

Psychologie práce, organizace a řízení

MU Brno

Prof.PhDr. Rudolf Kohoutek,CSc.

Psychologie práce, organizace a řízení

Předmět seznamuje studenty se základními tématy z~oblasti psychologie práce, organizace a řízení. Hlavní cíle kurzu jsou: získání základních dovedností v~oblasti pracovní komunikace; řízení týmové práce; vedení a motivace pracovníků; rozvíjení pracovní výkonnosti; pozitivní ovlivňování spokojenosti.

Osnova:

Psychologie práce: historie psychologie práce a řízení, pracovní výkonnost, pracovní prostředí, posuzování způsobilosti pro výkon profese, profesiografie, režim práce a odpočinku, otázky pracovní zátěže.

Psychologie organizace: organizační systémy, moderní pohledy na organizaci, komunikace v~organizaci, organizační kultura.

Psychologie řízení a sociální psychologie práce: příjem pracovníků a uvádění nových pracovníků, motivace pracovníků, motivační programy, otázky odměňování, vedení lidí, styly řízení, emoce a řízení, řízení práce v~týmu a spolupráce, výstup pracovníků a otázky nezaměstnanosti, komunikace a zvládání konfliktů, osobnost vedoucího pracovníka, managerský syndrom. Top, middle a first-line (lower) management.

Typ výuky a zkoušky: přednášky (70% účast nutná), zkouška, zápočet nebo kolokvium (kolokviální práce).

Psychologie práce a organizace

Literatura:

Psychologie práce a řízení. Edited Rudolf **Kohoutek** - Jaroslav **Štěpaník**. Brno : Cerm, 2000. 223 s. ISBN 80-214-1552-5.

KOHOUTEK, R. *Základy užité psychologie.* Akademické nakladatelství CERM, 2002.

KOHOUTEK, R. a kol. *Základy sociální psychologie.* Brno: Akademické nakladatelství Cerm, 1998.

Psychologie v ekonomické praxi. Edited Marie **Mayerová** - Zbyněk **Bureš** - Jiří **Růžička**.

Vydání 2., opravené . a rozšířené . Plzeň : Vydavatelství Západočeské univerzity, 1997. 194 s. ISBN 80-7082-343-7.

KOSTROŇ, Lubomír. *Řízení lidských zdrojů.* Brno : Brno Business School Podnikatelské fakulty VUT, 1997. 163 s.

Personální management. Edited Michael **ARMSTRONG** - Josef **KOUBEK** - Jaroslav **BERKA**. 1. vydání. Praha : Grada, 1999. 963 s. ISBN 80-7169-616-1.

Moodlinka.ped.muni.cz, abz.cz slovník cizích slov.

Kolokviální práce č. 1

- 1. Předmět, metody a historie psychologie práce a organizace.
- 2. Dílčí obory psychologie práce (zejm. inženýrská psychologie, sociální psychologie práce).
- 3. Psychologické a zdravotní aspekty pracovního prostředí.
- 4. Motorický typ pracovního prostředí.
- 5. Intelektuální typ pracovního prostředí.
- 6. Suportivní typ pracovního prostředí ve vztahu ke zdraví.
- 7. Konformní typ pracovního prostředí.
- 8. Estetický typ pracovního prostředí.
- 9. Persuasivní typ pracovního prostředí.
- 10. Motorická modální orientace osobnosti a pracovní spokojenost.
- 11. Intelektuální orientace osobnosti a pracovní spokojenost.
- 12. Suportivní modální orientace osobnosti a pracovní spokojenost.
- 13. Konformní modální orientace osobnosti.
- 14. Estetická modální orientace osobnosti.

Kolokviální práce č. 2

- 15. Persuasivní modální orientace osobnosti a pracovní spokojenost.
- 16. Psychologické působení faktorů pracovního prostředí.
- 17. Zásady správného osvětlení na pracovišti.
- 18. Barevná úprava bytu a pracoviště.
- 19. Ozvučení pracoviště. Hluk. Hudba.
- 20. Psychologie pracovní činnosti a zdraví.
- 21. Psychologický rozbor pracovního výkonu člověka.
- 22. Psychologická analýza profesní kariéry.
- 23. Psychologické aspekty při řešení konstrukce.
- 24. Výběr pracovníků.
- 25. Psychologické otázky bezpečnosti práce.
- 26. Požadavky pracovní aktivity na osobnost pracovníků.
- 27. Profesiogramy pro vaši profesi.
- 28. Psychologie organizace a řízení.
- 29. Podmínky úspěšnosti a příčiny neúspěšnosti řídicího procesu.
- 30. Zásady efektivnosti řídicího pracovníka.
- 31. Efektivní a konstruktivní kritika. Chyby kritiky.
- 32. Demokratické řízení.
- 33. Autokratické řízení.
- 34. Liberální řízení.

Kolokviální práce č. 3

- 35. Public relations.
- 36. Firemní kultura.
- 37. Image pracovníka.
- 38. Formální a neformální vedoucí.
- 39. Osobnost manažera.
- 40. Asertivita v práci.
- 41. Konstruktivní konflikt.
- 42. Nekonstruktivní konflikty (typy).
- 43. Aktivní přizpůsobovací techniky.
- 44. Pasivní přizpůsobovací techniky.
- 45. Stresy a tenze na pracovišti.

Kolokviální práce č. 4

- 46. Psychotechnika.
- 47. Časové a pohybové studie.
- 48. Human relations.
- 49. Psychologie obchodní činnosti.
- 50. Psychologické profesní poradenství.
- 51. Marketing (průzkumy trhu), reklama.
- 52. Motivace a stimulace pracovníků (Maslow).
- 53. Rozmísťování pracovníků.
- 54. Verbální pracovní komunikace.
- 55. Nonverbální pracovní komunikace.
- 63. Teorie X a Y Mc Gregora.
- 64. Etika a estetika na pracovišti.
- 65. Výkonové psychologické testy.

Kolokviální práce č. 5

- 66. Manažerský syndrom a managerogenie.
- 67. Psychologická problematika nezaměstnaných.
- 68. Uvádění nových pracovníků do funkce.
- 69. Organizační systémy.
- 70. Pracovní konflikty, stresy a frustrace.
- 75. Metody rozvíjení osobnosti pracovníků.

Literaturu zajistí

Prodejna literatury PdFMU

(Ing. Milan **Ondrášek**, CSc a paní Jana
Jachymiáková)

Poříčí 9

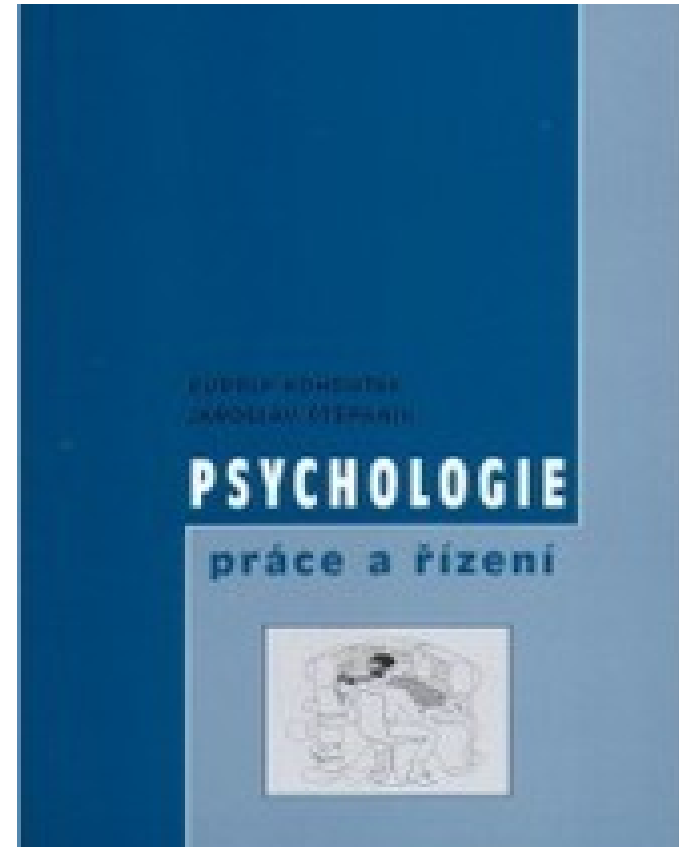
639 00 BRNO

Tč. 549495345

Internet

Příručka *Psychologie práce a řízení*

- Psychologie práce



1. Předmět psychologie práce (okruh 1)

- Psychologie práce je teoretická i praktická věda, která se zabývá studiem psychologických aspektů, zvláštností, podmínek a vztahů pracovní činnosti člověka.
- Zkoumá jak lidská psychika a osobnost řídí pracovní činnost jaký vliv mají v pracovních skupinách *sociální vztahy* na pracovní efektivitu (sociální psychologie práce).
- Vytváří soubor doporučení pro *úpravu strojů a nástrojů*, aby lépe vyhovovaly člověku (inženýrská psychologie či ergonomie) a také soubor doporučení na úpravu pracovního prostředí.
- Připravuje *profesiogramy* povolání a metodiky posouzení nároků povolání a vlastností konkrétní osobnosti.
- Poskytuje odborné porady při *výběru a rozmístování* pracovníků.
- Poskytuje odborné sociálně psychologické *poradenství*.
- Původně se místo psychologie práce od roku 1912 až do 50. let XX. století používal termín psychotechnika podle amerického psychologa německého původu Hugo Münsterberga (1863-1916) a Williama Sterna.
- Napsal např. *Psychologie und Wirtschaftsleben* (1912) a *Gründzige der Psychotechnik* (1914)

Úkoly psychologie práce 1/2

- **Psychologie práce studuje různé druhy pracovní činnosti (profese), hledá, za jakých podmínek je pracovní prostředí pro duševní pohodu člověka nejpríznivější a jaké uspořádání objektivních, ale i pracovních podmínek nejlépe odpovídá psychofyziologickým a zdravotním vlastnostem pracovníka.**

Úkoly psychologie práce 2/2

- **Doporučuje respektovat hledisko *ergonomické* = soulad mezi pracovními požadavky a osobními možnostmi pracovníka (*jak splnit požadovaný úkol kvalitně, ale s vynaložením co nejmenší námahy a v pohodě*).**
- **Vytváří soubor optimalizačních doporučení pro úpravu strojů a nástrojů, aby lépe objektivně i subjektivně vyhovovaly člověku a také soubor optimalizačních doporučení na úpravu pracovního prostředí.**
- **Doporučuje respektovat hledisko *epidemiologické* = míra rizika ohrožení duševního zdraví v práci (*pravděpodobnost, že se při vystavení pracovním stresorům vyvine či nevyvine závada, porucha či onemocnění*). (Viz dotazník *NŽU* Holmese a Rahe).**

Rozdíl mezi **klinickou** psychologií a **pracovní** psychologií

- Klinická psychologie pracuje primárně s „*odchylkami*“ v osobnosti či životě člověka (krajní varianty).
- Psychologie práce pracuje primárně s „*běžným*“ člověkem (populační průměr).
- Klinická psychologie má v popisu práce hlavně diagnostiku a terapii člověka.
- Psychologie práce má v popisu práce hlavně analýzu problému a prevenci škodlivého jevu.
- **OBĚ PROFESE CHRÁNÍ ZDRAVÍ!**

10 megatrendů pro práci v současné informační společnosti

- 1. Přesun od strategických zdrojů industriální společnosti (kapitálu) k strategickým [zdrojům](#) informační společnosti ([informacím](#), [znalostem](#), tvůrčímu myšlení a jednání); nositeli nových zdrojů jsou lidé jako klíčový předpoklad úspěšného rozvoje [organizace](#).
- 2. Soutěžení mezi organizacemi o nejlepší spolupracovníky – o jejich tvůrčí přínos.
- 3. Rozvoj [informačních technologií](#) pravděpodobně zredukuje potřebu [vedoucích pracovníků](#) na středních článcích organizace (o 10 – 40 %) a povede ke vzniku jednoduchých [plochých a pružných struktur](#).
- 4. Rozvoj inovačního podnikatelského myšlení a jednání vzhledem k [externímu okolí](#) i uvnitř organizace (vnitřní soutěžení, podíl zaměstnanců na dobrých i špatných výsledcích, podílové vlastnictví zaměstnanců).
- 5. Změna struktury pracovních sil v podnicích a nové způsoby jejich [vedení](#); využívání především nových pracovníků, často vysoce vzdělaných mladých lidí.
- 6. Zvyšuje se podíl zaměstnaných žen, což ovlivňuje způsoby [manažerské práce](#) i [kulturu firem](#).
- 7. Roste podíl a význam intuice a vize pro tvůrčí vedení, zejména pro [strategické rozhodování](#).
- 8. Nezbytností je měnit vzdělávací systém, aby odpovídal potřebám nové informační společnosti, v užším pojetí i potřebám organizací.
- 9. Roste potřeba věnovat pozornost sociálně-ekonomickému (zvláště zdravotnímu) zajištění pracovníků.
- 10. Potřeba věnovat pozornost mladé generaci přicházející do [managementu](#) organizace – respektovat a rozvíjet její vzdělání, podnikavost, nezávislost, [inovační schopnosti](#).
- Futurologové John Naisbitt – Patricie Aburdenová, 1982, 1990

Megaproblémy současné informační společnosti

- Rostoucí rozdíl mezi bohatými a chudými.
 - Rostoucí rozdíl mezi těmi, co mají a nemají přístup ke vzdělávání a informacím.
 - Diskriminace menšin různého druhu a někde i starších lidí.
 - Absence rovného přístupu k sociální spravedlnosti.
 - Nedostatečná vyváženost práv a povinností, výhod a zodpovědnosti.
 - Nerovnováha mezi disciplínou a svobodou.
 - Protiklad mezi ekonomickým růstem a životními hodnotami.
 - Dobročinné spolky a společenství proti neosobní sociální péči státu.
 - Nedostatek rovnováhy mezi hmotnými a duchovními potřebami.
 - Nerespektování osvědčených tradic.
 - Život v choré civilizaci.
 - Svět je nepevný, nejistý, nekonzistentní.
-
- Viz úvahy futurologů : King, A. - Schneider, B. *První globální revoluce. Svět na prahu nového tisíciletí*. Bratislava : Bradlo, 1991.
 - Naisbitt, John - Aburdene Patricia: *Megatrends 2000. Ten new Directions for the 1900's*. New York, 1982, 1990
 - Kováč, Damián: *Osobnosť . Od formovania k sebeutváraniu*. Bratislava, 2002.

Sebepojetí současného postmoderního člověka

- Socializace, edukace a regulace člověka v postmoderně je komplikovaná některými spornými tendencemi sebepojetí současného člověka, které uvádí např. slovenský psycholog prof. Damián **Kováč** ve své knize *Osobnosť. Od formovania k sebeutváranju*. Bratislava, 2002. Jde např. o názory, postoje či dokonce přesvědčení současného člověka, že :
 1. *Je především svobodné a arbitrovské individuum.*
 2. *Je plně autonomní.*
 3. *Je přirozeně dobrý.*
 4. *Spokojenost a štěstí člověka spočívá v požitcích.*
 5. *Je vázaný jen dohodami, přičemž sám sebe pokládá za referenční bod.*
 6. *Žije přítomnosti, nemá historickou paměť.*
- Socializace je v současné době komplikovaná úpadkem tradiční morálky, obtížně kontrolovatelným vlivem elektronických masmedií. narůstem fenomenu egomaničnosti u dětí, mládeže i dospělých, zvyšující se obtížností rodinné i školní edukace, zvyšujícím se stresovaností rodičů, pedagogů a vychovatelů, pandemií násilí, drogových závislostí aj.

Damián Kováč



Podmínky kvalitního osobního a pracovního života

- 1. Dobrý somatický stav, pevné zdraví.
- 2. Normální fungování psychiky, potřebné znalosti a kompetence pro profesní úspěšnost.
- 3. Vývoj ve funkční rodině, adekvátní bydlení, oblékání a stravování.
- 4. Přiměřený životní standard, civilizační vybavení, materiálně – sociální zabezpečení zajištěné prací.
- 5. Sociální začlenění ve svobodném, dobrém a přátelském environmentu.
- 6. Adekvátní návyky a dovednosti na přežití.

PRÁCE

- Cílevědomá lidská činnost, jejíž výsledky jsou závislé na objektivních podmínkách (přírodního a sociálního) prostředí ve kterých probíhá a na vlastnostech (rysech) osobnosti, která je vykonává (zejména jde o fyzické a psychické předpoklady a odbornou připravenost).
- Práce je vysoce komplexní lidská aktivita, která má vliv např. na osobní spokojenost a pohodu člověka, jeho ekonomicko- sociální hodnocení a uznání, osobní identitu, úroveň interakční sociální kooperativnosti.

Kategorizace prací-nároky práce

Vyhláška č.432/2003 Sb.(částka 142)
Kategorizace prací

Nařízení vlády č.523/2002 Sb., podmínky ochrany
zdraví při práci, rizika z pracovních podmínek a
požadavky na pracovní prostředí a pracoviště:

§ 10 a) - g)

Příloha 7 - část B

Kategorizace prací

- Viz zákon o ochraně veřejného zdraví č. 258/2001 Sb., § 37-44
- Návrh na zařazení prací do kategorií se posílá okresnímu hygienikovi.

Pracovní kategorie první

- Pracovní činnost interakční i prováděcí při níž není pravděpodobný rizikový nepříznivý vliv na zdraví zaměstnance.

Pracovní kategorie druhá

- I když nejsou ještě překročeny hygienické limity, nelze vyloučit u vnímavých jedinců nepříznivé účinky na zdraví.
- V kategorii **druhé** považují práce, při nichž podle současné úrovně poznání lze očekávat jejich nepříznivý vliv na zdraví jen výjimečně, zejména u vnímavých jedinců, tedy práce, při nichž nejsou překračovány hygienické limity faktorů stanovené zvláštními právními předpisy) (dále jen "hygienické limity"), a práce naplňující další kritéria pro jejich zařazení do kategorie druhé.
- Do **druhé** kategorie se zařazuje např. trvalá práce
 - a) ve vnučeném pracovním tempu (např. pásová výroba),
 - b) spojená s monotonií,
 - c) vykonávaná v třisměnném a nepřetržitém pracovním režimu.
- Do druhé kategorie se zařazuje také trvalá práce
 - a) se zařízeními určenými k nepřetržitému monitorování činností strojů nebo zařízení, nebo kontrole výroby nebo výrobků prostřednictvím obrazovkových terminálů,
 - b) při níž je potřebné rozeznávání kritických detailů, charakterizovaných hodnotou 0,0003 radiánu při kontrastu menším než 0,8.

Pracovní kategorie třetí

- Práce kategorie třetí je práce při níž není expozice osob faktorům pracovního prostředí spolehlivě snížena technickými opatřeními na úroveň stanovenou hygienickými limity a pro zajištění ochrany zdraví pracovníků je třeba využívat ochranné prostředky či jiná ochranná opatření.
- Do kategorie **třetí** patří práce, při nichž jsou překračovány hygienické limity, a práce naplňující další kritéria pro zařazení práce do kategorie třetí, přičemž expozice fyzických osob, které práce vykonávají, není spolehlivě snížena technickými opatřeními pod úroveň těchto limitů, a pro zajištění ochrany zdraví osob je proto nezbytné využívat osobní ochranné pracovní prostředky, organizační a jiná ochranná opatření, a dále práce, při nichž se vyskytují opakované nemoci z povolání nebo statisticky významně častěji nemoci, jež lze pokládat podle současné úrovně poznání za nemoci související s prací.
- Do **třetí** kategorie se zařazuje např. trvalá práce
- a) při níž působí kombinace tří a více faktorů uvedených ve zvláštním právním předpisu (NV523/2002 Sb.)
- b) vykonávaná pouze v nočních směnách.
- Do třetí kategorie se zařazuje rovněž trvalá práce
- a) při které je nezbytné používání zvětšovacích přístrojů,
- b) spojená s technicky neodstranitelným oslňováním.

Pracovní kategorie čtvrtá

- Práce kategorie čtvrté jsou práce s vysokým rizikem poškození zdraví, které nelze vyloučit ani při používání dostupných a použitelných ochranných opatření.
- Práce kategorie 3 a 4 jsou dle § 39 zákona označovány jako **rizikové práce**. Rizikovou prací může být také práce kategorie 2, pokud o této práci takto rozhodl orgán ochrany veřejného zdraví. V příloze vyhlášky č. 432/2003 Sb., jsou uvedeny jednotlivé faktory, na které se kategorizace vztahuje a kritéria pro zařazování prací do jednotlivých kategorií. Kritéria nezahrnují všechny aspekty, ale pouze ty, u nichž umíme dostatečně objektivně vyhodnotit jejich vliv. Vyhláška neobsahuje ionizující záření, protože to je vyhodnocováno podle jiných právních předpisů (zákon č. 18/1997 Sb., atomový zákon).
- V případě, že jde o práci, při níž se vyskytuje několik faktorů se stanovuje **výsledná kategorie**. Výsledná kategorie je rovna kategorii nejvyšší hodnoceného faktoru (např. máme-li práci při níž se vyskytuje prach v kategorii 3 a hluk v kategorii 4, pak výsledná kategorie bude 4).

Třídění práce podle přesnosti

- I. Mimořádně přesná
- II. Přesná
- III. Středně přesná
- IV. Hrubší
- V. Hrubá
- VI. Pouze celková orientace

Diagnostické empirické metody psychologie práce

- **Subjektivní** diagnostické metody
(např. rozhovor (individuální i skupinový) a dotazník (zejména profesních zájmů). OAZ Jurovského, EOD (EPI), 16 PF Cattella, MMQ H.J.Eysencka, ŽIN-ŽIS, N5, T. Leary, životopis a anamnéza).
- **Objektivní** diagnostické metody
(např. pozorování (např. při práci a při hře) a obecné a speciální psychotesty (např. Ravenovy progresivní matrice, TSI Rudolfa Amthauera, testy Davida Wechslera, Kohsovy kostky a laboratorní přístrojové metody specifických verbálních i nonverbálních a tacitních schopností a dovedností: zejména pro diagnostiku úrovně smyslového vnímání, didaktické testy).
- **Projekční** diagnostické metody
(např. kresby na určité téma (naše rodina, rodina jako zvířátka), Gd (P.Goodenoughová), FDT (Machoverová), Wartegg, Rorschachovy inkoustové skvrny, T.A.T. H. Murraye - povídky na zobrazené téma, SZONDI (fotografie duševně chorých), analýza dokumentů všeho druhu).

Požadavky na empirické metody

- ***Validita*** (platnost, adekvátnost).
- ***Standardnost*** (normalizovanost).
- ***Objektivnost***.
- ***Reliabilita*** (spolehlivost).
- ***Kvalitativní i kvantitativní interpretovatelnost***.
- ***Ekonomičnost***.

Rensis **Likertovy** posuzovací škály

- Škály na měření postojů a názorů lidí. Jsou předložena tvrzení či výroky, které zkoumaná osoba označí výběrem z několikastupňové (např. pětibodové) míry souhlasu nebo nesouhlasu.
- Např. ***Naše škola má vynikající učitele***
- (1) silně (rozhodně) souhlasím- (2)slabě souhlasím- (3)nevím- (4)slabě nesouhlasím - (5)silně (rozhodně) nesouhlasím.

Rensis **Likert** (1903-1981) americký psycholog



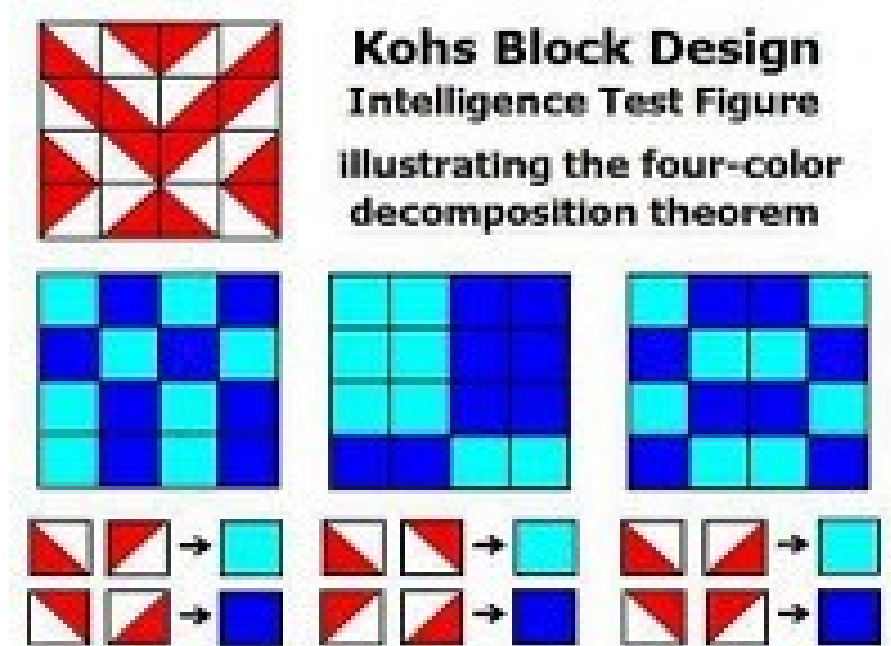
Patricia Laura Goodenoughová (1886-1959)

- [Goodenough](#)
- Kresba lidské postavy



S.C. KOHSOVY KOSTKY

- Kohs Figure



S.C. KOHS

S. C. Kohs, úprava: L. Košč Popis testu:

Individuální test primárně určený ke zjišťování úrovně všeobecných rozumových schopností, její performační složky u dětí a dospělých. V testu má vyšetřovaná osoba za úlohu sestřít ze čtyřbarevných kostek různě tvarované a barevně kombinované, stále složitější obrázky v souladu s předkládanými předlohami. Je to původně americký (USA) test S. C. Kohse (1923), u nás standardizovaný na reprezentativním výběru 6-16 letých dětí (275 chlapců a 275 děvčat) + 100 náhodně vybraných dospělých (50 mužů a 50 žen) Ladislavem Koščem.

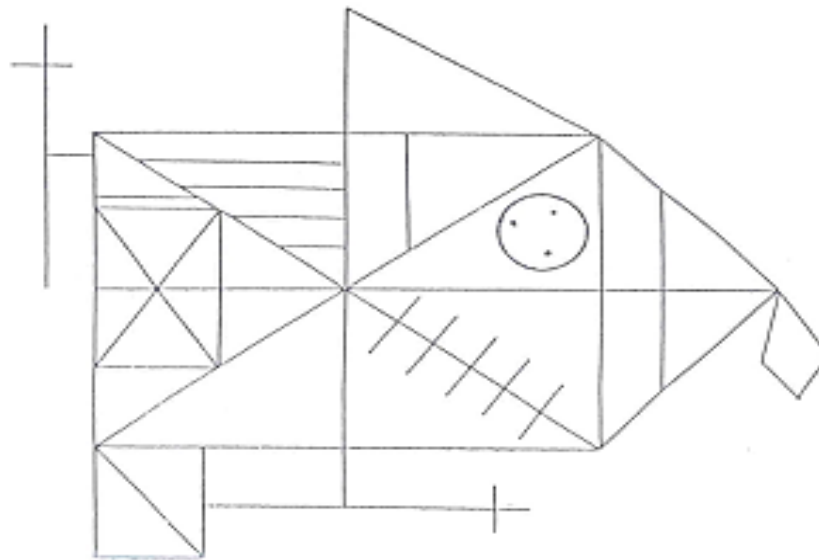
Kohsův test, zejména při zohlednění výsledků kvalitativní analýzy jejího průběhu a výsledků testování pomocí ní, je výjimečně vhodnou, v praxi ověřenou a informativní diagnostickou pomůckou, která rozhodně nemůže chybět v baterii nejběžněji používaných testů nejen ve všeobecné psychologicko poradenské, ale i speciální psychologicko-klinické praxi.

