

## 2. Psychologické aspekty pracovního prostředí



**Cíl:**

*poznat determinanty efektivní pracovní činnosti, porozumění pojmu image pracoviště, osvojení si poznatků o typech pracovního prostředí a vhodných modálních orientací osobnosti vzhledem k danému typu pracoviště.*

**Klíčová slova:**

*pracovní prostředí motorické, konformní, intelektuální, persuasivní, estetické, supportivní a příslušné typy osobnosti.*



Pracovní prostředí je souhrn materiálních a společenských podmínek pracovního procesu. Pracovní prostředí je dáno stavebním, prostorovým a strojním vybavením pracoviště, technologickým procesem, hygienou i estetickou úrovní a organizací práce spolu s vhodnou tepelnou, ventilační, světelnou a zvukovou pohodou.

Pracovní prostředí je pro člověka světem, ve kterém žije, aby ho měnil, a to pokud možno stále k větší dokonalosti. Z psychologického hlediska jde hlavně o to, aby člověk vykonával pracovní činnost s kladným vztahem k ní, se zájmem a rád.

Jde i o to, aby člověk na pracovní činnost stačil svými tělesnými a duševními silami a aby si svoji osobnost v práci obohacoval. Člověk často potřebuje i jistotu o užitečnosti své práce pro společnost. Uznání a solidarita je pro dodržování pracovní morálky a produktivity často důležitější než fyzikální podmínky práce.

*Etické hodnoty* pracoviště se projevují v respektování zákonů, na kvalitě výrobků, v řešení konfliktu zájmů, v serióznosti při uzavírání a plnění pracovních smluv, v úrovni bezpečnosti a ochrany zdraví na pracovišti, v korektnosti vztahů k dodavatelům a zákazníkům, v serióznosti při stanovení cen, v ochraně životního prostředí atd.

Úspěch v pracovní činnosti je nutným předpokladem pocitu spokojenosti.

Na pocit spokojenosti a pohody pracujícího má vliv také hygienická úroveň, adekvátnost, důstojnost a reprezentativnost jeho pracovního prostředí a pracovní řád, kázeň na pracovišti a image pracoviště, což je psychologický a tržní "obraz" - souhrn představ, citů, myšlenek, přání, hodnot, asociací, který se v duševnu člověka pojí s nějakou institucí, věcí, ale i s osobou.

*Image* podniku je tedy obraz, který si vytváří vnější okolí o celém podniku. Obdobné je také *image* školy.

Vytváření žádoucího vztahu předmětu a jeho obrazu (tj. *image*) se v propagační psychologii nazývá *mentální most*.

Každý člověk má tendenci preferovat určitou skupinu podobných činností, a tím vlastně inklinovat k odpovídajícímu seskupení, trsům příbuzných povolání. Někdy je člověk k této preferenci přinucen svým postižením: smyslovým, tělesným atd.

Pracovní činnost má vliv na vývoj a zrání celé řady osobnostních vlastností (např. na pracovitost, ochotu, iniciativnost, snaživost, přesnost aj.).

**Typy pracovního prostředí**

Většina lidí může zastávat celou řadu různých povolání, neboť existují rozsáhlé možnosti kompenzace, vyrovnávání nedostatků přednostmi a zejména možnostmi výcviku specifických profesionálních dovedností a návyků.

Přesto jsou cenné teorie, které rozlišují typy osobnosti pracovníků ve vztahu k hlavním druhům pracovního prostředí. Je to např. teorie J. L. **Hollanda**, který rozlišuje:

- *motorické prostředí* - patří sem zemědělští pracovníci, strojníci, letci, řidiči nákladních aut, tesaři, maséři, opraváři, švadleny, malíři a natěrači, zedníci, slévači, bagristé, elektroinstalatéři, topenáři atd.;
- *podpůrné prostředí* - supportivní - patří sem např. učitelé, poradci, sociální pracovníci, diplomaté;
- *konformní prostředí* - administrativní pracovníci, účetní, sekretáři aj.;
- *přesvědčující* - persuasivní prostředí - patří sem např. státní funkcionáři, řídicí pracovníci, úředníci pojišťoven, právníci, obchodníci;
- *estetické prostředí* - patří sem hudebníci, výtvarníci, aranžéři, sochaři, malíři, spisovatelé, básníci aj.;
- *intelektuální prostředí* - matematici, chemici, fyzici, biologové, kybernetici atd..

Nedomyšlené přesuny jednotlivce mezi pracovními prostředími může mít záporný dopad na osobnost a psychiku pracovníka.

Vždy je třeba přihlížet ke vzdělání /základní, vyučen, středoškolské a vysokoškolské/, délce praxe, věku, dosavadnímu příjmu a k dalším kompetencím.

