UNIVERZITA KARLOVA V PRAZE
FILOZOFICKÁ FAKULTA
KATEDRA ANDRAGOGIKY A PERSONÁLNÍHO ŘÍZENÍ

bakalářské kombinované studium 2003-2007

Miluše Žáčková

Užití psychologie v personálním řízení
(zaměřeno na Psychiatrickou léčebnu)

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Praha 2006

Vedoucí bakalářské práce: .....PhDr. Ivana Šnýdrová, CSc.....
Oponent bakalářské práce: .....
Datum obhajoby: .....
Výsledek obhajoby: .....

P r o h l a š u j i ,

že tuto předloženou bakalářskou práci jsem vypracovala zcela samostatně a uvádím v ní veškeré prameny, které jsem použila.

V Praze dne 12. prosince 2006 .....

Obsah

strana

0 Úvod **7**

1 Působení faktoru pracovního prostředí na psychiku člověka **9**

1.1 Pracovní prostředí 9

1.2 Faktory pracovního prostředí 10

1.2.1 Prostorové řešení pracoviště 10

1.2.2 Fyzikální podmínky práce 11

1.2.3 Sociálně psychologické podmínky práce 14

2 Pracovní výkon člověka **21**

2.1 Obecná charakteristika pracovního výkonu 21

2.2 Výkonnostní křivka 22

2.3 Sociálně psychologické podmínky výkonnosti 22

2.4 Osobnostní předpoklady výkonnosti člověka 23

2.5 Výkonová motivace 24

2.6 Stres 26

2.7 Únava 31

3 Psychologie v personálních činnostech **34**

3.0 Užití psychologie v personálních činnostech 34

3.1 Získávání pracovníků 34

3.2 Výběr pracovníků 37

3.3 Přijímání pracovníků 41

3.4 Orientace pracovníků 43

3.5 Hodnocení pracovníků 44

3.6 Rozmísťování pracovníků 46

3.7 Propouštění pracovníků 49
3.8 Vzdělávání a rozvoj pracovníků 50
3.9 Odměňování a motivování pracovníků 54
3.10 Pracovní vztahy 60
3.11 Péče o zaměstnance 62

4 Psychologie v personálním řízení 70
4.1 Osobnost manažera 70
4.2 Styly řízení 77
4.3 Konflikty, prevence a jejich řešení 80

5 Závěr 85

Resumé 87

Soupis bibliografických citací 89

Bibliografie 92

Seznam příloh 94

Příloha A: Herzbergova dvoufaktorová teorie motivace 95
Příloha B: Metody učení, používané při podnikovému vzdělávání 96
Příloha C: Maslowova pyramida potřeb 97
Příloha D: Johariho mřížka 98
Příloha E: Manažerská mříž 99

0 Úvod

V úvodu bych ráda uvedla pár slov ke své práci, která nese název Užití psychologie v personálním řízení. Toto téma jsem si vybrala zcela záměrně, neboť mě psychologie jako vědecká disciplína sama o sobě velice zajímá a navíc se díky své podstatě směřující k lidskému pokolení, týká vlastně všech oborů profesní činnosti. Zasahuje tedy i do oblasti vzdělávání a zcela jistě i řízení lidí, ve smyslu ovlivňování jejich myšlení, postojů a vůbec celkového přístupu k práci, a to za tím účelem, aby se kvalitou svých výkonů stali pro společnost prospěšní.

K tomu, jak ovlivnit výkon člověka, aby se stal přínosným, se nám nabízí mnoho způsobů. Avšak je těžké najít tu správnou alternativu, která by odpovídala osobitému výrazu a životním nárokům každého jedince. Jde o to, že každý jedinec pohlíží na práci zcela jistě jako na prostředek obživy. Avšak jsou mezi námi i ti, pro které je práce vším...Pokouší se v ní uplatnit svůj tvůrčí, popř. umělecký potenciál. Stává se pro ně kompenzací neúspěchů v jiných oblastech života. Už samotný výkon této práce jim přináší radost a patřičné uspokojení. Jsou to ti, kteří pohlíží na práci jako na ušlechtilou činnost, která rozšiřuje jejich obzory a dává jejich životu smysl.

A právě proto je smyslem této mé práce seznámit Vás s všemi možnými aspekty práce, které mohou ovlivnit vztah jedince k ní samé a tím ovlivnit i kvalitu jejích výsledků.

V první kapitole se věnuji faktoru pracovního prostředí a jeho vlivu na výkonnost člověka. Rozpracovávám zde otázku prostorového řešení pracoviště, fyzikálních a sociálněpsychologických podmínek a jejich přímého vlivu na úroveň výkonu. Ve druhé kapitole se věnuji problematice samotného pracovního výkonu. Popisuji zde výkonnostní křivku jedince, s ní související osobnostní rysy jedince a sociální aspekty okolí, které se společně podílejí na tvorbě tzv. biorytmů a dávají tak výkonnostní úrovni jedince specifický ráz. Kromě toho se zde zmiňuji o dvou negativních jevech provázejících pracovní výkon jedince, a těmi jsou stres a únava. Uvádím, že na tyto dva jevy je nutné

nahlížet nejen jako na vedlejší nežádoucí následky pracovní činnosti, ovšem také jako na příčiny, které následně stejně negativně ovlivňují přístup jedince k práci, který se bezpochyby odrazí v kvalitě jejích výsledků. Ve čtvrté kapitole rozpracovávám psychologické aspekty jednotlivých personálních činností. Shrnuji zde a aplikuji jednotlivé poznatky z psychologie na jednání lidí, aby směřovalo k celkové spokojenosti, která je právě tím důležitým předpokladem, který ovlivňuje kvalitu výkonu. Jak dospět ke spokojenosti, aby žádná ze stran nebyla znevýhodněna? Opět se nám nabízí celá řada motivačních nástrojů....Lákavé finanční ohodnocení, široká nabídka benefitů, možnost profesního růstu, stejně jako v neposlední řadě mnohdy nedoceněné zdravé mezilidské vztahy, jejichž narušení s sebou přináší riziko morálního úpadku kolektivu, což mnohdy může vyústit až ke krachu celé organizace. O tom, jaká organizaci hrozí nebezpečí, pramenící z takto devalvujících jednání jejích členů, se zmiňuji ve čtvrté kapitole. Stejně tak zde rozpracovávám návrhy, jak se s těmito hrozbami vypořádat. Předně se zmiňuji o nutnosti výběru vhodného nadřízeného a o vhodné skladbě jeho osobnostních vlastností, které následně ovlivňují jeho schopnost uplatňovat vůči svým podřízeným co nejefektivnější techniky řízení. Mám tím konkrétně na mysli volbu takových stylů řízení, které připouští minimální riziko vzniku destruktivních konfliktů a které nabízejí prostor k naplnění evalvačních potřeb ega a k uspokojení sebeaktualizačních tendencí všech zaměstnanců.

Tato práce je výsledkem mých dosavadních poznatků z teorie během několikaletého studia tohoto oboru, stejně jako praktických zkušeností získaných během několikatýdenní stáže v Psychiatrické léčebně a ve stávajícím zaměstnání.

Děkuji paní doktorce Šnýdrové za ochotu a cenné rady při odborném vedení mé bakalářské práce.

1 Působení faktoru pracovního prostředí na psychiku člověka

1.1 Pracovní prostředí

V úvodu této kapitoly bych Vám ráda objasnila termín „pracovní prostředí". Jednoduše řečeno, pracovní prostředí je souhrnem všech materiálních a společenských podmínek pracovního procesu. Je dáno jednak stavebním, prostorovým a strojním vybavením pracoviště a jednak estetickou a hygienickou úrovní.(Štěpaník, 1999) Dalo by se tedy říci, že pracovní prostředí je pro člověka prostředím, ve kterém žije převážnou část života, a tudíž se jej snaží změnit ke stále větší dokonalosti. Z psychologického hlediska jde hlavně o to, aby člověk vykonával práci se zájmem a rád. Úroveň pracovní činnosti má totiž vliv na vývoj a zrání celé řady osobnostních vlastností, například (dále již jen „např.") pracovitost, ochotu, iniciativnost, snaživost, přesnost a tak dále (dále již jen „atd). K tomu, aby pracovník odváděl skutečně kvalitní výkon je bezpochyby nutné, aby si byl jist užitečností své práce pro společnost a aby v ní samotné nacházel uspokojení. Tím chci naznačit, že je to právě projev uznání a solidarity, které jsou mnohdy pro některé jedince důležitější než peněžní odměna. Musím však dodat, že se jedná zpravidla o vysoce postavené jedince nebo jedince dostatečně finančně zajištěné, pro které nebývá finanční odměna primárním motivátorem jejich pracovního úsilí.

Na pocit pohody a spokojenosti pracujícího má vliv kromě úspěchu také hygienická a estetická úroveň pracoviště. Hygienická úroveň pracoviště je dána veškerými fyziologickými faktory, jako je např. osvětlení, hluk, mikroklimatické podmínky, barevná úprava pracoviště atd. Estetická úroveň je dána technickým a technologickým vybavením pracoviště, způsobem rozmístění nábytku a bezpochyby i různými věcnými doplňky, které činí pracovní prostředí útulným.(Štěpaník, 1999) Těmito doplňky mám na mysli např. koberce, obrazy, žaluzie, květiny, nástěnkovou výzdobu atd. Estetická úroveň pracoviště má podle mého názoru veliký podíl na celkové úspěšnosti firmy, a to z jednoho prostého důvodu. Odráží reprezentativnost firmy, pracovní kázeň morálku a vůbec image celého podniku.

1.2 Faktory pracovního prostředí

Jak jsem se již zmínila v předchozí podkapitole, na fyzické a psychické zdrví člověka a vůbec na jeho celkový pracovní výkon má vliv celá řada faktorů. První skupinu faktorů můžeme označit jako „prostorové řešení pracoviště", druhou skupinu můžeme označit pojmem „fyzikální podmínky pracoviště" a třetí skupinu faktorů můžeme shrnout celkový názvem „sociálně psychologické podmínky práce".

1.2.1 Prostorové řešení pracoviště

Při práci je nutné dbát na vhodnou pracovní polohu. Pracovní poloha by neměla být jednoznačně fixována. Žádoucí je pracovní polohu obměňovat, např. přesednutím, zkřížením nohou atd. Stejně tak je nutné určit si správnou pracovní rovinu, což je výška, ve které se provádí většina pracovních činností. Za optimální se považuje prostor mezi výškou pasu a srdce. Vhodné a určitě i efektivní je, určit si optimální pohybové prostory pro práci rukou (manipulační prostor) a pro práci nohou (pedipulační prostor), aby si pracovník mohl vytvořit podmínky pro určité pohybové návyky. To znamená, vyhranit si prostor pro šanony as papíry, psací potřeby, myš od počítače atd. tak, abych věděla, že je mám tzv. po ruce. Každá věc má své místo a já si musím být jistá, že ji na tom místě najdu, aniž bych se tam musela podívat. Mám tím zajištěnou úsporu času. Velice důležité je dodržovat zásady, které se dotýkají zrakové hygieny. Vhodné je umístit monitor počítače do vzdálenosti nejméně 50 – 60 cm od očí, abychom tak předcházeli nejen únavě očí, ale i celkového organizmu. Prostorové řešení pracoviště v sobě zahrnuje také pohodlný přístup na pracoviště a také možnost pohodlného pohybu v něm.

Potřeby bezpečí a pohodlí při práci si byli už ve 20. letech 20. století vědomi ergonomové, kteří při konstrukci pracovního prostředí využívali právě těchto zásad ve spolupráci s psychology. Hlavní myšlenkou přívrženců ergonomie jako vědní disciplíny je přizpůsobit design pracovních nástrojů, povahu pracovních operací, úroveň pracovních

podmínek a vůbec celkový vzhled pracovního prostředí fyziologickým možnostem člověka. Cílem je tak zabránit přílišné fyzické námaze, která je častou příčinou vzniku tělesné únavy a nejrůznějších zdravotních potíží, čímž následně dochází ke snižování výkonu.

Zjistila jsem, že kvalitu pracovního výkonu jedince ovlivňuje z velké části také rozsah pracovního prostoru. Někteří jedinci preferují samostatné kanceláře, jiným dodává přítomnost kolegů, se kterými sdílejí společnou kancelář, naopak pocit jistoty. Zcela jistě je to dáno temperamentem člověka a zpravidla povahou práce, kterou vykonávají. Práce vyžadující soustředění a klid by měla být vykonávána v prostoru, kde nebude jedinec rušen svými kolegy a případnými rušivými vlivy, jako jsou zvuky kopírky, tiskárny, většího počtu spuštěných počítačů v kanceláři. Každopádně by měl mít každý pracovník svůj ohraničený pracovní prostor, který je jen jeho a ve kterém se cítí být uvolněný a spokojený. Bývá zpravidla vymezený pracovním stolem, židlí a úzkým teritoriem okolo nich. Tento prostor je jeho soukromou zónou, do které by neměl bez svolení dotyčné osoby nikdo jiný vstupovat. U některých vnímavějších osob může vstup do jejich osobního prostoru vyvolat pocit napětí a nervozity, které mohou přerůst až v konflikt.

1.2.2 Fyzikální podmínky práce

- Osvětlení. Důležitým faktorem vnějšího prostředí, který má velký vliv na psychiku a s ní i na pracovní výkonnost, je osvětlení pracoviště. Je nutné užívat kombinace denního a umělého světla. Naše oko je nejlépe přizpůsobeno dennímu slunečnímu světlu. Cílem každé úpravy osvětlení je tedy snaha zabránit zrakové únavě, zvýšit pracovní pohodu, a tím také zvýšit pracovní produktivitu. Je zajímavé, že vlivem špatného osvětlení bývá snížena výkonnost člověka při duševní i tělesné práci až o 30 %. Pro běžné zrakové rozlišování je vhodná hodnota v rozpětí 50 – 70 lx. Abychom si šetřili zrak, je nutné dodržovat jisté zásady správného osvětlení. První zásadou je fakt, že celý prostor by měl být osvětlen stejnoměrně. Světlo nesmí vrhat rušivé stíny, ale zároveň nesmí vytvářet

prostředí bez stínu. Stejně tak nesmí světlo vytvářet veliké kontrasty ani oslňovat. Z hlediska zdroje může být oslnění způsobeno svítidly bez stínidel. Je notné vědět, že optimální intenzita osvětlení (v luxech) je závislá na vykonávané práci. Například pro administrativní práce by se mělo být zvoleno světlo asi 100 W žárovky. Z hlediska hygieny zraku je také žádoucí střídat čtení s pohledy do dálky, např. z okna. Světlo by mělo dopadat z levé strany a dopředu.

- Barevná úprava. Barevná úprava pracoviště i vnějšího prostředí úzce souvisí s osvětlením pracoviště. Použití barev v pracovním prostředí nejen příznivě ovlivňuje pracovní pohodu, ale má i ekonomické důsledky. Usnadňuje totiž orientaci a zvyšuje také bezpečnost práce. Je zajímavé, že barvy s delší vlnovou délkou (např. červená, oranžová, žlutá) zvyšují činnost vegetativní nervové soustavy organismu, tzn. že zvyšují krevní tlak atd. Barvy s kratší vlnovou délkou (např. modrá, zelená) mají opačný účinek. Snižují činnost vegetativního systému. Je nutné ale dodat, že při dlouhodobém působení těchto barev na organismus člověka, je účinek opačný. Proto se při barevné úpravě doporučuje používat tón červené, oranžové a žluté jen tam, kde je nutné zvýšit emocionální stav na krátkou dobu, např. u světelné signalizace. Toho vyplývá, že tyto barvy mají stimulující účinek. Z hlediska psychologického účinku se barvy často dělí na studené a teplé. Mezi studené barvy patří modrá, zelená a mezi teplé barvy patří zpravidla červená, oranžová a žlutá. Teplotních účinků barev se využívá i při výzdobě pracoviště. To znamená, že v horkých prostorách se doporučuje užití tzv. studených barev a v chladných prostorách zase barev teplých. Při řešení barevné úpravy pracoviště je dále nutné přihlížet k druhu práce, charakteru práce a charakteru materiálu. Pro trvalejší duševní práci bývají doporučovány tóny studených barev, např. lomené stíny modré a zelené, a to z toho důvodu, že modrá a některé odstíny zelené uklidňují. Pro krátkodobou intenzivní duševní práci jsou vhodné spíš odstíny teplých barev, protože ty naopak stimulují. Pro strop místnosti se doporučují světlé odstíny barev vyskytujících se kolem nás ve volné přírodě. Barvou je možno opticky rozšiřovat rozměry místností. Co se týče barev u zpracovávaných dokumentů, máme za cíl dosáhnout optimálního kontrastu mezi předmětem a pozadím. Pokud jde například o čitelnost slov na určitém pozadí, je vhodné použít modrých písmen

na bílé ploše, modrých na žluté, zelených na bílé, černých na bílé, zelených na červené, červených na žluté atd. Konečný výsledek barevného řešení pracovního prostředí má být takový, aby prostor vyhovoval jak z hlediska estetického, tak z hlediska účelnosti. Je nutné podotknout, že správně využité barvy zvyšují výkon a snižují únavu.

- Hluk. Je nám zřejmé, že každé pracoviště bývá ozvučené. Jedná se o nejrůznější zvuky a šumy. Snad každý si je vědom, že velkou výhodou pro psychiku osobnosti je zde jistě tiché pracoviště. Při hodnocení hlučnosti poukazujeme na intenzitu hlučnosti (v dB), stejně tak hodnotíme výšku a frekvenci hluku (v Hz).Člověk vnímá zvukové intenzity v rozsahu asi 130 dB, přičemž počátky sluchového vnímání vznikají na hranici 10 dB. Je nám bezesporu známo, že hluk znesnadňuje komunikaci mezi lidmi při práci. Někdy člověka doslova obtěžuje, takže se na svou práci špatně soustředí. Musí pak vynakládat více úsilí, aby svůj úkol splnil kvalitně. Působení hluku ve stejné míře nemá stejný dopad na každého jedince. Závisí to na jeho individuálních zvláštnostech. Tím mám na mysli míru jeho vnímavosti, schopnosti přizpůsobení se a vůbec na celkovém zdravotním stavu. Vykonává-li člověk jednoduchou činnost, není účinek hluku na tuto činnost příliš velký. Rušivý účinek hluku je však patrný při výkonu složitější duševní práce. Ač se to nezdá, vyvolává u mnoha pracovníků nervovou labilitu. Tím také přispívá k rozpoutání sociálních konfliktů na pracovišti a navíc se projeví i na míře vyčerpanosti jedince.

- Mikroklimatické podmínky. Mikroklimatické neboli tepelné podmínky mají vliv nejen na zdraví pracovníka, ale i na jeho celkovou výkonnost. Je nutné poznamenat, že tepelný stav pracovního prostředí není určen jen teplotou vzduchu, ale také vlhkostí vzduchu, rychlostí proudění vzduchu a teplotou okolních ploch a předmětů. V kancelářích by měla být výše teploty od 18 °C do 21 °C. Vzduch by se měl v nich vyměňovat dvakrát až třikrát za hodinu. Pro administrativní činnost je doporučená hodnota 21 °C. Vlhkost vzduchu by se měla pohybovat kolem 50 % relativní vlhkosti. Je nám známo, že při nízkých vlhkostech, což je časté u ústředních topení, stoupá nervozita, nesoustředěnost a agresivita člověka. Proto je vhodné instalovat do kanceláří mechanické zvlhčovače vzduchu.

1.2.3 Sociálně psychologické podmínky práce

Jak jistě víme, byl to právě ve 30. letech 20. století zakladatel hnutí „Human relation", Elton Mayo, který nahlíží na pracovníka jako na sociální bytost, která si zasluhuje patřičnou péči, aby mohla odvádět efektivní výkony. Jeho velkým přínosem pro oblast řízení lidí byly právě tzv. „hawthornské experimenty", kterými prokázal, že na kvalitu pracovního výkonu mají vliv nejen právě výše zmiňované fyzikální podmínky, ale zejména faktory sociální, které jsou příčinou vzniku dobrého sociálního klimatu v pracovním prostředí. Pozornost se upíná právě na udržování „...kladných mezilidských vztahů mezi spolupracovníky, vedoucími pracovníky a jejich podřízenými..." (Nakonečný, str. 21, 2005). A ty, jak je nám známo, vedou k celkové spokojenosti jedince a následné participaci jedince na uskutečňování podnikových zájmů. Tento výzkum vlastně vedl ke zjištění, že je to vlastně jistý pocit privilegovanosti vyplývající z pocitu být součástí pracovní skupiny, být uznáván kolegy, patřičně oceněn za svůj pracovní přínos, který vede jedince k vyšším výsledkům.

- Optimální motivace. Motivace je výsledným procesem utváření vnitřních pohnutek chování neboli tzv. motivů, které zaměřují činnost člověka určitým směrem, aktivizují jej v provádění této činnosti a vzbuzenou míru aktivity udržují na takové úrovni, aby mohlo být dosaženo splnění vysněných cílů. Tyto motivy jsou vlastně důvodem lidské snahy, touhou člověka. Nejčastějším motivem bývá potřeba přátelství, potřeba moci, potřeba být uznáván, potřeba realizovat svůj rozvojový potenciál. Avšak tyto potřeby nevznikají sami od sebe. Jsou výsledkem působení tzv. motivátorů, jinak také vnějších pobídek, které jsou vlastně určitými prostředky k dosažení cílů, kterým jsou právě výše zmíněné motivy. Těmito motivátory jsou např. peníze jako prostředek k dosažení moci, příslib povýšení jako prostředek k možnosti uspokojení potřeby sebeaktualizace. Motivátorem se však vnější podnět stává tehdy, je-li pro člověka zajímavý. Touží-li například zaměstnanec podílet se svými dosavadními poznatky a zkušenostmi na nějakém projektu, který je pro něj z hlediska řešeného tématu zajímavý, nabízí se mu několik možností, jak toho dosáhnout. Jednou z cest, která mu umožní realizovat své schopnosti a rozvíjet svůj vlastní

potenciál, je povýšení. Stejně tak mu může větší prostor k seberealizaci poskytnout nabídka jiného pracovního místa. Pokud se jedinec obává větší odpovědnosti spojené s vyšší funkcí, většího množství náročnějších úkolů, které se váží k povaze práce na vyšší pozici, pak zpravidla povýšení nebude tím správným prostředkem, jak toho dosáhnout. Pro jedince se stává lákavou možností právě změna pracovního místa tehdy, pokud už ho povaha práce na dosavadním pracovním místě nenaplňuje, pokud navíc vládne na pracovišti nepříznivá atmosféra následkem neřešených konfliktů. Dalo by se říci, že kromě potřeb (v našem případě je to potřeba seberealizace) jako zdroje motivace, je stejně důležitým zdrojem motivace právě zájem o danou činnost, který spočívá v jejím kladném hodnocení, ve snaze ji poznat a v zálibě v jejím vykonávání. Zájem, potřeby a kladné hodnotové vztahy jsou totiž důležitými faktory, které podmiňují úspěch v každém povolání.

- Pracovní skupina a mezilidské vztahy. Pracovní skupina je účelné seskupení lidí, jejichž cílem je dosažení určitého cíle, přičemž tento cíl by měl být v souladu se zájmy jednotlivých členů skupiny i organizace jako celku. Proces utváření pracovní skupiny je prvotně založen na existenci formálních pravidel, která musí být dodržována, má-li být dosaženo stanoveného cíle. Tímto pravidlem může být například kvalifikace jako předpoklad pro plnění určitých pracovních úkolů. Jinak bývá také tato skupina označována jako formální. Vztahy jedinců ve formální skupině jsou určovány dělbou práce, vztahy nadřízenosti a podřízenosti, jimž samozřejmě odpovídá příslušný komunikační styl. Ráda bych dodala, že právě o její velikosti, struktuře a charakteru vykonávané činnosti rozhoduje vedení. V průběhu vzájemných interakcí jedinců v příslušné pracovní skupině se vytváří tzv. skupina neformální, která se zpravidla člení na více podskupin, a to z hlediska vzájemných sympatií a společných zájmů. Jedná se o skupiny, které vznikají přirozenou cestou za účelem uspokojování různých sociálních potřeb na pracovišti i ve volném čase. Svou zájmovou činnost provozují členové těchto podskupin ve volném čase, předpokládá se tedy v mimopracovní dobu v prostorách organizace i mimo ni. Příkladem mohou být návštěva fotbalového utkání, utkání ve squashi mezi jednotlivými podskupinami.

Snad nejvíce se pracovními skupinami zabýval G. C. Homans, který jako představitel hnutí „Human relations“ vyzdvihl význam sociálních aspektů neformální pracovní skupiny pro efektivní plnění úkolů. Jde mu tedy o vytváření kladných mezilidských vztahů mezi spolupracovníky, vedoucími pracovníky a jejich podřízenými. „Jedinec se však angažuje i je ochoten přinášet oběti jen takové skupině, v níž se cítí dobře, která je pro něj pozitivně vztažná, protože mu přináší různé druhy osobního uspokojení.“(Nakonečný, str. 137, 2005).

Homans ve svých výzkumech dokládá, že ve skupinách dochází na základě interakce mezi jednotlivými členy ke vzniku tzv. sociálních ranků, neboli vrstev, které vyjadřují spíše neformální postavení jedinců uvnitř pracovní skupiny. Jde o to, že jedinci se ve skupině mohou cítit nadřazeni nad ostatními, přičemž tento pocit nadřazenosti může mít různý původ, ať už ve vědomí vyššího vzdělání, vyšších zkušeností nebo třeba ve vědomí o své příslušnosti k určitě národnostní elitě...Důležité jsou v tomto ohledu nejen vlastní pocity, ale i to, jak je jedinec vnímán a oceňován za tyto kvality ostatními členy skupiny. Mohu uvést příklad, kdy se čerstvý absolvent medicíny cítí být díky zásluhám a významným objevům svého otce ve stejném oboru tím, kdo by měl být uznávanějším a respektovanějším. Vysoký status svého otce zvyšuje jeho vlastní status.