Použití: u dětí od 6. roku života a u dospělých.

Čas potřebný k administraci: max. 40 min. u dětí, u vysoce inteligentních dospělých i podstatně kratší dobu.

Čas potřebný k vyhodnocení a interpretaci: kvantitativně v průměru asi 5 min.

A. Reyova komplexní figura



A.Reyova komplexní figura

- Objektivní švýcarská psychologická empirická diagnostická metoda.
- Diagnostika závad a a poruch CNS (organicita).
- Diagnostika a diferenciální diagnostika mentálních závad a poruch.
- Úroveň vizuální percepce a paměti.
- Schopnosti a dovednosti senzomotorické, vizuoprostorové a konstrukční.
- Nejdříve kopie, pak za 3 min. reprodukce.

Stroopův test – instrukce

- Pokuste se co nejrychleji jmenovat barvy následujících políček:
- _____

- Nyní se pokuste co nejrychleji jmenovat barvy následujících slov (bez ohledu na význam slov):
- Test ukazuje, že pokud jsou slova vytištěna odlišnou barvou, než je jejich význam, člověk má bezděčnou tendenci automaticky číst jejich význam a značně se tím zpomaluje jeho schopnost správně identifikovat barvy.

Stroopův test



Stroopův test



John Ridley **Stroop** (1897-1973)



John Ridley Stroop

- Jak vlastně funguje lidský mozek při zpracování více úkolů? Základy výzkumu v této oblasti položil v roce 1935 americký psycholog John Ridley Stroop. V jednom ze svých pokusů zjistil, že testovaným osobám dělá problémy označit správně barvu písma, pokud je jím napsán název jiné barvy, například když slovo zelený je vytištěno červeně. Pokud chceme provést jednu činnost, která vyžaduje naši koncentraci (označení barvy), musíme potlačit jinou zautomatizovanou aktivitu (čtení). Mозek provádí automatické procesy podvědomě a nelze je jen tak snadno vypnout. Jakmile vidíme slovo, ihned si uvědomujeme jeho význam. Pokud je v rozporu s jinou informací, dochází k **interferenci**.
-

MULTITASKING

- V minulých desetiletích zkoumali psychologové **multitasking** a jeho možnosti z různých aspektů. Schopnost přeskakovat mezi úkoly závisí zčásti na druhu těchto úkolů. Pokud nejsou ve hře protichůdné informace, které by způsobily interferenci, pak lze snadno spojovat zautomatizované činnosti (například chůzi) s obtížnějším zadáním (třeba vedení rozhovoru). Rovněž je možné zkombinovat dva relativně složitější úkoly, pokud se navzájem příliš nepodobají. Klavírista může třeba hrát novou skladbu z partitury a přitom opakovat slyšený text rychlostí 150 slov za minutu. Informaci pro obě činnosti totiž dostává dvěma různými kanály, zrakem a sluchem, aktivuje přitom dvě různá mozková centra a požadované úkony vykonává pomocí různých svalových skupin.

Číselný čtverec

- Číselný čtverec
- **Test "Číselný čtverec" (Ostravská varianta PhDr. Švába) měří čas, kvalitu a kolísání osobního tempa při vyhledávání v souboru informací.**
- **Vypovídá také o schopnostech a dovednostech pohotového rozlišování tvarů a diferenciací tvaru významného od nevýznamného.**

- Základní varianta testu je numerická a spočívá ve vyhledávání zadaných dvoumístných čísel v celkovém souboru čísel. U analfabetické varianty jsou čísla nahrazena grafickými symboly. Zaznamenávají se postupné časy vyhledávání, kolísání časů, správná a chybná řešení. Soubory informací je možno po dohodě s výrobcem modifikovat, například nahradit grafické znaky souborem fotografií obličejů, dopravních značek, signálních ideogramů, přístrojových sdělovačů a podobně.

Číselný čtverec

- Test je vhodný pro měření tempa, jeho kolísání a kvality diferenciaci s účastí paměti. To je významné pro činnosti, u kterých je znakem spolehlivosti schopnost pohotového rozlišení a identifikace zadaného znaku nebo tvaru.

Programové vybavení umožňuje i měření determinant vizuální paměti. Vhodná je aplikace u náročných pracovních činností (záchranáři, policisté, operátoři technologických zařízení vyžadující vyhledání určité informace v souboru informací a podobně).

Test lze aplikovat jako samostatné vyšetření, vhodnější je jeho použití paralelně s vyšetřením determinace, dispozice a mžikové pozornosti.

Číselný čtverec

- Slouží k hodnocení úrovně koncentrace a distribuce pozornosti, pro posouzení schopnosti odolávat určité zátěži pozornosti. Pomáhá diagnostikovat ADD, ADHD (LMD).
- Jedná se o starší metodu (první příručka byla vydána již v roce 1926)
- Pro dětskou klientelu je určena varianta zpracovaná J. Jiráskem v r. 1975
- R. W. Schulze ji doporučil i jako pomůcku ke zjišťování schopnosti základní orientace, pracovní rychlosti a temperamentu
- J. Senka a J. Daniel (1969) zjistili , že tento test zahrnuje i faktory jako percepce, pohotovost, pozornost, představivost a paměť

Číselný čtverec

6	1	18	22	14
12	10	15	3	25
2	20	5	23	13
16	21	8	11	7
9	4	17	19	24

Číselný čtverec

45 18 37

54	73	82	53	12	58	69	61	19	63
26	72	48	85	27	17	81	96	21	52
38	75	43	57	23	28	18	25	46	59
84	71	95	37	65	62	16	93	56	91
45	39	83	51	15	35	79	32	97	34

Bourdonův test pozornosti

The screenshot shows the interface of the Bourdon's test of attention. At the top left, the number '12' is displayed above a progress bar. Below the bar, the text 'Zbývá řádků: 30' (Rows remaining: 30) is shown. To the right of the progress bar are three small square icons, each containing a different black shape: a semi-circle, a quarter-circle, and a crescent moon. In the top right corner, there is a small grid graph with a vertical axis from 0 to 100 and a horizontal axis from 0 to 30. The grid shows a single bar at position 1 with a height of approximately 10. The main area of the interface is a 6x15 grid of squares. Each square contains a black shape on a white background. The shapes are semi-circles, quarter-circles, and crescent moons, rotated 90 degrees clockwise. The square in the second row, eleventh column is highlighted in green. At the bottom of the interface, there are three buttons: 'Ano' (Yes), 'Zpět' (Back), and 'Ne' (No).

Bourdonův test pozornosti

- **Bourdonův test**
- **Bourdonův test testuje dlouhodobou koncentrovanou pozornost.**
- **Test měří osobní tempo a jeho kolísání při dlouhodobém zpracování jednoduché informace současně s frekvencí a vývojem chybných řešení.**
- **Principem je třídění informací na významné (vybírané) a nevýznamné (nevybírané).**

Tempo práce je ve standardním režimu sériově vnucené. To znamená, že zpracování informací v jedné sérii (řádku) informací je časově omezené. Po uplynutí nastaveného času se exponuje nová série podnětů. Test exponuje odolnost proti nástupu útlumu z monotónní činnosti.

Test je vhodný pro měření dlouhodobé úrovně koncentrace pozornosti a jejího kolísání ve všech pracovních činnostech, kde může ovlivnit její nedostatečnost kvalitu a celkovou spolehlivost výkonu. Tradičně se uplatňuje v náročných pracovních zařazeních včetně manažerských činností a dále operátorů, řidičů, střelců, strojívedců. U náročných vyšetření doporučujeme aplikaci v systémovém součinu s výsledky determinačního, dispozitivního a křížového testu. Obecně patří mezi přístrojová měření faktorů odolnosti proti zátěži.

•

Bourdon Benjamin (1860-1943)

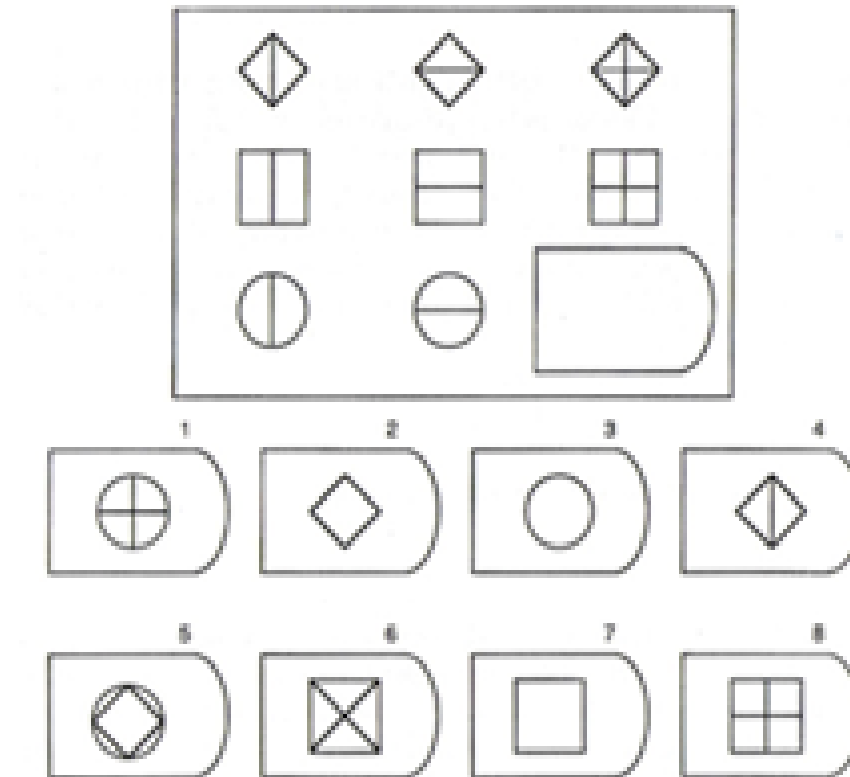
- Benjamin **Bourdon** (1860-1943) byl francouzský psycholog a univerzitní profesor. Byl zakladatelem laboratoře psychologie a experimentální lingvistiky na univerzitě v Rennes (1896).
- Jeho dnes již klasická výkonová a zátěžová psychologická diagnostická metoda měření pozornosti (Bourdonův test) se stále v praktické psychologii efektivně využívá.

Benjamin Bourdon



J. RAVENOVY progresivní matrice

- RAVEN
- 60 úkolů
- Normy



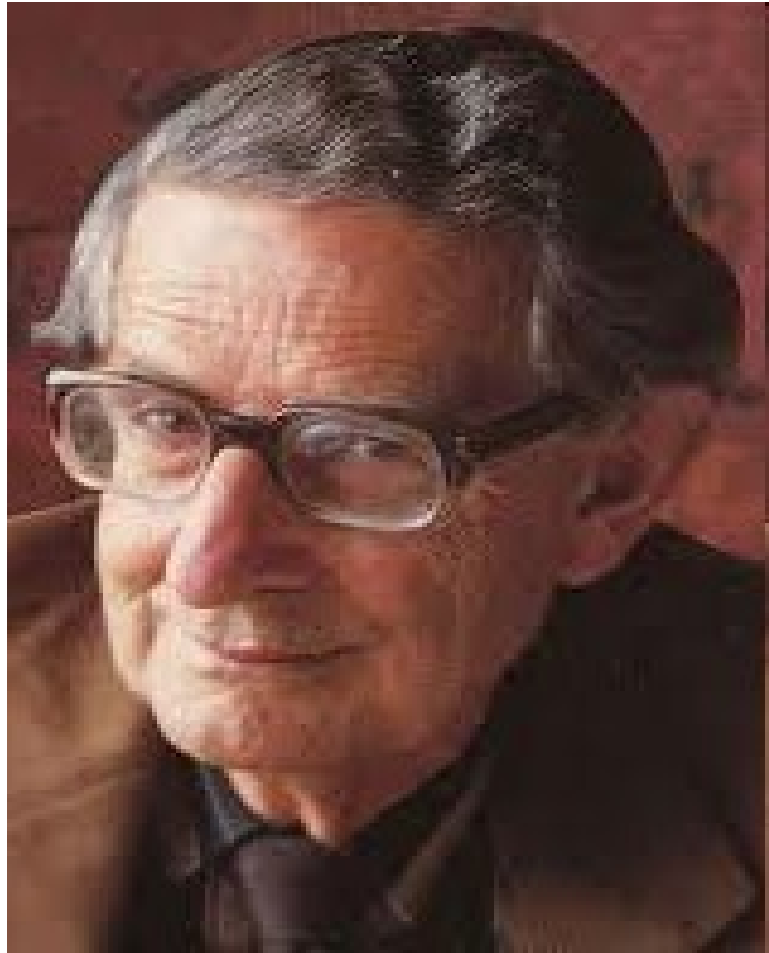
Test struktury inteligence (TSI, resp. IST) Rudolfa **Amthauera** (1920-1989)

- Při řešení devíti subtestů zkoušky německého psychologa Rudolfa **Amthauera** (celá zkouška trvá 90 minut) se uplatňují tyto psychické funkce: konkrétně praktické usuzování, jazykový cit, kombinační schopnost, schopnost abstrakce, paměť pro slova, praktické početní myšlení, teoretické početní myšlení, plošná představivost, prostorová představivost.

EOD(resp. EPI)

- Eysenckův osobnostní dotazník diagnostikuje introverzi, extraverzi a psychonervovou stabilitu a labilitu (neuroticismus) a vyvozuje z nich klasické temperamenty (cholerický, sangvinický, flegmatický a melancholický).

Hans Jürgen Eysenck

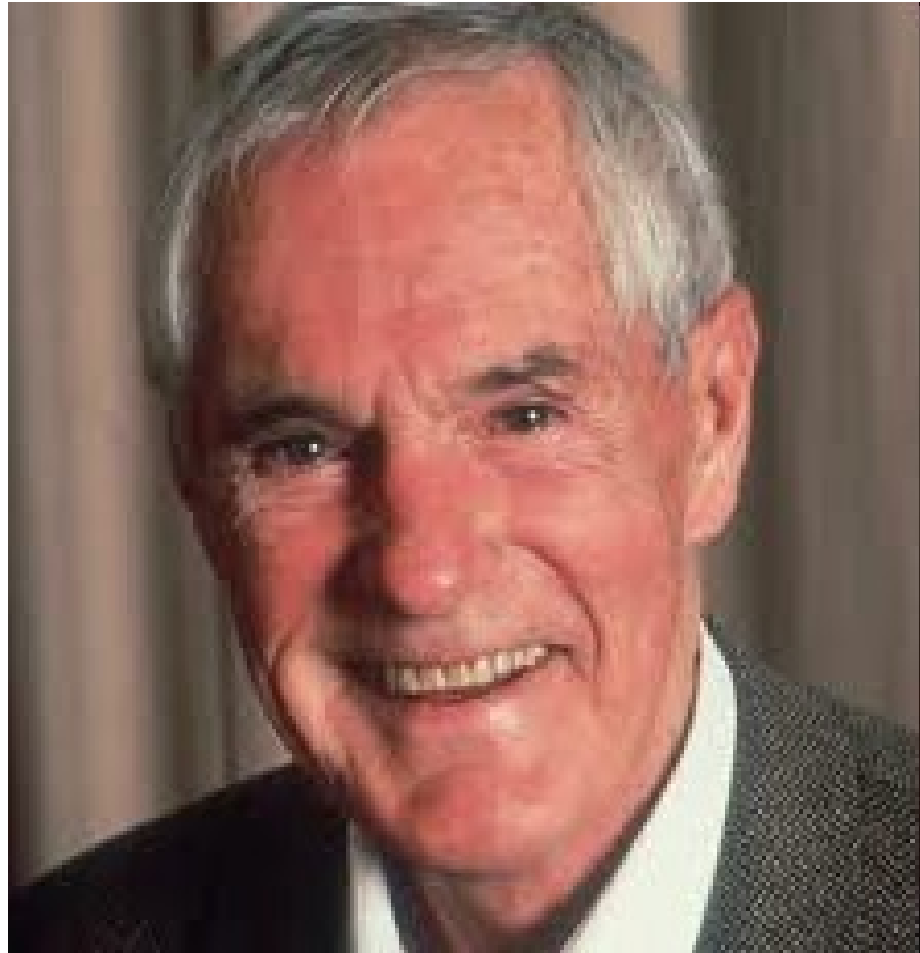


ICL (Interpersonal Adjective Checklist) podle T.LEARY

- *Dotazník interpersonální diagnózy* (Timothy Leary /1920-1996/, R.F. Suczek, R.L. Laforg, USA),

klasická mezinárodně využívaná sociálně psychologická kvalitativně-kvantitativní osobnostní diagnostická metoda identifikující interakční styly a strategie sociální komunikace, a to adaptivní i maladaptivní (např. dominantní, submisivní, agresivní, afiliantní).

Timothy Leary (1920-1996)



Henry Murray

- TAT H.Murray

6.



Henry Murray (1893-1988)



Dr. Henry A. Murray (1962)
(photo by Associated Press)

RORSCHACH



Hermann Rorschach (1884-1922)

švýcarský psychiatr



Teoretické (badatelské) poznávací metody

- Indukce.
- Dedukce.
- Analýza (kritická).
- Syntéza.
- Analogie.
- Abstrakce a generalizace.
- Konkretizace.
- Spekulace.
- Simulace.
- Formalizace.
- Komparace.

Atribuce-připisování příčin

- **Atribuce** je [sociálně-psychologický](#) pojem. Když se [lidé](#) dívají na svět, tak ho nevnímají jako úplně náhodné dění, ale mají [tendenci](#) připisovat věcem [významy](#). Mají potřebu věcem rozumět a vysvětlovat si je. Například, když vidíte někoho upadnout, můžete to přisuzovat jeho *povahovým vlastnostem* ([nemotornost](#)), nebo *situačním příčinám* ([banánová](#) slupka na zemi) anebo [náhodě](#). Atribuce tedy znamená, připisování příčin dění kolem, vlastnímu chování i chování ostatních lidí. Existuje mnoho teorií o způsobech, jak si lidé utváří tyto atribuce.
- **Vznik pojmu**
- První, kdo postuloval psychologickou teorii atribucí, byl F.Heider (1958). Ale až B.Weiner a jeho kolegové (1972, 1974, 1986), rozvinuli tuto [koncepti](#) tak, že se stala jedním z hlavních [paradigmat sociální psychologie](#)..
- Teorie atribucí vyjadřuje, že [lidé](#) se pokouší zjistit proč druzí lidé dělají to, co dělají. Člověk tak může chování druhého přisuzovat jedné i více příčinám. Podle Heidera to jsou atribuce:
- **vnitřní atribuce** – závěr, že osoba se chová určitým způsobem z vnitřních pohnutek ([postoj](#), [charakter](#), [osobnost](#))
- **vnější atribuce** – závěr, že chování osoby je způsobeno situací, ve které se nachází.
- Naše atribuce jsou také velmi ovlivněny našimi [emocemi](#) a [motivacemi](#). Obviňování ostatních a vyhýbání se osobnímu obvinění jsou *sebe obranné atribuce*.

Atribuce

- **Aplikace**
- Teorie atribucí je využívána například k vysvětlení výkonové motivace. Lidé vysoko na výkon orientovaní, budou úkoly spíše plnit než se jim vyhýbat, protože věří, že mají dostatek schopností a vyvíjejí dostatek úsilí, aby uspěli. Neúspěch by byl pak považován za smůlu či náhodu, která není jejich vinou. Neúspěch by tak neovlivnil jejich sebehodnocení, avšak úspěch by je podpořil. Na druhou stranu lidé málo na výkon orientovaní se vyhýbají úkolům, protože mají tendenci zpochybňovat vlastní schopnosti anebo předpokládají, že úspěch může být způsoben jen štěstím či náhodou nebo jinými faktory, které nemohou kontrolovat. Proto i když jsou úspěšní, tak to pro ně není povzbuzující, protože necítí zodpovědnost za úspěch.
- V pedagogice jsou často zkoumány učitelovy atribuce žáků. Zde se uplatňují určité tendence v sociální percepce, např. přeceňování prvního dojmu. Učitelé často připisují na základě prvního dojmu nebo informací, žákům různé atribuce. Například vyšší nebo nižší inteligenci, píli nebo lenost a na základě těchto atribucí se pak k žákům určitým způsobem chovají. Jsou-li žáci považováni za méně inteligentní a líné úspěšní, učitelé si to často vykládají jako náhodu a zase jsou-li žáci považováni za inteligentní a pilné neúspěšní, je to vykládáno jako důsledek mimořádné indispozice. Tendence, špatného úsudku, při vysvětlování příčin chování se nazývá atribuční chyba.
- **Literatura**
- Hewstone M, Stroebe, W.: (2006). *Sociální psychologie*. Praha: Portál, s.r.o.

Fundamentální atribuční chyba

- Základní, často se vyskytující tendence při hledání **příčin** chybování:
 - u *chybování cizích* lidí podceňujeme vliv situačních faktorů a přeceňujeme vliv činitelů osobnostně dispozičních,
 - kdežto u *vlastního chybování* hledáme příčiny svých chyb primárně ve vnějších situačních okolnostech a ne v našich vlastních psychických a osobnostních vlastnostech a aktivitách.

Fritz Heider (1896-1988)



Flynnův efekt

- Podle **Flynnova efektu** či **fenomenu** Jamese Roberta Flynna (nar. 1934), emeritního profesora politologie z Nového Zélandu průměrné hodnoty IQ ve společnosti pravděpodobně stoupají (každoročně asi o 0,3 bodu) přibližně o tři body IQ za deset let.
- Není dosud jasné, zda jeho příčiny leží ve skutečně se zvyšující inteligenci lidské společnosti (ať již vlivem lepšího vzdělávání, mentální stimulaci nebo lepší výživě mozku) či existují ještě někde jinde. Další možné důvody tohoto navyšování jsou rovněž metodologické změny v testování IQ a větší obeznámenost lidí s druhy a typy testových úkolů, jaké se vyskytují v psychologických diagnostických metodách zjišťujících výši inteligence podle IQ) .

James Robert **Flynn** (nar. 1934)



Forerův efekt

- Americký psycholog Bertram R. Forer (1914-2000), zkoumal v roce 1948 tzv. horoskopový efekt.
- Padesáti studentům navrhl, že jim vypracuje osobní posudek. Po dvou týdnech jim vypracované posudky přinesl a požádal o zhodnocení přesnosti posudku jejich osoby na stupnicí od jedné do pěti, přičemž pětka znamenala naprostou přesnost posudku. Průměrná známka byla 4,3. Studenti tedy posudky považovali za téměř přesné, odpovídající profilu jejich osobnosti.
- Potom však Forer studentům sdělil, že všichni dostali jeden a tentýž posudek, který opsal z astrologického horoskopu. Podkladem Forerova (resp. Barnumova) efektu bývá podvědomá psychická reakce, heterosugesce, autosugesce, sebeklam, „selektivní myšlení“.

Betram Forer (1914-2000)



Klinicko psychologické (kasuistické) šetření

- Anamnéza.
- Diagnostická hypotéza.
- Sběr diagnostických údajů (psychometrický nebo kasuistický).
- Zpracování, vyhodnocení a interpretace diagnostických údajů.
- Potvrzení nebo odmítnutí diagnostické hypotézy.
- Stanovení diagnózy.
- Formulace opatření a poskytnutí jednorázové nebo déleodobé odborné péče.
- Vyslovení prognózy.
- Komunikace diagnózy i prognózy.
- Katamnéza.

Typy příznaků a syndromů

- 1) **nahodilé**, jinými slovy řečeno zcela necharakteristické pro danou osobnost (např. situační zdvořilost);
- 2) **sekundární**, u nichž se častěji vyskytují nepodstatné projevy, spíše skupinové nebo věkové, hodnotíme je jako vedlejší (např. živá mimika a gestikulace);
- 3) **centrální** jsou projevy, které přesně vyznačují specifickou individualitu osobnosti, centrální symptomy jsou velice důležité, poněvadž mají nemalý význam pro bližší určení případné závady (např. nedodržování slíbených termínů, dominantnost, sebevědomí);
- 4) **kardinální** symptomy charakterizujeme jako projevy velmi významné, trvalé a rozhodující pro poznání dominantních vlastností a rysů dané osobnosti (např. zdůrazněná zodpovědnost, altruismus, afektivní labilita).

Teoretické (badatelské) metody

- Indukce
- Dedukce
- Analýza (kritická)
- Syntéza
- Abstrakce
- Konkretizace

Výzkumy v psychologii práce

- Za královskou metodu v psychologii se považuje pozorování a **experiment**.
- Ústav experimentální psychologie SAV
- (Oddělení environmentální psychologie)
- Zkoumal koncentraci toxických látek v prostředí (nepřesahující normy) a zjistil negativní účinky na psychosomatický stav lidí (zejména dětí 8-14 let), když jde o dlouhodobé působení:
- došlo k oslabení fungování pozornosti, k zhoršení paměťových výkonů a ke snížení tolerance na zátěž.
- Viz : Kováč, D., Potašová, A. ed. *Psychológia v riešení ekologických problémov*, 1992.

TYPY PRACOVNÍHO PROSTŘEDÍ a osobnosti

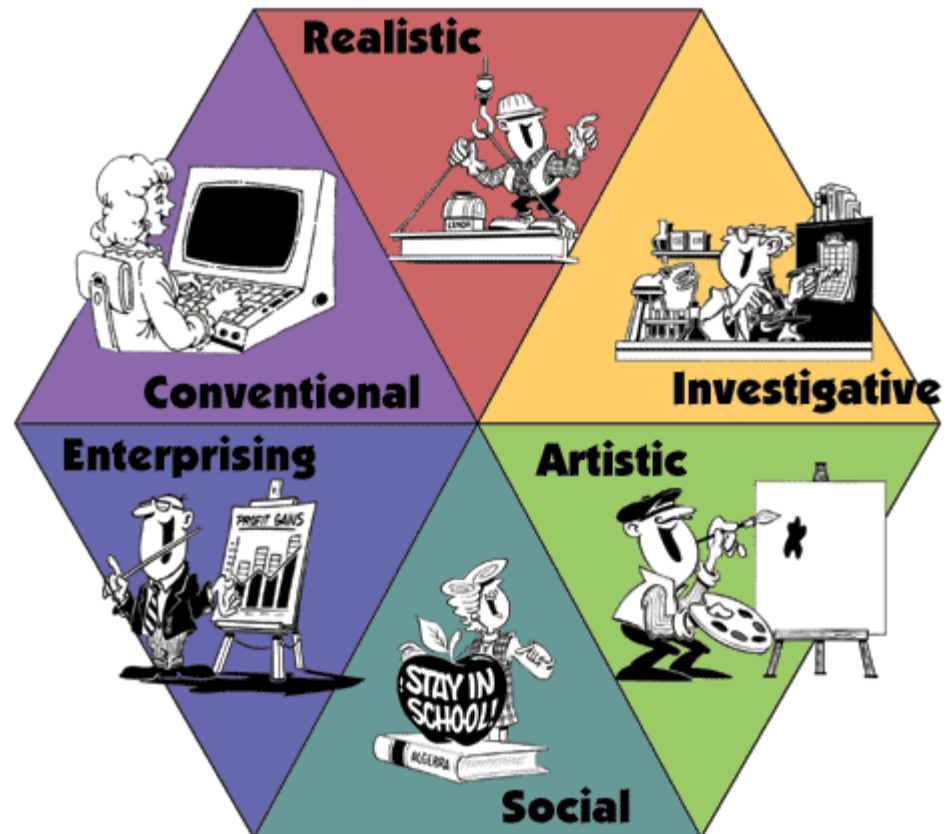
John Lewis **Holland** (1919-2008)

- 1. **Motorické**, praktické,
realistické- R.
- 2. **Supportivní**, podpůrné - S.
- 3. **Konformní**, přizpůsobivé - C.
- 4. **Persuasivní**, přesvědčující, mocenské - E.
- 5. **Estetické**, umělecké, kreativní-A.
- 6. **Intelektuální**, zkoumavé,(investigativní)- I.



