

5. Psychologický rozbor pracovního výkonu a kariéry člověka



Cíl:

získat poznatky a dovednosti psychologického rozboru pracovního výkonu, sestavování jeho křivek a analyzovat pracovní kariéru člověka.

Klíčová slova:

pracovní výkon, kolísání výkonu v čase, závislost výkonu na osobnosti, metody posuzování výkonu, typy pracovní kariéry



Pracovní výkon ve smyslu množství práce vykonané za jednotku času je z hlediska psychologie výchozím bodem při výzkumném zjišťování specifického podílu všech výkonových determinant, zejména psychických procesů a vlastností, které pracovní činnost člověka ovlivňují. Psychologie zjišťuje např. soubory vlastností osobnosti a výcvikových předpokladů, které musí člověk v jednotlivých profesích splňovat, má-li úspěšně plnit své pracovní úkoly. Zkoumá vztahy motivace výkonu a úrovně aspirace člověka.

Výkon člověka není veličina stálá. Ovlivňuje ji mnoho faktorů. Např. kvalifikace pracovníka, délka praxe v oboru, motivace ke konkrétní pracovní činnosti, jeho schopnosti, vztah k podniku, kvalita materiálu, kvalita pracovních nástrojů a pracovního prostředí vůbec. Různí lidé dosahují v pracovní činnosti nestejných výsledků, podávají nestejný pracovní výkon a i u téhož pracovníka, žáka, studenta se výkon často různým způsobem situačně mění. Rozdíly jsou dány obecnými, skupinovými a individuálními vlastnostmi člověka (trvalými a situačními).

V létě je větší výkonnost fyzická, v zimě psychická. Během týdne je pondělní minimum způsobeno poklesem, útlumem dynamických stereotypů a nižší koncentrovaností člověka. Ve středu bývá výkonnost maximální, páteční pokles není způsoben pouze únavou, ale také poklesem soustředění, psychickou "přípravou" na dny volna.

Charakteristická je i *křivka výkonnosti* během 24 hodin. Typ lidí, kterým se říká "skřivani", má křivku výkonnosti posunutou o 1 - 2 hodiny kupředu, tzn. že jsou aktivní již kolem 5. - 6. hodiny ranní. Naproti tomu tzv. "sůvy" jsou aktivní později - kolem 9. a 10. hodiny.

Maximální výkonnost během dne má dvě údobí. Dopoledne mezi 9. a 12. hodinou, potom následuje útlum a odpolední maximum je od 15. do 17. hodiny.

Výkonnost kolísá i během pracovních směn. Po údobí zapracovávání se dosahuje maxima denní produktivity kolem 3. hodiny směny, pak nastává útlum a je vhodné zařadit přestávku. Druhý vrchol výkonnosti kolem 6. hodiny směny je již nižší.

Zjednodušeně a mechanisticky pojato má lidské tělo "účinnost" asi 20 %. Z přijaté potravy dokáže na mechanickou práci přeměnit od 5 % (házení lopatou) do 30 %. Zbytek energie se spotřebuje na udržení tělesné teploty, malá část na zajištění dýchání, na zajištění pohybu srdce a na zažívání. Ženy jsou přibližně o 1/3 slabší než muži především proto, že mají menší průřezy svalů (L. **Chundela**).

Výkonnost pracovníka a produktivita práce jsou objektivně spoluurčovány ekonomickým stavem společnosti a dosaženým stupněm technického rozvoje.

Technické a ekonomické podmínky se promítají:

- v systému řízení a organizace práce;
- v systému odměňování a hmotné zainteresovanosti pracovníků;
- v technologii výroby;
- v kvalitě uspořádání pracovního místa a v míře optimality pracovního prostředí.

Velký vliv na pracovní výkonnost v řadě povolání mají také sociálně psychologické podmínky výkonnosti, např. společenské prostředí pracovníka (skupina, typ mezilidských vztahů), prestiž pracoviště, konkrétní situace na pracovišti, náročnost pracoviště na psychosociální adaptibilitu. Výkonný a úspěšný pracovník bývá současně pracovníkem *adaptovaným*. Přizpůsobený pracovník plní kvalitně své úkoly, a to i v potřebné kvantitě, je pracovně aktivní, iniciativní, samostatný a spokojený.

Úroveň skutečného výkonu může podstatně ovlivnit také *úroveň aspirace* pracovníka. Pracovníci, kteří mají jasné, zřetelné a reálné cíle položeny poněkud výše než dosud dosahované výsledky práce, byli výkonnější. Záleží také na stupni identifikace pracovníka s pracovištěm.

Hodně záleží na pracovní skupině a jejich normách. Jednotliví pracovníci skupiny by neměli pracovat podstatně více než jiní pracovníci. Jinak jejich pracovní spokojenost trpí.