V rámci podskupin, jinak také řečeno tzv. klik, se vytvářejí normy pro interakce. Tyto normy jsou pro členy skupiny závazné a jejich nedodržování je negativně, a naopak jejich dodržování je pozitivně oceňováno. Jedná se zejména o nepsané požadavky na členy skupiny týkající se míry pracovního výkonu, pracovního tempa a styku s nadřízenými. Typickým nepsaným požadavkem je solidarita mezi členy skupiny, která je založena na vzájemné podpoře, pocitu sounáležitosti a soudržnosti. Jako příklad mohu uvést skupinové normy, ke kterým dospěl Homans (in Nakonečný, str. 136, 2005) ve svém výzkumu....“Nepracovat příliš usilovně, kdo to činí, je „šplhoun““. „Nesmí se pracovat málo, kdo to činí, je „ulejvák““. „Nadřízenému se nesmí prozradit nic, co by poškozovalo ostatní členy skupiny.“. „Nesmí se projevovat nadřazenost nad ostatními členy skupiny a kontroloři nesmí být příliš formální.“

Jedním z aspektů začlenění jedince v pracovní skupině je role, která vyplývá z jeho pracovní pozice. Jedná se vlastně nejen o roli profesního, ale i neformálního charakteru. Jedná se vlastně o očekávání, která jsou kladena na chování jedince z hlediska jeho věku, pohlaví, kvalifikace, statusu a situace, v jaké se nachází. Například od „lídra" jako určitého mluvčího neformální pracovní skupiny se očekává, že bude starší a zkušenější než ostatní, bude obratnější ve vycházení s autoritami. Takový jedinec získal svůj status „hvězdy" ve skupině na základě svého přirozeného osobitého vlivu a důvěrou, kterou v něj ostatní členové skupiny mají. Od „vedoucího" se očekává, že bude vůči svým podřízeným uplatňovat tzv. sociální moc. Tato jeho moc vyplývá z pravomoci, uplatňovat vůči svým podřízeným formální tresty v podobě pozitivních odměn (návrh na povýšení, prémie) a negativních sankcí (ztráta prémií, přeložení na nižší funkci). Ovšem může se stát, že formální vedoucí je osobou oblíbenou, potom má na své podřízené tzv. charismatický vliv.

Interakce jedinců v pracovní skupině je tedy dána vzájemnými sympatiemi, které bezpochyby zcela jistě ovlivňují míru koheze, neboli vnitřní názorové jednoty. Jsou-li mínění jednotlivců jednotná, o to větší je také míra identifikace jedince se skupinou. Vnitřní soudržnost skupiny je také předpokladem efektivní komunikace, která zase rozhoduje o stylu vedení skupiny. Tyto aspekty společně rozhodují o atraktivitě pracovní skupiny, která samozřejmě efektivnost pracovní skupiny vůči celé organizaci.

- Pracovní spokojenost. Jak asi tušíme, pracovní spokojenost se vztahuje k subjektivně vnímané kvalitě odvedeného pracovního výkonu, k úrovni pracovních podmínek, za nichž k plnění pracovních úkolů dochází. Její míra je tedy závislá na faktorech pracovního prostředí, o kterých jsme se zmiňovali v průběhu celé této kapitoly.V širším významu můžeme chápat pracovní spokojenost jako tzv. „spokojenost v práci". Vztahuje se k pracovním podmínkám a mimo jiné spočívá v rysech osobnosti. V užším smyslu se jedná o tzv. „spokojenost s prací". Jak asi tušíme, vztahuje se čistě k pracovním úkolům a celkovým kompetenčním nárokům na jejich plnění. Mimo jiné souvisí také s odměnou z vykonanou práci a s úrovní prestiže této práce. Právě v tom užším smyslu se pracovní spokojenost vztahuje k sociálně psychologickým aspektům, konkrétně tedy

k přátelské atmosféře, míře integrace jedince s neformálně přijímanými normami pracovní skupiny. Spousta odborníků si klade otázku, zda je pracovní spokojenost příčinou či důsledkem pracovního výkonu.

Pracovní spokojenost nemusí být vždy komplexní. Zaměstnanec může být spokojen např. se svými kolegy, ale nikoliv už s estetickým vybavením kanceláře. Stejně tak nemusí být spokojen s druhy zadávaných úkolů.

Jak jsem se již zmínila, existuje úzký vztah mezi pracovní spokojeností a pracovním výkonem. Budu-li náležitě odměněna, a to nejen finančně, ale i morálně (v podobě slovního uznání, pochvaly), za dobře odvedenou práci, pocítím spokojenost. Toto uspokojení mě bude motivovat ještě k většímu úsilí, které je předpokladem výskytu možnosti dosažení ještě lepších výsledků (vyššího výkonu). Tehdy očekávám, že tento můj téměř nadlidský výkon bude opět po zásluze ještě lépe ohodnocen. To mi přináší náležité uspokojení, o kterém se však dle mého názoru už nedá říci, že by bylo vyšší, neboť se jedná o metapotřebu.

Pokud bych měla rozvést myšlenku „spokojenost s prací" a „spokojenost v práci", začala bych rozdílem mezi těmito dvěma pojmy. Jak Stahle (2005) říká, spokojen v práci může být i lenoch. Vzhledem ke svým nízkým aspiracím na životní cíle je spokojen, když je zatěžován jen rutinními úkony, pokud možno v esteticky vyhovujícím prostředí, kde vládne přátelská atmosféra a charismatický styl vedení skupiny. Spokojenost s prací je naopak bezprostředně spojena s výkonem a o co víc, jejím zdrojem je odměna, a to zejména v podobě uspokojení z výkonu samotného, přičemž zdrojem tohoto vnitřního uspokojení se stává obdiv jedince jeho kolegy. Je tomu tak proto, že v uznání druhých se ujišťujeme v přesvědčení o své vlastní kompetentnosti, čímž si pěstujeme pozitivní sebehodnocení.

Problematice pracovní spokojenosti se velice věnoval V. H. Vroom (in Nakonečný, str. 117, 2005), který byl přesvědčen, že „…existuje souvislost mezi pracovní spokojeností

a instrumentalitou situací: situace vyvolává spokojenost, když je prostředkem k dosažení vysoce hodnotného výsledku;...". Stejně tak Vroom (in Nakonečný, 2005) zastával myšlenku, že pracovní spokojenost souvisí velice úzce s úrovní aspirace. Chce tím říci, že osoby s nízkou úrovní aspirace mají nižší nároky na dosažení pocitu pracovní spokojenosti, zatímco osoby s vysokou úrovní aspirace mají v tomto směru nároky vysoké. Kromě jiného soudil, že určitá situace, která tedy zvyšuje pracovní spokojenost, může navodit další zdroje pracovní spokojenosti. Například kdo je povýšen, více vydělá a má vyšší společenský status. Kromě toho se s jeho novým sociálním začleněním objevuje více vlivných osob, kontaktů, osobní svobody, což jsou tedy další zdroje pracovní spokojenosti.

Otázce pracovní spokojenosti se zabýval též F. Herzberg (in Nakonečný, 2005). Na své „dvoufaktorové teorii pracovní spokojenosti" právě výstižně prokázal rozdíl mezi pojmy „být spokojen s prací" a „být spokojen v práci". Tato teorie nahlíží na dva aspekty problému. Konkrétně se jedná o „ne spokojenost – spokojenost s prací" a „ne nespokojenost – nespokojenost s prací". V prvním případě se jedná o tzv. motivátory a v druhém případě o tzv. frustrátory, přičemž oba faktory nejsou na sobě vzájemně závislé. Jinak tedy řečeno, některé faktory vedou ke spokojenosti a jiné k nespokojenosti jedince. Charakteristiky související s prací, které lze mimo jiné považovat za faktory spokojenosti, můžeme nazvat motivátory. Zatímco charakteristiky související s prací, které lze považovat za faktory nespokojenosti, se nazývají hygienické faktory (neboli frustrátory). Následně je důležité si uvědomit, že přítomnost motivátorů vede ke spokojenosti, ale jejich nepřítomnost nevede nutně k nespokojenosti. Avšak přítomnost frustrátorů nevede nutně ke spokojenosti, ale jejich nepřítomnost vede zcela jistě k nespokojenosti. Příklady frustrátorů a motivátorů nalezneme v Herzbergově dvoufaktorové teorii motivace (Příloha A, str. 95). Z toho vyplývá, že pracovníci bývají motivováni k vyšším výkonům faktory, které jsou vnitřními faktory práce a jsou nemotivováni nepřítomností příznivých vnějších faktorů.

V pracovní spokojenosti se promítla též myšlenka hnutí „Human resources", kteří výrazně poukazují na lidský tvůrčí potenciál a potřebu seberealizace každého jedince, jako

faktory které významně přispívají k efektivnímu plnění úkolů. Významným představitelem byl např. A. H. Maslow.

2 Pracovní výkon člověka

2.1 Obecná charakteristika pracovního výkonu

Výkon člověka je ovlivněn celou řadou faktorů, které se vztahují k popisu práce na daném pracovním místě, stejně jako k podmínkám, za nichž je práce vykonávána. Jedná se vlastně o faktory, které jsme si shrnuli v první kapitole této práce. Konkrétně můžeme jmenovat např. úroveň kvalifikace, délka praxe pracovníka, jeho charakterové rysy, kvalita materiálu, kvalita pracovních nástrojů, estetická úroveň pracovního prostředí, motivace ke konkrétní pracovní činnosti, míra uspokojení z vykonávané práce, finanční ohodnocení atd. Je nutno podotknout, že různí lidé dosahují v pracovní činnosti různých pracovních výsledků, podávají nestejný výkon. Z toho vyplývá, že rozdíly v odváděných pracovních výkonech jsou dány obecnými, skupinovými a také individuálními vlastnostmi. Je zajímavé, že fyzická výkonnost je větší v létě a menší v zimě a naopak psychická výkonnost je pro změnu větší v zimě a menší létě. Během týdne vykazuje člověk nejnižší aktivitu v pondělí. Je to nejspíš způsobeno nízkou soustředěností člověka v důsledku víkendového odpočinku. Maximální výkonnosti dosahuje člověk ve středu, protože se již stačil přizpůsobit pracovnímu tempu. V pátek je výkonnost opět nízká. Je to zpravidla způsobeno poklesem schopnosti soustředění v důsledku únavy a i psychickou přípravou na dny volna.

Výkonnost klesá i během pracovních směn. Maxima denní produktivity dosahuje člověk zpravidla kolem třetí hodiny směny, pak už nastává útlum. Z tohoto důvodu je vhodné zařadit přestávku. Druhý vrchol výkonnosti nastává kolem šesté hodiny směny. Tento vrchol už je ale poněkud nižší.

2.2 Výkonnostní křivka

Charakteristická je výkonnostní křivka během 24 hodin. Typ lidí, kterým se říká „skřivani“ má křivku výkonnosti posunutou o 1 – 2 hodiny dopředu, tzn. že jsou aktivní již kolem 5 – 6 hodiny ranní. Naproti tomu tzv. „sovy“ jsou aktivní později, a to kolem 9 a 10 hodiny. Maximální výkonnosti dosahuje člověk během dopoledne mezi 9 a 12 hodinou, pak následuje útlum a odpoledne mezi 15 a 17 hodinou.

V praxi jsem se přesvědčila o pravdivosti těchto poznatků. Většina pracovníků skutečně vykonává pro ně náročnější práci buď v dopoledních, nebo pozdně odpoledních hodinách. Ostatní, zpravidla méně náročnější práce, si ponechávají na dobu kolem polední přestávky. Avšak je nutné podotknout, že se jedná o ryze individuální záležitost. Z toho vyplývá, že ne každý jedinec dosahuje maximální výkonnosti přesně v těchto dvou rozmezích dne.

2.3 Sociálně psychologické podmínky výkonnosti

Na výkonnost člověka mají z velké části vliv právě již několikrát zmiňované sociálně psychologické podmínky, např. společenské prostředí pracovníka (skupina, typ mezilidských vztahů), optimální motivace, míra uspokojení z vykonávané práce, prestiž pracoviště, konkrétní situace na pracovišti, náročnost pracoviště na psychosociální adaptabilitu atd. Právě přizpůsobivost pracovníka je důležitým předpokladem pro kvalitní plnění úkolů. Tento fakt spočívá v tom, že pracovník je aktivní, samostatný a spokojený. Úroveň pracovního výkonu může podstatně ovlivnit i úroveň aspirace pracovníka. To znamená, že pracovníci, kteří mají jasné a zřetelné cíle položeny výše než dosud dosahované výsledky práce, jsou výkonnější.

Z vlastní zkušenosti vím, že základním předpokladem úspěšné práce je identifikace s pracovním prostředím. Týká se to zpravidla čerstvých absolventů škol, kteří jsou

postaveni do víru událostí. Mohou se opírat pouze o svou teoretickou průpravu získanou v rámci studia, která je mnohdy vzhledem ke specifičnosti řešených problémů nedostačující. Dost často však jedinec neumí těchto poznatků využít v praxi. Otázka přizpůsobení se však týká i nových zaměstnanců, kteří sice už praxi mají, umějí se orientovat v problematice oboru, kterému se věnují, ovšem nemohou znát konkrétní náplň práce vztahující se k jeho nynější pozici. Tehdy je člověk odkázán na pomoc a toleranci svých spolupracovníků, kteří jsou si vědomi toho, že každý začátek je těžký.

2.4 Osobnostní předpoklady výkonnosti člověka

Výkonnost člověka je do jisté míry ovlivněna i osobnostními předpoklady. Těmito předpoklady mám na mysli tělesnou a duševní schopnost pro danou práci, ale i odbornou připravenost, morální profil, zájmové zaměření a pracovní motivaci, v neposlední řadě také zdravotní stav. Je zcela jisté, že tyto předpoklady jsou ovlivněny individuálními rozdíly mezi lidmi. Už F. W. Tailor (in Palán, 1999) zastával názor, že individuálních rozdílů mezi pracovníky je vhodné využít pro jejich nejvhodnější pracovní zařazení.

Z vlastní zkušenosti vím, že zdravotní stav člověka značně ovlivňuje kvalitu pracovního výkonu. Pracovník se v důsledku špatného zdravotního stavu vyvolaného ať už obyčejnou virózou nebo úrazem cítí unavený, podrážděný a slabý. Z tohoto důvodu není schopen se dostatečně soustředit na práci. Souhlasím s výrokem, že výkonnost člověka je dána právě osobnostními předpoklady. Mnozí pracovníci mají sklony k neuroticismu, rychle podléhají stresu, to znamená mají nízkou frustrační toleranci. Z tohoto důvodu nejsou schopni se koncentrovat na práci, jsou sužováni pocity úzkosti, často tzv. utíkají do nemoci. Z těchto důvodů se problémům vyhýbají, popř. jejich řešení přenechávají na svých kolezích. Ti z nich, kteří mají vysoké aspirace, mají snahu problémy řešit a mnohým se i podaří daný problém za velkého psychického vypětí vyřešit, avšak dříve nebo později se u nich, v důsledku neschopnosti zvládat stres, projeví tzv. syndrom vyhoření.

2.5 Výkonová motivace

Kvalitu výkonu, resp. výkonnost člověka ovlivňuje úroveň motivace spolu se schopnostmi. Tuto skutečnost můžeme vyjádřit vzorcem

$$V = f(M \cdot S)$$

V - úroveň výkonu (v dimenzích kvality i kvantity),
M - úroveň motivace (míra chtění člověka podat výkon),
S - úroveň schopností (vědomosti, dovednosti, zkušenosti).

Je zajímavé, že vztah mezi motivací a výkonem není založen na přímé úměře. Není tak úplně pravda, že čím je motiv silnější, tím vyšší a lepší je výkon, ať už fyzický nebo mentální. Chceme-li totiž něco příliš, často nebývá výsledek nejlepší. Nadměrná motivace bývá zpravidla vyvolaná vědomím o subjektivně mimořádné důležitosti úkolu nebo možnosti získat velmi lákavou odměnu. A tím způsobuje vnitřní napětí, které činí člověka roztržitým a neschopným koncentrace. Výkon se tak celkově zeslabuje. Druhým případem, který zapříčiňuje neuspokojivý výkon, je nedostatečná motivace. Je tomu tak proto, že se člověku zkrátka nechce, protože motiv pro něj není dostatečně lákavý. Netouží-li člověk po úspěchu a s ním spojeným vyšším statusem, nebude vynakládat úsilí, aby studoval a rozvíjel svůj tvůrčí potenciál, který je zárukou úspěchu. Motiv není lákavý, motivátor selhal. V souvislosti s úrovní motivace se mi nabízí její vysvětlení prostřednictvím tzv. Yerkes-Dodsonova zákona, který bývá často označovaný jako „obrácená U-křivka". Tento zákon vysvětluje vztah mezi úrovní motivace, náročností úkolu a výkonem. Průběh „obrácené U-křivky" vyjadřuje skutečnost, že úroveň výkonu za předpokladu nízké úrovně motivace bude nízká. Začne-li úroveň motivace růst, bude se zvyšovat i úroveň výkonu (vycházíme-li tedy z optimálních podmínek a schopností). Je však nutno dodat, že úroveň výkonu je možné zvyšovat, avšak pouze do určité úrovně motivace. Přesáhne-li motivovanost jedince určitou mez, úroveň výkonu se snižuje. Je tomu proto, že pro každý typ úkolu existuje jistá optimální úroveň motivace, tudíž jakákoliv vyšší či naopak nižší

úroveň vede ke snížení výkonu. Podstatné je také dodat, že tato optimální úroveň se liší také v závislosti na obtížnosti úkolu. „Pro náročné úkoly se jako optimální jeví relativně nižší úroveň motivovanosti, naopak pro úkoly relativně snadné je optimální vysoká motivovanost.“ (Provazník, str. 117, 1999)

Pro zaměstnavatele, u kterého zaměstnanec působí, je nejdůležitějším motivem výkonu touha po úspěchu. Všichni lidé touží po úspěchu, ale mnozí z nich se obávají neúspěchu. Proto síla motivu výkonu je dána poměrem touhy po úspěchu ke strachu z neúspěchu. Je nutné dodat, že strach z neúspěchu motivu výkonu zeslabuje, což se projeví nižší úrovní aktivace. Vidí-li však jedinec naději na úspěch, aktivace k činnosti se zvyšuje. Na základě těchto dvou aspektů tedy můžeme členit lidi na ty, kteří jsou motivováni strachem z neúspěchu a ty, kteří jsou motivováni úspěchem.
Podle Romana Brunsteina je tomu tak, že: *Výkonová motivace nemusí být jen rozdílně velká, nýbrž může také jít v růných směrech:*
pozitivní směr

Míra, ve které chce osoba nějaký výkon přinášet. U lidí, motivovaných úspěchem je tento směr silně vštípen. Ti, kteří jsou motivováni úspěchem , se přiklání k tomu, připisovat své úspěchy vlastním schopnostem a neúspěchy nedostatečnému úsilí.
negativní směr

Míra, ve které se osoba výkonovému chování vyhýbá. Tento způsob jednání vede ke strachu a neúspěchům. Důvody k rozvoji osob v tomto směru, mohou být takové, že osoba buď prožila příliš mnoho neúspěšných zážitků, nebo že to způsobují další věci, které jsou během určitého časového rozpětí důležitější než jiné věci (např. sexualita a přátelství v pubertě). Osoby, motivované neúspěchem hodnotí úspěchy jako náhodné a připisují neúspěchy svému vlastnímu nedostatečnému nadání. [online]

Ráda bych poznamenala, že motiv výkonu, kterým je tedy touha uspět, ovlivňuje a je zpětně ovlivňován mírou aspirace, mírou sebedůvěry, která je vlastně produktem dosavadní životní úspěšnosti. Tato úspěšnost se však může týkat jen určitých oblastí.

Příkladem může být vynikající lékař – neurolog, který je pro své zásluhy v oblasti medicíny vysoce ceněný a uznávaný, avšak v soukromí ho provází neúspěchy v lásce.

Na závěr bych ráda dodala, že ve výkonové motivaci se výrazně uplatňuje vztah aspirací a schopností. Často se stává, že mnozí ne příliš schopní jedinci díky své silné vůli a usilovné dřině dosáhnou profese s vysokým statusem dříve než ti jedinci, kteří sice oplývají talentem a schopnostmi, avšak jejich nedostatečná sebekázeň a smysl pro rozvoj vlastní osobnosti jim brání v dosahování těchto vyšších cílů.

2.6 Stres

V této části bych se ráda věnovala problematice stresu. Na stres můžeme pohlížet ze dvou hledisek. Stres představuje jednak stav zátěže neboli zátěžovou situaci a jednak vyjadřuje reakci individua na tuto zátěž, byla-li jedincem na základě vyčerpání všech adaptačních mechanismů vyhodnocena jako nezvladatelná. Pojem stres poprvé uvedl Hans Hugo Bruno Seley (1936).

Situace psychické zátěže vyvolává v organismu nadměrné vzrušení, na něž jedinec odpovídá nejprve poplachovou reakcí, která po určité době přechází ve snahu o rezistenci. Nepodaří-li se organismu přizpůsobit se této situaci, dochází k vyčerpání, popř. i ke smrti.

Stres je vyvolán tzv. stresory. Stresory představují veškeré negativní životní faktory, které vedou k tíživé osobní situaci člověka. Těmito stresory mohou být závažné životní události, jako úmrtí partnera, rozvod, propuštění z práce, smrtelné zranění, ale i každodenní starosti, jako je úklid domácnosti, vyzvednutí dítěte ze školky, příprava večeře. Důležité je uvědomit si, že stresory mohou být i takové radostné události O stresové situaci však hovoříme jen v tom případě, že míra intenzity stresogenní situace je vyšší než schopnost daného člověka tuto situaci zvládnout (Křivohlavý, 2001). Obecně jde o tzv. nadlimitní zátěž. Ta vede k vnitřnímu napětí a ke kritickému narušení rovnováhy.

V rámci své praxe na personálním oddělení PL jsem zjistila, že většina pracovníků je do takových stresových situací uváděna vlivem nedostatku času, který mají k vykonání určité práce k dispozici. Stejně tak je u personalistek příčinou vzniku stresu vyrušování od práce, a to zpravidla lidmi, kteří se náhodně přichází informovat o případně uvolněných pracovních místech. Tomu by se však dalo zabránit, kdyby si mohli zaměstnanci pracující ve vedení stanovit úřední hodiny pro návštěvníky.

Velkým množstvím stresorů jsou však poznamenáni i zdravotničtí pracovníci. Kromě vlivů vyvolávajících stres u administrativních pracovníků, jsou sužováni i neúměrně velkou odpovědností, kterou nesou za své pacienty. Navíc jsou vystavováni stresu v důsledku nedostatečného množství spánku, jelikož slouží na směny. Dále jsou vystavováni nepřiměřenému množství hluku a nebezpečí vzniku úrazu, ke kterému může pracovník lehce přijít v důsledku napadení ze strany psychicky narušeného jedince. Pro zdravotnický personál se časem stává stresogenním faktorem i kontakt s lidmi. Není divu. Práce v depresivním prostředí, navíc s lidmi, kteří mnohdy neznají základní hygienické návyky, musí být nadmíru stresující.

Každý organismus reaguje na tyto stresové situace tzv. aktivními a pasivními přizpůsobovacími mechanismy.
Aktivní přizpůsobovací mechanismy vycházejí z útoku jako odpovědi na ohrožení a mají vlastně podobu agrese proti agresi (Štěpaník, Psychologie práce a řízení, 1999, str. 152).
Mezi jedinci vykonávající méně kvalifikované, popř. nekvalifikované profese může dojít k tzv. přímé verbální agresi. Příkladem může být pracovní skupina sestávající z elektrikářů, topenářů, údržbářů atd. V pracovním prostředí s vyšší vzdělanostní úrovní nebo tam, kde obecně převažují negativní mezilidské vztahy, se vyskytuje tzv. skrytá agrese. Mezi projevy nepřímé agrese můžeme zařadit intriky, pomluvy, závist, ironii, vtipkování na účet druhého. Stejně tak bychom mohli v každé organizaci objevit i tzv. agresi přenesenou, která směřuje k nějakému náhradnímu subjektu, nikoliv k útočníkovi. Častým jevem je právě tzv. štafetová agrese, kdy níže postavený pracovník reaguje na agresi od nadřízeného agresí k podřízeným. Jinak můžeme tuto formu agrese také nazvat jako tzv. přemístění.

Dalšími z typických aktivních přizpůsobovacích mechanismů je např. racionalizace, kdy se jedinec snaží své nerozumné chování zdůvodnit takovými argumenty, které by ostatní přijali za pádné. Příkladem je situace, kdy zdravotní sestra zapomene pacientovi s cukrovkou píchnout inzulín a ospravedlňuje svou chybu tím, že ampule s inzulínem byly vyčerpány a objednaná dávka nových balení přišla až před chvílí. Dalším ego-obranným mechanismem je např. bagatelizace, kdy zaměstnanec zlehčuje své selhání. Příkladem může být situace, kdy lékař nadhodnotí stav pacienta s angínou a nepředepíše mu antibiotika. Pacient dále trpí příznaky angíny a musí být převezen do nemocnice. Lékař odůvodňuje své rozhodnutí tím, že nechtěl pacientův organismus zatěžovat antibiotiky, protože každý zdravý organismus se přece s jakoukoliv virózou vyrovná sám. Jako další mohu jmenovat tzv. identifikaci, kdy jedinec zvyšuje svůj pocit hodnoty tím, že napodobuje chování osoby, která je pro něj vzorem. Zvnitřňuje její názory a hodnoty. Často se stává, že je-li někomu jeho kolega sympatický, napodobuje jeho gesta, řeč, oděv, způsob jednání atd. K tomu, aby se jedinec vyrovnal se stresovou situací, využívá často tzv. substituční mechanismy, mezi něž patří kompenzace, kdy jedinec nahrazuje selhání v jedné oblasti činností jinou, tím se vyrovnává se svým nedostatkem. Např. neosvědčí-li se psychoterapeut při léčení lidí s depresemi, začne veškerý svůj čas trávit cvičením, aby mohl získat osvědčení fitness trenéra a provozovat soukromou praxi v tomto oboru.