John Holland

- Typy profesí i osobnosti
- 1. Motorické
- 2. Suportivní
- 3. Konformní
- 4. Persuasivní
- 5. Estetické
- 6. Intelektuální



Self Directed Search (SDC)

- Autodignostický psychologický dotazník amerického psychologa Johna L. Hollanda, který vychází z jeho teorie, že většinu lidí lze zařadit do šesti typů psychiky a osobnosti: realistického, uměleckého, intelektuálního, podnikavého, sociálního a konvenčního.
- Také profese lze takto třídit. Typ osobnosti by měl přitom být s typem profese kompatibilní. Dotazník pomáhá kariérovému plánování a rozhodování

R.-motorické (praktické, realistické) profese či profesní prostředí

- Zemědělci, zedníci, stolaři, tesaři (pracovníci ve stavebnictví), kuchaři a kuchařky, řemeslníci všeho druhu např. krejčí, švadleny, vodovodní instalatéři, opraváři, elektromontéři,
- maséři, malíři, natěrači, slévači, strojníci, bagristé, automechanici,
- letci, řidiči (zejména nákladních aut),
- pekaři, tovární dělníci (např. u výrobního pásu), někteří laboranti. Lesníci.

Realistické aktivity

- Ano Ne Navštěvovat kurz práce s dřevem
- Ano Ne Pracovat s auty

Realistické kompetence

- Ano Ne Dokážu provádět jednoduché opravy na televizi nebo rozhlasu
- Ano Ne Umím spravovat nábytek

S - (sociální, suportivní, podpůrné) profese či profesní prostředí

Učitelé, vychovatelé, trenéři, poradci,
sociální pracovníce a pracovníci, zdravotní
sestry, zdravotníci všeho druhu, lékaři,
psychologové, psychiatři, sociální kurátoři,
socioterapeuti, sociální pedagogové,
léčební pedagogové, arteterapeuti,
muzikoterapeuti, terapeuti prací,
personalisté, tajemníci.

S (**sociální**) aktivity

- Ano Ne Navštěvovat semináře o lidských vztazích
- Ano Ne Pracovat pro charitu

Sociální kompetence

- Ano Ne Umím druhým pomáhat v rozhodnutí
- Ano Ne Dokážu druhým věci dobře vysvětlit

***C -Konformní (adaptivní, konvenční)profese* či profesní prostředí**

- Pracovníci v administrativě, úředníci státních i soukromých organizací, účetní, kontroloři zboží, výpravčí, státní zástupci.
- Finanční úředníci a finanční policisté, celníci, hygienici, normovači, notáři.

C- aktivity (conventional, **konvenční, konformní) aktivity**

- Ano Ne Vytvořit informační systém
- Ano Ne Pracovat s počítačem

C (konvenční, kancelářské) - kompetence

- Ano Ne Dokážu získat informace po telefonu
- Ano Ne Umím vést agendu o výdajích a ziscích

E - Přesvědčující (persuasivní, enterprisingové) profese či profesní prostředí

Politici, státní funkcionáři, řídicí pracovníci,
pracovníci pojišťoven a spořitelén,
právníci, obchodníci, manažeři top, middle
i lower (first) –line tj. úrovně, advokáti,
ekonomičtí poradci, hoteliéři, pracovníci v
reklamě a propagandě, burzovní makléři,
pracovníci cestovních kanceláří,
soukromní autodopravci.

E enterprizingové (přesvědčující) aktivity

- Ano Ne Kurzy o vedení a řízení lidí
- Ano Ne Zabývám se strategiemi úspěchu

E enterprizingové kompetence

- Ano Ne Umím dobře prosadit vlastní výkon.
- Ano Ne Umím lidi motivovat.
- Vím jakou mám pozici, roli a cíl , vím s kým komunikuji, vím jaké má bariéry komunikace, vím co a jak mám právě tomuto člověku asertivně komunikovat, umím předpovědět a přijmout efekt své komunikace a učinit si z toho závěry do budoucna.

(Manipulování)

- Zřejmě nejdůkladnější třídění typu manipulace je dělení amerického psychologa a prezidenta Americké psychologické asociace Everetta L. **Shostroma** (1921-1992) , které nachází prvky manipulace v 9. charakteristických stylech osobnosti:
- **Diktátor** – odvolává se na váženost a tradici. Bývá to často autoritativní šéf nebo otec rodiny.
- **Chudáček** – zdůrazňuje své handicapy, zakládá si na svém pocitu [méněcennosti](#).
- Svou proklamovanou neschopností zastírá neochotu.
- **Počtář** – řídí se tím, co je pro něj v dané situaci nejvýhodnější, obvykle neproklamuje vysoké ambice a plní jen jednodušší úkoly.
- **Břečťan** – předstírá závislost na ostatních, rád na nich do značné míry parazituje. Jedinci tohoto typu trpí často hypochondrií a zdůrazňují nepřízeň osudu.

(Manipulování)

- **Drsňák** – manipuluje hrubostí, je pevně přesvědčen o své pravdě, nepřipouští kompromis ani pouhou diskuzi, v krajním případě používá nadávky a výhružky.
- **Obětavec** – tento typ dobře vystihuje výrok „nejhorší jsou nejhodnější lidé“, je poměrně často zastoupen v rodině, především v osobě matky.
- **Poslední spravedlivý** – základní formou manipulace je neustálá kritika, ve svém okolí vyvolává pocit viny, své chyby ale přehlíží. Je typický především pro mužské pohlaví.
- **Opatrovatel** – neustále se stará o druhé, ale často proti jejich vůli. Žije v představě, že sám ví nejlépe, co je pro ostatní dobré. Typické zejména pro autoritativní rodiče.
- **Mafián** – manipuluje silou jako drsňák, ale zároveň nabízí určitou ochranu a záštitu. Charakterizuje ho přísloví: „Kdo nejde se mnou, jde proti mně“. Tento typ manipulace se často používá v politické [sféře](#).

(Diagnostika manipulátora) 1/2

- **Manipulátor dle Isabelle Nazare-Aga**
- Psycholožka Isabelle **Nazare-Aga** uvádí ve stati *Jak poznat manipulátora* třicet znaků, podle nichž identifikuje osobnost s manipulativními rysy. Za manipulátora považuje takovou osobnost, která vyhovuje aspoň deseti znakům.
- Je egocentrický.
- Přenáší zodpovědnost ze sebe na druhé.
- Navozuje u oběti pocit viny.
- Nesděljuje jasně své požadavky, potřeby.
- Odpovídá většinou neurčitě.
- Mění své postoje podle situace a podle osoby, s níž právě komunikuje.
- Své potřeby zakrývá logickými důvody.
- Požaduje od druhých dokonalost, neměnnost názorů apod.
- Zpochybňuje kvality druhých, nenápadně druhé kritizuje a soudí, hovoří o nich s despektem.
- Rád komunikuje nepřímou. Přes třetí osobu, telefonicky, písemně apod.
- Zasívá nesvár, podněcuje podezíravost. Rozděluje, aby mohl lépe panovat.
- Často ze sebe dělá oběť, aby ho ostatní litovali.
- Nedbá na žádosti druhých, přičemž tvrdí pravý opak.
- Využívá morálních zásad druhých k naplnění vlastních potřeb.

(Diagnostika manipulátora)2/2

- **Manipulátor dle Isabelle Nazare-Aga**
- Psycholožka Isabelle Nazare-Aga uvádí ve stati Jak poznat manipulátora třicet znaků, podle nichž identifikuje osobnost s manipulativními rysy. Za manipulátora považuje takovou osobnost, která vyhovuje aspoň deseti znakům.
- Citově či jinak vydírá nebo vyhrožuje. Skrytě nebo otevřeně.
- Často mění téma uprostřed hovoru.
- Vyhybá se pracovním schůzkám a poradám.
- Zaměřuje se na neznalosti druhých a snaží se tak vyvolat dojem, že „má navrch“.
- Lže.
- Hlásá lež, aby se dozvěděl pravdu. Překrucuje a interpretuje výroky druhých.
- Závidí třeba i osobám velmi blízkým.
- Nesnáší kritiku. Dokáže popírat zcela zřejmá fakta.
- Nedbá na práva, potřeby a přání druhých.
- Často vydává pokyny a nutí druhé jednat na poslední chvíli.
- Jeho slovní projev zní logicky, avšak jeho postoje, činy nebo způsob života svědčí o pravém opaku.
- Dává dary, snaží se zalíbit, lichotí a nečekaně projevuje drobné úsluhy.
- V jeho přítomnosti se ostatní cítí nepříjemně a nesvobodně.
- Jde naprosto důsledně za svým cílem, ovšem na úkor druhých.
- Přiměje oběť k jednání, které by o vlastní vůli nejspíš nedopustila.
- Lidé, kteří ho znají, o něm stále hovoří, i když není přítomen.

A (artistic)tj. estetické (umělecké, kreativní) profese či profesní prostředí

Hudebníci, výtvarníci, malíři, sochaři,
aranžéři, spisovatelé, básníci, designéři,
divadelní herci, architekti, filmoví a
divadelní režiséři.

A - **artistické (umělecké)aktivity**

- Ano Ne Umím zdramatizovat příběh nebo myšlenku
- Ano Ne Cvičím na hudební nástroj

A- Artistické (umělecké) kompetence

- Ano Ne Dovedu napsat projev
- Ano Ne Umím vytvořit propagační či reklamní leták

I-Intelektuální (kognitivní, investigativní) profese či profesní prostředí

Matematici, chemici, fyzici, biologové,
kybernetici, počítačovní odborníci,
filozofové, výzkumní pracovníci různých
oborů, neurologové, farmaceuti,
archeologové, meteorologové, historici.

I – intelektuální aktivity

- *Ano Ne* Umím aplikovat matematiku na praktické problémy
- *Ano Ne* Dovedu pracovat ve výzkumné laboratoři

I- intelektuální kompetence

- *Ano Ne* Dovedu využít počítač pro studium vědeckého problému
- *Ano Ne* Dokážu vysvětlit jednoduché chemické vzorce

Modální orientace osobnosti

- Životní profesní dráha je předurčena již v dětství. Volba profesní dráhy vyplývá z určitých osobních zájmů, aktivit a kompetencí, které člověk v této době prokázal. Na volbě povolání či studia se podílí mimo jiné dosavadní školní úspěšnost i úroveň inteligence, která pak předurčuje volbu určité profesní role a určitá profese a s ní spojený životní styl zase ovlivňuje další rozvoj různých schopností a dovedností dospělého člověka. □

TYPY MODÁLNÍ ORIENTACE OSOBNOSTI (John L. **Holland**), profesně kariérové typy

1. **Motorické**, realistické, praktické.
2. **Supportivní**, podpůrné, sociální.
3. **Konformní**, konvenční, adaptivní, kancelářský.
4. **Persuasivní**, enterprisingové, přesvědčující, mocenská.
5. **Estetické**, umělecké, kreativní.
6. **Intelektuální**, kognitivní, zkoumavé.

Osobnost **motorické** (realistické, praktické) **orientace**

- Lidé *realistického* typu mají kladný vztah k motorickým, manuálním aktivitám, které vyžadují obratnost, sílu, maskulinní akci (např. ve stavebnictví, řemeslech a zemědělství).
- Preferují často tzv. mužské pozice a role.
- Dávají přednost konkrétně definovaným problémům před abstraktní problematikou.
- Nebývají příliš sociálně obratní.

Osobnost **suportivní** (podpůrné a pomáhající) **orientace**

- Mají kladný vztah k pedagogickým, výchovným, vzdělávacím a terapeutickým rolím a pozicím.
- Jsou verbálně a interpersonálně obratní, mají velmi dobrou sociální a emoční inteligenci.
- Jsou zodpovědní a mají tendenci přijímat i tzv. feminní podpůrné a pomáhající úkoly a impulzy.

Osobnost **konformní** (přizpůsobivé, adaptivní, konvenční) orientace

- Upřednostňuje oficiální (úřední) aktivity, role a pozice.
- Dosahuje svých cílů konformitou, dodržováním předpisů, pravidel a pokynů shora.
- Vyhýbá se konfliktům a úzkostem, rizikům, nejistotám a vlastnímu výkladu zákona.
- Má nadměrně rozvinutou sebekontrolu.

Osobnosti **persuasivní** (přesvědčující) orientace

- Preferují využívání svých verbálních obratností a asertivity při vyjednávání s nadřízenými, podřízenými, zákazníky i sponzory.
- S oblibou mocensky, technokraticky, málo humanisticky, ale dominantně a maskulinně přesvědčují a ovládají druhé lidi a manipulují s nimi.
- Realizuje změny na pracovištích, nemají v oblibě setrvačnost.
- Bývají úspěšné v manažerských funkcích.

Osobnost **estetické orientace**

- Prezентují se hlavně svou individuální tvorbou, svými vlastními výtvary u nichž usilují o vysokou originalitu, kreativnost a estetičnost.
- Nebývají příliš sociabilní.
- Jsou tzv. feminně založení, ale nemají vysokou sebekontrolu.
- Dávají přednost nepřímým vztahům k ostatním lidem.

Osobnost intelektuální (kognitivní) orientace

- Mají bližší vztah k teoretickému a abstraktnímu promýšlení problémů než k jejich realizování v praxi.
- Jejich postoje a hodnoty bývají nekonvenční.
- Vyhýbají se interpersonální problematice, bývají sociálně odtažití a introvertovaní.

Diagnostika hexagonální modální orientace osobnosti podle modelu RIASEC

- Dotazník Johna Lewise **Hollanda** (1919-2008):
- Typ **R** (Realistic) – motorický, realistický, praktický.
- Typ **S** (Social) – suportivní, podpůrný, sociální.
- Typ **C** (Conventional) – konformní, konvenční, adaptivní.
- Typ **E** (Enterprising, enterpreuner) – persuasivní, mocenský, podnikavý, vůdčí.
- Typ **A** (Artistic) - estetický, umělecký, kreativní.
- Typ **I** (Investigative) - intelektuální, kognitivní, zkoumavý, vyšetřující, vyhledávající, výzkumný.

Kompatibilita a inkompatibilita

- | Kompatibilita | Inkompatibilita |
|---------------|-----------------|
| • I,C | S |
| • R,A | E |
| • I,S | C |
| • A,E | R |
| • S,C | I |
| • E,R | A |

Smyslové typy: R (realistické), C (konvenční), E (enterprisingové, podnikavé)

- **Smyslové typy** (RCE) žijí tím, co je teď a tady. Zajímají je fakta, reálné skutečnosti, spoléhají se na svou zkušenost či čerpají z osvědčených zkušeností jiných. Jsou ukotveni v realitě, stojí pevně nohama na zemi.
- **Smysloví** cítí jistotu v současnosti, budoucnost vnímají jako nejistotu. Oceňují užitečnost a praktičnost věcí. Preferují obvyklé, jasně strukturované úkoly, takové, ve kterých mohou použít osvědčené a standardní postupy. Potřebují jasné pokyny, přesné instrukce. V širším zadání se špatně orientují, hledají něco, o co by se mohli opřít, využívají, co už existuje, používají dovednosti, které dříve získali.
- **Smysloví** se lépe učí, když jim učitel dopředu řekne, co od nich bude požadovat, důkladně s nimi projde látku krok za krokem. Začíná přitom od toho, co je jim známé a blízké, a odtud postupuje k novému a neznámému, stejně tak je nutné postupovat od konkrétního k abstraktnímu učivu. V úlohách, které od nich vyžadují zabývat se možnostmi, hledat vlastní cestu k řešení, jsou tito žáci nejistí a hledají oporu v něčem, co již znají. Získané zkušenosti a dovednosti si potřebují procvičovat a ihned spojit s praktickým využitím a realitou okolního světa. Vyhovují jim tedy různá praktická cvičení, laboratorní práce, názorné filmy a audiovizuální pořady, práce s konkrétními učebními pomůckami.

Intuitivní typy : I (investigativní, intelektuální), A (artistické), S (sociální))

- **Intuitivní typy** (IAS) žijí tím, co bude nebo co může být. Zajímají je nápady a eventuality, dávají přednost řešení nových problémů, nesnášejí rutinu a „párání se“ s detaily. Myslí na budoucnost a mají hlavu v oblacích.
- **Intuitivní** žijí tím, co by mohlo být. V současnosti se spíše nudí, budoucnost je pro ně výzvou a vzrušením. Vyhovují jim neobvyklé, nové, málo strukturované úkoly, které nechávají dostatek prostoru pro vlastní nápady a tvořivost. Při zadávání úkolu jim vyhovuje širší rámec, přibližná vodítka. Přesné instrukce nerespektují, vidí nové možnosti a zkoušejí jiné přístupy, předjímají závěr;, často bez realistického zpracování dat ze zadání.
- **Intuitivní** jsou nejraději, když mají možnost uplatnit svou iniciativu, sami mohou hledat své vlastní cesty novou látkou, zkoušet nové přístupy a střídát je. Vyhovuje jim skočit rovnou do středu problematiky a věnovat se zajímavým a spleťtým otázkám. Detaily jsou ochotni se zabývat (pokud vůbec), až když mají jasno o celku. Nebaví je, když se látka dlouho „přežvykuje“, donekonečna opakuje a drilují se postupy řešení. Chtěli by raději rozvíjet nové dovednosti, věnovat se úkolům, které jim dávají příležitost být originální a vynalézaví, takové, které jim poskytují příležitosti objevovat vlastní řešení a cesty k nim.
- Podrobnosti : MEZERA, Antonín. *Hollandova teorie profesijního vývoje*. Praha 2005, též v internetu .

John Lewis Holland (1919-2008)

- Diagnostický model RIASEC a Hollandův kód sestávající ze tří profesních orientací pro které má člověk největší osobnostní předpoklady. J.L. Holland měl svůj kód RIA (realistic, intelektual, artistic).
- Hexagon Hollanda (skoro slepého vizionáře):
- R , I, A, S (social), E (enterpreoner), C(conventional).

SCL 90

1/20

- **The Symptom Check List (SCL 90)** - je psychologický inventář či dotazník vytvořený L. R. Derogatisem, R. S. Lipmanem a L. Covim) SCL- 90 umožňuje ověřit přítomnost existujících patopsychologických a psychopatologických symptomů a tedy posoudit možnost obtíží v chování a prožívání, resp. Existenci psychické či osobnostní závady či poruchy. Zkoumá např. somatizaci, obsese a kompulse, interpersonální senzitivitu, subdeprese a deprese, anxiozitu, hostilitu, fobie, paranoidní myšlení a psychoticismus.

SCL – 90

2/20

- **1. Headaches.**
(Bolesti hlavy).
- **2. Nervousness or shakiness inside.**
(Nervozita, vnitřní neklid nebo rozechvění).
- **3. Unwanted thoughts, words, or ideas that won't leave your mind.**
(Nechtěné, nepříjemné myšlenky, slova nebo nápady, kterých se nemůžete zbavit).
- **4. Faintness or dizziness.**
(Pocity na omdlení nebo závratí).
- **5. Loss of sexual interest or pleasure.**
(Ztráta sexuálního zájmu nebo uspokojení).

SCL-90

3/20

- **6. Feeling critical of others.**
(Pocit, že vás druzí kritizují).
- **7. The idea that someone else can control your thoughts.**
(Pomyšlení, že někdo může ovládat vaše myšlenky).
- **8. Feeling others are to blame for most of your troubles.**
(Pocit, že druzí mají vinu na většině vašich obtíží).
- **9. Trouble remembering things.**
(Strach, že si něco nezapamatujete, nebo v případě potřeby si na to okamžitě nevzpomenete).
- **10. Worred about slopiness or carelteness.**
(Nesnášení povrchnosti, nedbalosti a nepořádnosti).

SCL – 90

4/20

- **11. Feeling easily annoyed or irritated.**
(Dát se snadno znepokojit nebo podráždit).
- **12. Pains in heart or chest.**
(Bolesti u srdce nebo na hrudníku).
- **13. Feeling afraid in open spaces or on the streets.**
(Pocity strachu z otevřených prostranství (široké ulice, parky, pole).
- **14. Feeling low in energy or slowed down.**
(Pocit, že máte málo energie, nebo, že jste zpomalen).
- **15. Thoughts of ending your life.**
(Myšlenky na ukončení svého života).

SCL-90

5/20

- **16. Hearing voices that other people do not hear.**
(Slyšení hlasů, zvuků apod., které jiní neslyší).
- **17. Trembling.**
(Svalové chvění např. rukou, nohou, třesavka).
- **18. Feeling that most people cannot be trusted.**
(Pocit, že většině lidí nelze věřit).
- **19. Poor appetite.**
(Špatná chuť k jídlu).
- **20. Crying easily.**
(Mít blízko k pláči, rozplakat se).

- **21. Feeling shy or uneasy with the opposite sex**
(Cítit se plachý(á), stydlivý(á) nebo nesvůj (nesvá) ve vztahu k opačnému pohlaví).
- **22. Feeling or being trapped or caught.**
(Pocit, jako byste byl(a) chycen(a) do pasti, zaskočen (a), přistižen(a) při něčem nedovoleném apod.).
- **23. Suddenly scared for no reason.**
(Náhlé a bezdůvodné stavy vyplašenosti, zděšení, paniky).
- **24. Temper outbursts that you could not control.**
(Náhlé a bezdůvodné výbuchy nálad, které nemůžete ovládat).
- **25. Feeling afraid to go out o your house alone).**
(Obavy, strach vycházet z domu).

- **26. Blaming yourself for things.**
(Sebeobviňování).
- **27. Pains in lowe back.**
(Bolesti v kříži nebo jinde v páteři).
- **28. Feeling blocked in getting things done**
(Pocit, že vám něco brání dostat se z místa (ukončit práci, činnost apod.).)
- **29. Feeling lonely.**
(Pocit osamělosti, opuštěnosti).
- **30. Feeling blue.**
(Smutná nálada, sklíčenost, skleslost, pocit beznaděje).

- **31. Worrying too much about things.**
(Připouštět si nadměrné starosti).
- **32. Feeling no interest in things**
(Pocit, že nemáte o nic zájem).
- **33. Feeling fearful.**
(Neurčité pocity úzkosti a strachu).
- **34. Your feelings being easily hurt.**
(Snadná ranitelnost citů).
- **35. Other people being aware of your private thoughts.**
(Pocit, že druzí čtou a znají Vaše tajné myšlenky).

SCL- 90

9/20

- **36. Feeling others do not understand you or are unsympathetic.**
(Pocit, že vám druzí nerozumí nebo s vámi necítí).
- **37. Feeling that people are unfriendly or dislike you.**
(Pocit, že jsou vám lidé nepřátelští nebo vás nemají rádi).
- **38. Having to do things very slowly to insure correctness.**
(Nutnost dělat vše velmi pomalu pro zabezpečení správnosti).
- **39. Heart pounding or racing.**
(Bušení srdce nebo jeho zrychlený tep)
- **40. Nausea or upset stomach.**
(Návaly na zvracení nebo nevolnost od žaludku).

- **41. Feeling inferior to others.**
(Pocity méněcennosti vůči druhým).
- **42. Soreness of your muscles.**
(Bolesti svalů).
- **43. Feeling that you are watched totalked about by others.**
(Pocit, že druzí koukají, sledují vás nebo si o vás povídají).
- **44. Trouble falling asleep.**
(Potíže s usínáním).
- **45. Having to check and double-check what you do.**
(Potřeba kontrolovat a překontrolovávat po sobě to, co uděláte).

- **46. Difficulty making decisions.**
(Nerozhodnost, obtížné rozhodování se).
- **47. Feeling afraid to travel on buses, subways or trains.**
(Strach z cesta autobusem, vlakem, tramvajím nebo metrem).
- **48. Trouble getting your breath.**
(Pocity nedostatku vzduchu nebo „krátkosti dechu“).
- **49. Hot or cold spells.**
(Návaly horka nebo chladu).
- **50. Having to avoid certain things, places or activities because they frighten you.**
(Nutnost vyhnout se ze strachu určitým místům, předmětům nebo činnostem).

- **51. Your mind going blank.**
(Přestává vám to myslet, vypovídá paměť).
- **52. Numbness or tingling in parts of your body.**
(Necitlivost nebo pocity tuposti některých částí těla).
- **53. A lump in your throat.**
(Pocit knedlíku v hrdle).
- **54. Feeling hopeless about the future.**
(Pocit beznaděje do budoucna).
- **55. Trouble concentrating.**
(Vedlejší myšlenky vám brání soustředit se).

- **56. Feeling weak in parts of your body.**
(Pocity slabosti v některých částech těla).
- **57. Feeling tense or keyed up.**
(Pocity napětí a vzrušenosti).
- **58. Heavy feelings in your arms or legs.**
(Pocity tíže v rukách nebo v nohách).
- **59. Thoughts of death or dying.**
(Myšlenky na smrt nebo o umírání).
- **60. Overeating.**
(Přejídání se).

- **61. Feeling uneasy when people are watching or talking about you.**
(*Cítíte se nesyj/nesvá, nejistý/á, když se na vás lidé dívají*).
- **62. Having thoughts that are not your own.**
(*Míváte myšlenky, které vám připadají, že nejsou vaše vlastní*).
- **63. Having urges to beat, injure or harm someone.**
(*Míváte nápady a nutkání někoho zbit, zranit ho nebo mu jinak ublížit*).
- **64. Awakening in the early morning.**
(*Probouzení se příliš brzy*).
- **65. Having to repeat the same actions such as touching, counting, washing.**
(*Nutkání opakovat tytéž úkony jako jsou doteky, počítání, mytí se a podobně*)

- **66. Sleep that is restless or disturbed.**
(Neklidný nebo narušený spánek).
- **67. Having urges to break or smash things.)**
(Nutkání lámat, rozbíjet nebo jinak ničit věci).
- **68. Having ideas or beliefs that others do not share.**
(Mívat nápady nebo názory, které nejsou „pro druhé“).
- **69. Feeling very self-conscious with others.**
(Cítit se nesvůj/nesvá, nejistý/á mezi lidmi).
- **70. Feeling uneasy in crowds, such as shopping or at a movie.**
(Cítit se nepříjemně v tlačenicích lidí ve frontě, v obchodě, v kině).