Psychologie práce se zabývá také rozbořem *osobních předpokladů výkonnosti* člověka, jako jsou např.:

- tělesné a duševní schopnosti pro práci,
- odborná připravenost (kvalifikační úroveň)
- morálně charakterový profil,
- zájmové zaměření a pracovní motivace,
- zdravotní stav, pohoda při práci, počasí, atmosférické vlivy,
- věk, pohlaví a etapa životní kariéry.

Tyto předpoklady determinují také individuální rozdíly mezi lidmi.

Již F. W. **Taylor** (1856 - 1915) učil, že je vhodné využít individuálních rozdílů mezi pracovníky pro jejich nejvhodnější pracovní zařazení. Předchází tomu ovšem analýza pracovního výkonu a osobnosti pracovníka. Nadto považoval za žádoucí zacvičit vybrané pracovníky, aby užívali nejvhodnější pracovní metody (racionalizace) a v souvislosti s tím doporučoval upravit mzdovou soustavu tak, aby co nejvíce podněcovala pracovníky k výkonu. Upřesnění v tomto směru provedl např. Hugo **Münsterberg** (1863 - 1916) v dnes již klasické práci nazvané *Psychologie a hospodářský život* (1912). Docenoval např. již vlivy pracovního prostředí.

Životní kariéra se většinou rozděluje do čtyř etap:

- přípravné období (do prvního nástupu do zaměstnání);
- počátek kariéry (od prvního nástupu do 35 let);
- střední věk (od 35 do 60 let);
- starší věk (nad 60 let).

Kariéra je vlastně dráha životem, zejména životem profesním. Její úspěšnost úzce souvisí s osobním potenciálem člověka. Rozvoj kariéry má dvě složky: úsilí jednotlivce o nalezení a uskutečnění své vlastní cesty životem, nazývané plánování kariéry a jednak úsilí organizace, která umožňuje pracovníkům růst v souladu s jejich osobním či osobnostním potenciálem -

tzv. *management kariéry*. Pro jednotlivce i pro organizaci je optimální dosáhnout souladu realizace potřeb pracovníka a potřeb pracoviště.

Měřítelem pro posuzování *výkonu* je celá řada. Výkon je výsledkem *technicko ekonomických* předpokladů (řízení, organizace, technologie, odměňování) a *osobnostních* předpokladů (tělesných, zdravotních a duševních schopností, dovedností, kvalifikace, praxe, motivace).

Výkon lze posuzovat buď *přímo* (množstvím a kvalitou práce, četností zmetků, chyb) nebo *nepřímo* (absence, fluktuace, úrazovost). Můžeme používat přímých ukazatelů, jako je množství vykonané práce nebo kvalita práce, nebo ukazatelů nepřímých, jako je např. bezpečnost při práci, absentismus, stabilita výkonu v průběhu pracovní směny a jiné, jako např. metody časového a kvalitativního rozboru chyb a chybného jednání v průběhu pracovní činnosti. Např. při stupňování pracovního zatížení roste výskyt chyb (i když se současně nemusí projevovat snížení v kvantitativních ukazatelích) a chybného jednání.

Rozdíly ve výkonu a chybovosti pracovníků je třeba hledat především v jejich individuálních odlišnostech. Praktická závažnost individuálních odlišností vystupuje výrazně v případech, že výkon v pracovním oboru, resp. základní pracovní operace klade velmi vyhraněné požadavky na některou vlastnost pracovníka. Toto platí zejména pro osoby se změněnou pracovní schopností, ať již s mentálním, smyslovým, fyzickým, či kombinovaným defektem, resp. s poruchami v chování. V těchto případech je nutno provádět výběr a rozmisťování pracovníků na základě posuzování psychických zvláštností, které mají pro výkon a produktivitu práce rozhodující význam. Výkonnost člověka a změny v ní v průběhu určitého časového úseku se znázorňují graficky tzv. *pracovní křivkou*.

Pokud chce pracovník změnit své zaměstnání je vhodné zjistit jeho osobní, subjektivní pohnutky, které ho nutí k této změně a pokud možno i objektivní příčiny. Zda je o práci o níž se zajímá adekvátně informován, zda zná pracovní podmínky, požadavky, rizika. Zda dovede uvést přednosti a zápory nového povolání i své osobnosti a psychiky. Zjišťujeme co považuje za nezbytné a důležité, aby měl v zaměstnání pocitu spokojenosti.

Odborná psychologická diagnostika:

Stále (po malých úpravách) je využitelná Škála **O A Z** (*Osobní analýza zaměstnání*) Antona **Jurovského**. Zjišťuje postoje k práci, identifikaci se zaměstnáním, osobnostní investice do zaměstnání, mezilidské vztahy na pracovišti, vztah k výdělku, motivovanost a celkovou adjustovanost na práci.

