

V súčasnosti sa v každej z uvedených psychologických disciplín stretáme s niekoľkými ucelenými koncepciami a myšlienkovými smermi, ako aj s teoretickými prúdmi, experimentálnymi prístupmi a psychodiagnostickými metódami a postupmi, ktoré sú zároveň charakteristické aj z hľadiska vývojových etáp teórie manažmentu a marketingu.

## 1.4 Psychologické koncepcie a smery a ich prínos pre manažérsku a podnikateľskú prax

Medzi hlavné súčasné psychologické koncepcie a smery psychologického myslenia, ktoré nachádzajú svoje uplatnenie v teórii a praxi manažmentu a marketingu, patria:

- » experimentálna psychológia,
- » psychotechnika,
- » psychoanalýza,
- » behaviorizmus.

**Experimentálna psychológia** je smer, ktorý skúma psychologické a psychické javy na báze experimentu. Jeho reprezentantmi sú H. Ebbinghaus, O. Kulpe, O. Salz, ale aj celé školy, napríklad Wurzburská škola, ktorej prívrženci už v rokoch 1901 – 1908 v rámci experimentu analyzovali proces myslenia. Ich závery napríklad jednoznačne potvrdili, že myslenie je špecifický psychický proces, ktorý sa vyznačuje individuálnymi charakteristikami, napríklad tempom, analytickými a syntetickými prvkami, dedukciou, ako aj tvorbou súdov a úsudkov. V rámci experimentov sa im podarilo oddeliť proces myslenia od procesu vnímania, pamäti a pozornosti, čo malo veľký význam pre teóriu a prax manažmentu. V súčasnosti sa východiská experimentálnej psychológie používajú v oblasti personálneho manažmentu, hlavne pri výbere a rozmiestňovaní zamestnancov na kľúčové pozície v podniku.

**Psychotechnika** je smer, ktorý sa všeobecne považuje za prvú vývojovú etapu psychológie práce. Jej vznik je úzko spätý s rozvojom strojovej priemyselnej veľkovýroby, ktorá priniesla potrebu uplatniť niektoré poznatky psychológie v hospodárskej praxi a najmä podnietila tvorbu a rozvoj psychodiagnostických metód a techník, zacielených na zisťovanie individuálnych rozdielov medzi ľuďmi z hľadiska nárokov pracovného procesu. Prívrženci tohto psychologického smeru, najmä W. Stern a H. Munsterberg, ktorý napísal prácu *Základy psychotechniky*, ako prví na diagnostikovanie prejavov ľudskej jedinečnosti použili v psychológii štatistické postupy. Tento ich krok podnietil záujem psychológov o triedenie ľudí podľa určitých kritérií, resp. podľa určitých zhodných a odlišných vlastností. To neskôr viedlo k tvorbe takých psychologických metód, ktoré umožnili tieto vlastnosti špecifikovať a diagnostikovať, čo sa dodnes široko uplatňuje najmä v personálnom manažmente, ale aj v oblasti riadenia a vedenia ľudí v pracovnom procese.

visku, pri aplikovaní modelov pružného pracovného času alebo tiež pri navrhovaní dĺžky a obsahu pracovných prestávok v pracovnom procese; alebo v sociálnej zložke regulácie správania, ktorá je dôležitá pri tvorbe pozitívnych medziľudských vzťahov na pracovisku a možno ju využiť pri tvorbe hodnotových systémov, etických kódexov a morálnych noriem v podnikovej kultúre, ako aj pri tvorbe organizačnej štruktúry a vnútropodnikového systému riadenia a komunikácie.

Tabuľka 2.2 Zložky a nástroje regulácie správania človeka v pracovnom procese

Zložky regulácie správania				
Regulácia správania/ nástroje regulácie	biologická regulácia	psychická regulácia	sociálna regulácia	pracovno- -organizačná regulácia
zákony (Zákonník práce) režim práce a odpočinku organizačný poriadok hodnotiace a odmeňovacie systémy pracovný poriadok vnútropodnikové smernice, normy etický kódex podniková kultúra	pudy inštinkty biologické potreby fyzické potreby fyzikálne potreby	vlastnosti schopnosti procesy motívy vôľa	sociálne potreby zvyky etické a morálne potreby ideológia kultúra	organizácia práce tempo práce rozvrhnutie práce pracovný čas deľba práce miera samostatnosti výkonu kompetencie

*Zdroj:* Vlastné spracovanie na základe literatúry.