- **71. Feeling everything in an effort.**
(Pociťovat všechno jako námahu).
- **72. Spells of terror or panic.**
(Chvilky pocitů hrůzy nebo paniky).
- **73. Feeling uncomfortable about eating or drinking in public.**
(Mít při jídle nebo pití v přítomnosti jiných lidí nepříjemný pocit).
- **74. Getting into frequent arguments.**
(Dostávat se do častých sporů).
- **75. Feeling nervous when you are left alone.**
(Máte nepříjemný pocit, cítíte nervozitu, jste-li o samotě).

SCL – 90 17/20

- **76. Others not giving you proper credit for your achievements.**
(Druzí vám neposkytují dostatečné uznání za vaše činy, úspěchy a zásluhy).
- **77. Feeling lonely even when you are with people.**
(Máte pocity osamělosti, i když jste mezi lidmi).
- **78. Feeling so restless you couldn't sit still.**
(Máte pocity takového neklidu, nepokoje, že nemůžete ani klidně sedět).
- **79. Feelings of worthlessness.**
(Pocity bezcennosti, že k ničemu nejste, nikam se nehodíte).
- **80. Feeling that familiar things are strang or unreal).**
(Pocit, že známé věci jako by byly nějaké podivné, neskutečné).

- **81. Shouting or trowing things.**
(*Sklon zlostně na někoho zlostně pokřikovat nebo vztekle práskat věcmi*).
- **82. Feeling afraid you will faint in *public*.**
(Strach, že na veřejnosti omdlíte).
- **83. Feeling that people will také advantage of you if you let them.**
(*Pocit, že vás lidé využijí či zneužijí, necháte-li se*).
- **84. Having thoughts about sex that bother you a lot.**
(*Míváte myšlenky sexuálního obsahu, které Vás silně obtěžují*).
- **85. The idea that you should be punished for your sins.**
(*Myšlenky, že si zasloužíte potrestání za hříchy, přestupky nebo poklesky*).

- **86. Feeling pushed to get things done.**
(Pocity, myšlenky a představy odrazující od aktivity).
- **87. The idea that something serious is wrong with your body.**
(Myšlenka, že se děje něco vážného a nežádoucího s vaším tělem).
- **88. Never feeling close to another person.**
(Necítíte se citově blízky/á k žádné osobě).
- **89. Feelings of guilt.**
(Pocity viny).
- **90. The idea that something is wrong with your mind.**
(Dojem, že s vaší myslí něco není v pořádku).

Psychopatologické tendence (SCL Derogatis a spol.) 20/20

- Somatisace
- Obsese – kompulse.
- Interpersonální senzitivita.
- Deprese.
- Anxiozita.
- Hostilita.
- Fobie (např. arachnofobie, myzofobie).
- Paranoidní myšlení.
- Psychoticismus.

SOMATIZACE (12)

- 1. Bolesti hlavy (cefalgie). 0,1,2,3,4
- 2. Pocity na omdlení nebo závratí (vertigo). 0,1,2,3,4
- 3. Bolesti u srdce nebo na hrudníku. 0,1,2,3,4
- 4. Bolesti v kříži nebo jinde na páteři. 0,1,2,3,4
- 5. Návaly na zvracení (nausea, vomitus /lat./ nebo emesis /řec./) nebo nevolnost od žaludku. 0,1,2,3,4
- 6. Bolesti svalů (myalgie). 0,1,2,3,4
- 7. Pocity nedostatku vzduchu nebo „krátkosti dechu“. 0,1,2,3,4
- 8. Návaly horka nebo chladu. 0,1,2,3,4
- 9. Necitlivost nebo pocity tuposti některých částí těla. 0,1,2,3,4
- 10. Pocity staženého hrdla, cizího tělesa v krku. 0,1,2,3,4
- 11. Pocity slabosti (astenie) v některých částech těla. 0,1,2,3,4
- 12. Pocity tíže v rukách nebo v nohách. 0,1,2,3,4

- Doplnující dotazy:

Klíč k somatizaci

- Orientačně:
hranice normy: 11
patologie :15

OBSESE a KOMPULZE (10)

- Nechtěné, nepříjemné myšlenky, slova nebo nápady, kterých se nemůžete zbavit. 0,1,2,3,4
- Strach, že si něco nezapamatuje nebo že v případě potřeby si na to okamžitě nevzpomene. 0,1,2,3,4
- Nesnášení povrchnosti, nedbalosti a nepořádku. 0,1,2,3,4
- Pocit, že Vám něco brání dostat se z místa (ukončit práci apod.). 0,1,2,3,4
- Nutnost dělat vše velmi pomalu pro zabezpečení správnosti. 0,1,2,3,4
- Potřeba kontrolovat a překontrolovávat po sobě to, co děláte. 0,1,2,3,4
- Nerozhodnost, rozhodovat se s obtížemi. 0,1,2,3,4
- Přestává mě to myslet, vypovídá mi paměť. 0,1,2,3,4
- Vedlejší myšlenky mi brání soustředit se, 0,1,2,3,4
- Nutkání opakovat tytéž úkony jako doteky, počítání, mytí se a podobně, 0,1,2,3,4
- Doplňující otázky:

Klíč k obsesím a kompulzím

- Orientačně:
hranice normy: 12
patologie : 13

Zvýšená interpersonální senzitivita (9)

- Pocit, že Vás druzí kritizují. 0,1,2,3,4
- Cítit se plachý(á), stydlivý(á) nespůj (nesvá) ve vztahu k opačnému pohlaví. 0,1,2,3,4
- Snadná zranitelnost citů. 0,1,2,3,4
- Pocit, že Vám druzí nerozumějí nebo s vámi necítí. 0,1,2,3,4
- Pocit, že jsou Vám lidé nepřátelští nebo Vás nemají rádi. 0,1,2,3,4
- Pocity méněcennosti vůči druhým. 0,1,2,3,4
- Cítit se nespůj (á). Nejistý (á), když se na Vás lidé dívají. 0,1,2,3,4
- Cítit se nespůj (á) a nejistý (á) mezi lidmi. 0,1,2,3,4
- Při jídle nebo pití v přítomnosti jiných lidí nepříjemný pocit. 0,1,2,3,4

Klíč k interpersonální senzitivě

- Orientačně
- Hranice normy: 7
- Patologie : 11

Subdeprese a deprese (13)

- Ztráta sexuálního zájmu nebo uspokojení. 0,1,2,3,4
- Pocit, že máte málo energie nebo že jste zpomalen(a). 0,1,2,3,4
- Myšlenky na ukončení života. 0,1,2,3,4
- Mít blízko k pláči, snadno se rozplakat. 0,1,2,3,4
- Pocit, jako byste byl(a) chycen(a) do pastí, zaskočen (a),přistižen(a) při něčem nedovoleném apod. 0,1,2,3,4
- Sebeobviňování. 0,1,2,3,4
- Pocit osamělosti, opuštěnosti. 0,1,2,3,4
- Sklíčenost, skleslost, smutná nálada. 0,1,2,3,4
- Připouštět si nadměrné starosti. 0,1,2,3,4
- Pocit, že nemáte o nic zájem. 0,1,2,3,4
- Pocit beznaděje do budoucna. 0,1,2,3,4
- Pociťovat vše jako značnou námahu. 0,1,2,3,4
- Pocit, že za nic nestojíte, k ničemu nejste, nikam se nehodíte. 0,1,2,3,4
-

Klíč k subdepresím a depresím

- Orietačně
- Hranice normy: 12
- Patologie: 20

ANXIOZITA (10)

- Nervozita, vnitřní neklid nebo rozechvění. 0,1,2,3,4
- Svalové chvění v rukách či nohách, třesavka. 0,1,2,3,4
- Náhlé a bezdůvodné stavy vyplašenosti, zděšení, paniky. 0,1,2,3,4
- Neurčité pocity úzkosti a strachu. 0,1,2,3,4
- Bušení srdce nebo zrychlený tep. 0,1,2,3,4
- Pocity napětí a rozrušenosti. 0,1,2,3,4
- Chvilky pocitů hrůzy nebo paniky. 0,1,2,3,4
- Pocity takového neklidu, nepokoje, že nemůžete ani klidně sedět. 0,1,2,3,4
- Známé věci jako by byly podivné, neskutečné. 0,1,2,3,4
- Děsivé myšlenky nebo představy. 0,1,2,3,4
- Doplňující otázky:

Klíč k **anxiozitě**

- Orientačně
- Hranice normy: 10
- Patologie: 15

HOSTILITA (6)

- Dát se snadno znepokojit nebo podráždit. 0,1,2,3,4
- Náhlé a bezdůvodné výbuchy emocí, afektů a nálad, které nemůžete ovládnout. 0,1,2,3,4
- Nápady a nutkání někoho zbit, zranit ho nebo mu nějak ublížit (např. dát mu facku). 0,1,2,3,4
- Touha lámat, rozbítet nebo jinak ničit věci. 0,1,2,3,4
- Dostávat se do častých sporů (konfliktogennost). 0,1,2,3,4
- Sklony zlostně na někoho pokřikovat, křičet nebo vztekle házet, práskat věcmi (dveřmi). 0,1,2,3,4

Klíč k hostilitě

- Orientačně
- Hranice normy : 4
- Patologie: 5

FOBIE (7)

- Pocity strachu z otevřených prostranství (široké ulice, parky, pole). 0,1,2,3,4
- Obavy, strach vycházet z domova. 0,1,2,3,4
- Strach z cesty autobusem, vlakem, tramvají nebo metrem. 0,1,2,3,4
- Nutnost vyhnout se ze strachu určitým místům, předmětům nebo činnostem. 0,1,2,3,4
- V návalu lidí jako ve frontě, v obchodě, v kině se cítit nepříjemně, nejistě. 0,1,2,3,4
- Nepříjemný pocit, nervozita, jste-li o samotě. 0,1,2,3,4
- Strach z mdloby na veřejnosti. 0,1,2,3,4
- Doplňující otázky:

Klíč k fobiím

- Orientačně
- Hranice normy: 3
- Patologie: 5

PARANOIDNÍ MYŠLENÍ (6)

- Pocit, že druzí mají vinu na většině Vašich obtíží. 0,1,2,3,4
- Pocit, že většině lidí nelze věřit. 0,1,2,3,4
- Pocit, že druzí Vás pozorují, sledují Vás nebo si o Vás povídají. 0,1,2,3,4
- Mívat nápady nebo názory, které nejsou „pro druhé“. 0,1,2,3,4
- Druzí Vám nevyjadřují dostatečně uznání za Vaše úspěchy a zásluhy.
0,1,2,3,4
- Myšlenky, že Vás lidé využijí až zneužijí, dáte-li jim příležitost, necháte-li se.
0,1,2,3,4
- Doplnující otázky:

Klíč k paranoidnímu myšlení

- Orientačně
- Hranice normy: 3
- Patologie: 6

PSYCHOTICISMUS (10)

- Pomyšlení, že někdo může ovládat Vaše myšlenky. 0,1,2,3,4
- Slyšení hlasů, zvuků apod., které jiní neslyší. 0,1,2,3,4
- Pocit, že druzí čtou a znají Vaše tajné myšlenky. 0,1,2,3,4
- Míváte myšlenky, které Vám připadají, že nejsou Vaše vlastní. 0,1,2,3,4
- Pocity samoty, osamocení, i když jste mezi lidmi. 0,1,2,3,4
- Mívat myšlenky sexuálního obsahu, které silně obtěžují, znepokojují. 0,1,2,3,4
- Myšlenky, že zasloužíte potrestání za hříchy, přestupky nebo poklesky. 0,1,2,3,4
- Myšlenka, že se děje nebo se už stalo něco vážného, změna s Vaším tělem.
- Necítíte se citově blízký(á) k žádné osobě. 0,1,2,3,4
- Dojem, že s Vaším myšlením, rozumem není něco v pořádku. 0,1,2,3,4

Klíč k **psychoticismu**

- Orientačně
- Hranice normy: 3
- Patologie : 5

Nezařazené položky (7)

- **1. Poor appetite.**
- Špatná chuť k jídlu. 0,1,2,3,4
- **2. Trouble falling asleep.**
- Potíže s usínáním. 0,1,2,3,4
- **3. Thoughts or death or dying.**
- Myšlenky na smrt nebo umírání. 0,1,2,3,4
- **4. Overeating.**
- Přejídání se. 0,1,2,3,4
- **5. Awakening in the early morning.**
- probouzí se příliš brzy. 0,1,2,3,4
- **6. Sleep that is restless or disturbed.**
- Neklidný nebo narušený spánek. 0,1,2,3,4
- **7. Feelings of guilt.**
- Pocity viny. 0,1,2,3,4

Klíč k nezařazeným položkám

- Orientačně
- Hranice normy: 6
- Patologie: 9

Obecný ukazatel závažnosti

- Orientačně
- Hranice normy : 72
- Patologie. 7

Periodizace života ekonomicko-sociální

- 1. Předproduktivní etapa- první věk (0-14)
- 2. Produktivní etapa- druhý věk (15-70)
- 3. Postproduktivní etapa- třetí věk (71-89)
- 4. Etapa ekonomicko-sociální závislosti-
čtvrtý věk

Perioridizace života

- Populace předreprodukční (0-14)
- Populace reprodukční (15-49)
- Populace poreprodukční (50 a více let)

Profesní a životní kariéra a její etapy

- **Přípravná etapa** (do 15.-22 let).
- **Počátek kariéry** (od prvního nástupu do zaměstnání do 35 let).
- **Etapa středního věku** (od 35 do 65 let), kariérové plató.
- **Etapa staršího věku** (nad 65 let).

Neuropsychologická šetření v psychologii práce

(V souvislosti s pozdějším odchodu do starobního důchodu):

Intelektové schopnosti

Mnestické (paměťové) schopnosti

Exekutivní (konativní) schopnosti

Symbolické schopnosti

Vizuo-spaciální a konstrukčně praktické
schopnosti, prostorová orientace

Závady a poruchy osobnosti

Intelektové schopnosti

- Komplexní testové baterie:
- WAIS
- MMSE (Minimal State Examination)
- Struktura inteligence
- Verbální IQ
- Performanční (nonverbální IQ)
- Celkové IQ

Mnestické (paměťové) schopnosti

- Struktura paměti
- Memory quotient (MQ)
- Wechsler Memory Scale

Exekutivní schopnosti

- Řešení problémů
- Rozhodování
- Závady a poruchy:
- **Dysexekutivní syndrom** - závady a poruchy volní a reálné praktické činnosti, složitějších aktivit, plánování, určování priorit, rozhodování, abstraktního uvažování, motivace chování, flexibility a dynamiky chování, řečové plynulosti, psychomotorického tempa
- Verbal Fluency Tests (Thurston, 1962)

Vizuo-spaciální schopnosti a dovednosti

- Orientace v prostoru
- Clock Drawing (Sunderland, 1989)
- Rey-Osterrieth Complex Figure Test (1941, 1944).
- Pravo-levá orientace (Benton, 1959)

Konstrukčně praktické schopnosti a dovednosti

- Praxie
- Dyspraxie
- Apraxie

- Kostky, skládanky (subtesty WAIS-III)

Symbolické schopnosti a jejich závady a poruchy

- Mluvená řeč.
- Psaná řeč.
- Dysartrie.
- Hypofonie.
- Afázie.
- Agnózie.
- Dyslexie.
- Alexie.
- Dysgrafie
- Dysortografie
- Agrafie.

Asertivita

- **Asertivita** je schopnost a dovednost prosazovat vlastní názor, stanovisko nebo zájem. Považuje se za důležitou komunikační dovednost. Často se překládá jako sebeprosazení.
- Autorem metody **asertivního tréninku** (tréninku asertivity) je Američan Andrew SALTER (1914-1996). Své žáky učil od roku 1950 spontánním reakcím, přiměřenému projevu emocí a umění stát si za svým. Cílem je mimo jiné rozpoznat a zastavit manipulativní chování. Styl manipulace souvisí s typem osobnosti.
- Slova asertivní a asertivita jsou převzata z angličtiny. Slovo asertivní pochází přes středověkou francouzštinu z latinského *asserere*, tvrdit, domáhat se něčeho. Slovo asertivita vzniklo v ANGLII kolem roku 1880.

Asertivita

- Jako komunikační styl a strategie se asertivita liší od agrese i pasivity. Pro rozlišení těchto tří konceptů je důležité pochopit, jak se chovají ke stanoviskům svým a cizím. Pasivní řečníci nebrání svoje vlastní názory a dovolují tak agresivnějším lidem, aby je poškodili či manipulovali. Také většinou nezkoušejí přesvědčit někoho o svém stanovisku. Na druhé straně agresivní lidé nerespektují názory ostatních a jsou ochotni je i poškodit při jejich přesvědčování. Osoba, která komunikuje asertivně, se nebojí vyslovit svoje myšlenky ani přesvědčovat ostatní, ale respektuje ostatní a jejich stanoviska. Proti agresivním útokům se však brání.

-

Techniky asertivity

- **Techniky**
- Asi nejoblíbenější technika obhajovaná asertivitou je technika *zaseklá deska*. Sestává z obyčejného opakování požadavků pokaždé, když se člověk setká s neodůvodněným odporem. Termín pochází z gramofonových desek, které když se poškrábaly, tak mohly vést jehlu gramofonu do nekonečné smyčky.
- Dále pak existuje důležitá technika *přijatelného kompromisu*. Spočívá v nalezení nějaké omezené pravdy, na které se může člověk s protistranou domluvit. Dá se pak „souhlasit zčásti“ či „souhlasit v podstatě“.
- *Negativní otázka* vyžaduje další specifickou kritiku. *Negativní tvrzení* je na druhou stranu souhlas s kritikou bez slevení z nároků.

Psychika a osobnost, její závady poruchy

- **Mírný kognitivní deficit**, tj. lehká závada či porucha kognitivních schopností a dovedností, přičemž změny jsou bez výrazného dopadu na zvládání běžných denních aktivit- je zachována soběstačnost
- **Demence** - globální ztráta kognitivních schopností a dovedností s dopadem na kvalitu fungování člověka v sociálních, pracovních a běžných denních aktivitách. Behaviorální a osobnostní změny jsou v různé míře a kvalitě přidruženy.

Osobnost a psychika, její závady a poruchy

- **Demence**
 - - kortikální
 - - subkortikální
- **Pseudodemence**
- **Deprese**
- **Sudeprese**

Osobnost a její závady a poruchy

- **Huntingtonova nemoc** – dědičné (autosomálně dominantní) onemocnění mozku (radikální úbytek mozkových buněk) projevující se např. nekoordinovanými pohyby těla a snížením mentálních schopností a dovedností).

Směr profesní kariéry

- **Vertikální směr kariéry:**
 - vzestupný,
 - sestupný.

- **Horizontální kariéra**
(změny v povolání na téže úrovni).

Konstrukčně- praktické schopnosti a dovednosti a jejich závady a poruchy

- Praxie
- Dyspraxie
- Apraxie

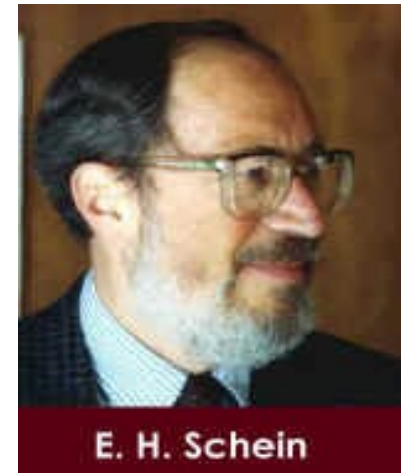
Typy profesní kariéry (PK)

- **Stabilní PK** – práce stále v rámci oboru.
- **Instabilní PK** – změny profese (knock out faktor) i mimo vzdělání a kvalifikaci.
- **Vnější** (objektivně posouzená)
- **Vnitřní** (subjektivně pocíťovaná).

Kariérové kotvy (potřeby).

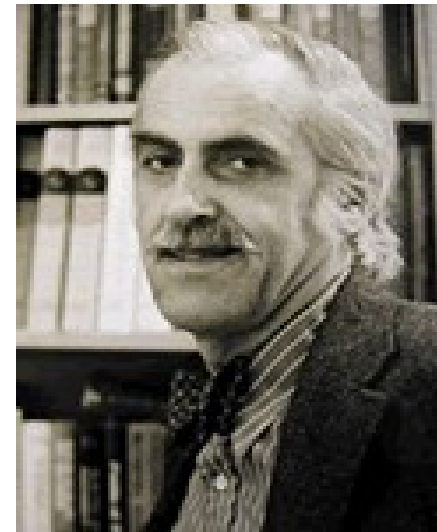
(Americký psycholog
Edgar H. **Schein**)

- 1. *Technicko-funkční kompetence*
- *(zájem o vlastní obor).*
- 2. *Manažerská kompetence.*
- 3. *Potřeba jistoty, stability,*
- *bezpečnosti.*
- 4. *Autonomie a nezávislost.*
- 5. *Kreativita.*
- 6. *Služba (věrnost, oddanost)*



Profesně kariérové typy David Mc Clelland (1917-1998)

- Americký psycholog.
- Zabýval se adaptací a teorií očekávání.
- Dominantní (preferenční):
potřeba **výkonu**:
 - *podnikatelé, obchodníci.*
- Dominantní (preferenční):
potřeba **přátelství**
(**dobrých sociálních vztahů**):
 - *sociální pracovníci, učitelé.*
- Dominantní (preferenční):
potřeba **moci**:
 - *manažeři.*



Kriteria kariéry

- Pozice.
- Počet podřízených.
- Plat.
- Reálná moc a pravomoc.
- Symbolické předměty (např. samostatná kancelář a úroveň jejího vybavení, záclony).
- Pocit spokojenosti.
- Osobní růst.
- Kreativita.
- Úroveň shody *plánování vlastní kariéry* (career planning) a *managementu kariéry* (career management) tj. plánování kariéry pracovníka ze strany organizace.

Peterův princip

Lidé mají tendenci dostávat se v sociální a pracovní hierarchii až na úroveň na kterou již svou osobní potenciální ani reálnou kapacitou nestačí. (Např. každá vedoucí profese má tendenci být nakonec obsazena nekompetentním člověkem).

Jev satiricky popsal roku 1968 (spolu s Raymondem Hullem) v knize *The Peter Principle* profesor edukace na univerzitě v Californii Laurence Johnston **Peter**, zakladatel tzv. *hierarchologie*.

Laurence Johnston **PETER** (1919-1990)



Zásady efektivní týmové spolupráce

- ***Koncepčnost*** (plánovitě a cílevědomě vedený a řízený týmový způsob práce).
- ***Kvalifikační kompetentnost*** členů skupiny.
- ***Kooperace*** (spolupráce, součinnost).
- ***Koordinace rolí*** vedoucím týmu (harmonický soulad jednotlivých aktivit).
- ***Přátelská a otevřená komunikace.***
- ***Úsilí o tvořivost.***

Efektivnost pracovního týmu

(britský teoretik: psycholog
Meredith **Belbin**, nar. 1926)

- Za základ efektivnosti týmu je považováno devět týmových rolí:
- **1. Realizátor (Implementer ,Company Worker, CW):** „tahoun“, zodpovědný, výkonný.
- **2. Koordinátor (Coordinator, Chief ,CH):** sjednocuje úsilí, vede ostatní.
- **3. Formovač (Shaper, SH):** usměrňuje, posiluje, tvaruje, dává oporu.
- **4. Inovátor (Plan):** vyhledává originální řešení, tvůrce.
- **5. Vyhledavač (Resource Investigator, RI) :** hledá zdroje, průzkumník.
- **6. Vyhodnocovač (Monitor-Evaluator, ME):** analytik, „rejpál“.
- **7. Týmový pracovník (Team Worker, TW):** povzbuzuje, harmonizuje, pacifikuje třenice.
- **8. Dotahovač (Completer – Finisher, CF):** dokončuje, kompletuje, dotahuje.
- **9. Specialista (Specialist):** poskytuje mimořádně detailní znalosti, fakta a informace.

Meredith **Belbin** (nar.1926)

Britský psycholog
a teoretik
managementu.

Autor testu

Identifikujícího role v týmu.



Public relations (PR, pí ár)

- Vytváření dobrých vztahů s veřejností a dobrého image organizace pomocí sociální komunikace, manipulace a kampaní.
- PR je údajně pojem třetího prezidenta USA Thomase **Jeffersona** (1743-1826).
- Zakladatel **současné** koncepce PR a propagandy je Edward Louis **Bernays** (1891-1995). Byl rakouského původu, synovec S.Freuda.

Public relations- zakladatel

- Edward Louis **Bernays**
- (1891-1995).
- Dílo:
- *Utváření*
- *veřejného*
- *mínění*
- (1923)



Public relations

Vztahy mezi podnikem (organizací) a vnější i vnitřní veřejností se budují např. prostřednictvím medií (tisk, rozhlas, televize, internet) propagačními letáky i publikacemi a pořádáním „dnů otevřených dveří“.

Jde o vytváření pozitivního obrazu firmy (IMAGE) na veřejnosti v zájmu dosažení:

- dobré pověsti a konkurenční pozice (výhody) na trhu výrobků a služeb;
- dobré pověsti a konkurenční pozice (výhody) na trhu práce;
- dobré pověsti a konkurenční pozice (výhody) na trhu kapitálu (investorů a institucí);
- dobré pověsti a důvěry vlastních zaměstnanců.

Dale Carnegie (okruh 3) (1888-1955)

Americký spisovatel.

Učitel.

Kurzy pro managery.

Rafinovaný a „technicistní“
přístup k lidem.

Cíl: úspěch v obchodě atp.



H.W.Hepner (*Umění líbit se lidem*)

- **1. Pozorujte jiné víc než sebe**

Uvědomujte si jiné a všimněte si, co dělají, mluvte o věcech, které je zajímají, a oni o vás budou mluvit jako o zajímavém člověku.

- **2. Předpokládejte, že vás lidé mají rádi**

Jste-li uzavřený nebo chováte-li se, jako byste o lidech nestál, budou s vámi jednat podle toho, jak si dle všeho přejete, aby se s vámi jednalo. Dáte-li najevo, že je vám vaše vlastní společnost milejší než společnost jiných, nechají vás sobě samému. Jestliže však projevíte, že si přejete, aby s vámi mluvili, budou vřele reagovat.

- **3. Zdravte lidi důrazně**

Přejete-li někomu dobré jitro, řekněte výrazně: „Dobré jitro“, dobrý den, nikoliv jen šeptem dobrý den. Mávněte na pozdrav rukou a usmějte se. Bude-li se vám z počátku zdát, že to není upřímné, pokračujte v tom přesto, a časem to budete dělat docela přirozeně. Jde vlastně o zákonitost přenosu z vnějška do nitra.