Pasivní přizpůsobovací mechanismy vycházejí z únikové reakce. Asi nejčastější únikovou reakcí je útěk do nemoci, jinak také konverze. U zdravotnických pracovníků se tak děje vlivem přepracování v důsledku odpracování velkého množství nočních služeb nebo vlivem výše zmíněného depresivního prostředí, ve kterém musí zaměstnanec pracovat. Stává se, že spousta citově slabších jedinců se vlivem působení těchto negativních faktorů v soukromí izoluje, což je vlastně také další obrannou reakcí. Lidé se stahují do sebe, nechodí do společnosti, vyhýbají se kontaktu se svými známými, ruší je sebemenší hluk. Zkrátka touží po klidu, kterého se jim v práci nedostává. Je fakt, že spousta mladých sestřiček řeší svoji stresovou situaci zpočátku regresí, tzn. návrat k vývojově nižším formám chování. Po několika dnech práce v takovémto prostředí jejich nadšení pomáhat lidem opadne, stávají se bezradnými, psychicky kolabují a mají tendenci

k plačtivosti. Stejně tak častou formou vyrovnávání se jedinců s nepříjemnou a neuspokojující situací na pracovišti je tzv. únik do fantazie, kdy se mladá zdravotní sestra studující při zaměstnání vysokou školu sní o tom, jak se stane úspěšnou psychoterapeutkou.Tyto sny ji pomáhají upevňovat vůli při zdolávání překážek v práci i ve studiu.

Mechanismy jak aktivního, tak pasivního přizpůsobení jsou běžným jevem emočního vyrovnávání se jedince s životem a náročnými situacemi, které přináší. Každý z nich může být v některé situaci účelný. Každý z nich může být za jistých podmínek nejlepší reakcí. V některých situacích ohrožení je nejvhodnější odpovědí útěk, jindy zase útok.

Jak jistě všichni víme, každý jedinec prožívá stresové události jinak. Přičemž každý jedinec má ustálený styl hodnocení událostí vlastního života. Jde o tzv. atribuční styly. Například pesimistický atribuční styl je často spojen s onemocněními. Zpravidla melancholičtí jedinci jsou pesimističtí, což je vlastně dáno temperamentem. A právě pesimističtí lidé často podléhají stresovým situacím. V souvislosti s tím mají sklon k depresivním reakcím, k sebeobviňování se, podceňování svých schopností. Dostávají se tak do nerovnovážného psychického stavu, a ten jak je nám známo, je častou příčinou onemocnění organismu. Z tohoto důvodu trpí spoustu zaměstnanců kardiovaskulárním onemocněním, vysokým tlakem, bolestmi hlavy, žaludku. Myslím si, že tento pesimistický atribuční styl je význačný pro osoby, jejichž chování odpovídá tzv. typu osobnosti A.
Beate Schulze tvrdí, že: *A – Typ chování se dále asociuje s vyšším rizikem syndromu vyhoření. Lidé s osobnostním typem A mají sklon k tomu, být soutěživý, zatávat životní styl orientovaný na úspěch, popř. upřednostňovat práci pod časovým nátlakem, tak jako zejména mít potřebu , vykonávat kontrolu nad svým prostředím.*

Jsem si jistá, že stres je součástí existence člověka. Z tohoto důvodu mu nelze předcházet. Je však možné se jej naučit zvládat. K tomu existují dvě strategie. Jednak je to strategie zaměřená na řešení problému a jednak strategie zaměřená na vyrovnání se

s emocionálním stavem. Při strategii zaměřené na řešení problému jde o vyvinutí vlastní snahy řešit danou situaci. Jde o to, odstranit příčiny obavy a strachu, likvidovat stresotvorné situační vlivy a změnit podmínky, které zhoršují celkový stav (Křivohlavý, 2001). V případě personalistek v PL je řešením problému vyrušování lidmi přicházejícími z ulice, zavedení úředních hodin. Strategie zaměřená na vyrovnávání se s emocionálním stavem je založena řízení emocionálního stavu, který se změnil v důsledku stresu, do něhož se daná osoba dostala (Křivohlavý, 2001). Jde o to, že stres může být redukován prostřednictvím relaxací, tedy zejména aktivními druhy odpočinku, ke kterým patří jakýkoliv druh sportu,různými druhy psychoterapií, která využívá technik kognitivně behaviorálního přístupu, technik racionálně emoční terapie, abreaktivní formy psychoterapie, stejně jako technik rogersovského přístupu. Dále sem patří nácvik efektivního dýchání a s ním spojené meditace. V současné době můžeme mezi techniky zvládání stresu zahrnout i takové techniky, které jsou založeny na uměleckém vyjádření jedince. Jedná se např. o kolorterapii, muzikoterapii, taneční pohybovou terapii. Stejně tak je ve světě k těmto účelům využívána tzv.Silvova metoda, která představuje jistou formu meditace a spočívá v uvědomělém ovládnutí mysli. Ke stejným účelům se využívá také kineziologie. Musím dodat, že PL nabízí svým zaměstnancům možnost navštěvovat kroužky relaxačního cvičení v prostorách místního divadla. K těmto účelům využívá služeb svých specialistů v oboru psychoterapie, fyzioterapie. V současné době je velice rozšířenou metodou zvládání stresu cvičení jógy, která představuje pohybové ztvárnění meditační techniky a jejíž myšlenku o zachování zdravé mysli i těla šíří mezi svými pacienty, ale i kolegy doktor Nešpor.

Jak jistě ze zkušenosti známe, jednou z nejčastějších příčin podléhání stresu je neschopnost člověka odmítnout nějaký požadavek, a to v důsledku jeho přílišné ústupnosti a nesmělosti. Jedinec se totiž obává reakcí, které jeho vlastní ego může hodnotit jako subjektivně devalvující. Chce se tak vyhnout případnému zesměšnění, výčitkám. Pro tento případ je vhodné podstoupit tzv. nácvik asertivity. „Nácvik asertivity je specifickým druhem pozitivního nácviku, který usiluje o dosažení dovednosti vyjadřovat se přímo,

poctivě a přiměřeně vlastní názory, potřeby a pocity bez porušování práv druhých lidí." (Kratochvíl, str. 189, 2002)

2.7 Únava

Nejvýraznější změnou organismu pracovníka je únava. Únava do jisté míry snižuje výkon pracovníka. Lépe řečeno, představuje pokles schopností k činnosti po více či méně dlouhodobé práci. Rozlišujeme únavu akutní a chronickou. Krajním případem chronické únavy je vyčerpání. Dochází k němu přetížením při dlouhodobé únavě, která je způsobena nedostatečným odpočinkem. Projevuje se bolestí hlavy, svalů, očí, nechutenstvím, ospalostí, podrážděností, neurotickými stavy, závratěmi, zhoršováním paměti a malátností. Vyčerpanost je stav nepřekonatelné duševní a fyzické únavy. Tento stav je provázen silným a trvalým stresem, který představuje obrovskou zátěž. Zátěž je vlastně taková situace, ve které je člověk nucen vydat více energie, než je schopen v dané době opět načerpat.

„Od únavy je však třeba odlišit tzv. pocit únavy. Tento pocit patří mezi orgánové pocity (hlad, žízeň atd.) a má ochranný význam pro organismus." (Kohoutek, str. 41, 1999) Signalizuje nebezpečí poškození organismu vyčerpáním. Tento pocit však nemusí vždy odpovídat skutečnému stavu únavy. V některých případech si pracující člověk narůstající únavu neuvědomuje. Dalo by se říci, že nepociťuje, že je ohrožen vyčerpáním. Naopak se může stát, že silný pocit únavy neodpovídá vykonané práci nebo se někdy dokonce projevuje ještě před započetím činnosti. Pocit únavy může být tedy vyvolán v důsledku vlastního negativního vztahu k práci nebo dokonce averzní zaujatostí pracovníka k dané práci. Pocit únavy však může být vyvolán i samotnou cestou do práce, mimopracovní činností, zdravotním stavem pracujícího, psychickým laděním, ale i časovým stresem, a to začínám-li např. s prací na poslední chvíli.

Únava se projevuje změnami v oblasti smyslového vnímání (zrak, sluch apod.) a „...je spojena s poklesem činnosti těchto analyzátorů." (Kohoutek, str. 42, 1999) V pohybové oblasti dochází v důsledku poklesu svalové síly ke zhoršení pohybové koordinace, zhoršení celkové stability těla. Zkrátka se mění přesnost a rychlost pohybů. Člověk může být i malátný, může mít halucinace. V citové oblasti dochází k narůstání napětí, které může být spojeno s různými afekty (rozčilení, zlost), ale i s různými neurotickými projevy (podrážděnost).

Je fakt, že únavě se prakticky nemůžeme ubránit, avšak měli bychom alespoň dodržovat zásady zdravého životního stylu, které její míru snižují. Pomohou nám k tomu následující doporučení:

- Přestávky. Vedle hlavní přestávky existují ještě malé přestávky, které slouží výhradně k udržování schopnosti koncentrace. Tyto tzv. mikropauzy oddalují únavu. Těžká práce, ať už manuální, nebo psychická, by měla být přerušována častěji.

- Rytmické členění pracovní doby. Vztahuje se zpravidla k takovému druhu práce, která spočívá v opakování jednotlivých částí pracovního úkonu. Tato práce by měla být ve stejný okamžik přerušena, aby člověk mohl získat potřebnou energii. Častým opakováním stejného úkonu může totiž dojít ke vzniku pocitu monotonie, kterou si jedinec zpočátku uvědomuje jako neuspokojení z práce, později jako nudu a ztrátu zájmu o činnost a v závěrečné fázi se zde objeví i pocit únavy.

- Stravovací a pitný režim. Součástí pracovního režimu je i režim stravování a přijímání tekutin, tzv. pitný režim. V podstatě jde o zajištění možnosti stravování ve správnou dobu, tj. dřív než dojde k poklesu výkonnostní křivky u pracovníků. Jde však i o správnou skladbu a objem podávané stravy a tekutin.

- Spánek a relaxace. Průměrná délka spánku by měla u dospělého jedince činit 6 až 8 hodin denně. Plnohodnotného spánku člověk dosáhne jedině v nočních hodinách, kdy není

rušen účinky denního světla a přirozenými životními projevy ostatních členů rodiny. Míru únavy stejně jako stresu, který bývá častou příčinou vzniku právě jejího vzniku, můžeme snížit vlivem účinků relaxace. Jedná se o tzv. Aktivní a pasivní odpočinek. Aktivní odpočinek spočívá v provozování různých pohybových aktivit, zpravidla airobního charakteru, jako je běh, aerobic, jízda na kole, tenis. Je vhodný pro pracovníky vykonávající zpravidla duševní práci (učitelé, lékaři, ekonomové atd.). Pasivní odpočinek spočívá v provozování naopak duševních činností, mezi něž patří četba, malování, řešení rébusů, jakýkoliv druh her založený na tréninku paměťových schopností. Tato forma odpočinku je vhodná pro pracovníky provozující manuální práce (zedníci, tesaři, kuchaři, lakýrníci atd.). Jedna z vhodných forem relaxace je také tzv. autogenní trénink, J. H. Schultze.

- Meditace. Představuje hluboké uvolnění mysli, kterému předchází naprosté svalové uvolnění. Její provádění spočívá v nácviku správného dýchání, které vede k následnému uvolnění. Předpokladem je vlastně zvládnutí uvolňovacích technik výše zmíněného autogenního tréninku.

3 Psychologie v personálních činnostech

3.0 Užití psychologie v personálních činnostech

Při vykonávání jednotlivých personálních činností se užívá celé řady psychologických poznatků. Těmito personálními činnostmi mám na mysli zejména získávání a výběr pracovníků, přijímání a orientaci pracovníků, hodnocení, rozmísťování a propouštění pracovníků, vzdělávání a rozvoj pracovníků, odměňování a motivování pracovníků, pracovní vztahy a v neposlední řadě také péči o pracovníky.

3.1 Získávání pracovníků

Získávání pracovníků je podle mého názoru nejdůležitější personální činností. Proč? Protože se společně s výběrovou činností podílí na formování pracovní síly v organizaci. Jinými slovy řečeno, rozhoduje o tom, jaké pracovníky bude mít organizace k dispozici. Každé organizaci jde vlastně o to, získat kvalifikované pracovníky, jejichž zájmy se co nejvíce ztotožňují se zájmy organizace a vůbec, s její kulturou. A právě takovíto pracovníci jsou předpokladem úspěšnosti a prosperity.

Pokud bych měla tuto činnost definovat, uvedla bych tezi Koubka (str. 117, 2001), která se mi zdá být naprosto výstižná a jednoznačná. „Získávání pracovníků je činnost, která má zajistit, aby volná pracovní místa v organizaci přilákala dostatečné množství odpovídajících uchazečů o tato místa, a to s přiměřenými náklady a v žádoucím termínu (včas).“

Řekla bych, že získávání pracovníků je velkým uměním, neboť personalisté musí mnohdy vyvinout značné úsilí a trpělivost, zapojit svůj osobitý výraz, aby vzbudili důvěru u svých uchazečů. Dobrý personalista totiž musí vynalézavě odhalit ta „preferovaná“ místa v žebříčku hodnot slibných uchazečů, aby na ně mohl vzápětí za pomoci vhodně zvolené

přesvědčovací techniky zaútočit. Z tohoto důvodu je nutné činit volná pracovní místa atraktivními. Přičemž atraktivitu daného místa neovlivňují jenom vnější a vnitřní podmínky organizace, ale také hlavně sama nabídka zaměstnání. Sama nabídka má totiž vhodné uchazeče povzbudit a nevhodné odradit. Musí uchazečům umožnit, aby zvážili, zda mají pro obsazované místo dostatečnou způsobilost. Nabídka zaměstnání musí prostě plnit autoselektivní funkci, jinak může hrozit, že se o pracovní místo bude ucházet takové množství lidí, že si jednání s nimi vyžádají neúměrné množství času a prostředků. Kromě toho musí organizace odmítnout velké množství uchazečů, a tím si proti sobě může pohněvat mnoho budoucích potenciálních uchazečů. Z tohoto důvodu je nutné nabídku daného pracovního místa, kterou může být inzerát, vývěska atd., důkladně zformulovat. Myslím si, že mimořádně důležité je to u inzerátů. Tam se totiž nejčastěji v zájmu úspory nákladů dopouštíme chyb, které dost často vedou ke snížení efektivity získávání pracovníků. O tom jsem se přesvědčila i v průběhu své praxe. Nemyslím si však, že by to tak bylo v tomto případě z důvodů finančních, nýbrž časových. Pracovníkům je přidělováno velké množství úkolů rozmanitého charakteru. Na celou PL vykonávají tuto činnost jen dvě personalistky.

Psychiatrická léčebna (dále již jen „PL“) získává pracovníky nejenom prostřednictvím inzerátů uveřejněných v denním tisku (Mladá Fronta, Hospodářské noviny), ale také informováním pracovníků o uvolněných pracovních místech v Psychiatrickou léčebnou vydávaném měsíčníku nesoucím název „Zpravodaj“. Kromě jiného využívá PL pro tyto účely i Instituce práce. Nejčastěji však získává potřebné pracovníky ve formě samotné nabídky ze strany uchazečů. Pro PL je tato metoda samozřejmě nejvíce vyhovující. Šetří jim čas i peníze vynaložené ve spojitosti s formováním nabídky a následovně jejím uveřejněním.

V zásadě by organizace neměly nabízet zaměstnání anonymně. Podle mého názoru to může vzbuzovat nedůvěru potenciálních uchazečů a stejně tak to i odradí uchazeče, kteří chtěli změnit zaměstnavatele a bojí se na nabídku odpovědět, protože si nejsou jisti, zda neinzeruje jejich současný zaměstnavatel. V nabídce zaměstnání by neměli být uváděny jen požadavky na pracovníka, ale organizace by měla potenciálnímu uchazeči také něco

nabízet, a to dosti konkrétně. Neurčité sliby totiž mohou vyvolat v uchazeči jistá očekávání, zatímco ve skutečnosti je tomu úplně jinak. Uchazeč se pak cítí být zrazen a zklamán, což se odrazí nejen v jeho zájmu o zaměstnání v dané organizaci, ale i tom, jaké informace bude napříště o této organizaci šířit. V dnešní době je z důvodu diskriminace osob nelegální uvádět do inzerátů věk, jako jeden z požadavků na osobu uchazeče. Přesto si myslím, že organizace se snaží zkonstruovat inzerát tak, aby všechny požadavky kladené pracovním místem na osobu pracovníka obsahovaly takový výčet fyzických předpokladů a optimálních charakterových rysů, jinak je také můžeme nazvat jako nespecifické kvalifikace, které již osoba po 45. věku života nemůže vzhledem k jistým fyziologickým změnám splňovat. Problém je to tehdy, když charakter práce na obsazované pozici nevyžaduje manuální zručnost, rychlou a přesnou koordinaci pohybů, svalovou sílu, ani maximální pracovní nasazení, přílišnou kreativitu a flexibilitu atd. Například práce účetního vyžaduje spíše smysl pro přesnost a fakta, nikoliv tvůrčí potenciál nebo dynamické jednání. Je mi jasné, že tím chtějí organizace předcházet poklesu výkonů v důsledku zvýšené absence starších pracovníků.Tento fakt se jen snaží zakrýt myšlenkou, že usilují o vytvoření mladého a dynamického kolektivu. Tuto myšlenku je možné vyvrátit dvěma argumenty. Starší pracovníci jsou jednoznačně zdrojem zkušeností a znalostí. A za druhé, mladí pracovníci stejně tak mohou být vlivem tzv. somatizace často nemocní, a to nejen se sebou, ale i se svými dětmi.

Spousta firem se snaží v dobrém úmyslu svým potenciálním zájemcům poskytovat co nejpodrobnější údaje o příslušných pracovních místech. Nejsem si však jistá, jestli je to v zásadě to nejlepší. Může to odradit schopné, avšak skromné uchazeče, kteří se domnívají, že nevyhovují požadavkům pracovního místa. Některé informace je přece možné poskytnout v rámci tzv. orientačního balíčku až po přijetí uchazeče, aby se tak předešlo i zbytečnému zahlcení pro tuto chvíli nepodstatných informací.

Velice důležitou etapou získávání pracovníků je jednání s uchazeči, ke kterému dochází na základě shromažďování dokumentů a informací o nich samotných. Už v této situaci je možné rozhodovat o tom, zda se zájemce stane skutečným uchazečem. Zkrátka je možné odhalit ty naprosto nevhodné uchazeče. Jak? Tím, že jejich kvalifikace neodpovídá

požadavkům pracovního místa (nevyhovují úrovní vzdělání, oborem vzdělání). Mnohdy se již z některých paralingvistických prvků (tón hlasu,výška hlasu, plynulost řeči, rychlost řeči, artikulace atd.) a tzv. řeči těla (časté mrkání, posed na kraji židle, překřížené nohy, křečovité sevření dlaní), které doprovázejí verbální projev uchazeče, dá odhalit, že uchazeč není z hlediska svých osobnostních rysů, zejm. temperamentu, vhodným kandidátem na tuto pozici. Někdy se může stát rozhodujícím faktorem i zjev, zpravidla pokud se jedná o funkci asistentky ředitele, tiskového mluvčího atd.

V této etapě je ale převážně o to, aby organizace neodradila zájemce svým chováním. Doporučuje se, aby stávající zaměstnanci byli ochotni uchazečům pomáhat např. při vyplňování dotazníku atd.

Dalo by se říci, že nejvýznamnější fází získávání pracovníků je tzv. předvýběr. Během něho se z celého souboru uchazečů, zpravidla na základě předložených dokumentů, vybírají ti, kteří se zdají být vhodní pro zařazení do vlastního procesu výběru. (Koubek, 2001) Předvýběr probíhá tak, že se porovná způsobilost uchazeče vyplývající z předložených dokumentů s požadavky daného pracovního místa. Některé organizace organizují i jakýsi předběžný pohovor s uchazečem, což je podle mého názoru velice užitečné. Přiznávám, že se bude jednat nejspíše o dost časově náročnou záležitost, kterou si vzhledem k finančním prostředkům a důležitosti obsazovaného místa nebude moci dovolit každá firma.

3.2 Výběr zaměstnanců

Proces výběru pracovníků se do jisté míry prolíná s procesem získávání pracovníků. Nelze vytvořit žádnou hranici, která by tyto dva procesy od sebe oddělovala. Důkazem může být tzv. „předvýběr“ pracovníků, který je někdy pokládán za součást procesu získávání a jindy zase za součást procesu výběru.

Pokud bych měla tento proces definovat, uvedla bych opět výrok Koubka (str. 156, 2001):

"Úkolem výběru pracovníků je rozpoznat, který z uchazečů o zaměstnání, shromážděných během procesu získávání pracovníků a prošlých předvýběrem, bude pravděpodobně nejlépe vyhovovat nejen požadavkům obsazovaného místa, ale přispěje i k vytváření zdravých mezilidských vztahů v pracovní skupině. Musí být schopen akceptovat hodnoty příslušné pracovní skupiny, útvaru a organizace a stejně tak přispívat k vytváření žádoucí týmové a organizační kultury. Musí být dostatečně flexibilní a musí mít rozvojový potenciál pro to, aby se přizpůsobil předpokládaným změnám na pracovním místě, v pracovní skupině i v organizaci."

Při výběru pracovníků musí být zvažovány nejen odborné kvalifikace, kompetence, ale i rozvojový potenciál. A právě pro tyto účely se organizacím nabízí celá škála výběrových metod. Těmito metodami mám na mysli zkoumání dotazníku, životopisu, aplikace testů pracovní způsobilosti, výběrový pohovor, zkoumání referencí, využití služeb assessment centra, ale i lékařské vyšetření a přijetí pracovníka na zkušební dobu. Při výběru pracovníků zcela určitě nelze použít jenom jednu metodu, ale je třeba použít kombinaci několika metod. Musí se samozřejmě přihlížet i k povaze práce na daném pracovním místě. Pokud se jedná o obsazování vysoce kvalifikovaného místa (např. manažer reklamního oddělení, zástupce ředitele pro strategický rozvoj atd.), doporučila bych využít služeb asessment centra nebo výběrového pohovoru společně s provedením testů pracovní způsobilosti a zkoumání referencí od původních zaměstnavatelů. Pokud se však jedná o méně kvalifikované pozice (administrativní pracovnice, asistentka mzdové účetní, asistentka právního oddělení atd.) není potřebné využívat služeb assessment centra, a to vzhledem k vysokým nákladům. Nejspíš bych v tomto případě zvolila metodu pohovoru a zkoumání životopisu a referencí z předchozího pracoviště. Pro pozici manažera bych z výše zmíněných testů pracovní způsobilosti zvolila test znalostí a dovedností, konkrétně „manažerský test 360°", který kromě rozvojového potenciálu a osobnostních předpokladů prověřuje též jeho stránku odbornou. Ovšem pro pozici např. pilota dopravního letadla je dle mého názoru nutné podstoupit i testy osobnosti, které odhalují

různé stránky jedincovy osobnosti, základní rysy jeho povahy, jeho osobnostního ladění, zda je extrovert či introvert, racionální či emotivní. Testovaná osoba musí např. označit, které v testu uvedené činnosti, předměty, situace či osoby akceptuje, které odmítá, popř. musí interpretovat nějaký obrazec. Tak jsou zkoumány její zájmy, postoje, hodnotové orientace, tedy charakteristiky osobnosti.Příkladem takového testu osobnosti může být „Rorschachův test" nebo „Šestnáctifaktorový osobnostní dotazník (16 PF)" Dr. Cattela nebo „Eysenckův osobnostní dotazník". Metody a procedury výběru by měly být pro uchazeče přijatelné, neměly by se dotýkat jejich práv a důstojnosti. Právě testy inteligence se mohou některých lidí dotknout. Jedná se zpravidla o takové lidi, kteří mají dalekosáhlé zkušenosti a svoji práci u předchozích zaměstnavatelů odváděli vždy odpovědně a spolehlivě.