V súčasnosti každý podnik kladie vysoké nároky na to, aby tak zamestnanec, ako aj manažér vo všetkých oblastiach regulovali svoje správanie v intenciách jeho podnikateľských záujmov a cieľov. Na tento účel sa tvoria rôzne normy a postupy, ktorých cieľom je aspoň v zásade zjednotiť potreby zamestnancov/manažérov a hlavne rôzne spôsoby ich uspokojovania, unifikovať vypuklé, napríklad kultúrne, odlišnosti v ich správaní a v osobnostnom potenciáli, ako aj v ich postojoch a záujmoch tak, aby sa dosiahla určitá, pre pracovný proces a pracovný výkon optimálna a potrebná súčinnosť. Na to slúžia napríklad legislatívne ustanovenia, ktoré určujú napríklad normy pre fyzické a fyzikálne atribúty pracovného prostredia, stanovujú normy na dodržiavanie prestávok v pracovnom procese, určujú aj ich obsah, napríklad prestávka na obed, stanovujú dĺžku pracovného času a pod., a tiež vnútropodnikové normy, ktoré podrobnejšie rozpracúvajú spôsoby a formy uspokojovania napríklad biologických, psychologických, sociálnych a kultúrnych potrieb, v rámci podnikovej kultúry zosúladujú hodnotové systémy zamestnancov a manažérov, nastavujú jednotné etické pravidlá a regulátory morálneho správania a pod. Voľba a výber regulačných nástrojov by

obchodu na zistenie psychologického účinku obalu tovaru, zmyslového vnímania tovaru, „haló efektu“ a prvého dojmu z určitého tovaru u zákazníka. V psychológii práce anketu často používame pri zisťovaní záujmov zamestnancov, ich očakávaní, prípadne ašpirácií a ambícií v oblasti vzdelávacích, sociálnych a kultúrnych potrieb.

### Prípadová štúdia

Na pracovisku sa už dlhodobo vyskytovali rôznorodé negatívne javy, ktoré strpčovali niektorým členom pracovnej skupiny život. Často sa napríklad stávalo, že niektorým zamestnancom, ktorí dosiahli výborný výkon, na nasledujúci deň nefungovali na 100 % stroje, chýbali im nástroje, alebo nástroje boli na inom mieste, takže ich často museli hľadať. Tým sa strácal jednak čas, a jednak sa u týchto zamestnancov menil psychický stav, ktorý mal často za následok zníženie koncentrácie, pozornosti, celkovej motivácie, následkom čoho bolo aj zníženie výkonnosti a niekedy aj výskyt drobných úrazov. Manažér už dlhobojšie pozoroval tento jav, ale vždy, keď bol prítomný, jav sa nevyskytol. Len čo sa však vzdialil z pracoviska, začal sa jav opakovať. Vyhodnotenie uvedeného javu na pracovnej porade nemalo účinok. Preto sa rozhodol zistiť, kto a prečo takto postupuje.

Otázky do diskusie k prípadovej štúdi:

1. Je povinnosťou manažéra zistiť, kto a prečo takto postupuje?
2. Ktoré z uvedených všeobecných metód sú vhodné na odhalenie uvedeného javu?

## 3.2 Špecifické psychologické metódy a ich použitie v manažérskej praxi

Špecifické psychologické metódy nadväzujú na psychotechnické metódy a postupy, ktoré sa zamerali na kvantifikovanie psychologických javov vznikajúcich v pracovnom procese. Tie sa neskôr rozvinuli a obohatili aj o kvalitatívne analýzy, ktoré sú práve v súčasnej podnikovej a podnikateľskej praxi značne používané pri riešení rôznorodých ekonomicko-sociálno-psychologických problémov.

V rámci špecifických psychologických metód sa podľa objektu a techniky skúmania do súčasnosti vyprofilovali tri skupiny:

- » psychodiagnostické metódy,
- » analytické psychologické metódy pracovnej činnosti,
- » škály, škálovacie techniky a stupnice.

V súčasnej manažérskej praxi sa všetky špecifické psychologické metódy používajú v súvislosti s riešením špecifických, hlavne vnútroprírodných problémov a otázok. Môžu poskytnúť viacero odpovedí na otázky spojené s riadením a vedením ľudí v podniku, a to najmä v oblasti personálnych stratégií podniku spojených s vývojom intelektu.

#### 4.4.1 Všeobecné psychické schopnosti nevyhnutné na výkon funkcie manažéra

Medzi všeobecné psychické schopnosti nevyhnutné na výkon funkcie manažéra psychológovia zhodne zaraďujú:

- » všeobecnú inteligenciu,
- » všeobecný pracovný stereotyp.