H.W. Hepner (okruh 3)

- 4. ***Snažte se pozvednout sebevědomí druhého***

Všímejte si, v čem má pocit méněcennosti. Pochvalte ho, ale učiňte to nepřímo. Neříkejte mu, že ho pokládáte za chytrého nebo inteligentního člověka - gratulujte mu však k nějakému jeho chytrému nebo inteligentnímu ČINU. Mluvte o tom, co UDĚLAL - nikoliv o něm. Nezapomeňte, že každá žena dává přednost poklonám své ženskosti. Neříkejte jí, že je hodná - to ví. Řekněte jí, že se vám líbí její nový klobouk, nebo že obdivujete její účes. Raději je krásná než chytrá.

- 5. ***Žertují-li jiní na váš účet, bavte se s nimi***

Snažte se dát denně alespoň jednomu člověku příležitost udělat si vtip na váš účet. Jemu to dodá sebevědomí, vaší osobnosti pružnosti.

H. W. Hepner (okruh 3)

- **6. Zvykejte si říkat častěji VY nežli JÁ**

Velikost vaší osobnosti lze měřit podle toho, kolikrát řeknete vy, váš, on, jeho, ona a její místo já, mne, nebo můj. Důkazem vaší společenskosti nejsou květiny, které dostanete k narozeninám, nýbrž narozeniny, na které si vzpomenete vy.

- **7. Obdivujte své přátele**

Vím, že jste půjčil peníze člověku, který vám je nevrátil, a ani se nesnažil je vrátit. Není pochyby, že jste lidem prokázal plno laskavosti, za něž se vám odvděčili hanebným jednáním a zradou. Nu, jsme všichni jenom lidé. Všichni se někdy dopouštíme neložnosti, nelaskavosti nebo nepočestnosti. Vcelku však je člověk dobrý a jemný. Chcete-li si udržet své přátele a ovlivňovat lidi, říkejte jim co nejméně záporných informací týkajících se jejich osoby.

- **8. Mějte někoho hodně rád**

Normální člověk potřebuje dát průchod svým citům. Nemáte-li ženu, která si zaslouží vaší lásky, věnujte svou lásku dítěti. Nemáte-li ženu ani dítě, adoptujte cizí dítě.

H. W. Hepner (okruh 3)

- **9. *Mějte nějakého důvěrníka***, jemuž se můžete svěřit se svými nesnázemi i se svými darebnými myšlenkami a hanebnými činy. Nechvástejte se však jimi. Ulehčete jen svému svědomí upřímným přiznáním a mnohý váš strach a obava zmizí. Pamatujte si, že vaše impulsy a jednání jsou výsledkem přirozených příčin, i když vás někteří lidé pokládají za hrubého, nevědomého nebo divného člověka. Všichni lidé mají tytéž základní popudy a pocity. Nemějte strach z problému dědičnosti a zbytečně o něm nemluvte. Buďte prostě sám sebou.
- **10. *Změňte občas prostředí***
Odpočiňte si o dovolené. Jedte někam, kde jste ještě nebyl. Seznamujte se s novými lidmi. Když jedete na dovolenou, nechte ženu a děti doma, ať tráví prázdniny bez vás. Vyměňte si kancelářský nábytek. Vstupte do nových organizací. Možná, že shledáte, že jsou zajímavější, než jste si myslel.

H. W. Hepner (okruh 3)

- Je třeba vzít v úvahu, že „úspěšné“ jednání nemusí být vždy správným ani etickým jednáním. Když je člověk zdvořilý a slušný jenom k nadřízeným, je jeho zdvořilost pouhým postojem, nejde o expresivní, autentickou vlastnost.
- Mnoho lidí se ve společnosti chová převážně *adaptivně*, neprojevuje tedy ve svém chování *expresivní* vlastnosti ani vztahy, ale pouhé postoje. Mnoho lidí stále něco maskuje a hraje, mnoho lidí zastírá svou skutečnou povahu, svou skutečnou osobnost „rouškami“. Lidé často hrají v životě více rolí, než by bylo nutné a žádoucí. Hrou může být i snaha dívat se na vše *pozitivně* (z kladné stránky).
- Hlubší myšlenky než u H. W. **Hepnera** a D. **Carnegiho** nacházíme u **Lao'ce**, např.: „Kdo vystoupil na špičky, nemůže dlouho stát. Kdo dělá velké kroky, nemůže jít dlouho. Kdo sám sebe vystavuje na odiv, nezáří. Kdo sám sebe vychvaluje, nedosáhne slávy. Kdo pronásleduje, nesklidí úspěch. Kdo sám sebe vyvyšuje, nemůže být jinými uznáván. Moudrý člověk zůstává v pozadí, a tím se právě dostává v čelo lidí.“

Komunikace 1/23

- Přenos informací, verbální a neverbální.
- Komunikace může být přímá nebo nepřímá, oboustranná nebo jednostranná, soukromá nebo veřejná či masová (s „dispersním“ tj. rozptýleným publikem).
- Nepřímá a masová komunikace předpokládá technické rozšiřování, sdělovací prostředky (médiá).
- Za hlavní **médiá sociální komunikace** se považují tisk, rozhlas, televize, divadlo, film, video, internet.

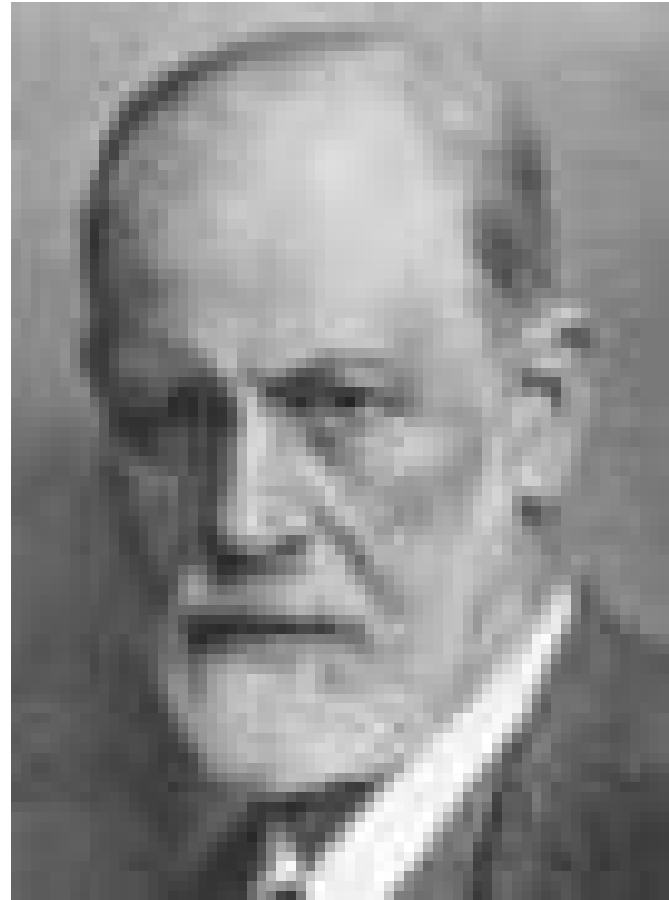
Komunikace a S.Freud 2/23

- Sigmund **Freud** (1856–1939) vyjádřil názor, „...že *ten, kdo má oči, aby viděl, a uši, aby slyšel, se může přesvědčit, že žádný smrtelník nedokáže nic utajit. Jestliže jeho rty mlčí, hovoří svými konečky prstů, jeho skryté myšlenky z něho prosakují ven každým pórem...*“
- Vedle *slovní* a paralingvální komunikace (např. odkašlávání) máme komunikaci *vizuální* (např. výraz tváře, výměna pohledů, gest atp.), komunikaci *hmatovou* (dotýkání se, strkání),
- komunikaci *čichovou* (vnímání vůně těla),
- *teplotní* komunikaci (pocitování tělesného tepla jiné osoby), *chuťovou* komunikaci (vnímání chuti).
- Komunikační proces můžeme označit za *behaviorální tok*, tj. nepřetržitý proud lidského chování, a to nejen slovního.

Komunikace a Sigmund Freud

3/23

Zakladatel
psychoanalýzy



Komunikace a periodizace dějin

4/23

H. M. **Luhan** vypracoval podle převládajícího typu komunikace dokonce *periodizaci dějin*.

První je společnost bezprostřední komunikace, kde jako rozhodující vystupuje lidský *hlas* a sluch,

druhá je společnost *písmá* a

třetí je společnost retribální studia, spjatého s *elektronickou* revolucí a rozvojem prostředků komunikace masové (televize, film, videa, výpočetní techniky).

Herbert Marshall **Mc.Luhan**

(1911-1980) 5/23

Kanadský teoretik
komunikace,
globální vesnice
(*Global Village*),
Medium
is the message.



Komunikace elektronická 6/23

Telekomunikace , dorozumívání se prostřednictvím mobilu, telefonu, telegrafu, dálnopisu, internetu.

KOMUNIKACE-Claude Elwood

Shannon

a Warren **Weaver**

7/23

Matematická teorie komunikace



Komunikace -Claude Elwood Shannon

(1916-2001) 8/23

Americký teoretik
komunikace.



Komunikace - Warren Weaver

(1894-1978) 9/23

Americký matematik,
teoretik komunikace.



Komunikační systém 10a /23

- Klasickým schématem komunikačního systému je **Shannon-Weaverův** model lineární a sekvenční (posloupné) komunikace:
 - zdroj sdělení (informace);
 - *kodér* (kódování, bývá pod šumy);
 - *přenosová cesta* (bývá zde zkreslení, šum);
 - *dekodér* (bývá zde šum);
 - *příjemce* sdělení (informace).

(Tento model se nezabývá důležitými psychickými stavy a procesy lidí, kteří informace vysílají a přijímají).

Pracovní komunikace 10b/23

- Podle **Shannona a Weavera** probíhá komunikace lineárně a sekvenčně (= v posloupnosti).
- Posloupnost začíná u informačního zdroje. Vysílač (*transmitter*) vyšle signál prostřednictvím určitého kanálu. Významnou složkou modelu je zdroj šumu (*noise*), který do signálu vkládá informační šum. Přijímač (*receiver*) přijímá signál a předává jej dále na místo určení (*destination*).
- Model však nic neříká o tom, co se děje uvnitř lidí – „vysílače“ a „přijímače“. Jaké mezi nimi existují vztahy, čím jsou ovlivněni, zda nemají paranoidní tendence, percepční stereotypy atd.).
- **Předmět zájmu psychologie komunikace.**

Fáze komunikace 11/23

- Můžeme rozlišovat **šest fází komunikace**, přičemž v každé z nich může docházet k různým „šumům“ či nedorozuměním, tj. k úbytku informací nebo k jejich deformaci:
 1. **ideová geneze** - tj. vznik, zrod nápadu, myšlenky, obsah myslí komunikátora;
 2. **zakódování** - vyjádření myšlenky v symbolech, slovech, znacích, pohybech;
 3. **přenos** - pohyb symbolů od vysílajícího k příjemci, vedení vysílacího obsahu;
 4. **příjem** - okamžik, kdy symboly dojdou k příjemci;
 5. **dekódování** - proces příjemcova výkladu, interpretace přijatých symbolů;
 6. **akce** - chování, činnost příjemce vyvolaná přijatou zprávou, využití informace.

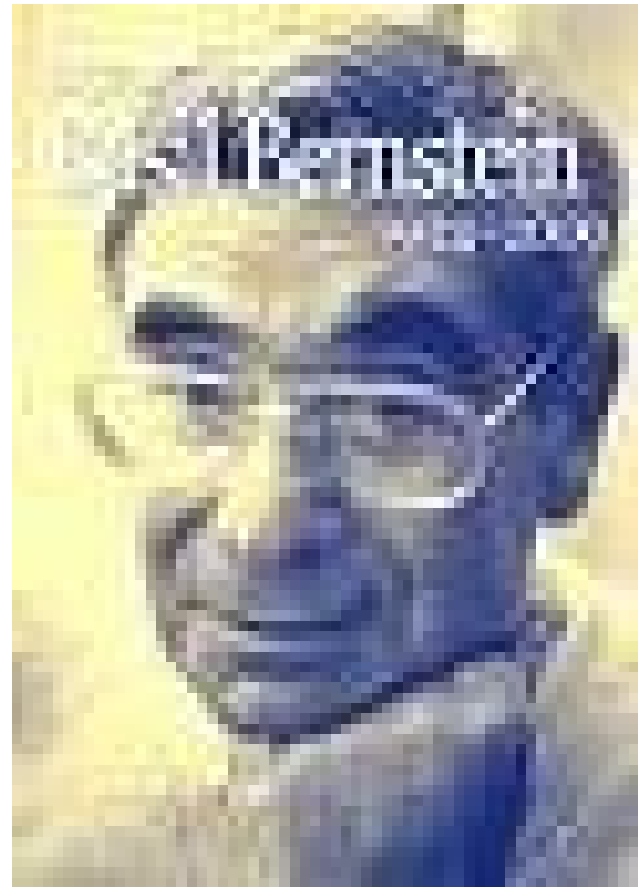
Komunikace - Basil Bernstein (1924-2000) 12/23

Angličan- zakladatel
sociolingvistiky.

Profesor University
of London.

Sociolog edukace.

Jazykové kódy:
restringovaný a
elaborovaný



Komunikace- **B. Bernstein**

(1924-2000) 13/23

Anglický sociolingvista B. **Bernstein** ukázal, že lidé diferencovaně zvládají jazyk jako základní předpoklad sociálního života.

Zatímco lidé z nižších sociálních vrstev si osvojují tzv. *omezený jazykový kód*, jímž jsou pak handicapovány (např. ve studiu), lidé ze středních a vyšších vrstev si osvojují *jazykový kód rozvinutý*, který je zvyhodňuje (např. studijně).

Komunikace verbální 14/23

Jde o typ sociální komunikace reprezentované především řečí.

Řeč je slovní myšlení a slovní sdělování myšlenek. Člověk má možnost sdělovat ve slovech, dohodnutých značkách a symbolech své myšlení druhému člověku. Tomuto sdělování říkáme *interindividuální signalizace*. Děje se většinou prostřednictvím slova. *Vnější řeč* vytváří pro myšlenku zvukovou, mluvenou, nebo grafickou, psanou formu slova, jíž je myšlenka sdělována druhému člověku. *Vnitřní řeč* způsobuje sdělení myšlenky samotnému mluvčímu. To znamená, že mluvčí si uvědomuje výsledky svého myšlení - říkáme, že myslí ve slovech.

Komunikace verbální 15/23

Slova mají jednak význam denotativní, jednak konotativní.

Denotace slova je jeho lexikální, slovníkový význam.

Konotace je subjektivní význam daného slova pro každého jednotlivce. Může být s denotací shodná nebo rozporná.

U řeči pozorujeme vedle *obsahové* stránky také její stránku *formální*, především *hlasitost*, která poukazuje např. na vitalitu, temperament a sebevládu, hlas může být tichý, zvučný, hřmotný, řeč podle rychlosti může být pomalá, rychlá, zbrklá, podle tónu, modulace, barvy a melodie řeči: rozechvělá, sebevědomá, koketní apod.

Komunikace verbální 16/23

- Všímáme si také *závad a poruch výslovnosti* jako je dyslalie, patlavost:
 - *gammacismus* (vadná výslovnost hlásky „g“) - *kappacismus* (vadná výslovnost hlásky „k“);
 - *lambdacismus* (vadná výslovnost hlásky „l“);
 - *rotacismus* (vadná výslovnost hlásky „r“);
 - *rotacismus bohemicus* (vadná výslovnost hlásky „ř“);
 - *sigmatismus* (vadná výslovnost sykavek);
 - *rhinolalie* (huhňavost);
 - *interdentalismus* (mezizubní výslovnost hlásek);
 - *agramatismus* (porucha mluvnické stránky řeči);
 - *echolalie* (bezduché opakování slyšeného);
 - *palatolalie* (porucha řeči při rozštěpu patra);
 - *paralalie* (záměna hlásek při patlavosti);
 - *hotentotismus* (naprosto nesrozumitelná výslovnost všech hlásek).

Komunikace paraverbální 17/23

Formální a paraverbální stránku řeči umožňující kognici či kalibraci psychiky a osobnosti studuje psychologie a **paralingvistika**. Analyzují např. vlastnosti hlasu, artikulace, tempa a tónu a melodie řeči apod.

- **Hlas**

Silný hlas:

výraz vrozeně výkonného hlasového fondu, výraz ochoty k navázání kontaktu, sebejistota, potřeba sebeuplatnění, pocit nadřazenosti (rozkazovací tón), malé sebeovládání, hrubost, kompenzace pocitů méněcennosti, projev profesní deformace učitelů.

Paraverbální komunikace 18/23

Tichý hlas:

vrozeně málo výkonný hlasový fond, resp. choroba či porucha hlasivek, vyrovnanost, věcnost, schopnost jemné diferenciacie, skromnost, distancovanost, introvertovanost, nedostatek sebevědomí, nejistota, únava.

Zdržlivý hlas:

sebeovládání, rezervovanost v osobním kontaktu, schopnost jemné diferenciacie, nadřazenost.

Paraverbální komunikace 19/23

- ***Rychlé tempo řeči:***

projev vůle, temperamentu, pohyblivosti, vitality, ale i nezvládnutosti, vnitřní neukázněnosti, předstírané zaměstnanosti, „běhu naprázdno“, impulzivity, emočního napětí, tlaku.

- ***Pomalé tempo řeči:***

rozvážnost, věcnost, strnulost, rigidita, výraz slabé vitality, pudovosti, „matnost“, fádnost, únava, vyčerpání, pomalé myšlení, přílišná sebekontrola.

Paraverbální komunikace 20/23

- *Měnící se, střídavé tempo řeči, frázování:*
je často výrazem vnitřní nevyrovnanosti, emoční angažovanosti, kolísání v nabídce představ.
- *Vzrušená melodie (intonace) řeči:*
psychická pohyblivost, dynamičnost, silné city, afekty a náladovost.

Paraverbální komunikace 21/23

- ***Přeřeknutí, přepsání:***

vzniká často interferencí, zásahem podvědomí (za tupce ředitele)

- ***Monotónní melodie řeči:***

velká střízlivost skutečná nebo hraná, silné sebeovládání, lhostejnost, skleslost, únava, malá vitalita, slabá emocionalita, ploché city.

- ***Výrazná artikulace:***

disciplinovanost, dobré sociální přizpůsobení, citová bohatost, vitalita, racionální zaměření, nepřirozenost.

Paraverbální komunikace 22/23

- ***Nedbalá artikulace:***
lhostejnost, nedostatečně kladný vztah k okolí, nepořádnost, duševní tupost, nedostatek vnitřní disciplíny.
- ***Málo výrazná artikulace:***
přirozenost.
- Artikulace *konsonantní* (souhlásková):
zdůrazněná vůle, voluntarismus.
- Artikulace *vokální* (samohlásková):
zdůrazněné city, emocionálnost.
- ***Silné akcentování:***
duševní živost, bdělost.
- ***Slabé akcentování:***
nezájem, duševní lenivost.

Paraverbální komunikace 23/23

- ***Výrazné tvoření pauz:***

silná vůle, disciplinovanost, únava, malá slovní zásoba, slabá výbavnost představ, afektovanost.

Uvedené interpretace nemají povahu *lineární pravdy*, ale jde o možné signály a projekce, které si musíme *konfigurativní analýzou* potvrdit nebo vyvrátit.

Existuje hypotéza, že cílená a odborně vedená a trénovaná změna formy a obsahu verbální komunikace mluvené (*verboterapie*) i psané (*grafoterapie*), může vést i k určitým žádoucím změnám v osobnosti, v chování a prožívání.

Proxemika 1/8

Edward Twitchell Hall (nar. 1914)

Americký teoretik prostoru.

Prostor

jako tichý jazyk

(*silent language*).

Proxemika se zabývá

problematikou

životního prostoru

(lat. *proxe* je blízko).



Photo courtesy of Patricia Givens, 1988

Proxemika 2/8

Zabývá se např. **typologií prostoru** či typologií vzdálenosti:

- užší *intimní prostor* (0- 15 cm) pro partnery, milence, děti;
- širší *intimní prostor* (15 - 45cm), pro nejbližší příbuzné a blízké přátele;
- užší *osobní prostor* (45 – 90 cm) pro příbuzné a přátele (pozor na osobní pachy);
- širší *osobní prostor* (od 75 do 125 cm), pro dobré známé;
- užší *společenský prostor* (od 125 – 210 cm), pro neosobní jednání;
- širší *společenský prostor* (210 – 360 cm) pro cizí lidi, pro výuku;
- veřejnou* (350 cm a více).

Proxemika 3/8

Proxemika je druh nevebrální komunikace, spočívající ve vyjádření vztahu mezi lidmi prostřednictvím vzdálenosti, kterou k sobě komunikující subjekty zauímají. Většinou se mluví především o vzdálenosti horizontální, ale také vertikální vzdálenost subjektů je předmětem zkoumání proxemiky.

Proxemika 4/8

- Hovoří se o **osobním prostoru**. Je to zóna či pole kolem každého jednotlivce, které je určeno jednak charakterem jeho osobnosti, kulturní výchovou, sociálním statusem, vykonávanou činností a dalšími činiteli.
- Např. i uspořádání židlí a stolů ve společnosti má vliv na sociální chování. Pro diskusi je optimální *kruhové* uspořádání.

Proxemika 5/8

- **Introverti** zaujímají v komunikaci větší vzdálenosti a blízký kontakt je jim často nepříjemný. **Muži** obecně naopak zaujímají bližší vzdálenosti (a to překvapivě k mužům i ženám).
- Při prvním jednání s cizím člověkem udržujeme větší vzdálenost, než při druhém, jinou vzdálenost však s toutéž osobou na rušné ulici, obchodním jednání nebo v intimní situaci.
- Příkladem aplikace vertikální proxemické vzdálenosti za účelem vytvoření statutu nadřazenosti je ředitelské křeslo vyšší než křesla ostatní a také katedra vyučujícího, stupínek a podium.

Proxemika 6/8

Přirozenou vlastností živočichů (včetně člověka) je, že se snaží získat, udržet si a uhájit určitý teritoriální osobní prostor.

Teritorium je místo, které si živočich či člověk vyznačí, tj. obsazuje či personifikuje. Jde např. o výzdobu vlastního teritoriálního prostoru plakáty, obrazy, květinami, ale také o rozmístění osobních věcí. Tyto věci mají funkci *znaku*, informují okolí, že místo je obsazeno a může být potencionálně i hájeno.

Na cizím teritoriu bývá člověk méně agresivní. Výtka v pracovně vedoucího pracovníka má např. větší váhu než výtka mezi čtyřma očima v pracovně podřízeného.

Proxemika 7/8

- Uvádí se, že u městské populace jsou proxemické vzdálenosti kratší než u venkovské. Venkované prý podávají ruku ze vzdálenosti jednoho metru, městští lidé ze vzdálenosti 45 cm.
- **Typologie prostoru** je důležitá např. pro projektanty při sestavování občanských a obytných staveb. Často se hovoří o prostorových bublinách, které se rozprostírají kolem každého člověka. Prostorové cítění je vázáno na danou kulturu (Arabové se např. liší od Evropanů tím, že jejich požadavek na prostorovou vzdálenost není tak veliký).

Proxemika 8/8

- Vnikne-li do *osobní zóny muže* muž, bývá to chápáno jako *napadení*.
- Vnikne-li muž do *osobní zóny ženy*, bývá to chápáno jako *dvoření*, projev touhy po sblížení.
- Setkají-li se dva lidé s rozdílnými představami o svých *osobních zónách*, dochází k proxemickému konfliktu, kterému se říká *proxemický tanec*. Bývá obvykle řešen kompromisem.

Futurologie 1/3

A. Toffler (nar. 1928).
Americký sociolog,
Futurolog, spisovatel a
Heidi Toffler
*Nová civilizace
a její důsledky
Třetí vlna*



Futurologie 2/3

Tofflerovi



Futurologie 3/3

- Podle futurologa A. **Tofflera** bude masovost překonána tzv. novou individuálností.
- **Prosumpce** – podíl konzumenta na výrobku v budoucnosti.
- Současná skutečnost je surrealistická, svět má tendenci šílet.

(Šok z budoucnosti)

Neurolingvistické programování komunikace (NPL) 1/15

- John **Grinder**



Richard Bandler



NLP 2/15

Už v 70. letech se v USA začala rozvíjet metoda takzvaného neurolingvistického programování (NLP). V život ji uvedli profesor lingvistiky John Grinder a matematik Richard Bandler. Zabývali se pozorováním tří významných terapeutů: hypnoterapeuta Milтона Ericksona, rodinné terapeutky Virginie Satirové a psychoterapeuta Fritze Perlse. Zjistili, že tito tři naprosto odlišní lidé používali stejné vzorce chování a jednání, a proto byli úspěšní. Metoda NLP má usnadnit zejména lidem ve vyšších funkcích komunikovat s okolním světem, využívají ji i osoby s nízkým sebevědomím jako cestu ke zvýšení asertivity. Na Západě a v USA je stále poměrně velkým hitem. I u nás už je možné absolvovat kursy NLP, dvoudenní školení vyjde na zhruba pět až osm tisíc korun (provádí je např. PhDr. Jiří Zíka)

NLP

3/15

Chceme-li optimálně komunikovat s lidmi, musíme se naučit rozumět i somatickým sdělením. Jde o tzv. „**řeč těla**“. V tomto směru se rozpracovávají metody *neurolingvistického programování* (NLP) jako je např. kalibrace, zrcadlení, vedení, přesahování, ukotvování, asociování a disociování, přerámcovávání a vciťování se do budoucnosti. Jde o psychologický program vyvinutý americkým lingvistou Johnem **Grinderem** a psychologem Richardem **Bandlerem** založený na zkoumání a měnění nonverbálních psychosomatických projevů a symptomů i projevů a zvyklostí verbálních (jazykových a řečových).

NLP 4/15

Kalibrace je metoda pro rozpoznávání expresivity či adaptivity člověka, jeho vnitřního duševního stavu, psychiky a osobnosti pozorováním jeho paraverbální a nonverbální komunikativity, mimiky, gestikulace, tónu hlasu a analýzou jeho vnějších tělesných signálů a symptomů, tedy rozbořem jeho expresivní nonverbální komunikace.

NLP – pacing 5/15

Zrcadlení (pacing, čti pejsink)) je v praxi osvědčená metoda při níž jde alespoň o částečné převzetí (parafrázování, shrnutí, ozvěna) verbálních i nonverbálních výrazových projevů partnera (mimiku, gestikulaci) v komunikaci (či klienta) do vlastních výrazových projevů aplikovaných při komunikaci s cílem s daným partnerem optimalizovat kontakt (raport) nebo adekvátní kontakt udržet a posílit.

NLP - Verbální pacing 6/15

Převzetí slovní zásoby, slovních výrazových projevů partnera v komunikaci

NLP-Nonverbální pacing 7/15

Zaujímání držení a řeči těla, neslovních výrazových projevů partnera v komunikaci

NLP- vedení 8/15

Při ***vedení (Leading)*** jde o to, aby po navození raportu partner následoval vedoucího rozhovoru v jeho způsobu chování a prožívání, aby se s ním pokud možno nevědomě identifikoval a napodoboval ho.

NLP-přesahování 9/15

Přesahování (Overlapping) znamená používat určitého reprezentačního systému, který umožní přístup do jiného systému. Cílem je dosáhnout u dané osoby určité transcendence, sebezpresahování hranic svých každodenních zkušeností a toho vyplývající sebezpřekonávání.

