

4. Psychologie pracovní činnosti



Cíl:

pochopit základní poznatky o organizaci, klasifikaci profesí, pracovních operacích

Klíčová slova:

therbligy, pohybové studie, typy pracovních poloh, organizace a jejich druhy



Práci charakterizujeme jako soubor činností, které jsou vykonávány určitým člověkem na určitém pracovišti, a to s jistou stálostí, trvalostí a pravidelností. V zásadě dělíme práci na tělesnou, fyzickou a duševní, psychickou. Oblast v níž si zaměstnavatel vybírá nové pracovníky se nazývá trh pracovní síly.

Známým systémem *klasifikace profesí* je Systém mezinárodního úřadu práce v Ženevě. Profese zde třídí např. podle zaměstnance profesí vědeckých, technických, svobodných a příbuzných; ředitele a vedoucí administrativní kádry; zaměstnance administrativní; zaměstnance obchodní a podomní; pracovníky specializované ve službách; zemědělce, chovatele dobytka, lesníky, rybáře a lovce a řidiče dopravních prostředků. Zvláště jsou zařazeni rovněž příslušníci ozbrojených sil.

Práce byla jedním ze základních činitelů vzniku lidského duševna. Umožnila zhotovovat a používat nástroje, což vedlo k zdokonalení nejen tělesných orgánů, zejména ruky, ale i psychických procesů: citění, vnímání, myšlení, pozornosti a vlastností osobnosti. Práce, její délka, vzájemná spolupráce vedly ke skupinovému životu, jehož nezbytnou podmínkou byla potřeba vzájemně se dorozumívat. Tím se spoluúčastnila na vzniku lidské řeči, která umožnila předávat pracovní a další zkušenosti z generace na generaci.

Historický vývoj lidstva je podmíněn postupným zdokonalováním pracovních a výrobních nástrojů. Vývoj a zdokonalování výrobních nástrojů byly nerozlučně spojeny s vývojem a zdokonalováním lidského duševna, duševních procesů a vlastností osobnosti, zejména schopností a dovedností. Úspěšná práce posiluje u člověka pocit jeho osobní důstojnosti a sebevědomí.

Zatížení při práci může být buď převážně tělesné nebo převážně duševní, neuropsychické. Výkonnost je při stejné pracovní námaze tím větší, čím výhodnější je pracovní poloha, čím méně energie se při práci spotřebuje neúčelným držením těla a čím více pracovní poloha usnadňuje účelové pracovní operace.

Pracovní operace je ta část výrobního postupu, prováděná jedním nebo několika pracovníky a zahrnující všechny po sobě následující činnosti vedoucí ke kvantitativní a kvalitativní změně výrobku (např. maltování). Operace se mohou dělit na *úkony*, které jsou ukončenou činností pracovníka (např. nabrání malty lžící). Úkony se mohou dělit na *pohyby*, které jsou částí úkonu (např. ponoření lžice do malty).

Mnoho povolání klade výrazné požadavky především na pohybové vlastnosti člověka, tedy na jeho motoriku. Byla formulována a ověřena hlediska, podle kterých je možno činnost rozkládat na poměrně jednoduché a dále nedělitelné celky, tj. pohyby a z nich odvozovat závěry pro celou činnost. To je způsob rozboru pracovní činnosti, který se opírá o časové a pohybové studie.

Za tvůrce *pohybových studií* je považován F. **Gilbreth**. Zabýval se studiem ekonomičnosti pracovních pohybů, objasňováním optimálních pracovních pohybů a problematikou

registračních metod, např. použitím filmové kamery. Důležitou myšlenkou pohybových studií bylo rozčlenění pracovních pohybů na drobné prvky, tzv. *therblig*.

Z těchto mikroelementů se původně sestavovala každá pracovní činnost. Šlo však o přístup atomistický a mechanický. Ve skutečnosti se spojováním a kombinací hodnota mikroelementů mění, protože vznikají nové pohybové celky s odlišnými vlastnostmi. Pro lidskou pracovní činnost mají význam spíše pohybové struktury než samotné elementy a izolované úkoly.

Někdy se pod pojmem *therblig* označuje nejdokonalejší pracovní postup.