### **Typy modálních orientací osobnosti**

Každý z nás má podle své hierarchie hodnot sklon preferovat povolání patřící do jedné z těchto šesti velikých skupin pracovního prostředí. Tento sklon se projevuje již v době první volby povolání. Každý člověk je podle této teorie orientován především motoricky nebo intelektuálně, supportivně, konformně, persuasivně nebo esteticky.

Modální orientace mohou být u dané osobnosti zařazeny v jakési hierarchii podle své relativní síly. Hlavní směr volby povolání nebo úsilí člověka jsou pak určovány životním stylem, který je v čele hierarchie. Tato intropersonální hierarchie může být definována kódovanými "zájmovými inventáři".

Každý člověk je jiný než jsou ostatní lidé. Ke každému proto musíme volit individuální přístup, má-li být naše komunikace úspěšná.

Hollandovy typy modálních orientací osobnosti lze připodobnit k typologii E.**Sprangera**, který rozlišuje rovně šest typů osobnosti.

Nyní k podrobnější charakteristice modálních orientací osobnosti podle J. L. **Hollanda**:

#### **Typ motorické orientace - realistický typ**

Lidé patřící k tomuto typu orientace milují aktivity, které vyžadují fyzickou sílu, maskulinní až agresivní akci, motorickou koordinaci a obratnost, preferují tedy tzv. mužské role. Dávají přednost konkrétním dobře definovaným problémům před abstraktní problematikou. Raději úkol manuálně "dělají", provedou, vyřeší, než aby o něm přemýšleli. Vyhýbají se situacím, které vyžadují verbální a interpersonální obratnost, protože jim často chybí. Jsou často ohrožováni blízkými vztahy k jiným, nebo to tak alespoň pociťují.

Chápu sami sebe většinou jako agresivní, silné a maskulinní typy s konvenčními politickými a ekonomickými hodnotami. Jsou tedy typizováni svou mužností, fyzickou silou a obratností, konkrétními a praktickými způsoby, jak jednájí s životními problémy a nedostatkem sociální obratnosti a vnímavosti. Do povolání, která patří pod povolání v motorickém prostředí (jde

např. o zemědělství, stavebnictví a řemesla), by pak měli být vybíráni ti jedinci, kteří jsou motoricky orientovaní.

### ***Typ intelektuální orientace - kognitivní typ***

Lidé patřící k tomuto typu jsou zaměřeni spíše na to, aby problémy teoreticky promýšleli, než aby je řešili v praxi. Mají výrazné sklony pochopit a myšlenkově organizovat tento svět. Mají rádi nejasné, obtížné úkoly a introceptivní činnosti a jsou jim vlastní poněkud nekonvenční hodnoty a postoje. Vyhýbají se zhusta interpersonálním problémům, které vyžadují častý kontakt se skupinami lidí a s mnohými lidmi vůbec. Je pro ně typická abstrakce v protikladu ke konkrétnosti, analýza v protikladu k verbalizaci, "oralitě", introcepce v protikladu k extracepci, asociálnost v protikladu k sociabilitě. Hlavní rysy tohoto zaměření připomíná také Sternovo pojetí intelektuálního typu. Horneyová v tomto smyslu hovoří o odtažitém typu.

### ***Typ suportivní, podpůrné orientace - sociální typ***

Lidé tohoto typu mají rádi učitelské nebo terapeutické role. Jsou verbálně a interpersonálně obratní. Jejich orientace patrně odráží jejich touhu po socializaci a přesně definovaném, a proto běžném zázemí a po pozornosti ostatních lidí. Jsou zodpovědní, sociálně orientovaní, mají tendenci přijímat ženské impulsy a úkoly. Hlavní hodnoty v jejich osobním hodnotovém systému jsou hodnoty humanistické. Cítí se ohrožováni situacemi, které vyžadují intelektuální způsob řešení problematiky nebo fyzickou obratnost, činnostem se vyhýbají. Dávají přednost řešení problémů vysoce řízenou interpersonální manipulaci. Obdoba tohoto typu je receptivní orientace u Fromma a poddajný typ Horneyové.

Existují již seznamy povolání vhodných pro sociální typ osobnosti, např.:

asistentka hygienické služby, ošetřovat/ka, dětská sestra, dietní sestra, fyzioterapeut/ka, hosteska, instruktor autoškoly, katelán/ka, klinický psycholog, knihovník (knihovnice), knihkupec, kurátor/ka, lektor/ka, letuška, masér/ka, pedagog, pečovatel/ka, personalista, porodní asistentka, psycholog, recepční, rehabilitační pracovník, sanitář/ka, sociální pracovník, street –worker, trenér/ka, učitel/ka, zdravotní sestra, atp.