NLP – Overlapping 10/15

přesahování např. nějaké meze, hranice, rámce, horizontů každodennosti, vyzvedání trvalejších (zejména mravních) hodnot,, sebepřesahování vlastních osobních limitů, překrytí, přečnívání, transcendence

NLP- kotvení 11/15

Prožitkové kotvení (Anchoring) může být výhodné nebo nevýhodné. Jde o to, aby si člověk dovedl před určitým výkonem (aktivitou) autosugestivně z vnějška do nitra ukotvit např. sebedůvěru, jistotu v sebe sama a ve svou úspěšnost, klid, energii.

Nevýhodné kotvení (např. na místě, kde měl člověk opakovaný neúspěch spojený s nepříjemným zážitkem) je třeba eliminovat.

NLP- asociování 12/15

Asociování (*Associating*) znamená prožít znovu určitý vlastní zážitek alespoň přibližně tak, jak probíhal v minulosti, vidět situaci svými vlastníma očima a prožít ji celým svým tělem. Takový zážitek může mít katarzní účinek a dopad, může však člověka i rozrušit.

NLP-disociování 13/15

Disociování (*Dissociating*) znamená prožít zážitek jen tak, jako by byl natočen na film (video) a člověk se na něj dívá s určitým odstupem (s distancí), odděleně, bez velkých vnitřních tenzí.

NLP- přerámcování 14/15

Přerámcování, přeznačkování
(Reframing) znamená změnu rámce sdělení s cílem přiřadit sdělení nový význam (např. pozitivnější).

Jde o nový zorný úhel se kterým přehodnocujeme, redefinujeme situaci.

Nejde o zcela novou metodu, ale primárně pouze o nový termín.

NLP-vcítění se 15/15

Vcítění se do budoucna (Future Pacing)

znamená jakési zrcadlení budoucnosti, názorné prognózování, představování si a částečně i prožívání dosaženého cíle i sociální reaktivity v budoucí situaci, vcítování se do budoucích situací.

Jde o to nejen činnost člověka poznat a interpretovat, ale také ji usměrnit, zaměřit a vytvářet *vzorce chování*, resp. činnostní vzorce a *rituály*.

Konflikty a jejich řešení 1/20

- **Konflikt** můžeme definovat jako ostrý spor, střet a to verbální či brachiální, srážku, rozkol, nesouhlas, neshodu, rozpor protichůdných tendencí a nutnost volby mezi nimi. Situaci tvoří celkový stav, komplex hmotných a nehmotných okolností v daném časovém úseku, dané psychické a sociální rozpoložení.
- Můžeme rozlišovat dvě skupiny konfliktů:
- konflikty **interpersonální** (včetně vnitroskupinových a meziskupinových) a
- konflikty **intrapersonální** (intrapsychické), intraindividuální.
- Oba typy konfliktů vedou často např. k výkyvům v pracovním výkonu, k poruchám duševní rovnováhy, mají značný vliv na formování, utváření osobnosti.
- **Interpersonální konflikt** můžeme definovat jako situaci, při které se střetá jednotlivec s vnějším prostředím, s jinými lidmi, a to buď:
- jedinec s jedincem, jedinec se skupinou, skupina se skupinou (např. management podniku s vnější ekologickou skupinou).

Konflikty interpersonální 2/20

- Jsou-li do konfliktní situace zahrnuti více než dva lidé, vytvářejí se tzv. koalice, kliky, podskupiny. S návrhem či nepřímou snahou na vytvoření koalice přichází často slabší člen skupiny, který má z takové koalice naději na prospěch.
- *Klika* (frakce, koalice) vyvíjí svou činnost po vzájemné dohodě, společně se zaměřuje na dosažení moci. Síla kliky spočívá v jejím skupinovém jednání, které bývá navenek utajeno. Stává se, že čestní, zásadoví a odvážní jedinci, kteří se snaží s klikou bojovat, prohrávají, protože mají před sebou nikoliv vliv jednotlivců, ale vliv skupiny, o jejíž síle a postupech (často velmi rafinovaných) nejsou dostatečně informováni, což vede nutně k chybnému odhadu celkové situace.

Konflikty interpersonální 3/20

Mezi *způsoby boje kliky* (koalice) s vedoucím patří např.:

- odstraňování lidí, o které by se mohl vedoucí opírat, a to i pomocí spojení s vedoucími vyšších instancí (anebo se pro tento cíl využije i sám vedoucí, proti kterému pracují),
- prosazování „vlastních“ lidí,
- dezorientování vedoucího falešnými údaji (uvedení vedoucího v omyl),
- maskované sabotování jeho příkazů, aby měl vedoucí neúspěch. Někdy stačí záměrně zpoždovat, nepřesně nebo jen zčásti vykonávat příkazy, aby se zkompromitovala pozitivní opatření a zároveň jejich iniciátor.
- pomlouvání, zveličování, *hyperbolizování* neúspěchů i drobných nedostatků vedoucího, které jsou u jiných tolerovány či dokonce *bagatelizovány*,
- snaha „přeložit“ člověka pro kliku nepohodlného či nebezpečného na jiné, třeba i lepší místo, avšak mimo oblast činnosti kliky. Jde o tzv. „*vykopnutí směrem nahoru*“. Jsou známy i případy, kdy členové kliky vtáhnou nebezpečného protivníka do vlastní společnosti a uměle navodí situace, které ho veřejně zkompromitují (opilství, nevěra apod.) a poskytnou proti němu halasnou zbraň.

Interpersonální konflikty a jejich příčiny 4/ 20

- *Příčiny konfliktů* jsou podle M. Homoly ve špatných mezilidských vztazích (45 %), ve formálně organizačních záležitostech (20 %), v ekonomické oblasti (16 %) a v nežádoucích pracovních podmínkách (11 %). Také **záporná společenská atmosféra** na pracovišti má škodlivé účinky morální i zdravotní. Může vyvolat *psychické poruchy* (např. neurózu) nebo *morální defekty* (pracovní demoralizaci, apatii, neochotu spolupracovat, lajdáctví, nižší pracovní iniciativu). *Snižuje také pracovní výkon až o 20 %.*
-
- *Konflikty* na pracovišti mají často záporný vliv na pocit životní spokojenosti i u zaměstnanců, kteří mají výhodné platové zařazení. Vedou nezdůrazněná k absentérství, fluktuaci a k poruchám zdravotního stavu člověka.

Intraindividuální konflikty 5/20

- **Intraindividuální** konflikt můžeme definovat jako situaci, při níž se střetnou protichůdné síly (motivy) uvnitř osobnosti samotné.
- Teorií konfliktů se zabýval Kurt **Lewin** (1890-1947) a jeho žáci (N. E. **Miller** a další), kteří popsali typy intrapsychických konfliktů:
- Konflikt z *volby mezi dvěma kladnými hodnotami*, přičemž je možnost získat pouze jedinou. Jde o tzv. konflikt apetence - apetence.
- Konflikt z *volby mezi dvěma záporými*. Jde o konflikt averze - averze. Člověk např. musí zvolit vykonání nepříjemné práce nebo trest, když tuto práci nevykoná. Příkladem je nutnost volby mezi napomenutím nepořádné uklizečky (čímž se sice dosáhne většího pořádku, ale současně i averze uklizečky) a nenapomenutím uklizečky, což znamená nechat se i nadále znervózňovat nepořádkem na pracovišti.

Intraindividuální konflikty 6/20

- Konflikt z *ambivalentního postoje* k téže jediné hodnotě, k témuž objektu. Jde o typ konfliktu, který je typický pro nevyrovnané osobnosti. Často tento vztah existuje mezi vedoucími pracovníky a jejich zástupci. Na jedné straně např. vedoucí pracovníci touží, aby měli pod sebou podřídivé zástupce, ale ti bývají často méně schopní, proto si vyberou schopného zástupce, ale současně se cítí nepříjemně ohroženi. Jde o konflikt apetence - averze.
- Kurt **Lewin** popsal navíc ještě konflikt *averze a indukce pozitivní tendence* („Je to nepříjemné, ale musím“) a konflikt *apetence a indukce negativní tendence* („Je to příjemné, ale nesmím“).

Konflikty a Kurt Lewin

(1890-1947) 7/20

Americký sociální psycholog německého a židovského původu



Další třídění konfliktů 8/20

- Konflikty si dále můžeme kategorizovat na:
- mobilizující (stenické) a demobilizující (astenické). *Mobilizující* konflikty (provázené např. hněvem) vedou k soustředění sebevědomí a povzbuzují k aktivitě, kdežto *demobilizující* konflikty (provázené např. strachem) vedou ke ztrátě sebedůvěry a zbrzdění aktivity člověka.
- Časté je rozdělování konfliktů na skryté a zjevné. *Zjevný* konflikt můžeme vnímat např. podle výrazu tváře a mrazivé atmosféry při příchodu nežádoucí návštěvy. Příkladem člověka se *skrytým* konfliktem je člověk nesnášející pobyt v malých uzavřených prostorách, např. ve výtahu. Nemusí si uvědomovat, že jde o *klaustrofobii*, kterou začal trpět poté, co se u milenky skryl před jejím nečekaně přicházejícím manželem ve skříni, a měl vystupňovaný strach, že bude odhalen.

Další třídění konfliktů 9/20

- Podle sklonu lidí k prožívání vnitřních či vnějších konfliktů můžeme rozeznávat typ s *malou internalizací* (zvnitřněním) frustrujících, zátěžových podnětů, který si nepříjemné zkušenosti z konfliktů nebere příliš k srdci a má sklon k opakovanému konfliktnímu řešení různých situací. Naproti tomu existuje typ s *velkou internalizací* frustrujících podnětů, který až příliš prožívá emotivní doprovod konfliktních situací, dá se poučit. Má sklon k vnitřním konfliktům. Jde o osoby senzitivní, hypersenzitivní až neurotické, a to nejen mezi dospělými, ale i mezi dětmi a mládeží. Vážné konflikty, které byly potlačeny nebo vytěsněny, se mohou stát příčinou různých psychosomatických onemocnění.
- B. F. **Skinner** (1904-1990) liší typ respondentní a operantní. Typ *respondentní* reaguje spíše na vnější situace, typ *operantní* je více závislý na vnitřních stavech. *Extravert* podle C. G. Junga (1875-1961) má spíše sklon k vnějším konfliktům, *introvert* zase k vnitřním konfliktům.

Další třídění konfliktů 10/20

- Někteří lidé mají pro svou náladovou labilitu, akcentovanost nebo charakteropatii zvláště silné tendence k vyvolávání konfliktů. V takových případech hovoříme o *konfliktogenních* neboli konfliktotvorných osobnostech, které také častěji prožívají ambivalentní postoje než lidé přizpůsobení a harmoničtí. Někdy se také hovoří o oponentech ze zásady. Mají sklon k subjektivní interpretaci skutečnosti. Jejich chování vede často ke konfliktům, protože jsou zpravidla nekompromisně a záporně kritičtí.
- Konfliktogennost osobnosti může být podmíněna jak převážně vrozenými faktory (např. u výrazně cholerického typu temperamentu, dále u psychopatů, např. sudičů, kverulantů), tak prostředím a výchovou, sociálními faktory (např. u neurotiků).
- Konflikt je o to větší, oč více je možno získat jeho výhrou nebo ztratit prohrou. Konflikt se zmírňuje, roste-li výše hodnot, které obě strany získají, neřeší-li konflikt nepřátelsky. Častost výskytu konfliktu je dána také vysokou celkovou hladinou napětí a chroničností napětí.

Řešení konfliktů 11/20

- **Adekvátní model řešení konfliktu** či problému má čtyři fáze:
- 1. *Definování*, tj. co nejpřesnější vymezení problému.
- 2. *Generování*, tj. stanovení alternativních řešení.
- 3. *Hodnocení a výběr* nejvhodnější alternativy.
- 4. *Provedení (implementace)* navrženého řešení a zjištění, jak se osvědčilo.
- Mezi **styly řešení konfliktu** se řadí např. :
 - agresivní styl;
 - ustupování;
 - přizpůsobování se (adaptace) ;
 - kompromis;
 - nekonstruktivní styl;
 - konstruktivní styl.

Agresivní řešení konfliktů 12/20

- Osoby, které volí *agresivní styl* řešení konfliktů, považují své osobní cíle, přání a potřeby za důležitější než zachování si harmonických sociálních vztahů s okolím. Mívají v oblibě i napětí spojené a agresivními postupy a konflikty jsou pro ně *adrenalinovým sportem*. Za určitých okolností a v určité situaci může být i tento styl vhodný.

Ústupné řešení konfliktů 13/20

- Lidé, kteří volí ústupný či *ústupový styl* řešení konfliktů se snaží sporům vyhnout, stahují se do sebe a vzdalují se od konfliktu fyzicky i psychicky. Za určitých okolností může být i tento styl nejvhodnější. V totalitních režimech a v autoritářsky řízených organizacích bývá tento styl často úspěšný.

Přizpůsobivé (adaptivní) řešení konfliktů 14/20

- Osoby volící *styl přizpůsobivý (adaptivní)* považují za nejdůležitější dobré vztahy mezi lidmi a oželí tak dosažení některých svých osobních přání, potřeb a cílů. Hledají pohodu, klid, harmonii, udržení přijatelných mezilidských vztahů, a to i za cenu i určitých nevýhod pro vlastní osobu.

Kompromisní řešení konfliktů

15/20

- Lidé volící *kompromisní styl* mají zájem jak o své cíle, tak o kvalitní vztahy s druhou stranou. Snaží se proto získat pro sebe alespoň něco parciálního. Je tedy ochoten ze svých pozic a cílů částečně ustoupit.

Nekonstruktivní řešení konfliktů

16/20

- *Konflikt nekonstruktivní* nejenom nepřináší adekvátní řešení problému, ale má dokonce i destruktivní účinky. Využívá se v něm totiž snaha druhou stranu za každou cenu porazit, zvítězit nad ní. Využívají se přitom nevhodné prostředky sporu. Verbální i nonverbální komunikace a metakomunikace je agresivní, často vulgární, dehonestující. Protivník je např. napadán i v oblastech, kterých si zvláště váží, vyčítá se mu minulost, rodina, přátelé, životní styl, ekonomická úroveň, je posmíván, pomlouván a ponižován. Výsledkem nekonstruktivně vedeného konfliktu je zvýšení vzájemné tenze až hostility, distres, frustrace.

Konstruktivní styl řešení konfliktů 17/20

- Optimální je *konstruktivní styl* řešení problému, kterým se hledá racionální řešení z něhož budou mít zisk obě strany a nedojde proto k podstatnému narušení vzájemných vztahů. Dodržuje pravidla „fair-play“, drží záporné emoce pod kontrolou, volí vhodný slovník.
- Často činí první krok k vyřešení konfliktu.

Konstruktivní styl řešení konfliktů 18/20

- Optimální je *konstruktivní styl* řešení problému, kterým se hledá racionální řešení z něhož budou mít zisk obě strany a nedojde proto k podstatnému narušení vzájemných vztahů. Dodržuje pravidla „fair-play“, drží záporné emoce pod kontrolou, volí vhodný slovník.
- Teorie tzv. *konstruktivního konfliktu* se stále propracovává. Usiluje primárně o adekvátní kulturní a etické řešení problému, o konsensus a smíření odlišných názorů a postojů.

Řešení konfliktů 19/20

- Nelze jednoznačně říci, že jeden z těchto stylů je vždy teoreticky i prakticky nejlepší. Záleží na situaci a okolnostech. Hledání racionálního a optimálního řešení problému je teoreticky nejlepší, avšak vyžaduje velkou zkušenost a opravdové schopnosti a dovednosti. Za určitých okolností a v některých specifických situacích nemusí být vhodný. Někdy je dokonce výhodný i agresivní styl (nejde-li o budování sociálně komunikativního vztahu s neznámým agresorem) nebo styl ústupný (když je proti člověku např. více agresorů).

Řešení konfliktů 20/20

- Sociální psychologie doporučuje vyhýbat se pokleslému stylu verbální i nonverbální komunikace a metakomunikace, distresu a kardinální roztržce vedoucí k trvalému nepřátelství (hostilitě). Doporučuje se dodržovat při konfliktu pravidla „fair-play“, mluvit uvážlivě, kontrolovat své afekty, emoce i svá slova, jejich korektnost, tón a hlasitost, nevyhrožovat, neříkat to, čeho by bylo nutno později vážně litovat, nevyčítat druhé straně chyby z minulosti, nesnažit se ji globálně dehonestovat, ponižovat. Využívat vhodně asertivní zásady verbální i nonverbální komunikace, snažit se druhou stranu přesvědčit o správnosti svého názoru, získat ji na svou stranu, ale nepřecházet přitom až do agresivních způsobů chování. Nesnažit se jednorázově vyřešit celou složitou problematiku. Nepočítat s okamžitým a jednorázovým souhlasem ve všech bodech, ale umět na správnou reakci a verbální souhlas nějakou dobu i počkat až si druhá strana vše ještě dodatečně v klidu promyslí, prodiskutuje, uváží a rozhodne.

Coping (kouping)

Způsoby (strategie) zvládání zátěží či vyrovnávání se s nimi, obranné techniky a mechanismy.

Coping (kouping) – zvládání zátěží

- V této oblasti se setkáváme např. s teorií dispoziční, situační a interakční.
- **Dispoziční teorie** předpokládají, že základem copingového chování jsou relativně stabilní osobnostní faktory.
- **Situační teorie** považují výběr copingových reakcí za podmíněný situačními faktory.
- **Interakční teorie** zdůrazňují interakci osobnosti a subjektivního psychologického významu situace pro konkrétního jedince.

Asertivita 1/10

Zdravé sebeprosazování, nenásilně,
neagresivně projevené sebevědomí

Techniky asertivity 2/10

- K asertivitě patří i nonverbální výrazové projevy a také oblečení.. Tomáš.G.Masaryk byl vzorem asertivního člověka.Současně byl považován za nejlépe oblečeného poslance v rakouském parlamentu.Když mu rakouský císař František při návštěvě parlamentu nepodal ruku, odešel Masaryk hrdě a demonstrativně z parlamentu.
- Při vlastním výcviku asertivity se vyučuje sedmi *základním asertivním dovednostem*, vzorům chování, pomocí nichž člověk zvládá případné manipulativní chování partnerů v komunikaci:

Techniky asertivity 3/10

- *"Pokažená gramofonová deska"*
- Tato asertivní dovednost zdůrazňuje vytrvalost v prosazování vlastních práv. Často prohráváme pouze proto, že se vzdáváme při prvním "ne", které uslyšíme jako odpověď. Důležité je držet se svého stanoviska déle a nenechat se přitom vyprovokovat k agresivitě, ke zvýšení hlasu, nenechat se ani vnitřně rozčítit.
- Příklad: Kupující se nenechá odradit nejrůznějšími manipulativními výroky prodavače a trvá na výměně vadného výrobku.

Techniky asertivity 4/10

- *"Přijatelný kompromis"*
- Asertivní komunikace má přispívat k pocitu sebeakceptace, spokojenosti se sebou samým. Máme jednat tak, abychom neztratili úctu sami k sobě. Nejsou-li tyto pocity ohroženy, můžeme nabídnout či přistoupit na přijatelný kompromis.
- Např.: Dohodnout termín, v němž bude vadné zboží vyměněno nebo opraveno.

Techniky asertivity 5/10

- *"Volné informace"*
- Umět hovořit uvolněně o sobě patří rovněž k asertivním dovednostem. Na rozdíl od spontánních, otevřených lidí jsou mnozí tzv. "neasertivní" jedinci plaší, úzkostní a stydliví. "Volné informace" usnadňují začátek i průběh rozhovoru. Jsou to spontánně sdělované informace, které nebyly vyžádány. Většinou se týkají postojů, zájmů, přání, životního stylu apod. a ukazují, co je pro našeho partnera zajímavé a důležité.
- "

Techniky asertivity 6/10

- *"Sebeotevření"*
- Technika usnadňující sociální komunikaci a redukující manipulaci pomocí sdělování pozitivních a negativních aspektů naší osobnosti a chování.
- Technika usnadňující sociální komunikaci a redukující manipulaci pomocí sdělování pozitivních a negativních aspektů naší osobnosti a chování. Umožňuje klidně vyjádřit i takové věci, které dříve způsobovaly pocity úzkosti a viny.

Techniky asertivity 7/10

- *"Otevřené dveře"*
- Jsou technikou, při níž nečelíme náporu protiúderem, ale tím, že uhneme ve směru síly, namířené proti nám. Název je metaforický: partner v komunikaci jako by chtěl vyrazit dveře, avšak náhle zjistí, že jeho útok byl zbytečný, neboť dveře byly vlastně otevřené.
- Technika "otevřených dveří" umožňuje přijímat kritiku klidně, bez zábran a úzkostí či obran. Při používání této techniky souhlasíme s každou pravdou, obsaženou v kritickém výroku. (srov. Svoboda, 1985)

Techniky asertivity 8/10

- *"Negativní aserce"*

Slouží k asertivnímu vyrovnávání se s vlastními chybami a omyly tím, že jednoznačně souhlasíme s kritikou našich nedostatků. Asertivně akceptujeme svůj omyl a verbalizujeme to.

Techniky asertivity 9/10

- *"Negativní dotazování"*
- Technika podobná "otevřeným dveřím", na rozdíl od nich však aktivně žádáme další kritiku sebe a svých činů, resp. vyžadujeme detailnější objasnění kritiky již vyslovené. Hovoříme přitom klidným, nevzrušeným, neprovokujícím tónem. Je-li kritika konstruktivní, získáme cenné informace.
- Existuje již řada testů na poznávání úrovně asertivity. Jedním z nich je test T. Nováka , který je nazván autorem: *Přísluví napoví, zda jste asertivní.*

Asertivní práva 10/10

- 1. Především sám posuzovat své chování, myšlenky, emoce, rozhodnutí a být za ně a jejich důsledky sám odpovědný.
- 2. Posoudit, zda a nakolik jsem odpovědný za řešení problémů ostatních lidí.
- 3. Nenabízet žádné výmluvy či omluvy ospravedlňující (racionalizující) vlastní chování.
- 4. Je-li to nutné, změnit svůj původní názor.
- 5. Dělat chyby a být za ně odpovědný.
- 6. Naučit se říkat : „já nevím“.
- 7. Být do určité míry nezávislý na dobré vůli ostatních.
- 8. Dělat občas i nelogická rozhodnutí.
- 9. Umět říci : „já Vám nerozumím“.
- 10. Umět říci: „je mi to jedno“.
- 11. Sám rozhodovat, zda budu jednat asertivně nebo nikoliv.

Poskytování psychosociální aj. opory jako komunikativní dovednost

- 1. *Naslouchání*
- 2. *Emoční opora*
- 3. *Ocenění*
- 4. *Hmotná pomoc*
- 5. *Osobní pomoc*
- 6. *Odborná porada*
- 7. *Souhlas*

Rady

- Konkrétní doporučovaná strategie vztahující se primárně k ovládnání a transformaci emocí (a systematické desenzibilizaci), ale nepřímo i k podmínkám zdravého životního stylu a optimálního řešení stresových situací a problémů obsahuje:
 - - život v souladu s přírodou a mravními kodexy;
 - - optimalizaci pudového života (na adekvátní kulturní úrovni);
 - - optimalizaci zdravé výživy, zdravého pitného režimu a spánku;
 - - optimalizaci vztahu k vlastnímu organismu, vyhýbání se rizikovému chování;
 - - přetrvávající adekvátní péči o osobní image (nejenom o jeho formu, ale i o obsah);
 - - redukci a odstranění škodlivých návyků (např. nikotinismu, alkoholismu) narkomanie, kofeinismu, přejídání se, ale i promiskuity, workoholismu atp.;
 - - přiměřená konzumace televizních a rozhlasových pořadů i jiných masmédií, uměleckých výstav atp.;
 - - kognitivní nácvik žádoucího chování v náročných životních situacích (představujeme si kritické situace a jejich řešení);

Rady

- - pravidelný fyzický trénink, antistresové dýchání (vdech na 6 dob, na vrcholu vdechu zadržení dechu na 3 doby, pak pomalý výdech opět na 6 dob), zpěv, hudbu, výtvarnou činnost, tanec, akupresuru, masáže, rychlou chůzi a pohyb v přírodě, plavání, pravidelné cvičení apod.;
- - úsilí o životní styl respektující etiku a estetiku všedního dne (především jde o dobré vztahy a komunikaci v rodině, ve škole a v zaměstnání, bez nestřídmosti, požívačnosti, chamtivosti, nenávisti, agresivity, zaslepenosti, nepořádnosti, chyb v oblékání a hygieně atp.);

Rady

- využívání kladného působení odpočinku, rekreační aktivity a relaxační techniky, která vychází z teze, že relaxace svalstva je neslučitelná s běžnou stenickou fyzickou a emocionální reakcí na stres; svalová relaxace zmírňuje pocity vnitřního napětí a úzkostí;
- - úsilí o adekvátní hodnotový systém a přiměřené profesní aspirace: nezávislost na nadstandardních luxusních předmětech apod., radost ze všeho, co člověk *nepotřebuje konzumovat*;

Rady

- - přiměřené osvětlení, optimální teplota, zvuková pohoda a barevná úprava životního prostředí, čistota vzduchu;
- - získávání prostředků na živobytí čestným způsobem;
- - sociální opora: nejenom odborníci (psychiatři, psychologové), ale i partneři, přátelé a nesobečtí vstřícní cizí lidé kolem nás nám mohou poskytnout velmi cennou podporu a povzbuzení, abychom mohli úspěšně čelit stresům; mohou nám poskytnout i vzor adekvátního chování, emocionální oporu, informační i ekonomickou oporu;

Rady

- - pracovní činnost, kterou člověk chápe jako významnou a hodnotnou, která je v souladu s jeho schopnostmi a osobnostním zaměřením, uspokojuje jeho potřeby, zejména potřebu seberealizace;
- - vyvažování a sjednocování protikladů do „zlaté střední cesty“;
- - využívání autosugescí a meditací;
- - úsilí o optimální sebepoznání, sebevýchovu a sebeakceptaci;
- - úsilí o pozitivní a optimistické zvládnutí obsahů vlastního vědomí.
- Deklarace duševního zdraví pro Evropu mj. obsahuje doporučení žít *povědomí důležitosti pocitů duševní pohody* pro naše duševní zdraví. Cenné informace a podněty pro duševní zdraví průběžně poskytuje Světová federace pro duševní zdraví (World Federation for Mental Health).
-

Antistresové programy

- Inventář činností ukazující možnou cestu, jak se vyrovnat se zatěžujícími vlivy.
- *1. Redukujte, snižte příliš vysoké cíle a ideály.*
- *2. Nepropadejte syndromu pomocníka.*
- *3. Naučte se říkat NE.*
- *4. Stanovte si priority.*
- *5. Dobrý plán ušetří mnoho práce.*
- *6. Dělejte přestávky.*
- *7. Vyjadřujte korektně, ale i otevřeně své pocity.*
- *8. Hledejte sociální a emocionální podporu.*
- *9. Hledejte věcnou podporu.*
- *10. Vyvarujte se negativního myšlení a prožívání.*
- *11. V kritických okamžicích zachovávejte rozvahu.*
- *12. Doplnujte pravidelně energii.*
- *13. Žijte zdravě.*
- *14. Využívejte antistresového dýchání.*

JOHARI OKNO

- Autoři:
- Joseph **LUFT** a
- Harrington **INGRAM**,
- američtí psychologové,
- nikoliv japonský psycholog Johari

Johari okno

- *Vím já :* *nevím já:*
- ***Vědí druzí:*** otevřené slepé

- ***Nevědí druzí:*** *skryté* *neznámé*
- (utajované)

AAK systém

- Alternativní a augmentativní komunikační soustava podporující, nahrazující nebo doplňující (např. obrázky) verbální interakci např. s autisty nebo s osobami mentálně retardovanými nebo řečově postiženými.