Každopádně nejspolehlivější metodou výběru pracovníků je dle mého názoru pohovor s uchazečem. Aby byl pohovor skutečně efektivní, musí být důkladně připraven. Předem musí být jasné, zda se použijí otázky, které nedávají uchazeči příliš mnoho prostoru pro rozvinutí jeho myšlenek, či naopak otázky otevřené, umožňující prezentovat jeho myšlenky. Akce musí být zorganizována tak, aby nedocházelo k jejímu narušování např. vstupem nepovolaných osob do místnosti, telefony či odvoláváním účastníků pohovoru z místnosti. Záleží samozřejmě na uvítání uchazeče a zahájení rozhovoru. Uchazeč by měl být seznámen s plánem rozhovoru a zpočátku by mu měly být kladeny snadné otázky, měl by být povzbuzován a nenápadně veden. Osoba, která pohovor připravuje, by si měla být vědoma možnosti výskytu tzv. percepčních stereotypů, které vedou k chybám v posuzování uchazečů. Malinová uvádí (str. 58, 2000): „V porovnání a posuzování lidí dochází k častým omylům, jejichž příčinou jsou logické chyby v úsudcích o posuzované osobě." Začátek jakéhokoliv rozhovoru je velice důležitý, neboť už v prvních minutách si vytváříme tzv. první dojem, který může podstatně rozhodnout o tom, kam se bude rozhovor ubírat, popř. zda bude mít třeba i prokazatelně velice nadějný uchazeč vůbec nějakou šanci dostat se do druhého kola výběrového řízení. Na tomto prvním dojmu je postaven tzv. Haló efekt, kdy máme tendenci připisovat jedinci, který nás výrazně upoutal např. takovou předností jako je příjemný vzhled a smysl pro eleganci, takové osobnostní vlastnosti, které odpovídají jeho fyzickému projevu. Na základě toho,

že jeho elegantní oblek je velice vkusně a nápaditě sladěn s takovými módními doplňky, jako je aktovka, diář, náramkové hodinky, propisovací tužka, mu připisujeme takové vlastnosti jako je smysl pro detail, pečlivost, kreativita atd. Mezi další chyby v posuzování druhých, které mohou výrazně ovlivnit osud uchazeče z hlediska jeho další kariéry je právě také osobní vztah k němu, ať už sympatie nebo antipatie, dále sem patří tzv. efekt shovívavosti a přísnosti, chyba kontrastu, osobní posuzovací styl a zejména předsudky. Více viz (Příloha) Těchto chyb by se měl každý personalista vyvarovat. Jinak v průběhu rozhovoru by neměl nechávat iniciativu na uchazeči, je třeba taktně, ale zřetelně usměrňovat povídavé uchazeče a uchazeče odbíhající od věci, aby byl dodržen časový rámec. V dalším kroku je třeba poskytnout uchazeči nezbytné nezkreslené informace, popř. jasně zodpovědět jeho otázky a poděkovat za zájem a za spolupráci při rozhovoru.

Pro obsazování vysoce kvalifikovaných, resp. manažerských míst, zejména je vhodné, aby se pohovoru účastnil také psycholog. Přímé účasti psychologa se využívá, jak jsme se již zmínili, v rámci čerpání služeb výcvikového centra (jinak assessment centra), protože testy pracovní způsobilosti nemohou zaznamenat celkovou reakci jedince v okamžiku, kdy je postaven před nějaký praktický problém, který má vyřešit, např. v rámci tzv. manažerských her, ve kterých se projeví jeho charakterové rysy, dosavadní zkušenosti, odborný a rozvojový potenciál. Pro tyto účely můžeme mimo jiné zvolit také několik dalších z tzv. skupinových metod výběru pracovníků. V praxi se osvědčily ještě tzv. případové studie nebo simulace. Jde o to, že účastníkům je vylíčena nějaká smyšlená nebo pravdivá situace, představující konkrétní problém, a ti jsou povinni jej v určitém omezeném časovém limitu vyřešit. Podle charakteru problému jsou nuceni provést spoustu myšlenkových operací, které odráží jejich analytické schopnosti, schopnost rychle se rozhodovat, schopnost úsudku, schopnost vnímat, schopnost vcítit se do situace druhých, soustředit se na problém ve stresové situaci, stejně tak se zde odráží jejich tendence dělat ukvapená rozhodnutí, propadat panice nebo tendence činit za každých okolností katastrofické scénáře.

PL jako příspěvková organizace čerpá své finanční prostředky ze státního rozpočtu. Tyto omezené finanční prostředky jí sotva stačí na zajištění chodu administrativní budovy

a jednotlivých pavilónů. Výběrová řízení se provádí pouze na obsazení vysoce kvalifikovaných míst, kterými jsou místo ředitele, náměstka technického úseku a náměstka provozního úseku a na obsazení obsazení místa primáře. Zdravotní sestry, pomocnice na odděleních, administrativní pracovníci a pracovníci zajišťující údržbu (instalatéři, topenáři, zedníci) jsou přijímáni na volná místa průběžně, protože obsazení takovéhoto místa je naléhavé a navíc případná rizika spojená s chybným provedením nějakého úkonu jsou téměř vyloučena tím, že charakter práce na této pozici je ve většině ostatních organizacích postaven na stejných principech. Kromě toho mu je v době adaptace přidělen kolega, který dohlíží na jeho práci. Z toho vyplývá, že k výběrovému řízení prakticky nedochází. Uvolněná místa jsou ve většině případů obsazena známými stávajících pracovníků jako tzv. na doporučení. Každopádně před přijetím uchazeče do zaměstnání si personalistka od něj vyžádá reference z předchozího pracoviště (tzv. pracovní posudek), doklady o pracovní způsobilosti (maturitní vysvědčení, výpis z rejstříku trestů) a zdravotní průkaz získaný na základě podstoupení lékařského vyšetření.

3.3 Přijímání pracovníků

Přijímání pracovníků je podle mého názoru velice závažným krokem. Zde se totiž v rámci vyhotovování pracovní smlouvy stanoví práva a povinnosti jak zaměstnance, tak i zaměstnavatele. Jak Koubek (2001) uvádí, smlouva nemůže být jednostrannou záležitostí. Na její formulaci by se totiž měly podílet obě strany, nikoliv jen zaměstnavatel. Tím, že zaměstnanec bude spolu se zaměstnavatelem vyjednávat o náležitostech smlouvy, se dá předejít totiž předejít přílišné obecnosti pracovních smluv. Personalisté totiž dost často používají standardizovaný formulář pracovní smlouvy pro všechny pracovníky. Pracovní povinnosti, pravomoci a odpovědnost pracovníka jsou v nich stanoveny stručně, odborně a nejednoznačně. Myslím si, že spousta pracovníků těmto formulacím nemůže vůbec porozumět. Z toho důvodu vůbec netuší, na jaké výhody plynoucí z výkonu práce mají nárok, jaký je jejich skutečný rozsah práce, délka dovolené, čeho se mohou domáhat v případě újmy na zdraví atd. To je právě příčinou častých nedorozumění a sporů, které se často musí řešit před soudem. Jsem si jistá, že zaměstnavatelé by měli těmto nepříjemným

událostem předcházet. Každý spor totiž snižuje reputaci firmy, nikoliv zaměstnance. Kromě toho, i když veřejnost na tuto aféru časem pozapomene, zaměstnanec může dál o firmě šířit pomluvy.

Ačkoliv PL také používá standardizované formuláře pro všechny kategorie pracovníků, předchází vzniku podobných nepříjemností tím, že k nim přikládá tzv. Pracovní náplně, které jsou ovšem vypracovány tak, aby odpovídaly povaze práce na daném pracovním místě. Po uzavření pracovní smlouvy by měl personalista dát pracovníkovi prostor ke kladení případných otázek. Po té by měl personalista shrnout veškeré náležitosti pracovní smlouvy, pro případ, že by zaměstnanec některou z podmínek dostatečně nepochopil nebo dokonce přeslechl.

Po uskutečnění všech těchto formalit by měl personalista pracovníka uvést na jeho nové pracoviště a předat jej jeho novému nadřízenému. Bez ohledu na to, zda se pracovník s bezprostředním nadřízeným už před tím setkali nebo jsou dokonce dlouholetými známými, je vhodné zachovat určité dekórum. Nemusí jít přímo o představování, stačí když pracovník personálního útvaru použije obratu: „Pane Nováku, dovolte mi, abych k Vám uvedl pana Stránského, který byl dnešním dnem přijat do funkce vedoucího úseku ve Vašem oddělení.“ A vedoucí pracovník by měl poté nového pracovníka přivítat a poděkovat pracovníkovi personálního útvaru.

Bezprostřední nadřízený by měl dále seznámit pracovníka s podnikovými předpisy a s předpisy týkajícími se bezpečnosti práce a ochrany zdraví při práci. Pokud spolu vyřídí všechny formality, měl by nadřízený svého pracovníka seznámit s ostatními pracovníky. V souvislosti s uváděním pracovníka na jeho pracovní místo je nutné dbát na to, aby nový pracovník přišel do příjemného a esteticky vyváženého prostředí. Přidělený pracovní prostor by měl být uspořádán tak, jak se to od něj bude později vyžadovat.

Na závěr je důležité pracovníka povzbudit, vyjádřit mu důvěru a popřát mu hodně úspěchů v práci.

3.4 Orientace pracovníků

Orientace pracovníků je z hlediska vynaloženého času a úsilí velice složitým procesem, který vyžaduje zejména úzkou spolupráci mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem. Kromě toho je založena do jisté míry na pochopení a toleranci ze strany spolupracovníků, o čemž jsem se z vlastní zkušenosti přesvědčila. Jedná se totiž o období plné stresových situací, ve kterých uvítáme jakoukoliv pomoc od svých zkušených spolupracovníků.

Tento proces je složitý právě tím, že je chápán jako adaptační a vzdělávací aktivita. Tato adaptační aktivita spočívá v přizpůsobení se pracovníka novým pracovním podmínkám, samotné práci, ale i pracovnímu a sociálnímu prostředí. Vzdělávací aktivita zase spočívá v osvojení si potřebných znalostí a dovedností tak, aby vyhovovaly požadavkům pracovního místa a nového zaměstnavatele. Musím však podotknout, že tyto dvě aktivity spolu velice úzce souvisí.

Řekla bych, že v orientaci pracovníka hrají největší roli mezilidské vztahy na pracovišti. Každý nový pracovník, ať už se jedná o zdravotní sestru, lékaře, účetní, instalatéra, je totiž odkázána na pomoc spolupracovníka. Pokud však nový držitel místa neprojeví dostatečný zájem o radu nebo se odmítá zařadit do nového kolektivu, nemůže očekávat, že mu někdo bude vnucovat svoji pomoc.

Některé publikace (např. Koubek, 2001; Kohoutek, 2001) uvádějí, že pomocníkem v přizpůsobení se novému prostředí má být novému pracovníkovi v první řadě bezprostředně nadřízený. V PL tomu tak doslova není. Každá nová zdravotní sestra je totiž zaučována jednou ze spolupracovnic po dobu několika pracovních směn, než si osvojí příslušné profesní a kolektivní návyky. Staniční sestra jako bezprostředně nadřízená zde plní spíše úlohu příležitostného poradce a kontrolora.

3.5 Hodnocení pracovníků

Hodnocení pracovníků je poměrně časově náročným procesem, který vyžaduje důkladnou přípravu hodnotitele. Pokud bych měla tento proces definovat, uvedla bych jej následujícími slovy:

"Hodnocení pracovníků je velmi důležitá personální činnost zabývající se

a) zjišťováním toho, jak pracovník vykonává svou práci, jak plní úkoly a požadavky svého pracovního místa, jaké je jeho pracovní chování a jaké jsou jeho vztahy ke spolupracovníkům zákazníkům či dalším osobám, s nimiž v souvislosti s prací přichází do styku;
b) sděláváním výsledků jednotlivým pracovníkům a projednáváním těchto výsledků s nimi a;
c) hledáním cest ke zlepšení pracovního výkonu a realizační opatření, která k tomu mají napomoci." (Koubek, str. 194, 2001)

Je velice důležitým nástrojem kontroly a motivování pracovníků. Hodnocení se může přednostně zaměřit buď na výsledky práce, nebo na pracovní a sociální chování pracovníka. Schopnosti a charakteristiky člověka, jako je píle, schopnost vést, iniciativa, rozvážnost, schopnost se rozhodovat, disciplinovanost, ochota, střídmost, umění jednat s lidmi atd., jsou těžko změřitelné. Umožňují pouze subjektivní přístup k hodnocení. Stejně tak se mnohem obtížněji hledají cesty ke zlepšení výkonu. Takovéto hodnocení je lehce napadnutelné ze strany hodnoceného.

Přesvědčila jsem se o tom, že hodnocení pracovníků v PL je vykonáváno zpravidla bezprostředními nadřízenými nebo nadřízenými bezprostředních nadřízených. Zdravotní sestry jsou v průběhu výkonu své práce průběžně hodnoceny staničními sestrami. Jedná se vlastně o neformální hodnocení, které víceméně spočívá v kontrole plnění pracovních úkolů a pracovního chování tím, že staniční sestra dotyčné sděluje své návrhy, jak některé činnosti provádět lépe a rychleji, popř. mu sděluje své připomínky k neadekvátnímu vystupování, které by mohlo být příčinou případných stížností ze strany pacientů. Nebývá ani nikam zaznamenáváno, nejsou z něj vyvozovány žádné negativní důsledky pro

pracovníka, zkrátka jde o jistá doporučení, jak se vyhnout příp. rizikům a nepříjemnostem. Staniční sestra je však oprávněna provádět i formální, zpravidla příležitostné hodnocení. K tomuto hodnocení přistupuje tehdy, pokud si musí z řad svých podřízených zvolit svého zástupce nebo v případě porušení pracovní kázně ze strany zdravotní sestry. V takovémto případě se stává nástrojem pro udělení trestu v podobě odebrání osobního ohodnocení nebo dokonce okamžité propuštění.

Typickým příkladem hodnocení pracovníků nadřízeným jejich bezprostředního nadřízeného je hodnocení pracovního výkonu zdravotních sester prostřednictvím hlavní sestry. Hlavní sestra je oprávněna provádět formální hodnocení svých podřízených, které je zpravidla založeno na neočekávaných kontrolách jednotlivých pavilónů. Toto hodnocení bych přirovnala k tzv. hodnocení na základě kritických případů. Hlavní sestra si při každé kontrole vede písemné záznamy o případech, které se udály při vykonávání práce určitého pracovníka. Záznamy obsahují informace o pracovním chování odrážejícím jak uspokojivý, tak neuspokojivý výkon. Tyto záznamy jsou pak podkladem pro hodnocení výkonu pracovníka, které se uskutečňuje formou odměny (zvýšení pracovního ohodnocení, přeřazení do vyšší funkce nebo udělení pochvaly) nebo formou trestu (odebráním osobního ohodnocení, důtka nebo i přeřazení na nižší funkci).

Aby bylo provádění kontrol, ať už průběžných nebo namátkových účelné, musí být výsledky hodnocení s jednotlivými pracovníky projednávány. Pracovníci mají právo se k nim vyjádřit. Je pravda, že většina z pracovníků jistě vnímá jakoukoliv kontrolu spíš negativně. Ovšem většina z nich je ochotna ji akceptovat, protože plní pouze funkci nutného zla. Je vhodným nástrojem usměrňování pracovního výkonu u těch, kteří vnímají práci pouze jako prostředek obživy, a tudíž svým přístupem odpovídají tzv. Teorii X, Douglase Mc Gregora. Navíc kontrola zprostředkovává informace o povaze práce na jednotlivých pozicích, čímž se dostává funkcionářům ve vedení představy o náročnosti práce na nižších pozicích a vůbec s ní souvisejících mnohdy neuspokojivých pracovních podmínkách. Kontrola se tak v těchto dvou případech může stát nástrojem ke zlepšení, popř. odstranění všech nedostatků spojených s výkonem práce.

Podle mého názoru je úkolem nadřízeného nejenom kritizovat, ale i nabídnout pomoc, směřující k vyřešení daného problému společnými silami. A to by se mělo odehrát v rámci rozhovoru, který by se měl konat co nejdříve po vyhodnocení výsledků kontroly. Rozhovor by měl být každopádně dobře připraven, protože se v něm projednávají zpravidla nepříjemné záležitosti. Někdy se také stává ,že má hodnocený lepší argumentační schopnosti, a tím hodnotitele uvádí do rozpaků. Hodnotitel by měl před vlastním zahájením rozhovoru navodit uvolněnou a přátelskou atmosféru, tím částečně odstraní napětí mezi ním a hodnoceným. Už představitelé hnutí „Human relations", např.G. C. Homans, přišli s myšlenkou, že efektivních výkonů lze dosáhnout jen uchováním zdravých mezilidských vztahů v pracovní skupině a vůbec na pracovišti.A jelikož každý jedinec chce neustále slyšet slova chvály a uznání, vnímá neopatrně zvolená slova negativní kritiky jako největší ponížení, a to se pak odrazí na jeho přístupu k práci a kolegům. Z toho důvodu je nutné začínat hodnotící pohovor slovy chvály a projevy úcty za zaměstnancovy zásluhy, až poté formou věcných připomínek k možnému zlepšení poukázat na jisté nedostatky, které je nutné odstranit. Cenné rady v oblasti hodnocení lidí, založené víceméně na konstruktivní kritice uděluje D. Carnegie ve své knize „Devatero způsobů jak změniti lidi a neurazit je nebo nepohněvat". Zastává myšlenku, že je lepší kritizovat lidi chválou než výtkami.

Od počátku, co přistoupí hodnotitel k projednávání záležitosti, by měl usilovat o participativní rozhovor. Takovýto rozhovor je založen na společném hledání cest vedoucích k řešení problémů. Vhodné je, přimět pracovníka k přesvědčení, že na nápady směřující k vyřešení problému přišel on sám. Jsem si jistá, že takovýto přístup, vedený formou konstruktivní kritiky by nejenom zlepšil výkon pracovníka, ale i zlepšil mínění o nadřízeném pracovníkovi, který se tímto bolestivým způsobem rozhodl zavést kázeň a pořádek.

3.6 Rozmísťování pracovníků

Dalo by se říci, že rozmísťováním pracovníků se organizace snaží o praktickou realizaci všech hlavních úkolů řízení lidských zdrojů: dát správného člověka na správné

místo, optimálně využívat jeho pracovních schopností, formovat týmy a respektovat potřebu sociálního a osobnostního rozvoje jedince.

V souvislosti s rozmísťováním pracovníků se užívá i pojmu „staffing". Hned v úvodu této podkapitoly bych tedy ráda objasnila rozdíl mezi těmito dvěma pojmy. Proces rozmísťování pracovníků představuje pouhé „... spojování pracovníků s pracovními místy,..."(Koubek, str. 223, 2001) zatímco staffing v sobě navíc zahrnuje i formování pracovních schopností pracovníků a to nejen hlediska současné potřeby pracovních míst (přizpůsobování kvalifikace pracovníků současným požadavkům pracovních míst – tedy doškolováním), ale i z hlediska perspektivní potřeby. Z toho vyplývá, že rozmísťování pracovníků je součástí staffingu.

Je nutné dodat, že toto formování je výsledkem vnitřní a vnější mobility. Vnitřní mobilita představuje pohyb pracovníků v rámci organizace (povyšování, převádění na jinou práci a přeřazování pracovníků na nižší funkci). Vnější mobilita spočívá v pohybu pracovníků do organizace (přijímání pracovníků) a z organizace (propouštění pracovníků).

Povyšování pracovníka je zcela jistě odvážným a zodpovědným krokem. Je tomu tak proto, že pracovník přechází na důležitější, ale také náročnější pracovní funkci, která je spojena s vyšší mírou pravomoci a tím i odpovědnosti za výsledky vykonané práce nejen své, ale i jeho podřízených. Tím se samozřejmě zlepšuje i jeho postavení v hierarchii pracovních funkcí organizace. Jak si ale může být pracovník rozhodující o jeho povýšení jistý, že své osobnostní a odborné předpoklady pro tuto práci bude umět skutečně využít? Každé rozhodnutí je do jisté míry riskantní. V každém případě by měl, podle mého názoru, vycházet z dosavadních výsledků zaměstnance, ze záznamů o hodnocení jeho pracovní činnosti, z jeho osobnostních rysů, aspirací na dosažení vyšších cílů. Kromě toho by měl zcela určitě přihlížet k jeho zaujetí a nadšení pro výkon své práce, kdy mu prvotní pocit uspokojení přináší už jen to, že danou práci může vykonávat. Peníze jsou pro něj až druhořadým motivátorem. Otázka povyšování samozřejmě předpokládá dlouhodobou spolupráci s kandidátem na vyšší funkci. Ten, kdo rozhoduje o povýšení, by rozhodně neměl daného kandidáta posuzovat podle svých sympatií nebo antipatií. Neměl by přihlížet

pouze k dosaženému vzdělání. To, že je někdo vysokoškolsky vzdělaný ještě neznamená, že svých znalostí a zkušeností umí využívat a v zájmu organizace je uplatňovat. Tyto všechny faktory by měl hodnotitel zvážit. Měl by si uvědomit, že chybným rozhodnutím může ublížit nejen sobě, ale především čerstvě povýšenému pracovníkovi. Sobě ublíží tím, že u kolegů vyvolá pochybnosti o svých zkušenostech a vůbec dostatečné kompetenci pro svou práci. Povýšený pracovník však ponese daleko těžší následky. Jednak jej náročnější práce bude psychicky vyčerpávat a za druhé bude v důsledku špatně vykonávané práce sesazen na svou původní funkci. To v něm přirozeně vyvolá pocity méněcennosti a ztráty sebedůvěry, nehledě na to, že se může stát terčem posměchu svých kolegů.

Povyšování v PL je také výsledkem dlouhodobé spolupráce s pracovníkem, který se za svá léta praxe osvědčil jako spolehlivý a věrný své profesi. Přihlíží se samozřejmě ke kvalifikačním předpokladům, které jsou základem způsobilosti vykonávat práci hodnou povýšení. V případě, že se jeví některá zdravotní sestra jako vhodná kandidátka do funkce staniční, jejíž odchod z funkce je dostatečně dlouhou dobu dopředu pečlivě naplánován, avšak nesplňuje kvalifikační požadavek na funkci staniční sestry, může si během této doby potřebnou kvalifikaci zvýšit dvouletým distančním studiem v Brně.

Převedení pracovníka na jinou práci je v PL poměrně častým jevem. Pracovník přechází na pracovní místo, které má stejný charakter práce, význam, postavení v hierarchii pracovních funkcí i plat jako předchozí pracovní místo. Typickým příkladem je převedení zdravotní sestry z jednoho pavilonu na druhý. Stává se tomu v důsledku chybějícího počtu pracovníků na příslušném oddělení nebo v důsledku nespokojenosti pracovníka na dosavadním pracovním místě. Velice často se stává, že sestry pracující na gerontologickém nebo protialkoholním oddělení nejsou schopni psychicky zvládat práci v takovém depresivním prostředí. Z vlastní iniciativy žádají o přeložení do méně stresujícího prostředí, kde se léčí pacienti s lehčími duševními poruchami, tzv. neurózami, zapříčiněnými tíživými životními stavy.

Proces přeřazení pracovníka na nižší funkci je případem, ke kterému PL přistupuje pouze v krajní nouzi. Zato dost svérázně. Děje se tomu tak v případě porušení pracovní kázně, resp. hrubého chování vůči zaměstnancům.

3.7 Propouštění pracovníků

Propouštění pracovníků představuje pohyb pracovníků z organizace na základě ukončení pracovního poměru. Může být uskutečněno buď ze strany zaměstnance nebo ze strany zaměstnavatele. Ve většině případů se jedná o záležitost nepříjemnou, neboť vyvolává v jedné ze stran pocity ukřivděnosti, zloby a zároveň ponížení a v druhé naopak vzbuzuje výčitky svědomí a lítost. Nemusí tomu tak být ale za každou cenu.

Tuto činnost zcela jistě nelze zrušit, avšak lze k ní přistupovat v krajní nouzi. Je to možná příliš idylická myšlenka, ale zato naprosto vylučuje možnost vzniku jakéhokoliv konfliktu, který jak je nám známo, může ublížit jak propouštěnému zaměstnanci, tak organizaci. Jako případ krajní nouze bych viděla odchod do důchodu nebo porušení pracovní kázně v důsledku vulgárního chování, požívání alkoholu nebo drog. Naprosto jiným případem je však situace, kdy pracovník odchází z důvodu lepší nabídky pracovního místa. Častou situací, která vede zaměstnance k odchodu z dosavadního zaměstnání je celkově nevyhovující styl řízení jeho nadřízeného a s ním tedy spjaté dlouhodobě neuspokojivé pracovní příležitosti, rutinní práce, která ubíjí jeho rozvojový potenciál, napjaté a konfliktní situace, vyvstávající z neřešených problémů a negativně ovlivňujících klima na pracovišti, nedostatečné finanční ohodnocení, chybějící projev úcty za jeho zásluhy a celkový přínos jeho práce pro organizaci a vytrácející se pocit uspokojení z vykonané práce. Těch faktorů, které ovlivňují jeho rozhodnutí odejít z firmy můžeme najít ještě mnoho.

Propouštění pracovníků se podle mého názoru dá předcházet, ale nedá se mu zabránit. Je nutné k němu přistupovat jako k přirozenému procesu, se kterým jsou do jisté míry i spojovány určité výhody. Organizace se tak očisťuje od pracovníků odvádějících

nepříznivé výkony a potom představuje výzvu pro vnášení nových nápadů a návrhů do organizace prostřednictvím nově přijatých pracovníků.

K propouštění pracovníků se vztahuje též otázka penzionování pracovníků. K této možnosti přistupuje PL poměrně shovívavě. Umožňuje svým zaměstnancům, kteří už dávno dosáhli hranice důchodového věku, pokračovat v práci. Prosazuje tak vlastně tzv. politiku pružného důchodového věku. Je si totiž jistá, že dosažením důchodového věku v případě lékařů – psychiatrů, zdravotních sester (s výjimkou zdravotních sester pracujících tzv. u lůžka, které již s věkem ztrácí fyzické předpoklady, jako je síla, oslabené senzomotorické schopnosti atd.) není překážkou. Úroveň jejich znalostí a dovedností, které ovládají a míra jejich zkušeností s neobvyklými případy totiž bezpochyby převyšuje všechny ty fyzické nedostatky, které plynou z jejich fyziologických změn doprovázejících proces stárnutí.

PL bere samozřejmě v úvahu i možnost předčasného penzionování. Vlastně této možnosti užívá k povyšování zdravotních sester do funkce staničních sester atd. Nebrání se možnosti omlazovat personál. Mladí pracovníci zase vnáší do kolektivu více elánu, humoru, nápadů a díky své rychlosti a obratnosti tak přináší úsporu času.