Stále mají svůj význam pokusy o formulaci zákonů *pohybové ekonomie*. Tyto zásady můžeme rozdělit na tři skupiny. První skupinu tvoří zásady pohybové ekonomie pracujícího těla, druhou skupinu tvoří zásady pohybové ekonomie z hlediska uspořádání pracovního místa a třetí tvoří zásady pohybové ekonomie z hlediska uspořádání pracovních nástrojů a zařízení.

Pracovní poloha ovlivňuje značně fyzickou zátěž: stoj je téměř o 100 % namáhavější než sed, předklon je o 200 % namáhavější než sed. Doporučuje se vyhýbat se při činnosti tzv. statické, *isometrické práci*, kdy sval je trvale napjat (držení, náklon, tlačení atp.) a nemůže být vyživován čerstvou krví.

Při navrhování stroje a pracoviště je především nutno navrhnout vhodnou pracovní polohu a respektovat rozměry člověka. Lidé se generaci od generace neustále zvětšují, což musí brát konstruktéři při projektování strojů a pracovišť v úvahu. Nelze vycházet pouze z průměrných rozměrů dospělého muže, ale je třeba zohlednit i rozměry žen a mládeže.

Rozměry stroje jsou omezeny pohybovými možnostmi člověka, a to jak rukou - *manipulační prostor*, tak nohou - *pedipulační prostor*, jak v horizontální, tak i ve vertikální a sagitální (předozadní) rovině.

Významný problém je určení správné *pracovní roviny*, což je výška, ve které se provádí většina pracovních činností. Za optimální se považuje prostor zhruba mezi výškou pasu a srdce. Pracovní poloha nemá být jednoznačně fixována. Je žádoucí mít možnost ji obměňovat, např. přesednutím, zkřížením nohou atp. Souvisí to s další sociálně-demografickou veličinou, což je hustota = počet obyvatel (osob) na místnost, byt, jednotku plochy. Vysoká hustota vede k přetížení stimulací a pocitům stresu. Přehustění vyvolává poruchy ve fyziologických pochodech a v chování.

Pracovní činnost člověka a jeho výkonnost není ovlivněna pouze vnějším fyzikálním prostředím, ale i jeho osobnostními vlastnostmi, pracovní skupinou a dokonce i manželstvím a rodinou.

Úspěšné vykonávání každé činnosti vyžaduje rovněž **optimum motivace**. *Motivy* jsou dynamické tendence osobnosti člověka, vnitřní hnací síly jeho činností, které usměřují jeho prožívání i jednání.

Přiměřená motivace směřuje k žádoucí (optimální) úrovni výkonu.

Na motivaci osobnosti se významnou měrou podílejí *zájmy* člověka.

Pro úspěch každé pracovní činnosti je důležitý zájem o tuto činnost, tzn. takový vztah k ní, který zahrnuje kladné citové hodnocení této činnosti, snahu ji poznat a zálibu v jejím konání.

Zájmy musíme odlišovat od přání. Psychologové se důkladně zabývají - zejména při psychologických poradenských činnostech - tím, zda přání a zájmy člověka nejsou v rozporu s jeho schopnostmi a zda jsou jednotlivé zájmy člověka v souladu nebo v protikladu.

Zájem, zainteresovanost na splnění úkolů, je velmi důležitý faktor podmiňující úspěch v každém povolání. Platí však, že z pouhého zájmu nevyplývá nutně úspěch, pouze na základě zájmu není možno provádět předpovědi úspěšnosti člověka v určité pracovní činnosti. Je však velmi důležité, když na určité pracovní činnosti je zúčastněný celý člověk, který má ke své práci vyhraněný vztah, pro kterého jeho práce něco znamená, který má ve své práci nejen prostředek obživy, ale také prostředek přiměřeného uplatnění, společenského vyžití, dosažení vážnosti před sebou i lidmi a nakonec i prostředek svého přiměřeného vyžití, když tedy práce uspokojuje osobní hodnotový systém daného člověka.

Zájmy se třídí např. na vědecké a poznávací, umělecké (hudební, literární, výtvarné aj.), jazykové, rukodělné, obchodně ekonomické, sociální, o přírodu, sportovní, sběratelské. Zájem má velmi blízko k *postoji*, který je jakýmsi "obalem" osobnosti či filtrem, který některé podněty zvenčí zastavuje, jiné filtruje a zvolna propouští a při propouštění dalších působí jako katalyzátor.