**Všeobecná inteligencia**, resp. mentálna kapacita manažéra, je v psychológii všeobecne označovaná ako tzv. **G-faktor**, ktorý je podkladom ostatných psychických schopností. Vo všeobecnosti sa v psychologickej literatúre definuje ako schopnosť jednotlivca riešiť nové problémy a orientovať sa v nových situáciách na základe porozumenia podstatným súvislostiam a vzťahom. *Inteligencia* ako schopnosť nevyjadruje kvantitu poznatkov, ale schopnosť s nimi narábať v určitých logických nadväznostiach a adekvátne ich v konkrétnych situáciách používať.

Inteligencia ako schopnosť je vnútorne štruktúrovaná. Ako prvý štruktúru inteligencie opísal J. P. Guilford<sup>50</sup>, a to pomocou šiestich schopností, medzi ktoré zaradil poznávanie, zapamätávanie, vybavovanie, dedukciu, indukciu a riešenie problémov. Ďalej uviedol päť zdrojov oblastí, v rámci ktorých človek získava informácie: zrakové vnímanie, sluchové vnímanie, obsah (verbálny prejav), symbol a správanie. Výstupom je poznanie, ktoré sa skladá z položiek spojených spoločnými znakmi, príbuznosťou, opakom, podobnosťou a postupnosťou. Ich ďalším triedením sa dopracoval k systémom vytvárajúcim štruktúry alebo siete, z ktorých možno vyvodzovať dôsledky a predpovede. Na základe toho definoval inteligenciu ako súhrn duševných/psychických operácií, informačných obsahov a informačných foriem produktov. Medzi operácie, ktorých vymedzil päť druhov, zaradil poznávanie, pamäť, divergentnú a konvergentnú produkciu a hodnotenie. Medzi obsahy, ktorých vymedzil päť druhov, zaradil vizuálne, sluchové, symbolické, sémantické a behaviorálne. Do skupiny produktov, ktorých vymedzil šesť druhov, zaradil jednotky, triedy, vzťahy, systémy, transformácie a implikácie. Každá z kategórií uvedenej štruktúry je nezávislá, čo v podstate znamená, že teoreticky existuje 150 rôznych zložiek inteligencie. Napríklad kognitívne operácie možno rozdeliť na 30 dielčích schopností: 6 produktov × 5 obsahov. Model štruktúry inteligencie J. P. Guilforda slúži ako hodnotný heuristický nástroj a plán zlepšovania intelektuálnych schopností prostredníctvom cvičenia.

V súčasnej psychológii sa *inteligencia chápe ako dvojzložkový psychický jav*, pričom jednotlivé zložky nemusia byť u jednotlivca rovnomerne zastúpené ani rozvinuté. Prvou zložkou je **racionálna inteligencia**, ktorá sa opiera o procesy myslenia a predstavuje komplex kognitívnych dispozícií jednotlivca na riešenie praktických a teoretických problémov. Racionálna inteligencia je do značnej miery produktom školského

<sup>50</sup> GUILFORD, J. P. 1967. *The Nature of Human Intelligence*. New York : McGraw-Hill, 1967.

Podľa rýchlosti vzniku, dĺžky trvania, priebehu a intenzity sa konflikty vznikajúce v pracovnej skupine všeobecne rozdeľujú na:

- » *náhle a pripravené konflikty,*
- » *otvorené a skryté konflikty,*
- » *funkčné a disfunkčné konflikty,*
- » *krátkodobé, strednodobé a dlhodobé konflikty.*

V súčasnej teórii a praxi manažmentu sa v súvislosti so skúmaním pre podnik prospešných/zdravých konfliktov používa jednoduchá *dichotomická klasifikácia konfliktov*, ktorá rozlišuje medzi dvoma skupinami konfliktov, a to z hľadiska ich významu pre podnik ako celok – konflikty pre vnútropodnikové prostredie prospešné/zdravé a konflikty pre vnútropodnikové prostredie škodlivé. Ich rozlíšenie je podľa J. Urbana<sup>94</sup> pomerne veľmi jednoduché. Do skupiny tzv. *zdravých konfliktov* patria všetky tie konflikty, ktoré posúvajú podnik k stanoveným cieľom. Vznikajú ako názorové strety, diskusie, vecné dialógy, zamerané na hľadanie optimálnych alternatív riešenia pracovných problémov. Na adaptabilitu a zvyšovanie konkurencieschopnosti podniku sú nevyhnutné a manažéri by ich vzniku nemali nielen zabraňovať, ale v prípade, ak sami nevznikajú, mali by ich vznik iniciovať. Do skupiny tzv. pre podnik *škodlivých konfliktov* patria všetky tie konflikty, ktoré sa dotýkajú osôb a osobných vzťahov. Je pre ne charakteristické, že namiesto riešenia pracovných problémov, problémy personifikujú. Ich riešenie je zložitejšie a náročnejšie. Teória manažmentu odporúča na ich riešenie používať metódy, ktoré kladú dôraz nielen na presadenie cieľov, ale najmä na udržanie vzťahov medzi v konflikte sa nachádzajúcimi zamestnancami, resp. pracovnými skupinami. Takisto veľký význam pripisuje zručnosti manažéra predvídať vznik pracovných konfliktov a nastaviť už vopred postup ich riešenia.