3.8 Vzdělávání a rozvoj pracovníků

Dalo by se říci, že vzdělávání pracovníků je zcela jistě celoživotním procesem. Je tomu tak proto, že v důsledku společenského a s ním souvisejícího technologického rozvoje dochází ke změně požadavků na pracovní schopnosti člověka. Jak uvádí Palán (2002), jedinec tedy musí neustále přizpůsobovat svou kvalifikaci a vůbec celkovou kompetenci stávající kvalifikovanosti pracovního místa. Za tímto účelem musí neustále prohlubovat a rozšiřovat svou kvalifikaci a rozvíjet svůj tvůrčí potenciál. Tím se stává flexibilní pracovní silou, a ta, jak je nám známo, je základem úspěšného podnikání.

Zjistila jsem, že v souvislosti s formováním potřebných schopností musí zaměstnanec podstupovat celou řadu vzdělávacích aktivit. Např. v PL vyžaduje zavádění nových léčebných metod, léčebných prostředků, ať už medikamentů nebo různých přístrojů neustálé doškolování, v němž jde vlastně o zdokonalování schopností v důsledku pokrokových změn týkajících se jeho profese. Zpravidla se týká rozsahu a obsahu práce na vykonávaném místě a může se uskutečňovat i formou rekvalifikační. K tomuto účelu využívají organizace celé řady metod vzdělávání, uskutečňovaných „v organizaci, a to bezprostředně při výkonu práce a mimo bezprostřední výkon práce" stejně jako „mimo organizaci, a to prostřednictvím studia na SŠ, VOŠ nebo VŠ při zaměstnání. Tyto metody vzdělávání rozpracovává velice umě Palán (2002)ve své publikaci Profesní vzdělávání (Příloha B, str. 96). V souvislosti s tím se nám nabízí otázka, zda využít k těmto účelům vlastních zdrojů, respektive vlastního personálu, který by sestavil příslušný vzdělávací program či využít služeb speciálních vzdělávacích agentur, které jsou schopni vypracovat vzdělávací program odpovídající konkrétním požadavkům organizace. Příkladem může být již mnou vícekrát zmíněná Akademie Dr. Orlity, Recruit CZ, CV Partners atd.

V PL se pro potřeby vzdělávání vysokoškolsky vzdělaného zdravotního personálu, jako sekundárních lékařů, psychologů, psychiatrů a JOP (tj. jiný odborný pracovník) využívá většinou externích pracovníků z jiných institucí. Tato forma vzdělávání se koná zpravidla formou přednášek v prostorách Centra krizové intervence, kde se nachází Centrum pro postgraduální vzdělávání. Přednášky jako takové jsou zpravidla zaměřeny na pouhé zprostředkování faktických a teoretických znalostí, proto bývají doplňovány i formou seminářů, které jsou založeny na diskusi o odborném tématu. Podle mého názoru jsou semináře velice efektivní, protože stimulují účastníky k výměně názorů, obohacují druhé o nové nápady, přístupy k řešení problémů. Myslím si, že jako účelná metoda obohacující jedince o nové nápady, zkušenosti by se mohl projevit tzv. brainstorming místo obyčejné porady, ať už staničních sester nebo psychiatrů. Řekla bych, že brainstorming je na rozdíl od porady daleko účelnější, protože vnáší do diskuse o předkládaných problémech více dynamiky. Každý z účastníků by si měl být schopen vytvořit určitý názor i na problém, který se nemusí týkat zrovna okruhu jeho působnosti, popř. i profese. Každý vyslovený názor, návrh na řešení problémů, přestože nemusí být

věcný, může být naopak mylný je přínosem, protože může být cenným pro jinou oblast projednávaných problémů. Když ani to ne, může třeba vyvolat u jiného účastníka schůze asociaci, která bude tím vhodným řešením. Žádný vyslovený názor by neměl být zamítnut již předem, než se vyjádří svým postojem k danému problému zbylí kolegové, už jenom proto, že se tím snižuje statut jedince, jeho profesní autorita a vlastní sebehodnocení. Navíc brainstorming překonává jistou pasivitu účastníků porad tím, že je nutí uplatňovat různé myšlenkové operace, čímž přispívá k rozvoji jejich analytických schopností, schopností se rozhodovat rychle a efektivně. Na poradách totiž mnohdy veškerá aktivita účastníka končí tím, že odprezentuje svůj případ, na kterém teď pracuje, předloží své další představy o jeho plánovaném rozvoji a zodpoví případné dotazy. K případům svých kolegů, pracujících na jiných případech se již nevyslovuje, často je ani nevnímá. Obdobou může být také workshop, ve kterém se všichni účastníci vyslovují k jednomu případu. Přínosem je právě to, že jsou to názory lékařů různých specializací, tudíž se na problém nahlíží z více hledisek. Příkladem může být náhled na způsob řešení pacienta trpícího depresemi z pohledu psychiatra, praktického lékaře, neurologa.

V důsledku zavádění nových léčebných přístrojů, strojů by měl v souvislosti s jejich obsluhou projít veškerý zdravotnický personál (zejm. lékaři a zdravotní sestry) tzv. instruktáží. Stejně tak je instruktáž vhodná k „...zácviku nového, popř. méně zkušeného pracovníka, při němž zkušený pracovník předvede pracovní postup a vzdělávaný pracovník si pozorováním a nápodobou tento pracovní postup osvojí při plnění svých vlastních pracovních úkolů..."(Koubek, str. 252, 2001) Při zaučování nového pracovníka je stejně tak vhodná asistence zkušenému pracovníkovi. Spočívá v tom, že nový pracovník je přidělen jako pomocník ke zkušenému pracovníkovi, pomáhá mu při plnění jeho úkolů a učí se od něj pracovním postupům. Postupně se podílí na práci stále větší mírou, až konečně získá takové znalosti a dovednosti, že je schopen vykonávat práci zcela sám. Stejně tak se jako vhodná osvědčila rotace práce, kdy např. zdravotní sestry v rámci své iniciativy přechází na předem dohodnutou dobu na jiná oddělení, aby obohatily své dosavadní zkušenosti o nové poznatky z jiných prostředí, které liší v závislosti na charakteru léčených onemocnění, na věkové skladbě pacientů, na pohlaví umístěných pacientů atd. Absolventky SZŠ (Středních zdravotních škol) tak často přechází z oddělení

pro následnou péči (gerontologické oddělení) na protialkoholní, poté na dětské oddělení pro psychicky narušené pacienty, na sexuologické oddělení, kde se léčí sexuální deviace nebo na oddělení, kde se léčí lehké psychické poruchy spíše přechodného rázu. Je tomu tak proto, aby si rozšířily své znalostní obzory, ale aby získaly představu o tom, pro které oddělení by byly vzhledem ke svým kvalifikačním a osobnostním předpokladům největším přínosem. Stejně tak přistupuje PL v otázce vzdělávání vstřícně i k zaměstnancům, kteří z vlastní iniciativy projevili zájem o to, zvýšit si svoji kvalifikaci. Umožňuje jim studovat při zaměstnání. Kromě toho přihlíží i k požadavkům vedoucích pracovníků, kteří jsou nejlépe znalí povahy práce svých podřízených, a proto mohou identifikovat potřebu nutného doplnění chybějící kvalifikace anebo hodlají své podřízené vzhledem k jejich rozvojovému potenciálu doporučit pro studium na VŠ.

K otázce vzdělávání zcela jistě patří také rozvojové aktivity v podobě rozšiřování kvalifikace člověka. Spočívá v získávání širší palety znalostí a dovedností, než jaké jsou nezbytně nutné k vykonávání současného zaměstnání. Základem je vlastně pochopení a zvládnutí komplexních problémů, které mnohdy překračují hranice oboru. Vedle formování ryze pracovních schopností náleží v této oblasti významné místo i formování osobnosti jedince. „Dalo by se říci, že rozvoj je více orientován na kariéru pracovníka než na jím momentálně vykonávanou práci." (Koubek, str. 242, 2001) Formuje tedy spíše jeho pracovní potenciál než kvalifikaci. Řekla bych , že v oblasti rozvoje se daleko více projevuje individuální iniciativa člověka, na rozdíl od rekvalifikace a doškolování, které se zpravidla uskutečňují na popud zaměstnavatele. Mezi nejrozšířenější rozvojové aktivity patří vzdělávání v oblasti vedení lidí, komunikace, jazykové vzdělávání, kurzy práce na počítači, kurzy asertivity, kurzy zvládání stresu atd.

Řekla bych , že formování osobnostních charakteristik jedince je v PL velice důležité, protože se jedná o práci v psychicky náročném prostředí. Práce na některých krizových odděleních, jako je protialkoholní, protidrogové a nebo sexuologické oddělení, vyžaduje určité osobnostní předpoklady. Nemůže ji vykonávat každý. Pracovník s typickými vlastnostmi melancholika, který se vyznačuje vysokou mírou vzrušivosti, citlivostí na nepříjemné podněty a stálými pocity úzkosti, by se zde příliš neuplatnil. Tuto

práci může, podle mého názoru, vykonávat pouze ten, kdo se bez problémů dokáže přizpůsobit jakýmkoli změnám, umí si zachovat psychickou rovnováhu a nepropadá panice. Nicméně pro výkon této práce jsou stejně tak důležité i určité fyzické předpoklady, jako je síla a hbitost.

3.9 Odměňování a motivování pracovníků

Odměňování pracovníků je velice náročnou avšak do jisté míry nedostatečně ocenitelnou personální činností. Dost často se stává zdrojem konfliktů mezi zaměstnanci, bezprostředními nadřízenými a pracovníky zabývající se tvorbou systému odměňování v organizaci. Jsou to právě bezprostřední nadřízení, kteří navrhují výši odměny za práci vztahující se ke konkrétní pracovní pozici, přičemž vycházejí ze svých poznatků o povaze práce z hlediska její náročnosti a celkového přínosu pro celou organizaci. Navíc jsou to oni, kteří přidělují zaměstnancům prémie za jejich mimořádné zásluhy a zlepšovací návrhy.

„Odměňování v moderním řízení lidských zdrojů neznamená pouze mzdu nebo lat, popř. jiné formy peněžní odměny, které poskytuje organizace pracovníkovi jako kompenzaci za vykonávanou práci. Moderní pojetí odměňování je mnohem širší. Zahrnuje povýšení, formální uznání (pochvaly) a také zaměstnanecké výhody…“ (Koubek, str. 265, 2001)

Je nutné dodat, že tyto zaměstnanecké výhody(jinak také benefity), ať už peněžního či nepeněžního charakteru, jsou zaměstnanci poskytovány nezávisle na jeho pracovním výkonu. Přísluší mu zkrátka pouze za to, že je zaměstnancem dané firmy.Avšak je nutné dodat, že některé benefity jsou organizací poskytovány jedincům plošně bez ohledu na jejich funkční začlenění v rámci organizační hierarchie. Jedná se o následující benefity: stravenky, zdarma poskytované občerstvení v podobě nápojů v aqua barech, příspěvky na dopravu, jednorázové příspěvky při svatbě, narození dítěte, pracovním či životním výročí, využívání rekreačního zařízení, příspěvky na kulturní akce a pohybové aktivity atd. Jiné

jsou však čerpány v závislosti na povaze profese, na funkčním zařazení jedince v organizační hierarchii, na výši dosaženého vzdělání, na době zaměstnání v organizaci a výši zásluh. Jedná se právě o mobilní telefony, služební auta, nooteboky, zahraniční stáže, zaměstnavatelem plně hrazené kurzy asertivity, efektivní komunikace a další náklady spojené s rozšiřováním a prohlubováním kvalifikace vysoce postavených zaměstnanců atd.

Některé druhy odměn považuje člověk za zcela samozřejmé, tudíž je vůbec nepovažuje za odměnu vztahující se k jeho zásluhám. Mám tím na mysli např. kancelář vybavenou počítačem, konferenčním stolem, kopírkou, faxem, tiskárnou, televizí atd. Existuje ještě jeden druh odměn, o kterém bych se ráda zmínila. Jsou to tzv. vnitřní odměny a jsou zaměstnanci uznávány spíš jako doplňující prvek finanční odměny. Jako samostatný prvek jsou oceňovány jen těmi zaměstnanci, kteří jsou dostatečně finančně zajištěni a práce je pro ně zdrojem seberealizace. Jako příklad mohu uvést situaci rentiéra, který je povoláním lékař - patolog, avšak který by vzhledem ke své více než příznivé finanční situaci nemusel pracovat, přesto je však hnán touhou po poznávání a obohacování svých dosavadních zkušeností k tomu, aby denně trávil 12 hodin studiem různých tkání pod mikroskopem. Jedná se tedy o odměny související se spokojeností pracovníka s vykonávanou prací, s radostí, kterou mu přináší, s příjemnými pocity vyplývajícími z toho, že se může zúčastnit určitých aktivit, z pocitů užitečnosti a úspěšnosti a vůbec z neformální uznání okolí. O nich se více zmíníme viz Maslowova pyramida potřeb v následujícím textu.

Co se týče zaměstnanců PL, většina z nich má samozřejmě primární zájem na tom, aby finančně zabezpečila sebe i své děti. A proto je mnohdy ochotna vykonávat i takovou práci, která jim pocit uspokojení nebo pocit užitečnosti přinášet nebude. Podotýkám, že se jedná o zaměstnance, kteří vzhledem ke svému pracovnímu zařazení a možnostem PL jako příspěvkové organizace, nejsou příliš příznivě ohodnoceni. Najdou se zde ale i ženy, kteří zde vykonávají práci zdravotní sestry nebo terapeutky jen pro to, že je to skutečně naplňuje. Jedná se zpravidla o ty ženy, které v důsledku vysokého příjmu svého manžela nemusí pracovat, avšak nechtějí zůstat doma. Jednak mají pocit, že by doma tak říkajíc „zakrněly“ a pak mají potřebu stýkat se s lidmi. PL si je vědoma, že jako příspěvková

organizace nemůže svým systémem odměňování nikdy tak spolehlivě motivovat, jako některá zisková organizace. Z tohoto důvodu se snaží motivovat alespoň plošnými odměnami v podobě příspěvku na dovolenou, stravováním nebo účastí na některých společenských akcích v areálu PL. Mladé a schopné pracovníky se snaží odměňovat za jejich zásluhy prostřednictvím nabídek ke zvyšování kvalifikace v podobě jejich doporučení ke studiu na vysoké škole.

Měla-li bych definovat pojem pracovní motivace, uvedla bych tezi Provazníka: (1999)"Pracovní motivace vyjadřuje celkový přístup člověka k práci obecně, ke konkrétním okolnostem jeho pracovního uplatnění a ke konkrétním pracovním úkolům, tj. vyjadřuje konkrétní podobu jeho pracovní ochoty."

Pokud bychom si chtěli odpovědět na otázku:"Proč člověk vůbec pracuje?", zpravidla prvním důvodem, který nás napadne, jsou peníze. Je tomu tak proto, že peníze jsou z hlediska životní naléhavosti prvotním předpokladem, aby mohly být uspokojovány potřeby vyššího řádu. O tomto problému pojednává tzv. Maslowova pyramida potřeb. Chtěla bych podotknout, že Maslow (in Nakonečný, 2005) na rozdíl od některých odborníků z oblasti psychologie práce a řízení nerozlišuje vztah mezi tzv. motivy a potřebami. Měla-li bych tedy Maslowovu pyramidu potřeb aplikovat na konkrétní pracovní prostředí, mohla bych nám všeobecně známé potřeby uspokojované v závislosti na jejich tzv. zážitkové naléhavosti obměnit za potřeby výkonnostního charakteru (Příloha C, str. 97). Poté by výše zmíněná Maslowova pyramida vypadala následovně. Stejně jako u obecně známé hierarchie potřeb jsou potřeby vztahující se k pracovní činnosti založené na tzv. funkčním principu. Jinak řečeno, naléhavost uspokojení potřeb vyšších nastává až alespoň po částečném uspokojení potřeb nižších. Jako příklad mohu uvést situaci, kdy člověk není plně spokojen s výší svého platu, přesto díky jistotě svého pracovního i kolektivního začlenění odolává lepší pracovní nabídce od jiného zaměstnavatele. Avšak nachází-li se člověk v kritické životní situaci, tehdy převládají nižší potřeby nad vyššími. Je-li např. člověk nucen splácet hypotéku na dům, ustupuje vlídná přátelská atmosféra na pracovišti před výší platu do pozadí. Lidé nacházející se v tíživé životní situaci jsou mnohdy ochotni za cenu vyššího platu vykonávat i povolání, která zdaleka nedosahují

jejich odborné kompetence (např. vysokoškolský profesor jazyků prodávající v knihkupectví). Potřeba bezpečí a jistoty v podobě jistoty zaměstnání se nachází na druhém žebříčku Maslowovské hierarchie potřeb. Ovšem v životě člověka dochází mnohdy k takovým kritickým okamžikům, kdy je jeho pozice i samotné pracovní místo ohroženo. Může tomu tak být v důsledku jeho nedostatečné odbornosti, která se automaticky vlivem technologického pokroku snižuje. Stejně tak to může být způsobeno rivalitou svých kolegů. Řada pracovníků může tedy raději dát přednost nižší hmotné odměně před lákavou nabídkou vysoce finančně i morálně hodnocené pozice, o níž musí neustále bojovat se svými podřízenými a kolegy, kteří neustále aspirují na vyšší cíle. Z tohoto důvodu jsou staniční sestry v PL nuceni zvyšovat a prohlubovat svou kvalifikaci účastí na odborných seminářích konaných v místních prostorách Centra krizové intervence, kde se nachází také středisko pro interní vzdělávání zaměstnanců. Na třetí příčce výše zmiňované pyramidy se objevuje potřeba lásky, akceptace, sounáležitosti, reprezentovaná v našem případě potřebou přátelství spolupracovníků. V případě, že jsou uspokojeny předchozí dvě základní potřeby, pociťuje člověk touhu, být součástí kolektivu, v němž vládne přátelská atmosféra a solidarita. Podaří-li se jedinci uspokojit i tuto potřebu, začne prahnout po projevech úcty a ocenění. Tato potřeba se nachází na čtvrté příčce žebříčku a vyplývá z vysokého postavení, kterého je člověk zpravidla schopen dosáhnout získáním titulu, který je projevem jeho odborných kvalit. K těmto jinak také označovaným potřebám ega se vztahují různé formy uznání osobnostních a odborných kvalit, morální ocenění, povýšení, podmínky kariérního růstu. V uspokojování těchto čtyř kategorií nižších potřeb se uplatňuje tzv. princip redukce daného deficitu. Potřeba je zkrátka její saturací odstraněna. Vrchol pyramidy zastřešuje tzv. potřeba seberealizace, která je v našem případě dána podnětným zaměstnáním, ve kterém může jedinec vykonávat svou profesi pokud možno zcela autonomně. Tato potřeba vzniká u lidí existenčně zajištěných a zdravých a projevuje se snahou po růstu osobního potenciálu, především tedy jako snaha dosáhnout určité kompetence."Jsou to tedy typické potřeby existenčně dobře situovaných lidí, kteří se již nemusejí starat o to, aby měli střechu nad hlavou a dostatek jídla, kteří jsou dobře placeni a zaujímají vyšší společenské postavení; jinak řečeno, jsou to obvykle potřeby vedoucích pracovníků." (Nakonečný, 2005) Tato potřeba bývá dost často odborníky označována jako metapotřeba. Jde o to, že prakticky se jedná o potřebu

neuspokojitelnou. Dosažení určitého cíle se stává prostředkem pro vyvinutí úsilí za účelem naplnění cíle ještě vyššího. V našem případě může lékař – psychiatr usilovat o funkci primáře.

Jak jistě tušíme, člověk může být motivován k vysokým výkonům tzv. vnějšími pobídkami v podobě odměn, popř. trestů. Jedná se vlastně o takové motivátory (v některých publikacích se můžeme setkat s označením „stimuly"), které nesouvisí bezprostředně s výkonem práce jako takové, nýbrž s podmínkami, za nichž se práce uskutečňuje. Kromě peněz může být dalším motivátorem např. možnost využívat služebního auta a telefonu pro soukromé účely, možnost využití rekreačního zařízení pro chvíle odpočinku, nadstandardně vybavená kancelář + osobní personál a v neposlední řadě také možnost čerpat z široké nabídky zaměstnaneckých výhod v rámci tzv. Cafeteria systému. Tyto motivátory vzbuzují v jedinci náležité touhy. Zpravidla jde o touhu po vysokém životním komfortu, po vysokém sociálním statusu. V tomto případě jsme hovořili o tzv. extrinsických motivech.

Kromě toho však může být jedinec motivován k vysokým výkonům už jen tím, že může danou práci vykonávat. Zkrátka mu její vykonávání přináší a radost a uspokojení, a to proto, že k ní cítí vztah jako k subjektivní hodnotě. Zpravidla se jedná o jedince vykonávající tvůrčí, popř. uměleckou práci, která jim umožňuje rozvíjet vlastní potenciál, a tudíž je zdrojem jejich touhy po seberealizaci. Jen pro zajímavost můžeme jmenovat architekty, sochaře, malíře, spisovatele, vědce v oboru medicíny, astrologie atd. Kromě daného přináší jedinci výkon této práce uspokojení tím, že v ní může prokázat své osobní kvality, za nichž se mu dostává ocenění ve smyslu uznání.Velice častým motivem, který člověka bezprostředně váže k výkonu dané práce je touha po moci, po kontaktu s druhými lidmi, avšak to v případě výkonu povolání, jehož pracovní náplní je právě styk s druhými lidmi (jako např. lékaři, zdravotní sestry, učitelé atd.). Tyto případy můžeme shrnout pod motivaci intrinsickou, která na rozdíl od té extrinsické je uspokojující sama o sobě, tudíž nemusí být navozována vnějšími stimuly. Ráda bych na závěr dodala, že typickým příkladem motivace intrinsické je právě tzv. motivace výkonová, o které jsem se zmiňovala v kapitole 2 (Pracovní výkon člověka, str. 24).

Předpokladem výkonu jakékoliv činnosti, a o to více charakteru pracovního, je očekávání, že bude dosaženo určitých hodnot, které vykompenzují vynaloženou námahu a čas. Jde o hodnoty dvojího druhu, a to jednak o hodnotu dosažené odměny za práci a poté o hodnoty, kterých bude dosaženo prostřednictvím získané odměny. Tuto myšlenku však znalecky rozpracovává V. H. Vroom (in Nakonečný, 2005) ve své teorii očekávání.

Tato teorie je založena na dvou motivačních faktorech, a to „očekávání" a „valence". Valence představuje pro jedince určitou hodnotu, subjektivní přitažlivost výsledku jednání. Očekávání je založeno na domněnce, že jednání povede k výsledku. Ještě dříve, než začne jedinec pracovat, zajímá se o konečný výsledek své práce, tzn. jaký mu přinese zisk. Zvažuje tedy všechna pozitiva, jako např. vysokou odměnu, možnost kariérového růstu, stejně jako všechna negativa, a to nebezpečí a riziko úrazu, špinavé prostředí, stres. Je-li pro něj očekávaný užitek v podobě rozdílu těchto dvou valencí dostatečně lákavý, vyvine tomu odpovídající pracovní úsilí. Čím více je pro pracovníka cíl přitažlivější, tím větší úsilí vyvine. „Pracovník si sám vyhodnocuje podmínky a ladí pak svou volbu tak, že posuzuje možnost svého zvýšeného úsilí s pravděpodobností odměny, která odpovídá jeho očekávání. Má-li více možností, pak volí tu, která je pro něj nejvýhodnější." (Stěpaník, str. 116, 1999) Očekávaný užitek, který pracovní výkon jedinci přinese, má nejprve podobu mzdy. V tomto případě plní pracovní výkon funkci očekávání dosažení vytoužené hodnoty nebo jinak také očekávaného užitku (tj. peníze). Tyto peníze se však stávají dále prostředkem pro uspokojení životních potřeb a zájmů. Z toho vyplývá, že v tomto druhém případě se pracovní výkon stává prostředkem k dosažení nějaké vyšší hodnoty. Jde tedy o to, že pracovní výkon může být pouze očekáváním neboli osobním odhadem, že pracovní úsilí povede k určitým výsledkům (v našem případě peníze). Stejně tak může být pracovní výkon prostředkem dosažení povýšení a možností dalšího kariérového vzestupu. Tento model teorie očekávání byl navíc rozšířen o myšlenku Lawlera (in Štěpaník, 1999), který vychází z toho, že síla motivace je dána porovnáním velikosti očekávané odměny s pravděpodobným úsilím a s riziky k jejímu dosažení. Je samozřejmé, že motivace se ztrácí, pokud je očekávaná odměna subjektivně nezajímavá. Motivace se však nedostaví ani v tom případě, že cíl je sice lákavý, ale úsilí k jeho dosažení nebo míra rizika jsou subjektivně nepřijatelné.

3.10 Pracovní vztahy

Jedinci spolu na pracovišti vzájemně interagují, jinak řečeno, vznikají mezi nimi v souvislosti s výkonem pracovní činnosti, vztahy. Tyto vztahy mají předně povahu formalizovanou, to znamená, že vznikají jako předpoklad, avšak stejně tak jsou výsledkem řešení pracovních úkolů. Dalo by se říci, že jsou normativně upraveny tzv. etickým kodexem. Stejně tak vznikají na pracovišti vztahy neformální. Tyto vztahy vznikají naopak spontánně, a to zpravidla na základě vzájemných sympatií. Dodala bych, že překračují hranice pracovního výkonu. Jak jistě tušíte, tyto formální a neformální vztahy se odehrávají v rámci tzv. formálních a neformálních skupin, o kterých jsem hovořila v kapitole 1 (Pracovní skupiny).