Piktogram

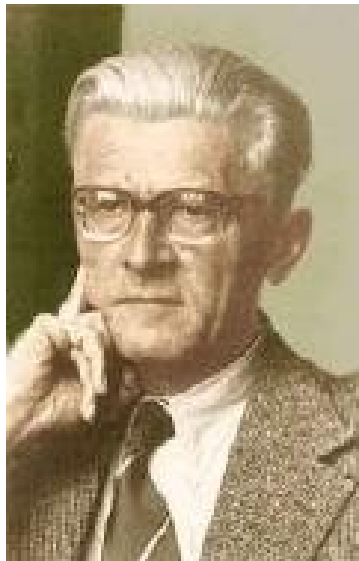
- Grafický znak znázorňující pojem nebo sdělení obrazově (např. dopravní značky), též piktograf, obrázkové písmo, grafické sdělení

Emotikona

- Grafický znak, zkratka, symbol či náhrada emocí a řeči těla, též smajlík, xichtík, semigrafický symbol, čte se nakloněním hlavy doleva

Komunikace nonverbální 1/33

Philipp **LERSCH** (1898-1972) německý psycholog (charakterolog).



Komunikace nonverbální 2/33

Warren **LAMD** (nar. 1923):

„Slova nejen selhávají, podvádějí nebo se ukazují jako zbytečná, ale někdy vyjadřují tak málo, že je lépe dívat se než naslouchat a je to také zajímavější“ ...

Nonverbální komunikace 3/33

- Každý člověk používá při kontaktu s jinými lidmi řadu neslovních, nonverbálních projevů, které doplňují nebo zdůrazňují obsah jeho verbálního sdělení a umožňují kognici a kalibraci psychiky a osobnosti člověka.
- Mezi *druhy neverbální komunikace* zařazujeme:
 - mimiku* (výraz obličeje);
 - gestiku* (pohyby horních končetin);
 - haptiku* (doteky, kontaktní chování);
 - posturologii* (tonus a držení celého těla);
 - kinetiku* (pohyby);

Nonverbální komunikace 4/33

- *proxemiku* (přibližování a odalování se);
- *teritorialitu* (označování hranic vlastního prostoru);
- *pohledy*;
- *tón, melodii a tempo řeči*;
- *úpravu zevnějšku*;
- *mutilace* (změna velikosti, tvaru nebo barvy části těla).

Nonverbální komunikace 5/33

- Někdy člověk právě pohybem, gestikulací, mimikou rtů, výrazem obličeje, postojem těla, dotekem, úsměvem, úpravou zevnějšku apod. vyjadřuje a sděluje (uvědoměle či neuvědoměle) více a pravdivěji než pomocí řeči, kterou dovede své skutečné *expresivní* (ryzí) pocity, postoje, potřeby atp. adaptivně kamuflovat.
- Nezřídka nedoceňujeme nonverbální komunikaci a přeceňujeme komunikaci verbální.

Nonverbální komunikace 6/33

Chceme-li optimálně komunikovat s lidmi, musíme se naučit rozumět i somatickým sdělením. Jde o tzv. „**řeč těla**“.

Do katalogu viděných somatických sdělení patří:

-celkový první dojem (bývá často rozhodující)

sympatický–nesympatický, lhostejný, odpuzující, nepříjemný,
nápadný–skromný, výrazný–nevýrazný, ovládá–neovládá základní
společenské návyky;

-dojem věku a stav výživy

odpovídá letům, předčasně zestárlý, mladistvý, senilní, dobře či
špatně živený.

Nonverbální komunikace 7/33

- ***Vystupování***

zdvořilé, korektní–nezdvořilé, klackovité, drzé, rozhodné–nerozhodné, bezvadné, ústupné, opatrné–sebejisté, arogantní, agresivní, strojené–přirozené, temperamentní–fádní, formální–neformální.

- ***Pěstěnost, péče o vzhled:***

tělesná: péče o tělo, vlasy, zuby a ruce, nehty-velmi dobrá, běžná, zanedbaná, pachy (např. potu, tabáku, rumu), vyrážky. Používání či nepoužívání kosmetických prostředků.

Nonverbální komunikace 8/33

- **Oblékání:** vkusné–nevkusné, staromódní–hypermoderní, seriózní–nedbalé, chudé, čisté–špinavé, šaty vyžehlené–pomuchlané.
- **Doplňky** signalizují finanční možnosti, sociální prostředí, resp. i povahové vlastnosti: levné–drahé, vybrané–nápadné, nové–staré, vkusné–nevkusné, čisté–nečisté.

Nonverbální komunikace 9/33

- Oblečení a **celková upravenost** může prozrazovat příslušnost člověka k určité skupině (např. vojenská uniforma), případně zařazení do společenské vrstvy (např. oblek s kravatou, montérky). Neupravený a zašpiněný oblek může naznačovat duševní stav daného člověka (např. opilost).
- **Stavba těla:**
štíhlá, plnoštíhlá, silná, houbovitá, svalovitá, jemná, robustní, velká

Nonverbální komunikace 10/33

Držení těla (posturologie):

rovné, vzpřímené, vojácké, ochablé, shrbené, sebejisté–nedbalé, stísněné.

- **Přímé a pevné** držení těla obvykle vyjadřuje sebeovládání, odhodlanost, rozhodnost.
- **Skleslé držení těla** bývá výrazem stísněnosti, deprese, nedostatku energie, ovlivnitelnosti, choroby.

Nonverbální komunikace 11/33

- ***Pohyby těla*** (kinezika, řeč pohybů):

plynulé–trhavé, harmonické–úsečné,
pomalé–rychlé, vitální, plné síly–ochablé,
uspěchané–lenivé, cílevědomé–
neuvědomělé, kontrolované–
nekontrolované.

Nonverbální komunikace 12/33

Držení hlavy:

- přirozené–hrdé, arogantní, příliš vztyčené–příliš skloněné, ztuhlé.
- *Hlava zakloněná, **pohled shora:***
neúcta, pohrdání.
- *Hlava zakloněná, **pohled do stropu:***
nezájem, lhostejnost, duševní nepřítomnost.
- *Hlava **nakloněná ke straně:***
zaujetí.
lhostejnost, nezájem, duševní distance.

Stav chrupu:

- udržovaný, zanedbaný, udržovaný nákladně–skromně.

Nonverbální komunikace 13/33

- **Barva obličeje:**
zdravá–nezdravá, žlutavá, zčervenalá, zmodralá, bledá.
- **Vrásky čela:**
svislé: nelibost, strach, zlost, námaha (duševní);
přemýšlení, rozhořčení.
vodorovné: usilovná pozornost, překvapení.
- **Výraz obličeje:**
zajímavý–nudný, znuděný, uvolněný–napjatý, jasný–
radostný–nevrlý, vážný, drsný.
- **Odvrácený obličej:**
nezájem.

Nonverbální komunikace 14/33

Oči:

- ***Široce otevřené oči:***

vědomě zdůrazněný výraz zvýšené pozornosti, připravenost ke vnímání, úžas, sympatie, otevřenost vůči světu.

- ***Přímý, otevřený pohled:***

poctivost, důvěra, čisté svědomí, účastnost, otevřenost, cílevědomost, odhodlání, sebedůvěra.

Nonverbální komunikace 15/33

Přivřené oči:

pokud nejde o oční chorobu, např. o ochrnutí svalů víček: rezignace, lhostejnost, tupost, lenivost, únava, ochablost, nelibost.

- ***Zúžený pohled:***

koncentrace, rozhodnost, tvrdohlavost, malichernost, příliš kritický postoj, zlost.

Nonverbální komunikace 16/33

- ***Těkající pohled:***

roztržitost, rozpaky, únava, neupřímnost.

- ***Pohled stranou:***

ztráta koncentrace pozornosti, vnitřní nejistota.

- ***Cukání, chvění víček, pomrkávání:***

(pokud nejde o nervovou chorobu, poruchu)
konsternovanost, nejistota, rozčilení, vnitřní
napětí, únava, vyčerpání, zvýšený
neuroticismus.

Nonverbální komunikace 17/33

- ***Šikmý pohled*** (vyhýbavý, číhavý, kosý): rezervovanost, nepřízeň a záludnost, neupřímnost, provinilost, plachost.
- ***Zvednuté obočí*** : překvapení, nesouhlas.

Nonverbální komunikace 18/33

- ***Horní část tváře (zejména čelo)***

je z hlediska percepce lepším ukazatelem *nepříjemných* stavů psychiky, kdežto dolní část tváře (zejména ústa) je ukazatelem *příjemných* psychických stavů. V praxi se tato zjištění obtížně uplatňují, protože tvář je vnímána jako celek.

- ***Dýchání:***

hloubku i frekvenci dýchání výrazně ovlivňují emoce a afekty, i když dýchání patří k automatickým funkcím těla, které probíhají i v bezvědomí. Na způsobu dýchání (vyloučíme-li choroby plic apod.) můžeme pozorovat např. sebedůvěru, rozhodnost, volní úsilí, rozčilení atp.

Nonverbální komunikace 19/33

- ***Chřípí otevřené:***
příklon, příjemnost.
- ***Chřípí stažené:***
odklon, nepříjemnost.

Nonverbální komunikace 20/33

Ústa

- ***Semknutá ústa:***

citlivost, strach před kontaktem, odmítavý postoj, rozhodnost, málomluvnost, silná vůle, odhodlání, odvaha, sklon k voluntarismu, přemýšlení.

- ***Pootevřená či otevřená ústa:***

pokud nejde o organickou poruchu (zvětšené nosní mandle atp.) nebo snahu ukazovat krásné zuby: nedostatek sebeovládání, nedostatek sebekontroly, údiv, duševní tupost.

Nonverbální komunikace 21/33

- ***Koutky úst směřující dolů*** (reakce hořkosti):

měkkost, infantilita, slabost vůle, pesimismus, subdeprese, deprese.

- ***Koutky úst směřující nahoru*** (kyselá reakce):

energický odpor, bolest, rozmrzelost, nespokojenost.

Ústa zavřená, koutky lehce zvednuté (sladká reakce):

naivní ješitnost (např. jako reakce na pochvalu), jsou-li koutky trvale zvednuté: nudnost, přesládklost, samolibost, pohoda, potěšení, radost.

Nonverbální komunikace 22/33

Úsměv:

- **výrazný, srdečný:** upřímnost, nenucenost, poctivost; jemný, mírný: vytríbenost, nesmělost, zdrženlivost, nejistota.
- Je pozoruhodné, že úsměv buď zvyšuje dojem inteligentnosti usmívající se osoby, nebo dojem znetvoření obličeje.
- Philipp **Lersch** zkoumal, zda lze poznat duševní stav člověka snadněji podle fotografií očí nebo podle úst, a dospěl ke zjištění, že signifikantnější jsou ústa. Jako experimentální podněty použil obličeje sestavené z částí vyjadřujících různé duševní stavy (např. šlo o fotomontáž z očí plačícího člověka a z úst veselého člověka). Zkoumané osoby měly určit, co vyjadřuje výraz obličeje.

Nonverbální komunikace 23/33

- ***Koutky úst směřující dolů*** (reakce hořkosti): měkkost, infantilita, slabost vůle, pesimismus, subdeprese, deprese.
- ***Koutky úst směřující nahoru*** (kyselá reakce): energický odpor, bolest, rozmrzelost, nespokojenost.
- ***Ústa zavřená, koutky lehce zvednuté*** (sladká reakce): naivní ješitnost (např. jako reakce na pochvalu), jsou-li koutky trvale zvednuté: nudnost, přesládllost, samolibost, pohoda, potěšení, radost.

Nonverbální komunikace 24/33

Ruce:

- **Pohyby rukou** (kinezika, gesta):
harmonické, ovládané, bezděčné, potrhle, nervózní, velikášské, ješitné, vláčné, hranaté.
- **Suché ruce:** klid.
- **Vlhké ruce:** zvýšený neuroticismus.
- **Stisk ruky** (*haptika*):
slabý, vlažný, prchavý, formální, silný, účastný. (Osoby senzoričky deprivované mají zvýšenou potřebu haptických podnětů).
- **Křečovitě sepnutí rukou:**
nedůvěra, obavy až strach.

Nonverbální komunikace 25/33

Pohyby rukou v obličeji:

- ***hlazení čela:*** může vycházet z přání odstranit (setřít) nepříjemné představy;
- ***doteky nosu:*** „póza“ přemýšlení, při současně koncentrovaném pohledu nebo při výskytu „vrásek vůle“ (vrásky u kořene nosu): kritické zpracování přijatého dojmu;
- ***prst v ústech*** (infantilní posunek): překvapení, výraz naivity;
- ***kousání se do prstu:*** údiv, rozpaky, těžkopádnost.

Nonverbální komunikace 26/33

- ***Jiné pohyby rukou na hlavě:***
rozpačitost, nelibost, nepříjemnost,
zakrývání obličeje rukou: rozpaky, pocit
studu.
- ***Hraní si s prsty nebo s tužkou:***
nervozita, tenze, obava.
- ***Bubnování prsty:***
netrpělivost.

Nonverbální komunikace 27/33

Způsoby sezení

- ***Sezení v předklonu:***
vstřícnost, pohoda.
- ***Pokojný, klidný způsob sezení:***
sebejistota, bezstarostnost.
- ***Neklidný způsob sezení:*** nedostatek sebedůvěry, nedůvěra, obavy, výraz vnitřního neklidu.
- ***Zkřížení nohou:*** esteticky obměněné odpočívající sezení, výraz bezstarostné sebejistoty, pohody, přirozeného sebevědomí, výraz pocitu společenské rovnocennosti.

Nonverbální komunikace 28/33

- **Těsně *vedle sebe* postavené, dotýkající se nohy:**
příliš korektní základní postoj, bojácnost, strach před dotykem, nejistota, samotářství.
- **Neformálně *roztažené nohy* při sezení:**
bezstarostnost, nevychovanost, bezohlednost, líně požívačný postoj, expanzivita.
- ***Způsoby stoje:***
pevné, jisté, neklidné, houpavé, nestálé, uvolněné, nedbalé, přepjaté, strnulé, do sebe pohroužené, připravené ke skoku, sesuté.

Nonverbální komunikace 29/33

- ***Vzpřímený trup:***
sebedůvěra, zvýšené sebevědomí.
- ***Předklon:***
zájem, ostražitost, zvýšení agresivity.
- ***Záklon:***
pauza na přemýšlení, vyčkávání, nezájem, odmítání.

Nonverbální komunikace 30/33

Způsoby chůze:

- **jistá** (vitalita)–potácivá, rytmická–nerytmická, regulovaná–nervózní, graciézní (noblesní), odměřená, vojácká, uvolněná (klid), křečovitá, pohodlná–těžká, lehká, hopsavá;
- **klidná**: sebevědomí, vyrovnanost, síla vůle;
- **nejistá a trhavá**: plachost, nervozita, tréma;
- **rázná**: cílevědomost, sebezdůrazňování;
- **rychlá**: spěch, neklid;
- **pomalá**: pohodlnost, nemoc, únava.

Nonverbální komunikace 31/33

Nonverbální projevy přitom bývají méně cenzurovány než projevy verbální. Nonverbálně člověk vyjadřuje nezářídka své duševní stavy, pocity, emoce, afekty, prožitky, myšlenky, vztahy expresivněji, ryzeji, pravdivěji než verbálně. Nonverbální komunikace je fylogeneticky i ontogeneticky starší než komunikace verbální. Můžeme ji pozorovat i u zvířat.

Nonverbální komunikace 32/33

Způsob nonverbálního chování je podmíněn např.:

- temperamentem,
- schopnostmi,
- situačním duševním stavem,
- zdravotním stavem,
- věkem,
- pohlavím,
- identifikačními vzory,
- úrovní socializace,
- geografickou oblastí
- etnickou kulturní oblastí,
- sociální třídou,
- společenskými skupinami,
- rodinnou komunikační tradicí.

Druhy nonverbální komunikace

podle M. Zandera (1980) 33/33

SYMBOLY =

- signál OK, znamení vítězství či ono známé držení palce, zvednutý ukazováček, piktogramy, obrazy.

ILUSTRÁTORÝ =

- gesta pro zdůraznění slov nebo frází, naznačení vztahů, nakreslení obrazu ve vzduchu.

REGULÁTORÝ =

- Pohybové a činnostní signály změn , zpomalení řeči při předávání slova , sklopení hlavy při přerušení hovoru, kývání či vrtění hlavou

ADAPTÉRY =

- jsou pohyby, gesta a ostatní činnosti, používané pro zvládávání našich pocitů, např. poškrábání se za uchem při nejistotě, povolení límce.

VYJÁDŘENÍ pocitů=

- např.expresivním výrazem obličeje a pantomimikou

Složky úspěšné komunikace 1/13

- Přiměřený oční kontakt
- Upřímně přátelský výraz ve tváři
- Přijatelný, neironizující tón řeči
- Adekvátní hlasitost
- „Zrcadlení“
- Přiměřená plynulost, rytmus a melodie řeči
- Přiléhavá mimika a gestikulace
- Adekvátní obsah promluvy

Komunikace - sociální interakce

2/13

Erving **Goffmann**
(1922-1982)
americký
mikrosociolog
Kanadského
původu,
sociální
psycholog
a spisovatel.
Svět jako divadlo.



Komunikace - sociální interakce a jejich analýza 3/13

- Při komunikaci se sleduje též kongruentnost a inkongruentnost sdělení.
- **Kongruentní sdělení** je takové, kdy slovní i neslovní signály ukazují stejnou směrem, jsou *souladné*.
- **Inkongruentní sdělení** znamená *nesoulad* verbálních a neverbálních signálů.

Komunikace - sympatie v komunikaci 4/13

- ***Fyzické atraktivity*** si cení všechny kultury, avšak představy o kráse se v jednotlivých kulturách liší. Fyzicky atraktivní lidé bývají posuzováni i jako úspěšní, zajímaví, spokojení, talentovaní (platí to i opačně).
- Reciproční sympatie vzniká tehdy, když je nám sympatický ten, o které je nám známo, že jsme mu také sympatičtí.

Komunikace - sociální interakce a jejich analýza 5/13

- Erwing **Goffman** (1922 – 1982) považuje všechny mezilidské interakce za *strukturované*, i když si to jejich aktéři neuvědomují.
- V soukromí i na veřejnosti, v osobním i zprostředkovaném kontaktu ritualizují zúčastnění své projevy. Sledují přitom pravidla hry, kterou nevymysleli, ale proto, aby nebyli vyobcováni z daného společenského života.
- Přitom svoji totožnost (identitu) druhým často zakrývají ve snaze ukázat jim v dané společnosti přijatelný obraz sebe sama. Platí to např. v totalitních společnostech, kde lidé produkují chování a jednání o kterém předpokládají, že je od nich očekáváno a nechávají si pro sebe vše, co je odlišné od oficiálních postojů společnosti. Nabádají i své děti, aby své názory a postoje tajili, pokud se liší od názorů a postojů vládnoucí skupiny. Bojí se rituálů trestání, sociální izolace nebo dokonce uvěznění.

Komunikace – chronemika 6/13

- Důležitá je i tzv. *chronemika chování*, úroveň dodržování časových tradic a zvyklostí u různých kultur, etnik a národů. Jde také o druh nonverbální komunikace. Angloamerická kultura je založena na *dochvilnosti*, kdežto např. latinské národy jsou navyklé na časovou *přibližnost*.
- **Chronemika** je úsek nonverbální komunikace zabývající se zacházením člověka s časem, jak s časem hospodaří, jak je dochvilný, kolik času věnuje jednotlivým problémům a osobám a zda má podle **Halla** (1984) *monochronickou koncepci času* (realizuje pouze jednu věc či aktivitu v jednom časovém úseku) nebo zda má *polychronickou koncepci času* (zda činí více věcí a aktivit v jednom časovém úseku).

Komunikace -Bliss komunikační systém 7/13

- Mezinárodní alternativní vizuální komunikační systém, který využívá jednoduché tabulky, obrázky (piktogramy) nad nimiž je umístěn i nápis. Obrázky lze kombinovat a vytvářet tak další významy. Postižení si tyto tabulky mohou stále nosit u sebe.
- Autorem systému je rakouský chemický inženýr Charles K. **Bliss** (1897-1985), který byl inspirován čínským obrázkovým písmem.

Bliss alternativní (náhradní) a augmentativní (podpůrný) komunikační systém

- Bliss se nechal inspirovat čínským obrázkovým písmem. Poprvé byl Bliss uveřejněn v publikaci *Semantography* (1949).
- Vznikal v letech 1942 až 1965, ale tento systém nenašel ve své době uplatnění. Objevil jej až terapeutický tým ze střediska pro postižené děti v Torontu (1971). V roce 1975 byl založen Institut pro komunikaci se symboly Bliss.
- Jedná se o univerzální obrázkovou řeč s vnitřní systémovou logikou. Původně nebyl tento systém určen pro osoby s postižením, ale byl vytvořen jako **univerzální komunikační prostředek**, který měl umožnit mezinárodní porozumění.
- Symboly, kterých se užívá, jsou poměrně abstraktní, vytvořené z geometrických tvarů. Bliss systém je tvořen 26 základními grafickými prvky, z nichž vzniklo 2 300 symbolů (slov). Což poskytuje poměrně široký slovník. Pro konkrétního uživatele se zpracovává do individuálních komunikačních tabulek.

Bliss

Mann

man

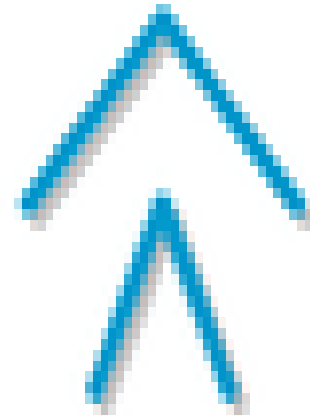
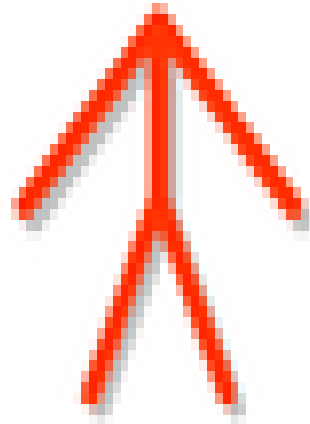
homme

hombre

男人

おとこ

человек



Sohn

Frau

woman

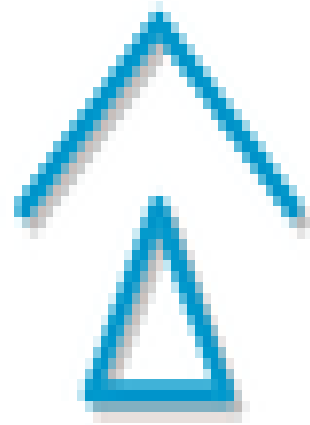
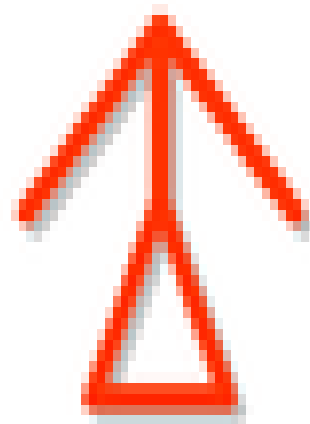
femme

mujer

女人































おんな

женщина



Tochter

Bliss komunikace

Osoby	Muž 	Žena 	Osoba 	Já, mě, mne 	Dítě 
Věci Předměty	Tělo 	Kniha 	Květina 	Dům 	Ovoce 
Činnosti	pracovat 	mýt 	vidět 	cítit 	pomáhat 
Vlastnosti a pocity	šťastný 	špatný 	zmatený 	velký 	malý 
Vztahy	před 	za 	mezi 	s 	proti 
Představy	čas 	rozum 	Bůh 	počasí 	svoboda 

Komunikace -Charles K. Bliss

(1897-1985) 8/13



Komunikace – makaton 9/13

- Komunikační systém Makaton je jazykový program, který využívá manuální znaky, symboly a mluvenou řeč. Představuje komunikační prostředek pro jedince s obtížně srozumitelnou řečí až neschopností verbálního vyjadřování. Je také pomocným prostředkem pro osoby s obtížemi v porozumění pojmům. Zároveň Makaton podněcuje rozvoj těchto schopností.

Makaton byl vytvořen ve Velké Británii logopedkou Margaret Walker a psychiatrickými konzultanty Kathy Johnston a Tony Conforthem. Název MA-KA-TON vznikl podle prvních slabik křestních jmen tvůrců tohoto komunikačního systému. Makaton byl původně určen dospělým neslyšícím osobám, které měly problém s osvojováním nových poznatků a dětem s mentálním postižením a autismem, které slyšely, ale obtížně rozuměly mluvené řeči a nekomunikovaly verbálně. Nyní se tento komunikační systém úspěšně používá především u jedinců s mentálním postižením, tělesným nebo kombinovaným postižením, u autistů, v předškolním věku u dětí se sluchovými vadami a u dětí s artikulačními problémy.

Sympatie v komunikaci 10/13

- Jsou rovněž zkoumány faktory, které způsobují, zda jsou nám lidé během sociální komunikace sympatičtí nebo nesympatičtí.
- Jde o faktory **interpersonální přitažlivosti**.
Patří mezi ně:
- **fyzická atraktivita,**
- **vzájemná obeznámenost,**
- **podobnost názorů,**
- **blízkost,**
- **častost sociálních kontaktů,**
- **reciproční sympatie.**

Komunikativnost 11/13

Je to připravenost a schopnost a dovednost jedince vědomě a harmonicky komunikovat, tzn. vypovídat o sobě ostatním co nejjasněji a nejsrozumitelněji, vědomě ostatním ***naslouchat***, umět rozlišit podstatné od nepodstatného, být vstřícný k potřebám druhých a úzkostlivě dbát neverbálních signálů.

Sympatie v komunikaci-fyzická atraktivita 12/13

- Fyzickou atraktivitu si někteří lidé chtějí zvýšit *mutilačním chováním* (tj. záměrnou změnou velikosti, tvaru nebo barvy části těla), které vyjadřuje estetické cítění dané společnosti, kultury nebo daného jedince a má komunikační význam, protože poskytuje okolí určité informace o tomto jedinci (např. o jeho specifickém estetickém cítění) a o jeho společnosti.
- Tělesné mutilační změny přitom mohou být nezvratné (ireverzibilní) nebo zvrtné (reverzibilní).