### ***Typ konformní orientace - konvenční, přizpůsobivý typ***

Lidé tohoto typu dávají přednost stabilizovaným a přesně definovaným strukturálním a verbálním administrativním činnostem a podřízeným rolím. Docilují svých cílů komformitou. Tímto způsobem získávají uspokojení a vyhýbají se konfliktům a úzkostem, které vyplývají z nejasných situací nebo problémů, které jsou spojeny s interpersonálními vztahy a činnostmi vyžadujícími fyzickou obratnost. Podřízenost jejich osobních potřeb je patrně činí zvláště vhodnými pro práci na dobře definovaných a více méně automatizovaných úkolech. Charakterizuje je extracepce. Pro své zhusta úplné přijetí kulturních hodnot a postojů posuzují svůj život podle toho, jak je soudí jejich okolí, což je u nich spojeno s nadměrnou sebekontrolou. Vyvíjí se v nich potřeba po konformnosti, mají zájem o pravidla a regulace pro život. **Stern** nazývá tento typ stereotypickým. Můžeme sem zařadit např. práci projektanta ve stavebnictví.

### ***Typ estetické orientace - umělecký typ***

Lidé tohoto typu dávají přednost nepřímým vztahům k ostatním lidem. Řeší si své problémy pomocí sebevyjádření uměleckým způsobem. Vyhýbají se problémům vyžadujícím interpersonální interakci, vysoký stupeň "strukturnosti" nebo fyzické obratnosti. Připomínají osoby s intelektuální orientací ve své introceptivně a nedostatku sociability. Liší se však od nich tím, že mají větší potřebu pro individuální vyjádření, jsou feminněji založeni a zdají se mít méně sebekontroly a větší potřebu přímého emočního vyjádření a pravděpodobně trpí víc emočními poruchami. Špatně adaptovaní studenti měli tendenci k většímu skóre v

uměleckých, literárních a hudebních škálách. Šlo o škály **Kudera**. Tuto orientaci obráží také komplexní osoba na dimenzi komplexnost - jednoduchost.

### ***Typ persuasivní - přesvědčující, motivační, podnikavý typ***

Lidé tohoto typu preferují použití svých verbálních obratností v situacích, které poskytují příležitosti pro ovládnání druhých. Jde o osoby, které rovněž často usilují o všechny možné typy změn u lidí na jejich pracovištích, např. o změny poznatků, změny v přístupu k pracovní činnosti (tj. změny v motivaci), změny v chování jednotlivců (např. aby přestali kouřit) i změny v chování skupin. Usilují o překonání odporu lidí ke změnám, o překonání tendence k setrvačnosti. Lidé persuasivní modální orientace osobnosti mívají silné dominantní, mocenské a maskuliní tendence. Vyhýbají se přesně definovanému jazyku nebo jednostranným a přesně definovaným pracovním situacím, jakož i situacím, které vyžadují dlouhá a vytrvalá období, ve kterých je nutno vyvinout intelektuální úsilí koncentrované na dílčí problematiku; ačkoliv se s konformním typem lidí podílejí o společnou extraceptivní orientaci, liší se od lidí konformní orientace ve své potřebě obtížných, náročných a nejasných verbálních úkolů a jim příbuzných dovedností svou sociabilitou a svým větším zájmem o sebeuplatnění, o moc, význačné společenské postavení a vůdčí roli vůbec. Tento typ je přiléhavě určen Weinsteinovým souslovím: "*člověk s orálně agresivní orientací*". **Weinstein** toto terminologické spojení užil ve své studii o právnících. **Fromm** hovoří o tržní, prodejní orientaci a **Hornby** o agresivním typu. Patří sem manažeři všech typů, a to od *nejvyšších*, tzn. top manažerů (ti se zabývají převážně strategií, pak taktikou a velmi málo operativou), přes *střední* (middle) manažery (ti se zabývají nejvíce taktickými přístupy, méně strategickými záležitostmi a operativou) k manažerům *první* (lower) *linie* (ti se zabývají převážně operativou, méně taktikou a nejméně strategií).

Persuasivní typ se dobře uplatňuje při řešení procesů personálního managementu, tj. při vyhledávání, náboru, přijímání a rozmisťování pracovníků, při řešení otázek pracovní a sociální adaptace, výchově a vzdělávání, motivaci a stimulaci, hodnocení, profesní kariéře a uvolňování pracovníků.

Základní cíle, zásady, formy a metody personálního managementu přitom určuje *podniková kultura*.

Personální management se v rámci náboru, výběru a přijímání pracovníků zabývá také problematikou zjišťování pracovní způsobilosti a kompetence pracovníků.