Mnozí odborníci se zabývají sociálními vztahy v organizaci na takové úrovni, že považují za nutné, rozlišovat dva na první pohled stejnorodé pojmy. Mám tím konkrétně na mysli pojmy „vztahy na pracovišti" a „pracovní vztahy". Jedno je jisté, oba termíny se zčásti překrývají. První z těchto pojmů je považován v širším smyslu a zahrnuje jak vztahy formalizované (př. nadřízený – podřízený), tak vztahy neformální (př. přátelství dvou kolegů). Druhý pojem je nazírán v užším smyslu a představuje pouze vztahy formalizované, které vychází z předpisů, upravujících taková pravidla chování, která vedou k efektivnímu plnění pracovních úkolů. Ovšem je nutné podotknout, že tyto formální a neformální vztahy se vzájemně prolínají. Příkladem může být přátelství dvou spolupracovníků, kteří spolu chodí o polední pauze na oběd.

Myslím si, že ryze „zaměstnanecké vztahy" jsou naplněné rivalitou a sebestředností zájmů. Jako příklad mohu uvést vztah vedoucích dvou odlišných skupin, kteří se podílejí na řešení společného problému. Na poradě staničních sester vyzve hlavní sestra staniční sestry dvou gerontologických oddělení k vypracování návrhu, jak řešit nadstav pacientů v tzv. „následné péči" na těchto odděleních vzhledem k počtu ošetřujícího personálu. Jedna ze staničních sester navrhuje zřízení dalšího oddělení pro gerontologické pacienty, druhá navrhuje zvýšit stav ošetřujícího personálu na těchto odděleních. Obě vychází ze svých zkušeností, zájmů svých podřízených a snaží se je prosadit.

Vztahy na pracovišti se ve značné míře zabývali sociální psychologové, M. Argyle a M. Hendersonová. Středem jejich zájmu se stává právě vztah mezi nadřízeným a podřízenými, který mimo jiné označují za nerovný, avšak možný kooperace a přátelství .Jde o to, že nadřízený může uplatňovat vůči svým podřízeným tzv. legitimní moc, která mu umožňuje, udělovat jim tresty a odměny, volit styl řízení a jemu odpovídající styl komunikace. V případě, kdy nadřízený zaujme své podřízené nejen mírou své odborné kompetentnosti, ale také svou osobitostí a vysokou mírou tzv. sociální inteligence, tehdy může mezi nadřízeným a jeho podřízenými vzniknout vztah přátelský.Takový nadřízený, který se vyznačuje vysokou mírou sociálního cítění a vysokou mírou profesní autority si snadno získá důvěru svých podřízených. Přičemž mnohdy se pak stává, že nadřízený je svými podřízenými zvolen současně i za neformálního lídra skupiny. Získá tak status „hvězdy" a s ním i určitou neformální moc ovlivňovat mínění svých podřízených a tím směřovat jejich aktivity k dosahování vyšších výkonů. Takovýto nadřízený se zpravidla musí vyznačovat vysokou mírou charismatického vlivu na své podřízené. O tom více viz Kapitola 4 (Osobnost manažera).

Argyle a Hendersonová (in Nakonečný, 2005) se kromě vztahů mezi osobami rozdílného statusu, o nichž jsme si vyprávěli v předchozím odstavci, se zabývají taky vztahy mezi příslušníky jedné pracovní skupiny stejného statusu. V tomto případě se přiklánějí k názoru, že zaměstnanci jsou sice v rovném postavení, ovšem o to více častěji mají tendenci si konkurovat. Svádí mezi sebou boj o povýšení.

Zjistila jsem, že z hlediska zachování zdravých mezilidských vztahů a efektivní spolupráce na pracovišti je účelné vytvořit takový tým, který je složen ze zaměstnanců různé věkové a povahové struktury. Starší zkušený pracovník se zpravidla stává vzorem pro mladší pracovníky a naopak mladí pracovníci vnáší do týmu spoustu nápadů, ale i nadšení, humoru i rozptýlení. Z hlediska rozdílnosti povah zastávají jedinci rozličné sociální role, které jsou předpokladem pro úspěšné plnění úkolů. V týmu by totiž neměli chybět tvořivý pracovníci, kteří jsou plní nápadů, dále pak nadšenci, kteří se rychle chopí nápadů a všemožně je prosazují, soutěživých typů, kritiků a skeptiků, kteří váží všechna

pro a proti, přátelských spolupracovníků, kteří dodávají ducha spolupráce, stejně tak detailistů, kteří dbají na dotahování věcí do absolutního konce.

Jsem přesvědčena, že dobré vztahy na pracovišti jsou předpokladem spokojenosti pracovníků, v níž se odráží image celé organizace.

3.11 Péče o zaměstnance

Termín „zaměstnanecké výhody" je v současné době častěji užívanějším než dřívější označení „péče o pracovníky", která je právě jednou z personálních činností.

Pokud bych měla definovat pojem „zaměstnanecké výhody", uvedla bych jej následujícími slovy..."Zaměstnanecké výhody (požitky) jsou takové formy odměn, které organizace poskytuje pracovníkům pouze za to, že pro ni pracují." (Koubek, str. 322, 2001)

Zaměstnanecké výhody jsou zahrnovány jako nepeněžní složka do systému odměňování. Jinak jsou také nazývány pojmem „benefity". Kromě toho mohou představovat významnou složku celkového příjmu, a tudíž jsou pak konkurenční výhodou organizace, což jinými slovy znamená, že kvalita zaměstnaneckých výhod se podílí na tvorbě dobrého jména organizace na veřejnosti (tzn. spoluvytváří image firmy). Ačkoliv jsou však součástí systému odměňování, nemají přímou souvislost na výkon pracovníka. Dalo by se říci, že jejich prostřednictvím organizace ovlivňuje spokojenost pracovníka a tím i jeho vztah k plnění úkolů a vůbec organizačních cílů. Při poskytování těchto zaměstnaneckých výhod se však přihlíží k funkci, k postavení pracovníka v organizační hierarchii, k výši dosaženého vzdělání, k době zaměstnání v organizaci a zásluhám.

Každá organizace zaujímá jiný přístup k výše zmíněné sociální politice, a tudíž svým zaměstnancům nabízí jiný systém sociálních výhod. Kromě toho „může zajišťovat služby pro své pracovníky externě či je realizovat ve vlastní režii, může přidělit

pracovníkům určité finanční prostředky, s nimiž si hospodaří sami". (Kociánová, str. 22, 2004)

Jde vlastně o to, že některé organizace si tyto sociální programy sestavují sami. Jejich charakter a rozsah je zpravidla výsledkem kolektivního vyjednávání, a to v případě, že v organizaci fungují odbory. Jiné organizace si mohou pro tyto účely zajistit specializovanou agenturu, a to v podobě „outsourcingu". Na našem trhu se v současné době nachází spousta specializovaných agentur zabývajících se mimo jiné sestavováním sociálních programů na míru. Mezi ně patří např. agentura HR GURU.

Jak jsem se již zmínila, snahou každé organizace je motivovat své zaměstnance k naplnění podnikových cílů, a to nejen prostřednictvím „hmotných peněžních odměn" v podobě platu, mzdy, prémie, osobního ohodnocení, podílů na výsledcích hospodaření organizace, zaměstnaneckých akcií atd. nebo tzv. „vnitřních" odměn nehmotné a navíc nefinanční povahy souvisejících se spokojeností pracovníka s vykonávanou prací, s radostí, kterou mu práce přináší,z pocitů užitečnosti a úspěšnosti, z neformálního uznání okolí atd. a v poslední řadě právě „nehmotných odměn, ovšem finanční povahy", které zahrnují výše zmíněné zaměstnanecké výhody, o nichž celá tato práce pojednává. Pokud tedy organizace chce, aby měly zaměstnanecké výhody příznivý účinek na motivaci pracovníků, na jejich spokojenost, společně sdílené hodnoty a aspirace na vyšší cíle, měla by se pak zajímat o to, které zaměstnanecké výhody pracovníci preferují. „Mnohé organizace za tímto účelem realizují průzkumy motivační struktury pracovníků, aby v maximální míře odpovídající možnostem organizace přizpůsobily sociální výhody potřebám pracovníků." (Kociánová, str. 20, 2004) Já osobně si myslím, že právě analýza potřeb a spokojenosti zaměstnanců s benefity je výhradně záležitostí kolosálních firem ziskového charakteru, kteří mají na trhu výsostné postavení, a to díky oboru, v jakém podnikají, dlouholeté tradici podložené vysoce kvalitními výsledky a mimo jiné i kladné odezvy spotřebitelů jejich služeb. Jedná se zpravidla o banky, pojišťovny a vůbec další instituce, jejichž předmětem podnikání jsou finance a jejich správa. Tyto společnosti jsou si vědomi, že kvalitou a rozsahem svých sociálních služeb zvyšují svou atraktivitu a prestiž, která je tak činí konkurenceschopnými. Řekla bych, že další skupinu tvoří firmy, které mají na trhu díky svému oboru působnosti

velkou konkurenci, tudíž si své zaměstnance hýčkají. Jde o mobilní operátory (T-Mobile, Oskar, Eurotel), farmaceutické firmy (Zentiva, a.s., Spofa, a. s., Sevapharma, a.s., Farmak, a. s. atd.) firmy působící v oblasti automobilového průmyslu (Škoda, s. r. o., Mercedes Benz, GmbH., BMW atd.). Naopak si myslím, že menší firmy, které jsou nuceny šetřit své náklady, otázku vypracování kvalitního sociálního programu poměrně zanedbávají. Zpravidla se omezí pouze na stravenky. Jedná se o drobné podnikatele nabízející své služby v podobě ostrahy objektů, úklidu a správy nemovitostí nebo malopodnikatele nabízející služby v oboru řemesel, jako např. truhlář, instalatér, zedník, elektrikář atd.

Jako o specifické skupině subjektů prokazujících zájem o své zaměstnance, ačkoliv disponující omezeným množstvím finančních prostředků, bych se ráda zmínila o státních institucích, ať už příspěvkových nebo rozpočtových. Tyto organizace totiž nabízejí zpravidla uniformní soubor výhod vybraných personálním útvarem či vedením organizace. Jen málokdy je záležitost vhodné skladby benefitů konzultována s pracovníky. Je to podle mě velký nedostatek...Každý zaměstnanec je osobnost sama o sobě, tudíž zastává své hodnoty, zaujímá své postoje, má své zájmy a potřeby, a tím se liší od ostatních jedinců, což by si měli uvědomit především ti, kteří o skladbě sociálních výhod rozhodují. Stejně tak by si měli členové těchto „rozhodovacích spolků" uvědomit, že preference v oblasti zaměstnaneckých výhod jsou ovlivňovány pohlavím, věkem, rodinným stavem, počtem dětí, životními podmínkami, životním prostředím v zázemí pracoviště a bydliště, dobou zaměstnání, povahou vykonávané práce a mnoha dalšími faktory. Sama ze své zkušenosti jsem se přesvědčila o tom, že u mnohých státních institucí se kromě jiného vyskytuje i problém s možností čerpání benefitů. Je tomu tak v důsledku nedostatečně fungující „zpětné vazby". Ačkoliv organizace může nabízet poměrně velké množství sociálních výhod, zaměstnanec vůbec nemusí být obeznámen s tím, co mu je nabízeno k čerpání. Důvodů je mnoho...Je to tím, že organizace nemusí disponovat elektronickým informačním systémem, díky němuž se informace šíří ke všem zaměstnancům ve stejný čas a poměrně rychle. Dalším důvodem je skutečnost, že ne všem zaměstnancům jsou k dispozici prostředky výpočetní techniky, ať už je tomu v důsledku povahy jejich profese, což je právě problém např. zdravotních sester na kolonkách v PL Bohnice. Ovšem snad nejvážnějším důvodem je dle mého názoru selhání lidského faktoru, ať už je tomu

v důsledku opomenutí nebo zkrátka nezájmem o své podřízené a kolegy. Může to být také v důsledku toho, že písemné materiály informující o zaměstnaneckých výhodách jsou pro pracovníky nesrozumitelné. Navíc se písemné materiály dostávají pracovníkovi do rukou společně s jinými materiály (např. u nově nastupujících pracovníků v rámci tzv. orientačního balíčku), tudíž je buď přehlédne, nebo je zahrnut tolika informacemi, že to zkrátka zapomene. Kromě toho se užívá i nevhodných způsobů informování....Informace na vývěskách obsahují spoustu pro pracovníka nezajímavých sdělení, proto pro něj zajímavou nabídku sociální výhody lehce přehlédne, nebo je natolik zaneprázdněn, že vývěsce nevěnuje pozornost. Těmto nedostatkům lze předejít tím, že informace bude adresně zaslána každému pracovníkovi, ať už elektronicky nebo vnitřní poštou v listinné podobě. Vhodné je využívat také porad.

Jak jsem se již v jednom z předchozích odstavců zmínila, na našem trhu již působí celá řada významných firem, které svým zaměstnancům jako projev uznání za jejich služby nabízí volitelný systém zaměstnaneckých výhod nebo jejich bloků, tzv. *Cafeteria systém*. Cafeteria systém funguje jako široká nabídka benefitů, popř. jejich souborů tvořících tzv. menu, z nichž si každý zaměstnanec může vybrat ten, který je pro něj nejzajímavější. V případě, že se jeho situace a potřeby změní, může dříve zvolenou skladbu benefitů změnit. Ovšem zpravidla ne dříve než po uplynutí nějaké doby, která se váže na vyčerpání této sociální výhody nebo alespoň její části. Každý benefit má určitou hodnotu, která je označena určitým počtem bodů, přičemž udaný počet bodů vychází z povahy benefitů. Některé z nich jsou finančně náročnější (příkladem může být jednorázový příplatek na dovolenou do zahraničí), jiné mají oproti tomu delší dobu čerpání (příkladem může být permanentka do fitness centra).

Benefity jsou využívány na všech úrovních podnikové hierarchie, přičemž některé z nich jsou poskytovány plošně, jiné jsou oproti tomu čerpány v závislosti na povaze profese nebo dokonce začlenění pracovníka dle výkonu své funkce v organizační struktuře. Ráda bych ještě uvedla, že na některé z těchto výhod si zaměstnanci připlácejí sami (příkladem jsou stravenky), jiné jsou jim poskytovány bezplatně (notebooky, mobilní telefony atd.). Plošně jsou nabízené služby vyplývající z dodržování hygienických zásad,

jako např. zdarma poskytováné občerstvení v podobě nápojů v aqua barech. Příkladem plošně nabízených benefitů jsou také stravenky, které někteří zaměstnavatelé hradí svým zaměstnancům v rozmezí 40 – 100 % z jejich hodnoty. Stravenky dostává většina zaměstnanců, kteří je považují za samozřejmou součást odměny za práci. Firma, která stravenky svým zaměstnancům nabízí, zpravidla nerozlišuje pozice, pro které se stravenky poskytují a pro které nikoliv. Někteří zaměstnavatelé hradí zaměstnancům stravenky, popř. část jejich hodnoty až po odpracování určité doby jako věrnostní benefit, a to bez ohledu na pozici zaměstnance v rámci firemní hierarchie. Plošně nabízené mohou být také služby spojené s využíváním volného času. Patří sem benefity jako součást programu propagující *zdravý životní styl*. PL např.v rámci tohoto programu umožňuje zaměstnancům čerpat benefity v podobě určitou částkou limitovaných poukázek na jistá kulturní vyžití, ať už se jedná o pohybové aktivity (příkladem mohou být permanentky do fitness centra, do aqua parku, na kurzy břišních tanců, na kurzy airobicu atd.) nebo návštěvu různých kulturních představení. Dalším příkladem je čerpání benefitů je např. příspěvek na dovolenou nebo příspěvek na kulturně poznávací zájezdy po republice i do zahraničí. Tento program dále nabízí možnost účastnit se nejrůznějších společenských událostí, jakými jsou firemní večírky, akce pro rodinné příslušníky atd. PL tak nabízí možnost využívání svých rekreačních zařízení na Staňkově a na Maxově. Kromě toho nabízí svým zaměstnancům možnost účastnit se různých odborných přednášek o zdravém životním stylu, o prevenci drog a alkoholu, o hrozbě výskytu psychických onemocnění, stejně jako možnost účastnit se různých hudebních a divadelních vystoupení, a to zpravidla za symbolický nebo dobrovolný poplatek. Kromě jiného PL poskytuje též poradenské služby pracovníkům a jejich rodinným příslušníkům. Pracovníci se zpravidla obrací se svými soukromými záležitostmi na lékaře a psychology. V případě vzniku problémů vztahujících se k oblasti bydlení, majetkovým záležitostem a rodinným sporům se mohou obrátit na právníka, který jedná v záležitostech PL.

V rámci plošně nabízených benefitů firmy nabízí možnost čerpání příspěvků na dopravu, zaměstnanci dopravních podniků a jejich rodinní příslušníci mají dokonce dopravu zdarma. Někteří zaměstnavatelé poskytují svým zaměstnancům též služby zaměřené za zlepšování životních podmínek. Mezi z nich vyplývající benefity patří

možnost využití firmou zřízených jeslí či mateřských školek pro matky, kterým by péče o dítě bránila výkonu práce ve funkcích, jež jsou jejich nadřízenými považovány za těžce zastupitelné. Dále nabízí svým zaměstnancům pomoc v určitých životních situacích, jako je úmrtí v rodině, živelná pohroma. Kromě toho poskytuje zaměstnancům též jednorázový příspěvek při svatbě, narození dítěte, pracovním či životním výročí.

Jak jsem se již zmínila, kromě plošně poskytovaných benefitů nabízejí společnosti svým zaměstnancům benefity, a to v závislosti na jejich pozici, na charakteru vykonávané práce, na statutu, který zaměstnanec ze své role zaujímá. Jedná se o následující benefity....Automobily a mobilní telefony jsou poskytovány za účelem výkonu práce, přičemž jejich přidělování úzce souvisí s náplní práce. Proto bývají automobily a mobilní telefony poskytovány od středních pozic výše, a to zejména obchodním zástupcům, ředitelům, servisním pracovníkům a dalším zaměstnancům pracujícím v terénu. V některých firmách jsou mobilním telefonem vybaveni i zaměstnanci na nižších pozicích, neboť je to pro zaměstnavatele velice účelné. Zaměstnanec s mobilním telefonem je téměř vždy k dispozici, ať už k řešení určitého problému, ke kontrole či k povolání do práce v případě, že ho zaměstnavatel nutně potřebuje. Automobily a mobilní telefony jsou považovány na mnoha pozicích spíše za pracovní prostředek než za odměnu zaměstnance. Záleží na tom, zda tyto pracovní nástroje mohou zaměstnanci využívat k soukromým účelům či nikoliv. O benefitu se dá tedy v těchto případech hovořit až ve chvíli, kdy má zaměstnanec určitý nárok automobil či telefon využívat i pro soukromou potřebu. Typické bývá u telefonů stanovení určitého limitu částky provolaných hovorů, které zaměstnavatel uhradí s tím, že platby za soukromé hovory nad tento limit si bude platit zaměstnanec sám. U automobilů stanovení určitého limitu ujetých kilometrů či projetého paliva, půjčování vozu na víkend, na dovolenou či možnost jeho využívání kdykoliv. Dalším benefitem vztahujícím se k povaze vykonávané práce a zastávané pozice patří možnost využívání nejrůznějších forem podnikového vzdělávání, ať už na pracovišti při výkonu práce nebo mimo pracoviště. Organizace umožňují svým zaměstnancům prohlubovat a rozšiřovat si svou kvalifikaci, a to účastí na různých školeních, specializovaných kurzech. Zaměstnanci tak mohou bezplatně užívat služeb jazykových agentur, které jim umožní osvojit si či prohloubit své jazykové znalosti v běžné i odborné oblasti. Některé společnosti nabízí

možnost zvýšení kvalifikace formou studia na vysokých školách, a to zpravidla zaměstnancům, kteří díky svým zásluhám a praxi aspirují na vysoké pozice. Zaměstnavatelé mohou své nadějné zaměstnance ke studiu na VŠ doporučit, ve spoustě případů ochotně přistoupí i na nutnost úhrady školného, a to v případě zájmu studia zaměstnance na soukromé vysoké škole. Zaměstnavatelé se mohou podílet na úhradě školného určitou procentuální částkou z celkové hodnoty nebo hradí celkové náklady studia sám. V obou případech si však na dobu studia zavazuje zaměstnance k dočasné„věrnosti" firmě. Uzavírá se zaměstnancem písemnou dohodu, ve které se zaměstnanec vysloví o tom, že po dobu studia bude dále vykonávat svou práci řádně a svědomitě a že se svým zaměstnavatelem nerozváže pracovní poměr ze své vůle. Vzdělávání patří mezi populární benefity a má smysl zejména u středních a vyšších pozic. Co se týče PL, zjistila jsem, že vzhledem ke svým omezeným finančním zdrojům, nepřistupuje na možnost hradit nadějným zaměstnancům soukromé studium, avšak může jej doporučit ke studiu na státní VŠ.

Zaměstnanecké výhody jsou výhodné jak z pohledu zaměstnavatele, tak i z pohledu zaměstnance. Pokud to charakter benefitu umožňuje, nejvýhodnější je sdílení nákladů se zaměstnancem. Je tomu tak tedy alespoň z pohledu zaměstnavatele. Ten si tak lépe uvědomí výši nákladů na tento benefit, a tím i optimalizaci jeho spotřeby v souladu s potřebami a prioritami.

Dále by se mělo přihlížet k průzkumu praxe s poskytováním benefitů u konkurence. Kromě toho je podstatné stanovit interní pravidla čerpání zaměstnaneckých výhod. Důležité je zvážit daňové a pracovněprávní souvislosti, administrativní správu věcí a v neposlední řadě vyhledání vhodných poskytovatelů či pojistitelů.

Při stanovení interních pravidel pro čerpání benefitů je potřeba dbát i na omezení benefitů pro jednotlivé kategorie zaměstnanců s obdobným výkonem či stejným pracovním zařazením. Pevně stanovené čerpání benefitů nebere v úvahu různé potřeby zaměstnanců v různých fázích jejich života a nabídka tak nemusí být zaměstnanci dostatečně oceněna a

využívána v plném rozsahu. Z toho vyplývá, že zřizovatelé Cafeteria systému by měli usilovat o to, aby byl systém sociálních výhod co nejvíce flexibilní.

4 Psychologie v personálním řízení

4.1 Osobnost manažera

Manažerem můžeme nazvat osobu, která ze svého postavení řídí určitou skupinu lidí. Přičemž podstatou tohoto řízení je ovlivňovat své podřízené takovým způsobem, aby z vlastní vůle usilovali o dosažení podnikových cílů. Manažer jako formální nadřízený má pravomoc, uplatňovat vůči svým podřízeným takové nástroje řízení, jakými jsou odměny, ať už v podobě financí, morálního ocenění, příslibu povýšení, nebo naopak trestu, a to zpravidla ve formě srážek ze mzdy, přeložení na nižší funkci, slovní důtky. Těmito nástroji usiluje o změnu postojů a mínění svých podřízených do takové míry, aby byli schopni jako skupina dosáhnout co největší míry soudržnosti a vyvinuli tak co nejvyšší úsilí k naplňování podnikových cílů.

K tomu, aby manažer dokázal přimět lidi k potlačení vlastních zájmů a egocentrických úvah, navíc v nich vzbudil potřebu sounáležitosti se skupinou a pocit odpovědnosti za její výsledky, vyžaduje víc než patřičné vzdělání v oboru. Musí na ně zapůsobit tzv. silou osobnosti, která spočívá nejen v odborné způsobilosti, ale také v příslušných charakterových rysech a vrozených dispozicích k vykonávání funkce vedoucího.

Jak jsem se již zmínila, každý manažer by měl mít dostatečné znalosti a dovednosti z oblasti psychologie, ekonomie, práva a řízení lidských zdrojů. Tyto kvality tvoří jeho kvalifikační profil, ke kterému se může dopracovat během přípravy na povolání, odborné praxe či studiem v dalším profesním vzdělávání. Kromě toho však musí být každý manažer pro výkon své funkce dostatečně kompetentní. Jde o to, že by se měl vyznačovat takovými charakterovými rysy, které mu umožní účelně využít těchto získaných poznatků v praxi. Řekla bych, že se vlastně jedná o takové schopnosti, které jedinec může získat zpravidla v rámci

svého osobnostního rozvoje, který „...je orientován na získání širší palety znalostí a dovedností, než jaké jsou nezbytně nutné k vykonávání současného zaměstnání."(Koubek, Řízení lidských zdrojů, str. 242)

Mezi tyto schopnosti označované jako odborné kompetence (někdy také jako nespecifické kvalifikace) patří:

iniciativa a dynamismus jako kreativní schopnost samostatně myslet,
kooperace jako spolupráce jedinců směřující naplnění společných cílů,
komunikace a s ní související volba vhodných komunikačních stylů,
logické myšlení,
schopnost řešit problémy,
rychlé rozhodování na základě dosavadních zkušeností,
získávání informací a jejich účelné využívání v praxi,
plánování,
umění se učit,
atd.

(Palán, 2002, upraveno)

K tomu, aby se manažer všemi těmito předpoklady pro úspěšné řízení lidí vyznačoval, musí podstupovat celou řadu vzdělávacích aktivit uskutečňovaných v rámci tzv. dalšího profesního vzdělávání.

„Další profesní vzdělávání v podniku je vzdělávání, cílené k rozvíjení postojů, znalostí a schopností, vyžadovaných pro udržování event. zvyšování kompetentnosti k vykonávání určitého povolání." (Palán, str. 24, kap. 7, 2002)

Je nucen neustále prohlubovat a rozšiřovat svou kvalifikaci, aby byl schopen přizpůsobovat své kvalifikační předpoklady měnícím se nárokům na výkon konkrétní profese,

s čímž souvisí zejména jeho schopnost nejen se rychle přizpůsobovat změnám, ale také se stát iniciátorem těchto změn. Pro dobrého manažera je totiž změna příležitostí, jejíž využití je předpokladem k dosažení úspěchu.