### 5.6.1 Konfliktní a nekonfliktní zamestnanci

Aj keď v zásade neexistujú nekonfliktní ľudia, existujú len ľudia, ktorí do konfliktnej situácie vstupujú „latentným“ spôsobom, a preto sú často označovaní ako nekonfliktní. V rámci psychológie osobnosti boli na základe početných výskumov zistené vlastnosti, ktoré podstatne podmieňujú vznik a rozvinutie konfliktu a konfliktného správania pri riešení problémov v pracovnom procese. Tie boli označené neskôr ako osobnostné charakteristiky, prejavujúce sa v správaní a komunikácii každého manažéra či zamestnanca. Väčšinou sa v pracovnom procese aktivizujú v stresových situáciách, ktoré môžu byť spôsobené zlou organizáciou práce, absenciou sociálnych podnetov v pracovnom prostredí (známa ponorková choroba) alebo rozličnými typmi sociálno-psychologického tlaku (napríklad stádovitý efekt alebo konformita naruby).

<sup>94</sup> Podrobnejšie: In *Moderní řízení*. 2005, č. 4, s. 78.

Úspešnosť tímu pritom tkvie v jeho vyvážení. Vyváženosť tímu je daná jednak kvalitou „prepojovacích“ zručností manažéra, a jednak optimálnym rozložením tímových úloh medzi členmi tímu. Podstatu „prepojovacích“ zručností manažéra tvorí prirodzená autorita, spôsob narábania s mocou, schopnosť delegovať úlohy a schopnosť načúvať a empaticky komunikovať. Výsledkom „prepojovacích“ zručností manažéra je vznik, formovanie a udržiavanie dvoch typov neformálnych/priateľských vzťahov:

- » dosiahnutie určitej miery rozvinutia neformálnych/priateľských vzťahov v tíme, ktoré však môžu mať rozličný vplyv na produktivitu práce,
- » dosiahnutie určitého stupňa priateľských vzťahov voči tímu v externom (vnútro podnikovom) prostredí. Tento typ neformálnych/priateľských vzťahov sa považuje, ako uvádza J. Dušek<sup>105</sup>, za zdroj sociálneho kapitálu. Umožňuje tímu získať strategické informácie, dôležité rady týkajúce sa úloh tímu, politickú a sociálnu podporu tímu v externom/ vnútro podnikovom prostredí. Z hľadiska úspešnosti tímu, jeho výkonnosti a produktivity práce sa tento typ vzťahov ukazuje byť veľmi dôležitým hlavne pri tvorbe nového tímu. J. Lablanca (2004) v tejto súvislosti uvádza, že vodidlom pri výbere členov do nového tímu by malo byť nielen to, čo ten-ktorý potenciálny člen tímu vie a pozná, ale aj to, koho pozná.<sup>106</sup>

*Otázke významu priateľských vzťahov v tíme a ich vplyvu na mieru produktivity práce a výkonnosť tímu sa v súčasnosti venuje viacero výskumov. V tejto súvislosti treba poznamenať, že v teórii a praxi manažmentu pretrváva predsudok, že „čím sú priateľské vzťahy v tíme lepšie, rozvinutejšie, bližšie, tým je tím úspešnejší“. Väčšina štúdií však poukazuje na fakt, že určitá miera „blízkości“ priateľských vzťahov v tíme má negatívny vplyv na produktivitu práce a výkonnosť tímu. Analýzy v jednom z posledných prieskumov, ktorý bol uskutočnený v 60 tímoch v 11 podnikoch z rôznych odvetví, na základe porovnávania výkonnosti najúspešnejších tímov, odhalili niektoré negatíva, ktoré tvoria prekážky v dosahovaní synergického efektu tímu v oblasti produktivity práce a výkonnosti. Ukázali, že v tímoch, v ktorých sa podiel priateľských vzťahov na celkovom počte vzťahov medzi členmi blížil k 100 %, bola tímová výkonnosť výrazne nižšia. Ako zdroje zníženej výkonnosti tímu boli identifikované tri základné faktory: vyšší stupeň izolácie tímu vo vnútro podnikovom prostredí, „hrošia koža“ členov tímu voči vplyvom vonkajšieho prostredia a vyšší stupeň sebaistoty tímu a jeho členov. Zároveň sa zistilo, že priateľské vzťahy sú pre tímy z hľadiska dosahovania synergického efektu výkonnosti významné vtedy, ak smerujú von z tímu, a to v dvoch smeroch: ak vzniknú so zamestnancami rôznych vnútro podnikových útvarov také neformálne/priateľské pracovné vzťahy, ktoré prinášajú do tímu dôležité informácie, a ak neformálne/priateľské vzťahy prerastú do spoločenskej mimopracovnej oblasti a stanú sa zdrojom sociálneho kapitálu<sup>107</sup>.*