Dotazník pracovní spokojenosti - DPS sestavili slovenští psychologové Teodor **Kollárik** a Milan **Kubalák**. *Dotazník motivace výkonu* sestavili Tomáš **Pardel** (1918-1998), Libuša **Maršalová** a A **Hrabovská**. Jde o modifikaci **Hermansova** testu motivu výkonu.

Hodnocení práce (HP) a *Hodnocení stavu* (HS) sestavili Teodor **Kollárik** a Milan **Kubalák**. Hodnocení úspěšnosti vedoucích pracovníků sestavili M.**Kubalák**, V.**Černý**, T.**Kollárik**, O.**Kotzman** a A.**Ritomský**.

Dotazník na měření stylu vedení zkontruoval Teodor **Kollárik**. *Psychologický posudek v psychologii práce* navrhl Július **Kuruc**.

Mimořádnou pozornost psychologů, sociologů a pedagogů vyžaduje problematika nezaměstnanosti.

Vliv *nedobrovolné* a zejména dlouhodobé nezaměstnanosti jako silně zátěžové situace na prožívání a jednání postižených osob je značný. Jisté rozdíly jsou přítomny u prožívání této náročné situace u mužů a žen a u lidí mladých a starších. Nedobrovolnou nezaměstnanost přítomnou musíme odlišovat od nezaměstnanosti *dobrovolné* (kvůli nízké mzdě, práci na směny,

nutnosti zdaleka dojíždět, pro špatnou pověst firmy (např. soukromé) a jinak nevyhovující pracovní prostředí).

U dlouhodobě nezaměstnaných mladých lidí (do dvacetipěti let) dochází k postupné ztrátě kompetencí, k odbourání pracovní motivovanosti a smyslu pro pracovní morálku, povinnosti a odpovědnost a kvalitní organizaci času. Navenek jakoby nezaměstnanost snášeli lépe než starší nezaměstnaní. Snadněji však propadají nežádoucímu životnímu stylu, nikotinismu, alkoholu a drogám, závadovým partám či rizikovým skupinám a gemblerství. Mají absenci pracovních návyků. Někdy je v tom někdy i ne zcela vědomě podporují jejich rodiče, pokud jsou ekonomicky a finančně dobře zabezpečeni.

U starších lidí (nad padesát let) a v u lidí v předdůchodovém věku dochází u nedobrovolné nezaměstnanosti zase k vážným poruchám sebehodnocení až ke komplexům méněcennosti, když si např. starší muž začne vyčítat, že je neschopen adekvátně uživit svou rodinu. Činnosti v domácnosti mnohé muže příliš neuspokojují. Těžko se smířují i s faktem, když živitelkou rodiny je jejich manželka. Nesnášejí sociální izolaci, jakékoliv výčitky a kritiku svého okolí. Těžko nesou nutnost maximálně šetřit, snížit spotřební chování rodiny, vydávat co nejméně financí, ztrátu dominantního postavení, pozice, statusu, autority, prestiže. Často se zhoršuje i jejich psychické i somatické zdraví. Dochází i k rozvodům a rozpadům rodin. Zvyšuje se i riziko sebevraždy.

Méně závažné potíže pozorujeme u nezaměstnaných žen, které stále a tradičně mají i v domácnosti poměrně hodně důležitých a odpovědných činností (vaření, praní, žehlení, pořádek a čistota, chata, chalupa, zahrada apod.). Navíc se mohou optimálněji věnovat výchově dětí. Dlouhodobou nezaměstnanost lze řešit i těhotenstvím. Také společensky je role ženy v domácnosti tradičně hodnocena lépe.

Rozdíly pozorujeme i v prožívání a chování ve městech a na vesnicích. Zdá se, že nezaměstnanost ve městě se častěji snáší o něco lépe než nezaměstnanost na vesnici, pokud ji není možno kompenzovat prací na poli, v sadu, zahradě, lese apod.

V postkomunistických zemích i dočasnou nezaměstnanost lidé snášejí hůře než ve vyspělých západních státech.

Nezaměstnané osoby by měly pravidelně navštěvovat příslušný pracovní úřad a poradenské instituce zabývající se psychologickou péčí o nezaměstnané lidi.

V každém případě je nutno, aby nezaměstnaní měli náhradní sociální komunikaci, byli nějak užitečně aktivní, zvyšovali si své vzdělání a svou kvalifikaci a dosahovali alespoň částečné seberealizace kompenzačními činnostmi ve shodě se svým vzděláním a zaměřením.

Zvláštní pozornost zasluhuje nezaměstnanost u minorit (např. Romů).



Otázky a úkoly

1. *Které faktory ovlivňují výkon člověka?*
2. *Popište denní křivku výkonnosti.*
3. *Popište týdenní křivku výkonnosti.*
4. *Co je to aspirační pracovní úroveň?*
5. *Zpracujte písemně etapy Vaší dosavadní životní kariéry.*