Ke vzdělávání manažerů a rozvoji jejich schopností se užívá celé řady metod v rámci tzv. podnikového vzdělávání. Manažerovi se tak nabízí celá řada možností, vzdělávat se "v organizaci, a to jednak při výkonu práce a za druhé mimo bezprostřední výkon práce" stejně jako vzdělávat se mimo organizaci, zejména v rámci tzv. studia při zaměstnání, o kterých jsme se zmiňovali více již v podkapitole o vzdělávání pracovníků (Kapitola 3,Vzdělávání a rozvoj pracovníků, str.50).

Pravdou je, že manažeři se učí především ze zekušeností. Právě proto se u manažerů zohledňuje zejména jeho rozvojový potenciál, který nás upozorňuje na důležitost problémově orientovaných a praktických metod ve vzdělávání manažerů. Více viz Příloha - metody orientované na řešení problému). Z tohoto důvodu hraje v jeho vzdělávacích aktivitách významnou roli účast na zahraničních stážích, učení se z praktické zkušenosti, učení se akcí, týmová práce , výměna zkušeností s dalšími manažery, práce na projektech organizačního rozvoje, restrukturalizace, přechod z funkce do funkce, koučování, studijní cesty, využívání poradenských a profesionálních služeb atd. Pro tyto účely využívá organizace služeb assessment centra, vzdělávacích a poradenských agentur (př. Akademie Dr. Orlity, Recruit CZ, CV Partners), které nabízejí svým klientům širokou škálu vysoce specializovaných vzdělávacích programů, ať už nabízených plošně či šitých jednotlivým klientům na míru. Jako příklad mohu uvést www stránky Akademie Dr. Orlity.

„Vzdělávání vedeoucích pracovníků je proto postaveno jak na široké škále praktických zkušeností z řídící práce, tak na teorii." (Palán, str. 36, kap. 8, 2002)

Poskytuje jednotlivcům znalosti, které by sám nikdy nebyl schopen z čistě praktické zkušenosti získat. Síla teorie je v tom, že vede k praktickému poznání a účinnému jednání příměji než cesta pokusů a omylů bez dostatečných náležitých teoretických znalostí.

V odborných publikacích se uvádí rady některých japonských manažerů, které mají člověku pomoci stát se dobrým řídícím pracovníkem. Pro příklad uvedu následující čtyři rady.

1. Manažer by měl svoji činnost neustále plánovat. Měl by okamžitě reagovat na všechny změny a problémy. Měl by umět přiznat vlastní chybu a následně se z ní poučit.

2. Manažer by se měl zaměřit na pozvolné, avšak intenzivní dosahování cílů. V podstatě je lepší klást si dílčí cíle, neboť jejich dosažení je pravděpodobnější. Příliš vysoké cíle jsou z hlediska jejich dosažitelnosti vzdálené, tudíž vyžadují více úsilí a vytrvalosti. Já osobně jsem přesvědčená, že větší pravděpodobnost dosažení úspěchu zajišťují dílčí cíle. Myslím si, že člověk potřebuje prožívat pocit vnitřního uspokojení z dobře odvedené práce. Chce slyšet slova chvály a uznání. Tím je motivován k náročnějším úkolům, které mu zajišťují dosažení vyšších cílů.

3. Manažer by měl umožnit svým podřízeným participaci na rozhodování. Jde vlastně o to, vyvolat ve svých podřízených pocit sounáležitosti se skupinou. Dokázat jim, že jsou z hlediska svého postavení pro pracovní tým nepostradatelní. Mohou-li se tedy svými příspěvky, názory a myšlenkami podílet na řešení nějakého problému, zvyšuje se jejich zájem o podnikové cíle. Participace na rozhodování se tak stává významným motivačním činitelem, který zajišťuje úspěch ve všech směrech řízení.
4. Manažer by měl poznávat sebe sama i ostatní lidi ve svém okolí. Jsem přesvědčena, že právě snaha o sebepoznávání a poznávání druhých je předpokladem úspěšné komunikace, která zcela nezbytně vede k dosažení stanoveného cíle.

Myslím si, že tato poslední rada je z hlediska úspěšného řízení lidí nejdůležitější. Říká se, že vést lidi, znamená je poznat, přičemž předpokladem k poznání lidí je poznání sebe sama. Jako významný příspěvek k této tématice bych ráda uvedla tzv. Johariho mřížku (Příloha D, str. 98), kterou umě rozpracovává Štěpaník (1999).

Tato mřížka pomáhá ujasnit si vlastní i cizí obraz. První okruh zahrnuje svobodné aktivity jedince a jeho vnější projevy chování. Dalo by se říci, že vypovídá o způsobu chování, které je známé nám i ostatním. Je pravda, že zvětšující se okruh svobodných aktivit u členů skupiny přináší pocit ohrožení nebo úzkosti, ale zato větší pravděpodobnost týmové práce. Na pracovišti panuje uvolněná atmosféra, která je zdrojem neformálních vztahů. Druhým okruhem je okruh tzv. slepých skvrn. Dle mého názoru zahrnuje skutečnosti, které mě nejsou známé, avšak které jsou známé mému okolí.Mám tím konkrétně na mysli neuvědomované projevy těla (tzv. řeč těla) v podobě mimiky, gestikulace, haptiky, kineze atd., a to zpravidla v souvislosti s verbálními projevy. Zjistila jsem, že vůči některým konkrétním tématům zaujímáme předsudečné a diskriminující postoje, aniž bychom si to uvědomovali. Velice často tyto postoje projevujeme ve vztazích k některým národnostním menšinám. Jejich projevy chování i styl života jsou zpravidla odlišné a nám neznámé, a to v nás vzbuzuje obavy a nedůvěru. Z toho usuzujeme, že jejich začlenění do pracovního kolektivu může být komplikované, někdy dokonce i maladaptivní. Zvětšování tohoto okruhu slepých skvrn vede k nedůvěře, proto by měl každý usilovat o co nejvyšší míru sebepoznání a popřípadě i potlačování některých svých negativních stránek projevu. Třetí okruh je založen na potřebě varování a zákazech. Zahrnuje informace o sobě, které před veřejností skrývám. Myslím si, že každý člověk by si měl zachovat určitou míru soukromí. Jde totiž o to, aby si uchoval svoji integritu a psychickou rovnováhu. Čtvrtým okruhem je okruh neznámých aktivit, který zahrnuje aktivity neznámé mně ani mému okolí. Jde vlastě o určité projevy nevědomí, které ovlivňují naše projevy chování, a tudíž zasahují do procesu jednání, a tím ovlivňují úspěšnost

aspirovaných cílů. Jako příklad těchto projevů nevědomí můžu uvést skrytou agresi vůči okolí, která může mít podobu mobbingu nebo bossingu. Jednoduše řečeno, manažer si tak zvaně vylévá vztek z neúspěchu na svých podřízených.

Myslím si, že k tomu, aby člověk mohl vykonávat práci manažera, musí mít přece jen určité charakterové předpoklady předpoklady, které mnohdy převyšují význam jeho odbornosti a které žádnými kurzy asertivity nezíská. Pokud člověk z hlediska temperamentové typologie odpovídá typu melancholika, zpravidla nebude vzhledem ke svému citovému ladění schopen řešit problémy. Bude mu v tom bránit jeho nerozhodnost, přílišná citová labilita a z ní plynoucí neschopnost zvládat stres. Manažer se tedy musí vyznačovat vysokou mírou frustrační tolerance, emoční stabilitou a zdravou a odvahou riskovat, avšak jen do té míry, aby neohrožoval svými rozhodnutími své kolegy, podřízené a vůbec existenci firmy a její celkovou image. Jednu z klíčových rolí v osobnosti manažera hraje přiměřená úroveň dominance, která se projevuje jistou mírou průbojnosti, rozhodnosti, schopnosti sebeprosazení a vědomím přirozené autority. Dle mého vlastního názoru je dalším významným předpokladem úspěšného řízení sebekritičnost. Řekla bych, míra sebekritiky velice úzce souvisí s mírou dominance. Usuzuju z toho, protože hyperdominantní osobnosti bývají zpravidla nekritické k sobě, zato však hyperkritické k okolí. Často preferují autoritativní styl řízení s koncentrací veškeré pravomoci a rozhodování ve vlastních rukou. Tyto typy manažerů často usilují o získání osobní moci, nikoliv o prospěch svých podřízených, což dost často vede ke vzniku konfliktů. Myslím si, že v osobnosti manažera hraje důležitou úlohu i jeho charisma. Je to vlastně určitá schopnost člověka působit na lidi svojí přirozenou autoritou, ovlivňovat jejich myšlení v kladném vztahu, získávat je pro své myšlenky, nápady, názory a vzbuzovat v nich určitou sounáležitost se zájmy organizace jako celku. Kromě výše zmíněného usiluje o to, vzbuzovat v nich určitou naději a odhodlání pro nějakou činnost, která vyžaduje překonávání překážek a vynaložení velkého množství úsilí. Musí ve svých svěřencích vzbuzovat důvěryhodnost, která sestává z diskrétnosti, spolehlivosti, porozumění a využívání své moci. Důvěryhodnost kromě

zmíněných aspektů dotváří také fyzický vhled, pověst a role, kterou poradce zastává. Abych neopomněla, charisma se musí přirozeně opírat o odborné kvality jedince, které v sobě zahrnují i zvládání určitých technik z oblasti psychologie. Každý dobrý manažer musí umět porozumět potřebám svých podřízených. Musí mít rozvinuté sociální cítění.Vždyť každý zaměstnanec je především člověk. Snem snad každého manažera je stát se neformálním vedoucím, tzv. lídrem. Zabránilo by se tak nevraživosti jedinců s dominantnějšími rysy nebo negativním vlivům jedinců se sklony k sebeprosazování, závisti.

Řekla bych, že jednou z neposledních vlastností úspěšného manažera je ochota obklopit se schopnými, dokonce i v různých směrech schopnějšími spolupracovníky než je on sám. Na druhou stranu si ale myslím, že většina manažerů tuto schopnost postrádá. Hlavním důvodem toho jsou nepříjemné pocity provázené strachem z ohrožení své osobní moci, autority a především své pozice. Myslím si, že tyto obavy jsou zbytečné. Jak jsem se již zmínila v úvodu, člověk musí mít pro výkon manažerské funkce nejenom odborné znalosti, dovednosti a zkušenosti, ale především psychické předpoklady. Mám tím konkrétně na mysli to, že i sebevíc vzdělaný a zkušený člověk nemusí mít zájem na tom, řídit lidi. Je si vědom toho, že neumí zvládat stres a psychické vyčerpání. Nechce nést odpovědnost za výkony celého týmu. A už vůbec nehodlá své práci věnovat veškerý volný čas a víkendy. Z toho vyplývá, že mu vlastně ke spokojenosti stačí hodnotná finanční odměna a osobní uznání.

Je nám zřejmé, že manažer musí ze své pozice vykonávat řadu nejrozličnějších funkcí. Dle mého názoru je právě tou nejdůležitější funkce komunikační, protože je předpokladem úspěšného řízení. Jsem přesvědčená, že správná komunikace funguje na principu zpětné vazby. Pouze na základě zpětné vazby je možné předcházet různým konfliktům plynoucím z výskytu tzv. šumů, které provází každou komunikaci. A to zpravidla tehdy, pokud se uskutečňuje formou tak zvané řetězové reakce z vyšší úrovně řízení směrem k nižší a naopak.

Komunikace jako manažerská činnost se projevuje také ve stylu řízení manažera. O tom však ale více viz poslední podkapitola.

4.2 Styly řízení

Jak jsme se již několikrát zmínili, nadřízený ze své pozice moci uplatňuje vůči svým podřízeným různé styly řízení. Při jejich určování vychází z míry koheze ve skupině, z míry atraktivity skupiny pro jedince, z dosavadního stylu jemné komunikace a z těchto aspektů vyplývající míry participace jedince na plnění pracovních úkolů. Ve stylu řízení podřízených se odráží také osobnost manažera, resp. jeho dílčí rysy osobnosti, které se zcela jistě promítají do jeho profesního života. Bělohlávek označuje styl vedení za způsob, který je „typický pro chování vedoucího vůči skupině" (Bělohlávek, str. 112, 1995).

Asi nejčastěji se setkáváme s klasickou teorií členní stylů řízení, která vychází z tzv. jednodimenzionální koncepce řízení H.J. Drumma (in Nakonečný, 2005). Tato teorie vlastně spočívá v tom, aby při volbě nástroje řízení byla co nejvíce zohledněna sociální stránka osobnosti jedince jako podřízeného. Jde o to, zvolit takový nástroj řízení, který bude mít účinný vliv na postoje a chování pracovníků. Jako první z této koncepce řízení mohu jmenovat přístup autoritární, jinak také direktivní. Tato koncepce vychází z typu X Douglase Mc Gregora, který zastává myšlenku, že většina pracovníků chápe práci jako nutné zlo potřebné k zajištění životních potřeb, k zaměstnání nemá pozitivní vztah a pokud je to možné, má tendenci se plnění pracovních povinností vyhnout. Práce mu nepřináší žádné vnitřní uspokojení, proto musí být motivován formou vnějších odměn, popř. trestů. Nedostatečné aspirace a negativní postoj k práci jako takové jej také zbavují touhy po uspokojení potřeby zastávat pozici, ve které by mohl uplatnit osobní odpovědnost. Té se tedy víceméně vyhýbá na úkor pohodlnosti. Na základě těchto aspektů osobnostních rysů jedinců pak následně

nadřízený volí tzv. autoritativní styl řízení. Vedoucí tedy koncentruje veškerou pravomoc a odpovědnost. O svých rozhodnutích s podřízenými nekonzultuje. Uděluje pokyny a kontroluje jejich plnění. Produktivita takto řízené skupiny může být velmi vysoká, plnění úkolů je však podmíněno přítomností vedoucího. Autoritářský vůdce soustředí veškeré informace u sebe, což může být velkým problémem tehdy, pokud je na pracovišti nepřítomný a kritická situace vyžaduje rychlé řešení. Podstatou těchto problémů je téměř neexistující zpětná vazba. Příkladem takto vedené organizace je armáda. Prvky autoritativního řízení uplatňoval též Max Weber ve svém myšlenkovém přístupu, nazvaném Teorie byrokracie.

Druhou koncepcí je participativní neboli kooperativní řízení. Tato koncepce vychází naopak z typu Y Douglase Mc Gregora. (in Nakonečný, 2005) Tato teorie vychází z myšlenky, že práce je přirozenou potřebou člověka, není tedy pouhým prostředkem k zajištění jiných potřeb. Člověk cítí z jejího vykonávání radost a vnitřní uspokojení. Navíc je zdrojem uspokojování jeho sebeaktualizačních tendencí. V důsledku touhy po rozvoji svého vlastního potenciálu aspirují jedinci na vyšší cíle a s nimi na zastávání takových funkcí, jejichž výkon přináší člověku jisté pravomoce a odpovědnost za výsledky s ním spojené.Z tohoto důvodu se nevyžaduje soustavná kontrola jejich práce. V participativním stylu řízení volí tedy nadřízený demokratický přístup ke svým podřízeným. Nadřízený deleguje část svých pravomocí a jim odpovídající míru odpovědnosti za plnění úkolů. Usiluje tím o rozvoj jejich rozhodovacích schopností, samostatnosti sebekontroly. Diskutuje se svými podřízenými o případném vzniku problémů a snaží se v nich vypěstovat pozitivní náhled na problém. Mám tím na mysli, aby jej vnímali jako příležitost ke změnám, které musí být využito, aby mohlo být dosaženo úspěchu (Palán, 2002). Stejně tak vede své podřízené k vnímání konfliktů, plynoucích ze střetu jejich zájmů a názorů, ve smyslu rozvíjení jejich osobnosti o takové charakterové vlastnosti, jako je trpělivost, sociální cítění s druhými, tolerance vůči názoru jiných. Stejně tak prosazuje konstruktivní způsob jejich řešení, a to např. formou brainstormingu. Včasná diskuse a konstruktivní řešení konfliktů je tedy předpokladem dobrého rozhodnutí. Manažer naslouchá a

přijímá rozhodnutí svých podřízených, ovšem konečný verdikt ponechává sobě. Demokratický přístup vyžaduje propracovanou komunikační síť, která umožňuje maximální zpětnou vazbu. Ideální je sladění tzv. horizontální a vertikální komunikace, které umožňuje vzájemnou komunikaci mezi všemi členy pracovní komunikace. Tomuto stylu komunikace odpovídá tzv. totál (in Nakonečný, 2005). Autorita nadřízeného je výsledkem jeho odborného profilu a osobitého přístupu, ve kterém se zračí jeho sociální cítění k lidem a respekt k jejich hodnotám.

Třetím přístupem je liberální styl řízení. Tento styl řízení využívá možnosti přesunutí veškeré pravomoci a odpovědnosti za plnění úkolů na podřízené. Vedoucí se vlastně zříká své funkce. Tomuto stylu se také proto říká „řízení bez řízení". Skupina podřízených zde sama řeší záležitosti spojené s řešením úkolů. Převažuje zde komunikační styl na úrovni jedinců zajímajících rovnocenné pozice,jedná se tedy o komunikaci horizontální. Často dochází v takto řízených skupinách k tomu, že formálního vůdce, který do řízení prakticky nezasahuje, začne suplovat spontánně někdo z podřízených. Tento styl řízení se uplatňuje hlavně v prostředí vědeckých pracovníků.
Tyto styly řízení se však v praxi prolínají.

Tyto klasické tři styly řízení jsou ještě doplněny dalším stylem, který bývá označován jako tzv. integrativní sty. Tento styl využívá výhod autokratického a demokratického stylu a vhodně je kombinuje. Výhodou autokratického stylu je dosažení pravidelného výkonu na úkor potlačení individuality a iniciativy. Výhodou demokratického stylu je možnost osobního zaujetí pracovníků, kteří se podílejí na rozhodování, ovšem na úkor časové ztráty, která vyplývá z dlouhosáhlých diskusí. V integrujícím stylu se nadřízený pokouší prostřednictvím příkazů sdělovat charakter problému, který je nutno řešit. Stejně tak stejným způsobem zahajuje komunikaci se svými podízenými. Na druhou stranu však usiluje o emociální podporu svých podřízených, snaží se ve svých podřízených vyvolat pocit, že se kdykoliv mohou obrátit

na své vedení o radu a odbornou pomoc. Tímto způsobem se snaží přivést spolupracovníky k akceptování učiněných rozhodnutí. Příkladem je např. tzv. „Otcovská péče“ jako jedna ze smíšených teorií mříže, o které pojednává ve své knize Sociální psychologie organizace Milan Nakonečný.

Velice známou teorií, která je považována za vícedimenzionální koncepci řízení, je tzv. teorie GRID (Managerial-Grid-Model). Vytvořili ji společně R. R. Blake s J. S. Mountovou (in Nakonečný, 2002)a bývá mimo jiné označována jako „manažerská mříž“ (Příloha E, str. 99). Tato koncepce vychází ze skutečnosti, že v řídícím chování nadřízeného se odráží dvě složky různých intenzit zaměření, a to buď na výkon, nebo na člověka. Tato koncepce se dotýká myšlenky, že každý manažer se snaží ovlivňovat své podřízené tak, aby jejich jednání vedlo k naplnění cílů organizace. Stejně tak se snaží na své podřízené působil tak, aby v nich vzbudil pocit příslušnosti ke skupině, aby posiloval jejich spokojenost v práci a pokud možno vyvolal v nich potřebu neustále rozvíjet svůj potenciál. Je si vědom toho, že tyto aspekty se zprostředkovaně promítnou do výkonnosti jedince a následně skupiny jako celku. Manažeři se však liší v tom, v jakém poměru zaměřují své řízení na výkon a v jakém poměru na vztahy. Tento poměr vyjadřuje tzv. „mřížka řídícího chování“ (Příloha E, Behaviorální mříž, str. 99). Na mřížce je možné graficky znázornit poměr mezi zaměřeností na výkon a na péči o lidi. Tento poměr dává množství alternativ řídících stylů od krajně výkonového zaměření po krajně sociální přístup. Samozřejmě, že žádný z extrémů není dobrý.

4.3 Konflikty, prevence a jejich řešení

V této pasáži bych se ráda věnovala problematice konfliktů. Jak jistě víme, kvalitu pracovních vztahů ve skupině ovlivňuje celá řada sociálních jevů, jako je stres plynoucí z náročnosti plnění pracovních úkolů, nedostatečná odborná způsobilost některých

spolupracovníků, výskyt problematických osob, pocit nedocenění za odvedený výkon ze strany nadřízeného nebo pocit nedostatečné možnosti vlastní seberealizace. Pokud nejsou tyto problémy zavčas odstraněny nebo alespoň řešeny, dochází k narušení příjemného klimatu na pracovišti. To, jak jistě víme, vyvolává mezi jedinci napětí, jehož následkem dochází ke vzniku konfliktů. Jsem si tedy jistá, že každý dobrý manažer by měl zvolit takový styl řízení a jemu odpovídající styl komunikace, aby tyto negativní vlivy co nejvíce eliminoval. Navíc konfliktní klima na pracovišti je odrazem celkové osobnosti manažera a konkrétně projevem jeho nekompetentnosti pro tuto funkci.

Konflikt představuje střet protichůdných tendencí, jinak také řečeno neslučitelných postojů a způsobů chování. Častou příčinou vzniku konfliktů bývá situace, která souvisí se zaváděním nových technologií do pracovního procesu a s níž jsou spojeny určité nároky na zaškolení pracovníků. Tato situace vyvolává zpravidla odpor starších pracovníků, kteří se obávají novinek a raději se drží osvědčených metod. Příkladem může být zavádění nového docházkového systému do počítače tam, kde se dosud zaměstnanci evidovali pouze podpisem do docházkového sešitu. Někteří zaměstnanci navíc vnímají zavedení tohoto přísnějšího docházkového systému jako narušení osobních práv, urážku na cti a s ní spojenou ztrátu prestiže. Tehdy pak tento konflikt může přerůst v tzv. prestižní nevěcný konflikt, který souvisí jistými lidskými vlastnostmi jako je např. zvýšená vzrušivost, emoční labilita, přičemž tyto vlastnosti způsobují, že někteří lidé snáze podléhají konfliktům nebo i konflikty vyvolávají, protože nesnesou oponování atd. (Nakonečný, 2005).

Asi nejvýznamnější je členění konfliktů na vnitřní a vnější. Vnější konflikty se člení na konflikty mezi dvěma jedinci, mezi jedincem a skupinou a na konflikty mezi skupinami. Jejich příčinou jsou zpravidla odlišné názory a postoje plynoucí se zavádění nových technologií a postupů řízení. Vnitřní konflikty představují stav odehrávající se uvnitř jedince. Střetávají se zde tzv. apetence jako pozitivní hodnoty či pohnutky a averze jako negativní hodnoty či

pohnutky. Relativně nejlehčím typem konfliktu je střet dvou kladných hodnot. Příkladem může být rozhodování pracovníka o volbě jednoho ze dvou lákavých pracovních míst. Obě představují atraktivní příležitosti k uspokojení vlastních sebeaktualizačních tendencí. Častým typem konfliktu je střet kladné a záporné hodnoty. Projeví se jako ambivalence. Typickým příkladem je souboj přitažlivého a odpudivého, tj. člověk raději bude surfovat na internetu než aby zpracovával tabulky o přehledu nově přijatých pracovníků. Volba přitažlivého přináší bezprostřední libost, avšak poté následují nepříjemné důsledky vlivem zanedbání pracovních povinností. Ráda bych dodala, že oba druhy konfliktů se vzájemně prolínají, jedny zapřičiňují druhé a naopak. Lidé, kteří jsou zpravidla vyrovnaní, se potýkají s minimem neřešených konfliktů, a tím méně často vystupují v nepřátelských vztazích se svým okolím. Vnější konflikty se naopak zvnitřňují a vedou ke konfliktům vnitřním.

Přestože jsou konflikty přirozenou součástí lidské existence, dobrý manažer by jim měl předcházet tím, že o jejich možnosti vzniku se svými podřízenými diskutuje. Jako vlivná osoba disponující jistou mírou charismatu by měl své podřízené učit nahlížet na konflikty jako na něco, co je nutné bezodkladně řešit. „Neřešené konflikty prohlubují nepřátelství mezi jejich subjekty, deformují jejich vzájemnou sociální percepci a vytvářejí bludný kruh vzájemného, obvykle vzrůstáním intenzity charakteristického, vzájemného trestání." (Nakonečný, 2005) V souvislosti s tím dochází k jevu, který můžeme označit jako mobbing.

Claudia Tanja Gross z univerzity ve Frankfurtu nad Mohanem ve své dizertační práci uvádí: *Souhrnně může být mobing na pracovišti označován jako jedním kolegou či koleginí, nadřízenými, podřízenými a nebo dalšími členy organizace vyvolaný, trvající, opakující se a pravidelně stejně jako systematicky proti jednou popř. více osobám zaměřené negativní, nepřátelské chování, které vycházejíc z rozličných příčin, vždy podle délky trvání a intenzity, může vést k přitěžujícím zdravotním a psychologickým účinkům na tu danou postiženou osobu.*[online]

Jeden z partnerů se stává v důsledku opakovaných a stupňovaných agresí obětí druhého. Tento druh konfliktu bývá označován jako destruktivní a je nutné mu předcházet, neboť nepřináší žádný přínos, pouze agresi a touhu zničit protivníka za účelem vlastního vítězství. Podstatou tohoto konfliktu je, že jedna strana odmítá naslouchat druhé. V hádce převažují emoce nad racionální argumentací, dochází k vyřčení spousty urážek a obvinění. Cílem je ublížit. V závěru dochází k tzv. tanci na mrtvole, který má druhou stranu vystavit výsměchu a ponížení. Tím dochází pouze k prohloubení problému.