<sup>105</sup> DUŠEK, J. 2012. *Sociální kapitál a jeho vztah k rozvoji regionu*. České Budějovice : VŠERS, 2012.

<sup>106</sup> LABLANCA, J. 2004. The Ties that Blind. In *Harvard Business Review*. 2004, no. 10, p. 19.

<sup>107</sup> Podrobnejšie pozri: LABLANCA, J. 2004. The Ties that Blind. In *Harvard Business Review*. 2004, no. 10, p. 19. Porovnaj: Přátelské vztahy snižují produktivitu. In *Moderní řízení* 2005, č. 3, s. 72-73.

váha moci/sily, čo sa prejavuje tým, že obeť nie je schopná účinne sa brániť. Dlhodobá nerovnováha síl odlišuje mobing od srandy, ktorá teší obidve strany.

Nástrojmi mobingu môžu byť fyzické násilie, psychologické hrozby, zastrašovanie, ubližovanie, posmech, ponižovanie, znevažovanie, útok na integritu osobnosti a pod. Obyčajne možno v rámci neho identifikovať päť fáz, ktoré sú charakterizované v tab. 6.3.

Tabuľka 6.3 Fázy šikanovania<sup>116</sup>

	Fáza	Charakteristika nástrojov mobingu
1.	<b>Ostrakizmus</b>	mierne psychické formy násilia, neuznanie a znevažovanie výsledkov práce, ohováranie, vysmievanie (neobsahuje priamy útok, mobér je skrytý v skupine, skrýva sa za tzv. všeobecný názor, hľadá spojencov)
2.	<b>Manipulácia</b>	opakované mierne útoky, overovanie manipulatívnych techník v skupine, získavanie spojencov na útok proti obeť
3.	<b>Vytvorenie úderného jadra</b>	vznik účelových skupín agresorov – mobérov, ktoré začnú medzi sebou spolupracovať a systematicky, a už nie náhodne si vyberajú a vyhľadávajú obeť v pracovnej skupine. Overujú si techniku, či sa obeť spoja, alebo nie. Menia aj nástroje mobingu za agresívnejšie formy útokov, ponižovania a cielenej deštrukcie osobnosti vybratých obetí
4.	<b>Nastolenie noriem mobingu v pracovnej skupine</b>	presadia, aby sa normy agresorov – mobérov – stali nepísaným zákonom. Do mobingu – šikanovania takto zapoja aj ostatných členov pracovnej skupiny (spoliehajú sa na ich strach, nežajú riešiť problémy, uspokojenie z toho, že oni sami nie sú objektom mobingu)
5.	<b>Totalita (dokonalé šikanovanie)</b>	normy mobérov rešpektujú všetci členovia pracovnej skupiny – nastolenie ideológie totálneho šikanovania/mobingu. Mobéri strácajú posledné zábrany, násilie sa považuje za normálny jav, nastupuje morálna slepota, prestáva existovať sociálna súdnosť, súcit, spolupatričnosť, solidarita či pocit viny

Mobing sa často spája s agresivitou<sup>117</sup>. **Agresivita**<sup>118</sup> je v psychológii definovaná ako zámerné konanie, ktorého motívom je pôsobiť niekomu škodu, krivdu alebo bolesť. Podstatou agresie je zámernosť a cielenosť ubližovania.

<sup>116</sup> Porovnaj: KOLÁŘ, M. 2005. *Bolest šikanování*. Praha : Portál, 2005.

<sup>117</sup> Na zisťovanie mobingu možno použiť techniku hodnotenia stupňa agresivity, ktorej autorom je A. Krkovič.

<sup>118</sup> Agresivitu mnohí psychológovia chápu ako jednu z foriem správania. Napríklad Z. Freud chápe agresivitu ako pudové relatívne správanie, ktorého podstatou je hnev. Toto správanie vzniká ako odpoveď na silný podnet v sociálno-psychologicky uzavretom priestore, to znamená, že človek nemôže naplno v danom prostredí vyjadriť svoj hnev. Iní psychológovia uvádzajú, že mnohí ľudia sa naučili, že v určitom prostredí sa agresivita vypláca; agresor si prostredníctvom takéhoto správania vynúti služby od druhých a pod.