Na úroveň vztahů v pracovní skupině, na její vnitřní rozpoložení mají vliv *typy řízení*, např. demokratické, autoritativní, diktátorské a liberální. Jde vlastně o způsoby, jakými vedoucí pracovník získává poslušnost při plnění úkolů, jak svou skupinu vychovává a jde také o míru spoluúčasti členů skupiny při vykonávání řídicích činností. U řídicích povolání převládají *interakce*, tzn. kontakty mezi pracovníky, vzájemné působení lidí navzájem, kdežto u neřídicích povolání převládají *prováděcí činnosti*.

Řídicí manažerská kompetence má podle E. H. **Scheina** nejméně tři oblasti či součásti:

- *analytická kompetence* je schopnost identifikovat, analyzovat a řešit problémy v podmínkách neurčitosti a neúplné informovanosti. Je to schopnost přijímat velké množství informací, vybírat z nich jen to, co je podstatné a nacházet optimální řešení;
- *interpersonální kompetence* je schopnost vést lidi a dosahovat organizačních cílů;
- *emocionální kompetence* znamená, že řídicí pracovník dokáže humánně, zodpovědně a bez afektů zvládat i nepříjemné interpersonální situace (včetně potrestání a propouštění pracovníků).

S pracovní rolí řídicího pracovníka se pojí vyšší míra určité *sociální osamocenosti*. Prožívá často "tíseň izolovaného, osamělého běžce". Právě zde může přinést pozitivní efekty tzv. *coaching* (čti koučing), což znamená proces poskytování podpory řídicímu pracovníkovi psychologicky školeným poradcem formou jakéhosi reflektování a pomoci při hodnocení a dokonce měnění jeho myšlení, jednání, představ, prožívání. To vše s cílem zvýšit jeho kompetentnost, rozšířit rejstřík vzorců jednání, získat realistický sebeobraz ve vztahu k vlastním řídicím schopnostem a tím zvýšit jeho řídicí schopnost a osobní, zvláště pak pracovní spokojenost (A. H. **Huck**).

Coach (čti kouč) představuje jakéhosi partnera, se kterým řídicí pracovník může otevřeně diskutovat o svých problémech. Původní význam tohoto slova je trenér (trénování). Současné systémy řízení můžeme rozdělit do dvou skupin: na řízení technologické a organizační. V **technologickém** systému řízení člověk řídí pracovní stroje, tzn. plní úlohu *operátora*. Funkci člověka v tomto systému (člověk - stroj) analyzuje inženýrská psychologie. Snaží se přizpůsobovat techniku a pracovní podmínky člověku.

Organizační systémy řízení využívají technické prostředky na to, aby řídily kolektivy lidí. **Parkinson** považuje za výkonnější mužské organizace než ženské. Mužské organizace se prý řídí racionálním principem klasické byrokracie, zatímco management ženských organizací připomíná údajně řízení domácnosti. To ovšem neznamená, že by ženy nemohly být ve vedoucích pozicích někdy úspěšnější než muži, a to zejména v postmoderním světě budoucnosti. Organizace si hledají takové lidi, jejichž vystupování, chování a jednání nejlépe zapadá do rámu organizační kultury daného podniku. Organizační (či podniková) kultura obsahuje tradiční, nezvyklé způsoby jednání lidí v dané organizaci, jejich jazyk, zvyky, skupinové normy, vyznávané hodnoty, pravidla, dovednosti, klima, psychosociální atmosféru. Zakladatel manažerismu, americký sociolog a ekonom James **Burnham** (nar. 1905) byl přesvědčen, že nejdůležitější osobou v řízení je *manažer*, který se liší od inženýrsko-technických kádrů již svou kvalifikací, která je mnohem širší. Manažerismus považuje řídicí činnost za zvláštní profesi. Manažer musí mít totiž znalosti ekonomiky a dalších společenských věd, zejména psychologie, sociologie a pedagogiky.

? *Otázky a úkoly*

1. *Jak lze třídit profese?*
2. *Co je to pracovní operace?*
3. *Co je to therblig?*
4. *Charakterizujte pojem optimum pracovní motivace.*
5. *Popište pojem emocionální kompetence vedoucího pracovníka.*