Každý dobrý manažer by měl usilovat o prevenci sporů s konfliktními osobami, které často konflikty svým jednáním vyvolávají, samy je vyhledávají, dokonce i vítají. Mezi tyto osoby patří zejména psychopatičtí jedinci, lidé agresivní, výrazně dominantní, egocentričtí, neurotičtí, labilní, vztahovační, hysteričtí atd. Stejně tak by měl manažer usilovat o vhodně zvolený styl řízení a jemu odpovídající zásady tím, že jasně vymezí pracovní povinnosti a práva, bude objektivní a nestranný v hodnocení, v odměňování, bude otevřeně komunikovat, předávat jasné a srozumitelné informace, naslouchat názorům podřízených, bude usilovat o zpětnou vazbu, bude kritizovat věcně, uvážlivě, raději mezi čtyřma očima, nezapomínat na pochvalu, bude podněcovat aktivitu a iniciativu a bude sám osobním příkladem. Poměrně častou příčinou takto probíhajících konfliktů je nespokojenost podřízených se stylem řízení a s osobou manažera jako takovou. Podřízení mohou vůči svému nadřízenému cítit nesympatie v důsledku jeho přílišného diktátorství, přehnaně vysokého sebevědomí, agresivního nebo naopak mohou být příčinou těchto konfliktů jeho projevy slabosti. Kromě toho jsou častou příčinou takto vzniklých konfliktů právě sociální jevy, o kterých jsem se zmiňovala v úvodu (výše odměny, pracovní klima, míra autonomie atd.).

Druhým typem konfliktu, který je dobrým manažerem na pracovišti spíše vítán, je tzv. konstruktivní konflikt, který ovšem musí být také zavčas řešen, aby mohl být přínosem. Jedná se vlastně o střet odborných názorů, který je založen na racionální věcné argumentaci, kdy

protivník není vnímán jako nepřítel.Je dobré si uvědomit, že předpokladem úspěšného řešení konfliktu je vzájemná komunikace, založená na věcném podávání návrhů, stejně tak jako na důkladném naslouchání druhé straně. Protiřečící si strany by měli být dopředu smířeni s tím, že úspěšným řešením takto vedeného konfliktů bude kompromis, který je výsledkem tzv. principiálního vyjednávání. Jde o to, uvědomit si, že pouze přijatelné ústupky mohou vést k dohodě výhodné pro obě strany. Velice důležité je během tohoto vyjednávání udržet pod kontrolou své emoce, aby se konstruktivní vyjednávání nezvrhlo v destruktivní hádku.

Ráda bych dodala, že v případě, kdy jsou argumenty některé strany pádnější a přesvědčivější, neměla by daná strana svou převahu zdůrazňovat. Spíš by měla nabídnout druhé straně ústupovou cestu, která nepovede k nepřátelství, nýbrž k další spolupráci. Významným představitelem, který zastává metodu konstruktivního vyjednávání, je Dale Carnegie (in Štěpaník, 1999). Carnegie byl přesvědčen,že lidi přesvědčíme spíše než tlakem určitou manipulací, působením na jejich slabé stránky, za což byl mnohými odborníky kritizován. Zastával názor, že lidi lze získat spíše pochvalou než kritikou.

5 Závěr

V závěru této mé práce bych ráda zhodnotila všechny mé dosavadní ponatky, které jsem načerpala studiem literárních pramenů a zkušenostmi z praxe. V průběhu předchozích několika let studijní praxe a nyní v současném zaměstnání se mi naskytlo několik příležitostí, stát se součástí pracovního kolektivu, stejně jako nestranným pozorovatelem mnoha jiných kolektivů.

Jelikož podstatným činitelem úspěšného působení každé organizace je člověk, je nutné mu tedy věnovat patřičnou péči a poornost. Člověk je především sociální tvor, který má jisté potřeby, jejichž míra uspokojování významně ovlivňuje jeho celkový prožitek spokojenosti a tím i jeho přístup k životním aspiracím, hodnotám a vůbec ke smyslu života. Jelikož vykonávání práce vyplňuje většinu času z našeho života, měla by se vzhledem ke své povaze stát pro nás zábavnou, naplňující a především by pro nás měla mít smysl. Jde o to, že práce je ve své podstatě ušlechtilou činností, ať už spočívá v provádění rutinních úkolů nebo v zapojení mnoha složitých myšlenkových operací, jejichž výsledkem je umělecký výtvor nevyčíslitelné hodnoty. Neměli bychom zapomínat, že práce jako taková je totiž výrazem pychické zralosti jedince a současně prostředkem jeho dalšího osobnostního rozvoje.

Po zkušenostech z praxe jsem zjistila, že k tomu, aby člověk podával dostatečně uspokojivý výkon, musí mít především pozitivní vztah ke své profesi. Jak jsem se již zmínila, musí ji vykonávat se zájmem a rád, musí být pro něj zdrojem uplatnění jeho tvůrčího potenciálu, který s sebou přináší následné ocenění profesních kvalit daného jedince. Avšak zde se cesty rozcházejí. Ti, kteří jsou dostatečně finančně zabezpečení, jsou pro uspokojení těchto vyšších potřeb ochotni obětovat i vysoký honorář, který by se jim nabízel na jiné pozici, která by však pro ně nebyla vhledem k povaze vykonávané práce již tak zajímavá. Stejně pak se mezi námi nacházejí ti, kteří nejsou dostatečně finančně zajištěni, a proto se musí vzdát práce, která je třeba zcela duševně obohacuje, avšak na úkor které strádá z hlediska uspokojení základních potřeb celá rodina. Nezřídka se stává,

že je zaměstnanec vědeckého ústavu Akademie věd nucen opustit svou vědeckou činnost a začít pracovat pro nějakou dealerskou společnost propagující výrobky zdravé výživy atd. Finanční odměna jako zdroj uspokojení potřeb nižších má pro ně v tomto případě vyšší váhu než jiné odměny uspokojující tzv. ego-vztažné potřeby, které jsou jinak pro člověka z hlediska uchování jeho duševního zdraví důležitější. Stejně tak jsou ochotni obětovat pro vyšší finanční příjem i přátelský kolektiv, který je jádrem zdravých mezilidských vztahů. A právě zdravé mezilidské vztahy jsou základním stavebním kamenem a spouštěčem všech dalších sociálně psychologických faktorů, které vedou k participaci jedince na plnění zájmů organizace. Myslím si, že z tohoto důvodu je velice těžké formovat myšlení a postoje jedinců takovým směrem, aby nepohlíželi na práci jen jako na zdroj obživy, ale současně v ní hledali svůj skrytý potenciál, který mu přináší vyšší hodnoty, než pouhé peníze, a to konkrétně vlastní schopnosti a zkušenosti. Pro vědeckého pracovníka je totiž dost těžké, hledat v práci dealera potenciál pro rozvoj schopností, které dosud během výkonu své profese nezískal. Tato práce z hlediska bohatství svého duchovního charakteru asi nedosahuje takových hodnot, než které se vyskytují v žebříčku hodnot vědeckého pracovníka. Potom je těžké vykonávat práci se zájmem.

Resumé

To sum up my work I´d like to evaluate all my knowledge obtained during my studies, practice or information found in literature.

I´ve realised that people are the most important part of every successful organisation. That´s why it´s necessary to take heed of him.A man is a member of society, a social creature.He´s different needs and of course there are different ways how to satisfy him.The ways of satisfaction can influence his approach to moral or the meaning of life. A man spends a great part of his life at work. That´s why his job, his profession should satisfy him it should become not only the necessity but a certain kind of entertainment as well.

We shouldn´t forget that work, profession also reflects the psychical maturity of a man and it´s the work which is one of the posibility how to develop one´s personality. If we want to perform a good output, we have to have a positive relation to our profession which must respond to our abilities, skills,creativity, imagination. Then only, our professional qualities are estimated. But here´s the problem. There are people who have to leave their job because of the lack of money. They can´t satisfy their basic needs, nor those ones of their families. They prefer to leave their job even it can satisfy them, even they can perform all their skills and abilities.On the other hand people who have no financial problems don´t accept better paid job because it wouldn´t be so interesting for them, it can´t satisfy their creativity, their skills, ambitions.

Finances play more important role than we could imagine. They are more important than other possible rewards which could help us to be in a good psychical condition. That´s why people are ready to leave and sacrifice the job in a friendly team. The very good and friendly relationship and atmosphere are the principal elements and starters of social and psychological factors which can help to carry out the interests of the organisation.

I think, that it is very hard to form thinking and attitudes of ones by this way, to not take the work only as source of living, but all at once searching for self hidden potential in it, which brings higher virtue than pure money, in the concrete it is own abbilities and experience. It is very hard to find potential for expansion of abbilities in dealers work for scientic worker, which didn´t get during his profesion. This work doesn´t have the virtues needed for work of scientic worker.

Soupis bibliografických citací

KOCIÁNOVÁ, Renata. *Personální řízení: teoretická východiska a vývoj.* 1. vyd. Praha: Eurolex Bohamia, 2004. 158 s. ISBN 80-86432-97-1. Kapitola 1: Personální řízení, s. 4 – 22.

KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů.* 3. vyd. Praha: Management Press, 2001. 367 s. ISBN 80 7261-033-3. Kapitola 4: Získávání pracovníků, s.117-119.

KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů.* 3. vyd. Praha: Management Press, 2001. 367 s. ISBN 80 7261-033-3. Kapitola 5: Výběr pracovníků, s.162-164.

KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů.* 3. vyd. Praha: Management Press, 2001. 367 s. ISBN 80 7261-033-3. Kapitola 5: Výběr pracovníků, s. 156-157.

KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů.* 3. vyd. Praha: Management Press, 2001. 367 s. ISBN 80 7261-033-3. Kapitola 7: Řízení pracovního výkonu a hodnocení pracovníků, s. 194-199.

KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů.* 3. vyd. Praha: Management Press, 2001. 367 s. ISBN 80 7261-033-3. Kapitola 9: Vzdělávání pracovníků, s. 250-258.

KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů.* 3. vyd. Praha: Management Press, 2001. 367 s. ISBN 80 7261-033-3. Kapitola 9: Vzdělávání pracovníků, s. 240-243.

KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů.* 3. vyd. Praha: Management Press, 2001. 367 s. ISBN 80 7261-033-3. Kapitola 10: Odměňování pracovníků, s. 265-267.

KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů.* 3. vyd. Praha: Management Press, 2001. 367 s. ISBN 80 7261-033-3. Kapitola 10: Odměňování pracovníků, s. 265-303.

KŘIVOHLAVÝ, Jaroslav. *Psychologie zdraví.* 1. vyd. Praha: GRADA, 2001. s. 170.

KŘIVOHLAVÝ, Jaroslav. *Psychologie zdraví.* 1. vyd. Praha: GRADA, 2001. s. 86.

NAKONEČNÝ, Milan. *Sociální psychologie organizace.* 1. vyd. Praha: Grada, 2005. 225 s. ISBN 80-247-0577-X. Kapitola 1: Vymezení tématu, s. 20-24.

NAKONEČNÝ, Milan. *Sociální psychologie organizace.* 1. vyd. Praha: Grada, 2005. 225 s. ISBN 80-247-0577-X. Kapitola 3: Sociálně-psychologické aspekty organizačních konstruktů, s. 134-160.

NAKONEČNÝ, Milan. *Sociální psychologie organizace.* 1. vyd. Praha: Grada, 2005. 225 s. ISBN 80-247-0577-X. Kapitola 3: Sociálně-psychologické aspekty organizačních konstruktů, s. 120-134.

NAKONEČNÝ, Milan. *Sociální psychologie organizace.* 1. vyd. Praha: Grada, 2005. 225 s. ISBN 80-247-0577-X. Kapitola 4: Sociálně-psychologické aspekty personálního řízení, s.192-211.

PROVAZNÍK, Vladimír. *Psychologie I.: učební text pro VOŠ.* Skriptum. Praha: 1999. Kapitola 5: Úvod do motivace: základní pojmy, s. 116-120.

PALÁN, Zdeněk. *Profesní vzdělávání.* Skriptum. Praha, 2002. Kapitola 6: Podniky a podnikové vzdělávání, s. 1-33.

PALÁN, Zdeněk. *Profesní vzdělávání.* Skriptum. Praha, 2002. Kapitola 8: Vybrané součásti dalšího profesního vzdělávání, s. 34-41.

PROVAZNÍK, Vladimír. *Psychologie I.: učební text pro VOŠ.* Skriptum. Praha, 1999. Kapitola 5: Úvod do motivace: základní pojmy, s. 124-127.

KOHOUTEK, Rudolf – ŠTĚPANÍK, Jaroslav. *Psychologie práce a řízení.* Brno: CERM, 2000. 223 s. ISBN 80-214-1552-5. Kapitola 4: Motivace a odměňování, s. 108-126.

KOHOUTEK, Rudolf – ŠTĚPANÍK, Jaroslav. *Psychologie práce a řízení.* Brno: CERM, 2000. 223 s. ISBN 80-214-1552-5. Kapitola 6: Stres a přizpůsobovací mechanismy, s. 152-161.

KRATOCHVÍL, Stanislav. *Základy psychoterapie.* 4. vydání. Praha: Portál, 2002. 392 s. ISBN 80-7178-657-8. Kapitola 4: Relaxační a imaginační psychoterapie. S. 173 – 185.

VALDER, Tomáš. *Manažerské dovednosti* [online]. Vystaveno [2002].Citováno [2006-11-27]. Dostupné z:http://www.orlita.cz/vp_manazerske_dovednosti.php.

BRUNSTEINER, Roman. *Leistungsmotivation* [online].[cit. 2006-11-30, 11.25 hod.]. Dostupné z: http://www.motivation-psycholigie.de/leitmot_1.htm.

GROß, Claudia Tanja. *Analyse socialer Konflikte und Mobbing am Arbeitsplatz – eine Tagebuchstudie (ASKA – Projekt):* Disertationschrift zur Erlangung des akademischen Grades Doktorin der Philosophie (Dr. Phil.) [online]. [cit. 2006-11-30, 11.30 hod.]. Dostupné z: http://deposit.ddb.de/cgi-bin/dokserv?idn=97495375x&dok_var=a1&dok_ext=pdf&filename=97495375x.pdf

SCHULZE, Beate. *Burnout und Berufsleben:* Ärztteschaft im Diskurs mit Human Ressource Management [online]. [cit. 2006-11-30, 12.15 hod.]. Dostupné z: http://swissburnout.ch/news/051006/Abstract-BuchSBOS.pdf

Bibliografie

KOCIÁNOVÁ, Renata. *Personální řízení: teoretická východiska a vývoj.* 1. vyd. Praha: Eurolex Bohemia, 2004. 158 s. ISBN 80-86432-97-1.

KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů.* 3. vyd. Praha: Management Press, 2001. 367 s. ISBN 80 7261-033-3.

KRATOCHVÍL, Stanislav. *Základy psychoterapie.* 4. vydání. Praha: Portál, 2002. 392 s. ISBN 80-7178-657-8.

KŘIVOHLAVÝ, Jaroslav. *Psychologie zdraví.* 1. vyd. Praha: Portál, 2002. s. 280. ISBN 80-7178-551-2.

NAKONEČNÝ, Milan. *Sociální psychologie organizace.* 1. vyd. Praha: Grada, 2005. 225 s. ISBN 80-247-0577-X.

PROVAZNÍK, Vladimír. *Psychologie I.: učební text pro VOŠ.* Skriptum. Praha: 1999. 138 s.

PALÁN, Zdeněk. *Profesní vzdělávání.* Skriptum. Praha, 2002.

VALDER, Tomáš. *Manažerské dovednosti* [online]. Vystaveno [2002].Citováno [2006-11-27]. Dostupné z:http://www.orlita.cz/vp_manazerske_dovednosti.php.

BRUNSTEINER, Roman. *Leistungsmotivation* [online].[cit. 2006-11-30]. Dostupné z: http://www.motivation-psycholigie.de/leitmot_1.htm.

GROß, Claudia Tanja. *Analyse socialer Konflikte und Mobbing am Arbeitsplatz – eine Tagebuchstudie (ASKA – Projekt):* Disertationschrift zur Erlangung des akademischen Grades Doktorin der Philosophie (Dr. Phil.) [online]. [cit. 2006-11-30].
Dostupné z: http://deposit.ddb.de/cgi-bin/dokserv?idn=97495375x&dok_var=a1&dok_ext=pdf&filename=97495375x.pdf

SCHULZE, Beate. *Burnout und Berufsleben:* Ärztteschaft im Diskurs mit Human Ressource Management [online]. [cit. 2006-11-30].
Dostupné z: http://swissburnout.ch/news/051006/Abstract-BuchSBOS.pdf

Seznam příloh

Příloha A: Herzbergova dvoufaktorová teorie motivace

Příloha B: Metody učení, používané při podnikovém vzdělávání

Příloha C: Maslowova pyramida potřeb

Příloha D: Johariho mřížka

Příloha E: Manažerská mříž

Obrázek č. 1: **Faktory Herzbergovy dvoufaktorové teorie motivace**

MOTIVÁTORY		HYGIENICKÉ FAKTORY	
Spokojenost	Přítomnost	Přítomnost	Neutrální stav (žádná nespokojenost)
	• Úspěch (dosažení cíle) • Uznání • Práce sama • Odpovědnost (pravomoci) • Povýšení • Možnost osobního růstu	• Podniková politika a správa • Dozor (odborný dozor) • Vztahy s nadřízeným • Vztahy s kolegy • Výtahy s podřízený mi • Mzda/plat • Pracovní podmínky • Jistota práce • Osobní život	
Neutrální stav (žádná spokojenost)	Nepřítomnost	Nepřítomnost	Nespokojenost

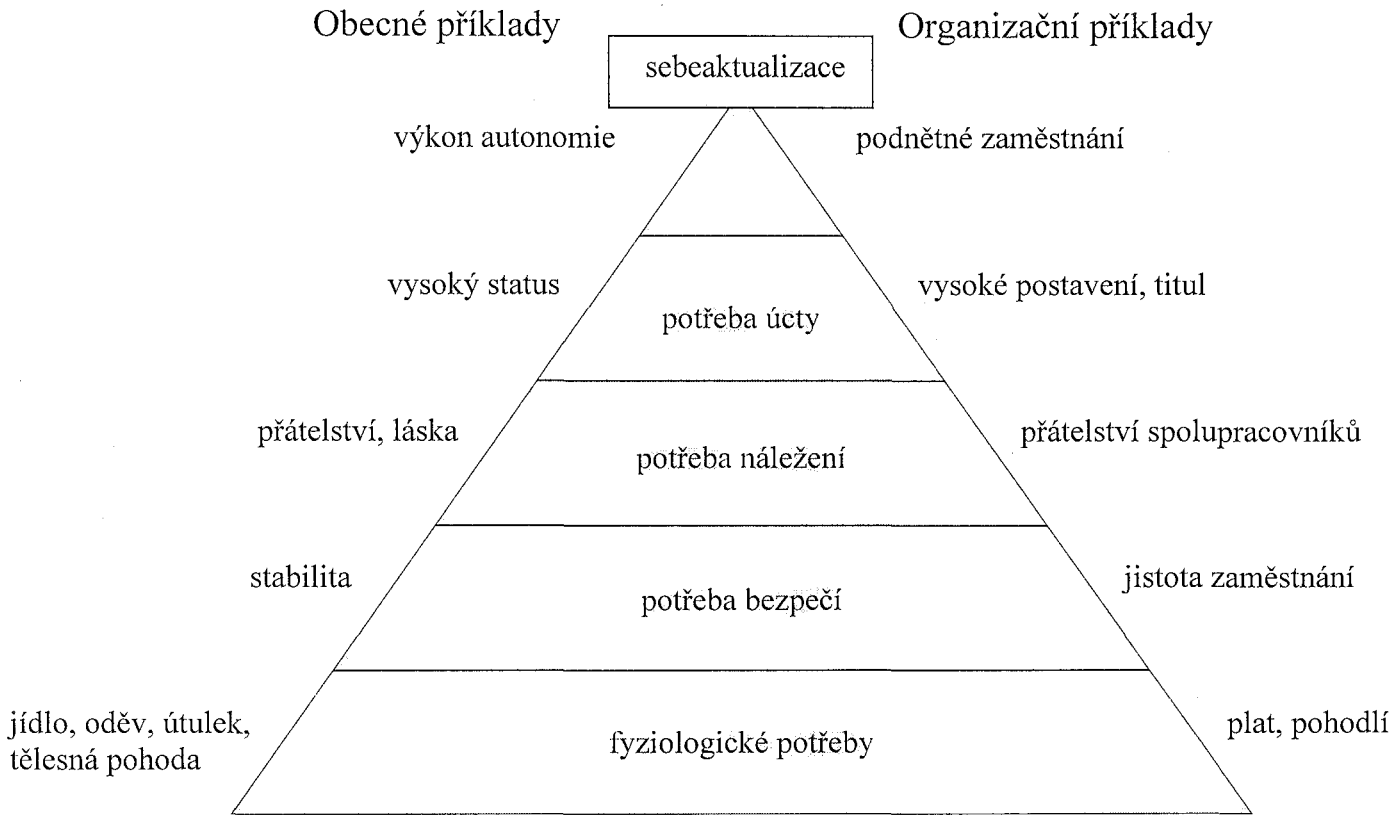
(Koubek, 2002)

Tabulka 1: **Metody učení, používané při podnikovém vzdělávání**

Metody učení	
na pracovišti	**mimo pracoviště**
➢ instruktáž při výkonu práce ➢ koučování ➢ mentoring ➢ counselling ➢ asistování ➢ kroužky kvality ➢ pověření úkolem ➢ rotace práce ➢ pracovní porady	➢ přednáška ➢ seminář ➢ demonsrování ➢ případové studie ➢ workshop ➢ brainstorming ➢ simulace ➢ hraní rolí

(Palán, 2002)

Obrázek 1: **Sestava Maslowovy hierarchie potřeb**



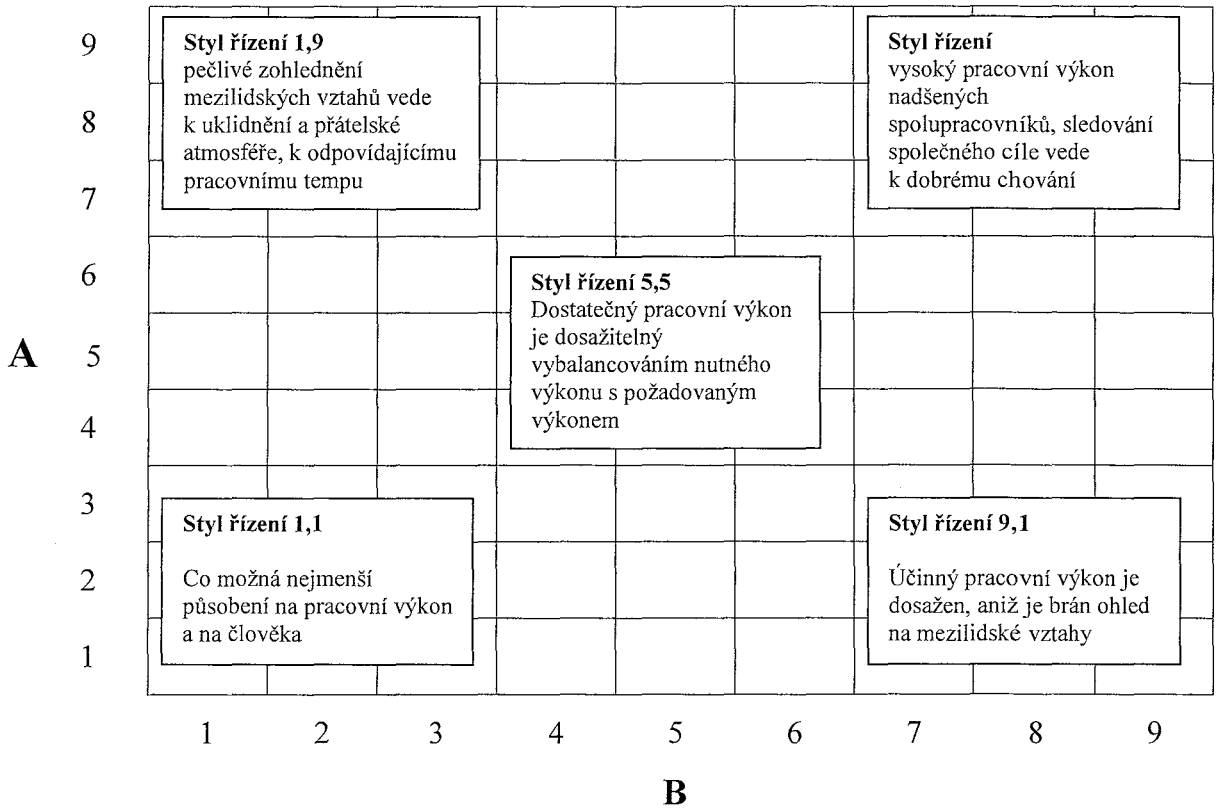
(Nakonečný, 2005)

Tabulka 1: **Johariho mřížka**

	Já znám (vím)	Já neznám (nevím)
Ostatní znají (vědí)	I. Okruh svobodných aktivit (veřejný prostor)	II. Okruh slepých skvrn (slepý prostor)
Ostatní neznají (nevědí)	III. Okruh varování nebo zákazů (privátní prostor)	IV. Okruh neznámých aktivit (uzavřený prostor)

(Stěpaník, 2002)

Obrázek 1: **Behaviorální mříž**
(podle R. R. Blake, J. S. Mountonová, 1964)



faktory: A – důraz na člověka
B – důraz na produkci

Gradace faktorů od 1 (nízký) do 9 (vysoký)

(Nakonečný, 2005)