V teórii je *sexuálne obťažovanie* definované ako akýkoľvek nechcený, nežiaduci sexuálny návrh, žiadosť a láskavosť, ktoré môžu mať verbálnu alebo fyzickú formu správania sexuálnej povahy.<sup>125</sup> Týka sa sexuálnych narážok, ktoré urážajú alebo dehonestujú zamestnanca alebo uchádzača pre jeho pohlavie vrátane pasívnej činnosti, akou je predkladanie sexuálne sugestívnych otázok, obrázkov, rozprávanie hrubých sexuálnych vtipov, ďalej fyzické obťažovanie, dotyky, osahávanie (napríklad osobné prehliadky) a pod. Patrí sem aj vyhrážanie sa ukončením pracovného pomeru, disciplinárnym opatrením alebo nevyužitím možnosti na pracovný postup, ak zamestnanec sexuálnu aktivitu odmietne. Medzi príklady sexuálneho obťažovania sa v súčasnosti zaraďujú najmä tieto:

- » Hrozba alebo podmienenie postavenia jednotlivca s cieľom získať sexuálne protislužby napríklad v súvislosti s prijímaním do pracovného pomeru, pracovným preradením, pridelením pracovných úloh, zvýšením platu, preradením na nižšiu funkciu, prepustením alebo v súvislosti s inými nepríjemnými pracovno-právnymi dôsledkami.
- » Fyzický kontakt nad rámec spoločensky prijateľných noriem štandardne uplatňovaných v pracovnom procese.
- » Komentár týkajúci sa vzhľadu nad rámec spoločensky prijateľnej konverzácie.
- » Sexuálne hanlivé a ponižujúce konanie alebo fyzické gestá, ktoré sú zjavnej sexuálnej alebo vyzývavej povahy, napríklad nemiestne žartovanie alebo flirtovanie.
- » Písomné alebo grafické materiály sexuálnej povahy, ktoré sú umiestnené na pracovisku alebo sa rozširujú na pracovisku (sporo oblečené ženy, ženské, mužské akty, karikatúry so sexuálnym motívom a pod.).
- » Pokračovanie v sexuálnom správaní po odvolaní súhlasu jedného zo zamestnancov.

Každý zamestnanec, ktorý pociťuje sexuálne obťažovanie, ktorý bol vystavený sexuálne nepriateľskému pracovnému prostrediu alebo ktorý si všimol sexuálne obťažovanie, by mal okamžite vyhľadať vedúceho pracovníka a o probléme ho informovať. Spôsob, ako zamestnanec môže informovať o sexuálnom obťažovaní na pracovisku, by mal každý podnik zvážiť a umožniť tak písomný, anonymný, ako aj verbálny, otvorený spôsob. Každé upozornenie alebo sťažnosť na výskyt sexuálneho obťažovania na pracovisku musí byť podľa Charty základných sociálnych práv zamestnancov EÚ prešetrované a ukončené vydaním rozhodnutia.

I napriek tomu, že obťažovanie sa v súčasnosti prednostne vzťahuje na oblasť sexuálnu, prax ukazuje, že obťažovanie sa vyskytuje aj v iných oblastiach. Napríklad oveľa viac prípadov obťažovania je hlásených z oblasti vône/zápachu a z oblasti zlozvykov, ktorými niektorí zamestnanci obťažujú pracovné prostredie, napríklad mľaskanie, sŕkanie, hlučné obhrýzanie nechtov, lúskanie prstami, špáranie sa v zuboch, hlučné smrkanie, potáhanie hlienov v nose a pod.

<sup>125</sup> SZARKOVÁ, M. 2013. *Personálny marketing a personálny manažment*. Bratislava : EKONÓM, 2013.



prechádzajú vnútornou obsahovou zmenou a je evidentné, že tie podniky, ktoré túto zmenu neskoro alebo vôbec nezachytia, strácajú pozície na trhu a postupne krachujú. To vyvoláva stálu potrebu uplatňovania profesiografie v podniku. Preto by manažmentu každej firmy malo záležať na dôkladne uskutočňovanej profesiografii a z nej vyplývajúcich dobre spracovaných profesiogramoch.