Všimněme si nyní metodického postupu při vyšetřování osob z hlediska předpovědi úspěšnosti v určitých povoláních. J. L. **Hollandovi** vlastně jde o to, aby v tomto směru našel stupně podobnosti zkoumané osoby k jedné ze šesti jeho modálních orientací. Rozvinul teorii, podle které jsou lidé přímo determinováni a poháněni k preferování jedné z jeho modálních orientací. Hovoří se proto vtípně o teorii či hypotéze "*vrána k vráně sedá*".

Pokud jeden typ modální orientace u člověka výrazně převládá nad ostatními, je profesní orientace jednoduchá. Pokud však dochází k rovnováze dvou nebo více orientací, dochází ke kariérovým rozporům a konfliktům.

Holland proto používá jako hlavní metodu svůj inventář preference povolání a Strongův seznam zájmů. Nabádá k dalšímu rozšíření vyšetřování ve směru zjišťování zájmů a hodnot. Hollandův test profesního typu byl publikován např. v příručce *Osobní kariéra* od Františka **Bělohávk**a. Vydala ji GRADA v Praze 1994. Jako další metody doporučuje Holland zkoušky inteligence, vyšetření sebehodnocení a pojetí sebe sama a testy vědomostí, informovanosti o povoláních, které vlastně budou také obrazem o síle zájmů a úrovně selektivní percepce informací v oblasti jednotlivých povolání. Mezi výsledky jednotlivých metodických postupů pak chce Holland hledat příslušné vztahy.

Na základě svých dosavadních šetření vyslovil Holland několik hypotéz: osoby s větší informovaností o pracovních prostředích si lépe volí povolání než lidé s menší informovaností. Adekvátnost volby povolání je částečně funkcí věku, protože čas sám poskytuje více příležitostí pro shromažďování informací. Osoby s adekvátnější volbou povolání mají diferencovanější a organizovanější vědomosti o povoláních než osoby s méně adekvátní volbou povolání. Množství vědomostí o zaměstnáních bude pozitivně korelovat s vývojovou hierarchií člověka.

Člověk bude více vědět o povoláních, která jsou v čele jeho vývojové hierarchie, než o povoláních, která jsou vespod, na dně jeho osobní hierarchie hodnot. Právě tato vývojová hierarchie je zkoumána pomocí kódovaných zájmových inventářů. Lidé s nepřesnou znalostí sebe sama, zahrnující v to i sebehodnocení, mohou dělat neadekvátní rozhodnutí vzhledem k rozsahu i úrovni volby. Osoby, jejichž znalosti o sobě jsou omezeny v rozsahu, směru i úrovni (např. v relativní úrovni inteligence), budou představovat extrémny v neadekvátní volbě povolání; naproti tomu osoby s relativně přesnou znalostí sebe sama budou dělat adekvátnější volby.

Spojitosť mezi typologickými zvláštnostmi lidí a typy lidské činnosti se považuje za teoretický základ profesijního poradenství.

Pro profesijní poradenství je optimální přístup kazuistický, strukturální, který zevrubně, všestranně a dlouhodobě studuje jednotlivé případy z kauzálního a prognostického hlediska a srovnává je s profesiografickými rozbory. Je třeba poznávat člověka komplexně, týmově, integrovat jednotlivé poznatky o jeho organismu a o složkách tvořících strukturu jeho osobnosti a předvídat i další vývoj - perspektivu jeho zdravotního stavu, osobnostních rysů a jeho chování včetně výkonnosti.

Při výběru a rozmisťování lidí na pracoviště bychom např. neměli člověka nestálého a neklidného (cholerika) přidělovat na pracoviště s převážně monotónní prací, vyžadující velké soustředění a houževnatost nebo naopak člověka vytrvalého, ale pomalejšího bychom neměli pověřovat prací vyžadující velkou přizpůsobivost (adaptabilitu) a distributivní pozornost. Zakladatel tzv. *technokratické školy* americký sociolog a ekonom Thorstein **Veblen** (1857 - 1929) viděl rozvoj společnosti v aplikaci sociálně psychologických poznatků. S rostoucím významem techniky vzniká nová sociální skupina - *technokraté*. Ovládají technické a administrativní řízení výroby. Docenění psycho-sociálních podmínek nacházíme u teoreticko-praktického směru nazvaného *human relation*, který založil profesor harwardské univerzity Elton **Mayo** (1880 - 1949).



### *Otázky a úkoly*

1. *Které druhy pracovního prostředí znáte?*
2. *Charakterizujte typ motorické orientace člověka.*
3. *Charakterizujte typ intelektuální orientace člověka.*
4. *Popište persuasivní typ orientace člověka.*
5. *Zpracujte kazuistiku konformní osoby ze svého okolí.*