### 7.3.2 Význam profesiografie a profesiogramu v riadení podniku

V teórii a praxi manažmentu, hlavne personálneho manažmentu, sa v poslednom období do popredia dostávajú otázky spojené nielen s presnou analýzou pracovnej činnosti a práce ako takej, ale aj s čo najpresnejším opisom pracovného miesta z rôznych pohľadov. Vyplýva to z viacerých potrieb podnikovej a podnikateľskej praxe, medzi ktorými rezonuje najmä potreba vybrať čo najvhodnejších „správnych“ ľudí na jednotlivé konkrétne pracovné miesta, potreba zostavovať efektívne pracovné tímy, potreba zvyšovať pracovnú motiváciu a sekundárne aj výkonnosť zamestnancov podniku, zainteresovať ich na úlohách a cieľoch podniku a najmä riadiť a využívať ich celkovú aktivitu v prospech strategických záujmov podniku. Uvedené potreby, samozrejme, nie sú zďaleka všetky, mnohé stále v praxi vznikajú a zanikajú, a preto ich zoznam nikdy nebude úplný. Vyžadujú pružný teoretický prístup pri analyzovaní práce a pracovnej činnosti a zároveň nastoľujú aj požiadavku systematicky zahrnúť prvky zmien do riadenia personálnych činností a postupov v podniku. K metódam, ktoré umožňujú flexibilne reagovať na potreby riadiacej praxe v podniku, nesporne patrí profesiografia. Profesiografia, ktorej sa vyčíta, že ako metóda analýzy práce „nevenuje dostatočnú pozornosť kognitívnym procesom, ako sú pamäť, pozornosť, myslenie, rozhodovanie a riešenie problémov“, aj v súčasnosti ponúka pre manažment podniku viaceré výhody. Tie spočívajú hlavne v tom, že „umožňuje triedenie pracovných činností a podmienok z rôznych hľadísk, čo zahŕňa základné prvky činnosti, z ktorých možno vyvodzovať, aké psychologické procesy sú pri práci zaťažované a aké vlastnosti sú predpokladom úspešného výkonu práce“<sup>135</sup>.

Profesiografia a tvorba profesiogramov patrí v súčasnosti k moderným metódam, ktoré predstavujú východisko personálnej politiky každého podniku a ktorých úroveň spracovania svojím spôsobom odráža predpoklady budúcej existencie podniku.

## 7.4 Funkciografia a tvorba funkciogramu

Okrem profesie môže zamestnanec v pracovnom procese vykonávať určitú funkciu, ktorá vyplýva z jeho pozície v organizačnej štruktúre a systéme riadenia podniku.

<sup>135</sup> SKŘEHOT, P. – HLADKÝ, A. – MALÝ, S. 2008. Hierarchická analýza úkolu. In *Psychologie v ekonomické praxi*. 2008, roč. XLIII, č. 1-2, s. 35.

Psychické preťaženie v podstate zaniká eliminovaním alebo limitovaním konfliktu a jeho zdrojov. Pri neúspešnom riešení konfliktu sa môže psychické preťaženie vyvinúť do neurózy alebo inej psychickej poruchy, ktorá vyžaduje odborné liečenie.

## 10.5 Frustrácia v pracovnom procese

**Frustrácia** je psychický stav, ktorý vzniká, ak zamestnancovi/manažérovi alebo pracovnej skupine na ceste k uspokojeniu potreby, prípadne dosiahnutiu cieľa stojí prekážka, napríklad fyzikálne činitele, ako sú hluk, prievan a pod., alebo sociálne činitele, ako sú zlá organizácia práce, nejasnosť rolí, nízka kompetentnosť manažéra, sociálna izolácia, šikanovanie a pod.<sup>164</sup> Keďže frustrácia vzniká ako reakcia na prekážku, ktorá bráni splneniu určitého stanoveného cieľa zamestnanca/manažéra, tak aj jej intenzita, dĺžka trvania a charakter závisia od prekážky, ktorá ju vyvolala a ktorá v zamestnancovi/manažérovi vyvoláva potrebu odstrániť ju a pokračovať v aktivite v smere dosiahnutia stanoveného cieľa. Preto frustráciu zamestnanec často pociťuje ako vnútornú potrebu odstrániť vzniknutú prekážku jeho pracovnej aktivity. Frustrácia má rôzny vplyv na psychické zdravie človeka.

Prekážky, ktoré vyvolávajú frustráciu u zamestnancov a manažérov, možno rozdeliť na vonkajšie a vnútorné. Každá takáto prekážka je však pociťovaná ako neuspokojenie potreby a vnútorný tlak na zmenu správania a konania zamestnanca.

Z časového hľadiska psychický stav frustrácie u zamestnanca môže trvať dovedy, kým nedôjde k uspokojeniu potreby, teda k odstráneniu prekážky, ktorá tento stav frustrácie u zamestnanca spôsobila. Tento stav frustrácie označuje psychológia za krátkodobý. Kritériom takéhoto označenia je fakt, že pocity spojené s frustráciou sa nefixujú vo vedomí zamestnanca a nepremietajú sa do jeho správania a konania. Oproti tomu dlhodobý psychický stav frustrácie, ktorý sa v psychológii označuje termínom **deprivácia**, je chápaný ako stav, ktorý pretrváva aj potom, keď bola potreba uspokojená, ale pocity spojené s psychickým stavom frustrácie sa zafixovali vo vedomí a v správaní zamestnanca. Pocity, najmä pocit neschopnosti, strachu zo zlyhania, pocit neistoty a obáv, ktoré sa takto fixujú vo vedomí zamestnanca, môžu postupne vyústiť do vzniku komplexu menejcennosti, ktorý sa v správaní môže prejavovať dvojako:

- » buď zamestnanec preceňuje svoje schopnosti,
- » alebo zamestnanec podceňuje svoje schopnosti a z obavy a strachu, že zlyhá, sa radšej vyhýba konfliktným situáciám a problémovým pracovným úlohám.

Zdrojom psychického stavu frustrácie u zamestnanca môže byť prekážka, ktorú mu do cesty za splnením cieľa postavil iný človek, alebo prekážka, ktorá je v človeku

<sup>164</sup> Porovnaj: KOLLÁRIK, T. 2002. *Sociálna psychológia práce*. Bratislava : Univerzita Komenského, 2002, s. 94.

Manažér je povinný v pracovnom procese dbať na psychický stav zamestnancov. V prípade výskytu negatívnych psychických javov musí upraviť pracovný proces v súlade so Zákonníkom práce a s vyhláškou o bezpečnosti práce tak, aby tieto neboli zdrojom úrazov alebo vzniku chorôb z povolania u zamestnancov, ako aj u seba samého.

### 10.6.2 CFS – syndróm chronickej únavy ako pokračovanie stresu

Stres, ktorý sa rozvinul do štádia veľmi podobného únave, sa začal v literatúre označovať ako **syndróm chronickej únavy** – CFS (*syndrom of chronic fatigue*). Jeho podstatou je zmena psychického a fyzického stavu v dôsledku dlhotrvajúceho stresu, ktorá sa celkovo prejavuje podobnými symptómami ako chronická komplexná únava organizmu. Podobnosť stresom vyvolaných zmien so zmenami vyvolanými únavou bola príčinou pomenovania uvedeného psychosomatického stavu. Až neskôr sa na základe výskumov zistilo, že ide o iný psychosomatický stav, oveľa vážnejší a nebezpečnejší, ako je chronická únava.<sup>176</sup> Na jeho identifikáciu sa stanovili dve základné kritériá. Prvým je, že únava trvá najmenej šesť mesiacov a fyzická aktivita klesne minimálne o polovicu toho, čo človek zvládal predtým. Druhým kritériom je vylúčenie všetkých ostatných stavov, ktoré môžu únavu spôsobiť.

CFS je definovaný ako funkčná psychická zmena, ktorá vzniká, okrem iného, aj ako produkt dlhodobo nezvládnutého stresu spôsobujúceho zlyhanie osobnostného autosugestívneho regulačného mechanizmu. Jeho podstatou je komplexná deštrukcia až rozpad autoregulačného „príkazového“ a vôľovo-motivačného systému. Prejavuje sa zlyhaním vykonania „vnútorných príkazov“, ktoré si jednotlivec vedome alebo nevedome dáva k výkonu akejkoľvek činnosti. V praxi to znamená asi toľko, že jednotlivec si vo vnútornej reči rozkáže, čo chce urobiť, ale nemá silu to urobiť, pričom nereaguje ani na podnety a rozkazy z vonkajšieho prostredia. CFS sa vyznačuje **nasledujúcimi príznakmi**:

- » zníženie motorickej spôsobilosti „pohyb bolí“,
- » citová labilita, časté striedanie nálad, sklon k depresii,
- » strata záujmu o seba i okolie,
- » zmena osobnostných autoregulačných mechanizmov (človek si nedokáže rozkázať),
- » zmena hodnotového systému,
- » zníženie ašpiračnej úrovne,
- » celková ľahostajnosť,
- » neschopnosť meniť svoj psychický a fyzický stav.

<sup>176</sup> V praxi je v súčasnosti veľmi ťažké odlíšiť, či ide o vyčerpanie z ustavičnej fyzickej a psychickej aktivity, alebo o syndróm chronickej únavy. Laici majú sklon zaraďovať syndróm chronickej únavy k poruchám imunity. Podľa súčasnej medicíny však nepatrí medzi imunodeficitné stavy.