Mutilace 13/13

- **Nezvrátné** tělesné změny se dále dělí na tzv. „hard“ mutilace a „soft“ mutilace.
- **Hard mutilace** jsou realizovány na kostech a zubech (např. pilování zubů, deformace chodidel, umělé deformace lebky).
- **Soft mutilace** jsou prováděny na měkkých částech těla (např. tetování pokožky, perforace ušního boltce, vytahování ušních lalůčků, perforace nosní přepážky).
- **Zvrátné změny** se provádějí např. na rtech, vlasech, obočí, řasách, nehtech, kůži.

Metakomunikační faktory 1/2

Komunikaci v jejich sociálních významech doplňují tzv. **metakomunikační nonverbální a paraverbální faktory**, které spoluurčují skutečný význam informace.

Je to např.:

ironické zabarvení hlasu (paraverbální jev),

úsměšek,

pohrdlivý úšklebek,

posunek.

Otázka: „Jak hodnotíte XY?“, řečená podrážděným a uštěpačným tónem, působí sugestivně na hodnotitele a vede často k zápornému hodnocení. Ironicky řečená pochvala, např. „*To je ale borec*“, může znamenat pohanu.

Metakomunikace, kongruence a inkongruence 2/2

Nesprávná percepce metakomunikativních složek sdělování vede k nedorozuměním, která mohou mít podstatný vliv na utváření celé sociální interakce, jíž je komunikace podstatnou složkou.

Jestliže se verbální nonverbální složka souhlasně doplňuje, hovoříme o *kongruentním* sdělení. Jestliže však jsou verbální a nonverbální signály o téže věci nesouhlasné, jde o sdělení *inkongruentní*.

Public relations

- **Public relations**, PR je i vědomá a inteligentní manipulace názorů , souhlasu a mínění lidí (i s využitím podvědomí) často s využitím masmedií.
- Zakladatelé: Ivy Ledbetter **Lee** (1877-1934), Georg F. **Parker**, Edward Louis **Bernays** (1891-1995), synovec S. **Freuda**
- **Veřejnost** se dělí na vnější a vnitřní:
- **Vnější** veřejnost jsou např. zákazníci, dodavatelé, investoři, společnost, dárci a sponzoři, média, obyvatelé okolí firmy, občanské organizace, veřejná správa a samospráva.
- **Vnitřní** veřejnost jsou zaměstnanci vlastní organizace. Měli by být identifikováni se svou institucí, jejími zájmy a vizí.
- PR se využívá na podporu odbytu produktů, myšlenek, míst, osob, organizací, aktivit i národů.

Hlavní cíle PR

- Zvýšení odběru služeb, prodeje a zisků
- Větší podíl na trhu
- Lepší morálka pracovníků
- Pozitivní informace v masmediích
- Získání kladného hodnocení a sympatií veřejnosti
- Průběžná tvorba optimální image

Druhy PR

- **Public affairs** – vztahy s vnější veřejností.
- **Press relations** – vztahy s tiskem a medií.
- **Government relations** – vztahy s vládou (místní).
- **Investor relations**- vztahy s investory a akcionáři.
- **Community relations** – spolupráce s okolím, s komunitou.
- **Employee relations** – vztahy s vnitřní veřejností
- **Industry relations** – vztahy s odvětvovými partnery
- **Minority relations** – vztahy s menšinovými skupinami.

V rámci PR se uplatňují

- Vztahy k médiím.
- Publicita výsledků práce (např. výrobků), propagační a reklamní akce organizace.
- Podniková vnější komunikace.
- Lobismus – prosazování zájmů organizace.
- Poradenství.

Oddělení Public Relations (PR)

- Oddělení PR je obvykle přiřazené k vrcholovému (top) managementu.
- Usiluje o vytváření pozitivního obrazu firmy na veřejnosti, o dobrou konkurenční pozici na trhu a o důvěru vlastních zaměstnanců .

Hlavní prostředky PR

- Zpravodajské zprávy.
- Veřejné vystoupení představitelů a mluvčích firmy.
- Audiovizuální a počítačové materiály.
- Zvláštní setkání (akce) s pohoštěním.
- Výroční oslavy.
- Vydávání interních periodik.
- Přispívání finančními a materiálními prostředky (sponzorství) např. na charitativní záležitosti.
- Prezentace výrobků na veletrzích a výstavách.
- Náborová a poradenská činnost.
- Pozitivní psychosociální klima pracoviště.

Cíle a hodnocení PR

- Orientace na manipulativní budování optimálního pozitivního *image* a adekvátního podílu na trhu.
- Zvýšení stupně přesvědčení o výhodnosti koupě produktu či využití služeb organizace.
- PR by měla vycházet z firemní filozofie a strategie a respektovat přitom etické zásady a podílet se na zvyšování firemní kultury.

Public relations (PR)

- **Cíle** předurčují zpracování akce – příběh umístěný v známém deníku, časopisu.
- Příběh může být určený pro :
 - odborné kruhy,
 - mládež,
 - vysokoškoláky,
 - jiné skupiny.
- Firemní akce, na které je pozvaná známá osobnost.
- Tisková konference.

Vyhodnocení výsledků PR

- Efekt PR se obtížně měří, protože se spojuje s ostatními druhy komunikace, stimulace (incentiv) a motivace, jejichž působení je často nepřímé, polovědomé či podvědomé.
- **Podprahový signál** je signál osobě, který je pod limitem jejího vnímání (pod prahem, odtud název), takže signál daná osoba sice zaregistruje, ale v té chvíli si to neuvědomí, protože obsah signálu jí přejde přímo do podvědomí, například je podprahovým signálem obrázek, který osoba vidí příliš krátkou dobu. Tato technologie se využívá v reklamě a propagaci, ale obvykle je pokládána za ilegální.

Měření efektu PR

- Kvantifikace publikovaných zpráv není přesvědčivým ukazatelem.
- Vhodnější je měřit změny, které nastaly v oblasti podvědomí o produktech, v postojích a v poznání, na které byla zaměřená kampaň PR.
- Je důležité posouzení pomocí hodnotících kritérií (posuzovacích škál) před a po kampani.

REKLAMA

- **Druhy reklamy:**
- **Komerční** (propagace služeb a produktů, občas reklamní triky, např. evokování strachu, vyvolání pocitu nedostatku)
- **Politická** (propagace politických stran)
- **Sociální** (např. propagace neziskových organizací)

Reklama a image

- **Vnější působení** (design): vzhled, odívání, účes, mimika, gestikulace
- **Vnitřní realita** (osobnost, charakter, etické zásady)
- **Klamavá reklama** (vnější forma neodpovídá vnitřnímu obsahu)

Inženýrská psychologie

- Inženýrská psychologie (ergonomie) zkoumá konstruování strojů, které odpovídá možnostem člověka, percepci, schopnostem a dovednostem.
- Sbližuje systém člověk - stroj a snaží se zvýšit efektivitu tohoto systému. Jde např. o vhodné rozměry a tvary strojů, nástrojů a předmětů a jejich ovladačů.
- Přihlíží k individuálním a skupinovým zvláštnostem lidí.

Inženýrská psychologie

Vojenská psychologie za druhé světové války byla postavena před řešení řady důležitých problémů v oblasti bojové techniky, zejména v letectví (rozmisťování sdělovačů a ovladačů v pilotních kabinách, aby se daly dobře využívat).

Inženýrská psychologie vznikla jako reakce na naléhavou potřebu vytvořit psychologickou disciplínu, která by byla východiskem pro řešení těchto problémů. Nejprve se projevovala tendence adaptovat člověka na techniku a poté techniku na člověka.

Inženýrská psychologie

- Inženýrská psychologie je zaměřena především na možnosti psychiky člověka.
- Zkoumá psychofyziologické možnosti člověka v systému člověk – stroj a optimalizaci tohoto vztahu.

Inženýrská psychologie

- Byla stanovena *zákonitost rozsahu vnímání člověka*, která je vyjádřena čísly 7 ± 2
- (Millerovo číslo, Millerovo magické číslo, magické číslo podle amerického kognitivního psychologa Princetonské univerzity George Armitage Millera).
- Vjemové pole je tedy schopno současně pojmout od 5 do 9 podnětů; je to rozsah lidské krátkodobé paměti pro nezávislé diskretní prvky.

George Armitage **Miller** (nar.1920)

Popsal v roce 1956

magické číslo

7 plus minus 2.

Americký kognitivní
psycholog.

Profesor Princetonské
univerzity.



Pět zásad uspořádání ovládacích prvků

Funkční princip

Pět zásad uspořádání ovládacích prvků

Funkční princip

Princip důležitosti

Pět zásad uspořádání ovládacích prvků

Funkční princip

Princip důležitosti

Princip optimálního umístění

Pět zásad uspořádání ovládacích prvků

Funkční princip

Princip důležitosti

Princip optimálního umístění

Princip posloupnosti

Pět zásad uspořádání ovládacích prvků

Funkční princip – ovládací a kontrolní prvky musí být seskupeny podle povahy své funkce.

Princip důležitosti

Princip optimálního umístění

Princip posloupnosti

Princip frekvence používání

Pět zásad uspořádání ovládacích prvků

Funkční princip – ovládací a kontrolní prvky musí být seskupeny podle povahy své funkce.

Princip důležitosti - umístění na nejvhodnějším místě hlavních ovládacích a kontrolních prvků.

Princip optimálního umístění

Princip posloupnosti

Princip frekvence používání

Pět zásad uspořádání ovládacích prvků

Funkční princip – ovládací a kontrolní prvky musí být seskupeny podle povahy své funkce.

Princip důležitosti - umístění na nejvhodnějším místě hlavních ovládacích a kontrolních prvků.

Princip optimálního umístění – každý prvek umístujeme s přihlédnutím na jeho zvláštnosti.

Princip posloupnosti

Princip frekvence používání

Pět zásad uspořádání ovládacích prvků

Funkční princip – ovládací a kontrolní prvky musí být seskupeny podle povahy své funkce.

Princip důležitosti - umístění na nejvhodnějším místě hlavních ovládacích a kontrolních prvků.

Princip optimálního umístění – každý prvek umísťujeme s přihlédnutím na jeho zvláštnosti.

Princip posloupnosti – rozmístění provádíme v souladu s posloupností operací.

Princip frekvence používání

Pět zásad uspořádání ovládacích prvků

Funkční princip – ovládací a kontrolní prvky musí být seskupeny podle povahy své funkce.

Princip důležitosti - umístění na nejvhodnějším místě hlavních ovládacích a kontrolních prvků.

Princip optimálního umístění – každý prvek umístujeme s přihlédnutím na jeho zvláštnosti.

Princip posloupnosti – rozmístění provádíme v souladu s posloupností operací.

Princip frekvence používání – nejčastěji používané prvky umístujeme na nejvhodnější³⁶¹ místa (viz klaviaturu počítače).

Ovládací prvky

Horní končetiny jsou při ovládání řídicích prvků mnohem *efektivnější* než dolní.

Ovládací prvky

Horní končetiny jsou při ovládání řídicích prvků mnohem efektivnější než dolní.



Ruce umožňují přesnější pohyb než nohy.

Ovládací prvky

Horní končetiny jsou při ovládání řídicích prvků mnohem efektivnější než dolní.



Ruce umožňují přesnější pohyb než nohy.

Kruhové pohyby mohou být prováděny rychleji než pohyby posuvné a mají větší setrvačnost.

Ergonomie

- Věda zabývající se optimalizací lidské činnosti, a to zejména vhodnými rozměry a tvary písmen a číslic, nástrojů, uspořádání nábytku a jiných předmětů. (Opakovaně se testují).
- *Ergon* je práce (řec.) a *nomos* je zákon (řec).
- Ergonomický je stroj přizpůsobený člověku.
- Někdy však setrvačně přetrvává neoptimální tradice (např. pokud jde o klávesnice psacích strojů).

Inženýrská psychologie a počítače

- Inženýrská psychologie se zabývá mj. i efektivním, adekvátním a optimálním předáváním informací mezi člověkem a počítačem.
- Také zde jde o systém člověk - stroj.
- Inženýrská psychologie navrhuje vhodné signály a informace akustické i optické, velikost a barvu písma, kontrast, jas apod.
- Důležitá jsou i měření neuropsychické, mentální a senzorické zátěže a doporučení mající dopad na zdraví.

Počítačové nemoci
Poškození opakovanými
drobnými pohyby

(RSI)
REPETITIVE STRAIN (STRESS)
INJURY

***RSI může ohrozit šíji, ramena,
všechny části paže, a ruky (včetně
zápěstí, palců a prstů).***

Příznaky

- Obtíže při ovládání a koordinaci jemných pohybů, např. při oblékání nebo zapínání šperků nebo při psaní.
- Častá potřeba si masírovat nebo mnout ruce.
- Vyhýbání se sportům, které byly dříve příjemné.

Rizikové faktory pro poškození zdraví počítačem (RSI)

- Používání počítače několik hodin denně (nebezpečí začíná od dvou hodin denně !).
- Nedostatek pravidelných přestávek (krátká do 5 minut po dvaceti-třiceti minutách, dlouhá alespoň 30 minut nejpozději po 5 hodinách).
- Dlouhé počítačové hry a nepřetržitá práce na dokumentech, které jsou po termínu.

Rizikové faktory pro RSI

- *Statická zátěž* (sedím u počítače přikován myší a zírám na monitor).
- Špatná úprava pracovního místa .
- Špatná technika práce - více kláves stlačovaných současně jednou rukou (ctrl+alt)), pokládání zápěstí na podložku při práci, vyklánění lokte od těla (závisí na výšce podložky s myší a klávesnicí), natáčení zápěstí - ruka a předloktí není v přímce.

Rizikové faktory pro RSI

- Obecný stres (zvyšuje svalový tonus a tendenci k zánětům).
- Špatné sezení (výška sedáku, opěrky a tvar opěráku, nesprávné držení těla).
- Zkroucené pozice (telefonování při psaní na klávesnici, natahování se po myši, podklady a na stole ne na šikmé podložce) .
- Neostříhané nehty.
- Nedostatečně hygienické prostředí (např. elektromagnetické /vf/ záření od monitoru suseda nebo od sítí jako je wifi).

Rizikové faktory pro RSI

- Málo cvičení a fyzické aktivity, pohodlnost
- Nesprávné brýle a neléčené oční problémy
- Zdravotní problémy: artritida, diabetes, těhotenství, přechod u žen, nemoci štítné žlázy, a jiné.
- Hobby a sporty zatěžující paže a ruce: hraní na některé hudební nástroje, šití jehlou, vrhačské disciplíny, videohry, zahrádkářství při práci s vibrujícími nástroji a nůžkami, hry používající rakety, nadhazování.

Typické nemoci vyvolané RSI

- **Záněty kloubů** a jiné změny na kloubech; projevy: bolesti v kloubech, menší pohyblivost :
 - *Tenisový loket (nejčastěji).*
 - *Záněty kůstek v zápěstí.*
 - *Záněty kloubů palce a prstů.*
 - *Postižení ramenního kloubu.*
 - *Záněty bederních svalů.*

Obrana: správná poloha myši a klávesnice, střídání typů činnosti (myš, klávesnice, papír), správné sezení, přestávky, cvičení.

Další počítačové potíže

- Elektromagnetické (Vf) záření, silně individuální citlivost, málo doloženo způsobování:
 - Nadměrné únavy.
 - Nespecifické nevolnosti, nesoustředěnost, bolesti hlavy. Dosti podložené podezření na negativní vliv na plodnost a průběh těhotenství.
 - Podezření na souvislost s některými formami rakoviny (málo doloženo).
 - Pravděpodobně i poruchy zraku.
- Obrana
 - Dobré monitory (malé vyzařování), raději LCD (Liquid Crystal Display – displej z tekutých krystalů).
 - Nebýt blízko zadních stran monitorů.
 - Správné provedení rozvodů.
 - Omezovat obecný elektromagnetický smog (nepřipustit základovou stanici mobilů na střeše).

Zdraví

- Platná holistická multidimenzionální koncepce zdraví:
- ***Stav úplné tělesné, duševní a sociální pohody, nejen nepřítomnost nemoci nebo vady či postižení (WHO 1947).***
- **Determinanty zdraví:**
- Vnitřní: genetický základ (10% vlivu na zdraví), pohlaví, věk, individuální úroveň imunity, osobní zdatnost.
- Vnější: životní styl (60% vlivu na zdraví), úroveň zdravotnické péče (20% vlivu na zdraví), stav životního prostředí (10% vlivu na zdraví), individuální sociální prostředí (např. rodinné a školní klima).

Frekvence nemocnosti podle WHO

- Duševními poruchami a **nemocemi** trpí 20 % Evropanů.
- Duševní **obtíže** má 25 % Evropanů.
- Jako „choroba“ století, součást současného života se uvádí **stres**.

Stres (pojem Hanse Hugo Bruno Selye z roku 1939)

- Stres je psychofyziologická, psychosomatická, tělesná, emoční i behaviorální (konativní) **odpověď** organismu na objektivně či subjektivně náročnou zátěž (stresory, přes, lis, tlak, namáhání, napětí, ohrožení integrity, nesnáz, přetížení, nebezpečí) fyzické či psychické složky osobnosti.
- Zátěž může být objektivně veliká nebo jako veliká subjektivně pociťovaná a prožívaná. Určitá míra stresu je někdy i potřebná jako stimulace k aktivitě.
- Latinské stringo, stringere, strinxi, strinctum znamená utahovat, stahovat, zadržovat, zaškrcovat.
- Původně stres označil Hans (Janos) Selye za nespecifickou reakci organismu při jeho nadměrném ztížení. Převzal pojem stres z techniky.
- Jeho původní pojetí stresu bylo užší než pojetí současné . Zejména psychologické pojetí stresu je širší.
- Nyní je stres často obecněji chápán jako soubor účelných i neúčelných a nepohodových reakcí organismu na vnitřní nebo vnější podněty narušující či poškozující normální chod a rovnováhu funkcí organismu (homeostázu).

Hans Hugo Bruno Selye

(1907-1982)

- Kanadský vědec maďarského původu.)
- Získal preparát výtažku z vaječníku a chtěl zkoumat jeho vliv na organismus krys. Krysy mu však před naočkováním utíkaly a on je pronásledoval a odchytával.
- Při pitvě těchto krys zjistil že měly vředy a zvětšené nadledvinky.
- Udělal srovnávací pokus. Naočkoval vaječníkem jen některé krysy, ostatní placebem. Všechny krysy mu opět utíkaly.
- Při pitvě u obou skupin krys zjistil stejné příznaky poruch.
- Označil za příčinu poruch stres či trauma způsobené naháněním krys po laboratoři.
- U lidí později zkoumal stres způsobený fyzickými faktory.
- Chtěl stanovit objektivně zjistitelné chemické a fyziologické děje v orgánech stresovaného organismu.
- Stres považoval za specifický stav těla a mysli.
- Navázal na výzkumy amerického fyziologa Waltera Bradforda **Cannona** (1871-1945).
- Ten popsal poplachovou reakci organismu při reakci na stresovou událost.
- Nazval ji reflex k boji nebo útěku.

Kriteria pro třídění stresu

- 1. Individuálně prožívaná **kvantita**, tj.intenzita stresu (subjektivní stresový práh, stresová tolerance)
 - (např. stres individuálně minimální (nestimulující), přiměřený situaci, nadměrný, maximální).
- 2. Individuálně prožívaná **kvalita** stresu.
 - (pozitivně stimulující aktivitu, negativně působící na kognitivní výkonnost).
- 3. Individuální způsob **zvládnání** (copingu) stresu (vhodný, nevhodný; úspěšný, neúspěšný).

Typy stresu (stresorů)

- Akutní stres (stresová reakce), sporadický stres.
- Potenciální stres.
- Chronický stres (akumulace stresu vede k poruchám organismu, k narušení alostázy).
- Prodlužovaný (prolongovaný) stres.

- Hypostres
- Ministres („stresíček“)
- Hyperstres (působí jako distres, vede často k psychotraumatu)

- Managerogenie
- Egotogenie (člověk sám sobě stresorem)

- Senzorický (např. smyslová deprivace u slabozrakých)
- Mentální (např. poruchy pozornosti a bloky myšlení)
- Emoční (např. strach, úzkost).

Typy stresu (stresorů)

- Pozitivní
- Negativní

- Objektivní
- Subjektivní

- Ovlivnitelný
- Neovlivnitelný

- Vnější
- Vnitřní

- Uvědomovaný
- Neuvědomovaný (podvědomý)

- Konkrétní stresy : viz NŽU Holmese a Rahe

Typy stresu (stresorů)

- Zvládnutelný.
- Hraniční.
- Nadhraniční (nadlimitní).

- Reálný (přítomný, právě probíhající).
- Anticipovaný (též prestres, „ předpětí“, potenciální stres či psychotraumatizace)
- Minulostní (viz anamnézu).

- **Eustres** je subjektivně pociťovaný a prožívaný jako něco příjemného (např. svatba).
- **Distres** je pociťovaný jako něco nepříjemného a současně rozrušující adekvátní homeostatické aktivity organismu
- Nejen distres, ale i eustres mohou být objektivně vzato oba nadměrné a nebezpečné zdraví.

- Chtěný stres (např. skok padákem, hlubinné potápění).
- Nechtěný stres (např. způsobený přílišnou rychlostí komunikace či pracovní aktivity).

- Zdravý (stimulující, adekvátně tonizující)stres.
- Nezdravý (škodlivý) stres.

Typy stresu (stresorů)

- Rodinný stres
- Pracovní stres
- Školní stres
- Veřejný stres
- Egostres (proti heterostresu)

- Ministres (ministresor)
- Každodenní (daily hassles)
- Maxistres (maxistresor)
- Katastrofický stres (stresor)

- Kortikoidní stres (Selye)

- Úspěšně řešený
- Neúspěšně řešený

Typy stresu (stresorů)

- **Vnější** (např. hluk, chlad, sociální deprivace).
- **Vnitřní** (např. žízeň, hlad, bolest, vyčerpání, nastupující porucha či choroba).

- Didaktogenické (pedagogické), školní
- Parentogenické, rodinné
- Egogenické, způsobené sebou samým
- Managerogenické, způsobené nadřízenými.

- **Individuální**
- **Kolektivní** (např. během války, hrozba nezaměstnanosti)
- Individuálně tč. zvládnutelné.
- Individuálně tč. nezvládnutelné.

Symptomy a syndromy stresu

- 1. **Fyziologické** (např. časté nucení na mikci, gastrointestinální potíže, zhoršená koordinace pohybů, zvýšená plynatost, padání vlasů, zvýšená potivost, bolesti hlavy, zad, chronický únavový syndrom, příznaky únavového dluhu učitelů na konci školního roku aj.).
- 2. **Emocionální** (např. ultrapesimismus, tréma, dráždivá slabost, tíseň, apatie, ustrnutí, úzkosti a strachy, pocity bezmocnosti a beznaděje, hostilita, vnitřní neklid).
- 3. **Behaviorální** , konativní, výrazové (např. dyspraxie u zkoušky, naříkání, zvýšený nikotinismus, alkoholismus, narkomanie, poruchy pracovní výkonnosti).
- /4. **Mentální** (např. bloky myšlení, oslabení kognitivních funkcí, chaotické usuzování- někdy se řadí k emocím)./

Symptomy a syndromy stresu (efekty)

- Specifické
- Nespecifické (stereotypní)

- **Krátkodobé** (např. závady a poruchy pozornosti, emocionální labilita, dočasně dezorganizovaná motorika a aktivita).
- **Dlouhodobé** (např. pocity méněcennosti nadměrná sebekontrola, negativní anticipace).

- Adaptivní
- Maladaptivní

Symptomy a syndromy stresu

Postvietnamský či Vietnamský syndrom:
obsesní vzpomínky na válečné krutosti, poruchy spánku, sklon se sociálně izolovat.

Kardiovaskulární (např. hypertenze).

Dermatologické (např. ekzémy).

Gastrointestinální (např. dráždivý tračník).

Genitourinální (např. časté nucení na mikci)

Pulmonální (např. zhoršování astmatických potíží).

Imunologické (např. snížená rezistence).

Muskulární (např. bolesti zad)

Neurotická reaktivita organismu (zejména u psychosociálně neřešených či nedořešených stresů).

Zhoršování diabetu (cukrovky).

Nutkání hledat pomoc v drogách, alkoholu nebo nikotinu.

Kuřáctví, nikotinismus

- Aby byla prevalence kuřáctví zjišťována podle jednotných měřítek, používá se nejčastěji definice podle Mezinárodní unie proti rakovině (UICC) z roku 1976 (Lyon, 1976):
- Definice kuřáctví
- **Současný kuřák** - kouří nejméně 1 cigaretu za den.
- **Příležitostný kuřák** - kouří méně než 1 cigaretu za den.
- **Bývalý kuřák** - kouřil nejméně 1 cigaretu za den déle než 6 měsíců po sobě jdoucích a nyní nejméně 6 měsíců nekouří.
- **Nekuřák** - nikdy nekouřil 1 a více cigaret za den déle než 6 měsíců po sobě jdoucích.

Kuřáctví

- **Vývoj prevalence kuřáctví v dospělé populaci ČR v letech 1997 - 2005**
- 27.04.2006 11:00 MUDr. Hana **Sovinová**, PhDr. Petr **Sadílek**, PhDr. Ladislav **Csémy**. SZÚ 2006.
www.szuz.cz

Výzkumu se zúčastnilo 1612 respondentů starších 15ti let. Výběr vzorku analogicky odpovídá rozvrstvení populace v ČR. Cílem výzkumu bylo především zjistit názory a postoje občanů ČR ke kouření a jeho rozšíření v populaci.

Podle výzkumu z roku 2005 lze v ČR 26,3 % občanů označit za pravidelné kuřáky, kouřící v současné době více než 1 cigaretu denně. Dalších 4,1 % tvoří nepravidelní ("příležitostní") kuřáci, kteří kouří méně než jednu cigaretu denně. Z toho tedy vyplývá, že dle vlastní výpovědi 30,4% občanů ČR ve věku 15 - 64let v roce 2005 kouřilo a lze je označit za kuřáky.

Mezi bývalé kuřáky, kteří v životě vykouřili více než 100 cigaret, avšak v současné době nekouří, se zařadilo 15% dotázaných.

Za nekuřáky se označuje 54,6 % dotázaných. Z nich 21,6 % má s kouřením zkušenosti (i když v životě vykouřilo méně než 100 cigaret) z zbývajících 33 % uvádí, že v životě nevykouřilo cigaretu.

Fáze reakce na stres (**General Adaptation Syndrome** /GAS/ Hansa Selye)

- 1. **poplachová** (alarmová), panická (nejen pohotovostní) fáze na stresor, tj. vnější podnět (situace) spouštějící vnitřní stresovou reakci.
- 2. **rezistentní** (odporová, adaptační) fáze včetně mobilizace sil i rezervních zdrojů, vědomá i nevědomá aktivace obranných mechanismů a technik (např. vytěsnění, racionalizace).
- 3. **exhaustivní** fáze (vyčerpání adaptačních schopností a dovedností, potencialit, opotřebením organismu, posttraumatická stresová porucha, psychosomatické choroby, somatizace stresu, možné je i úmrtí). Podle Míčka a V. Zemana chronicky stresovaní lidé mají vyšší úmrtnost (údajně o 40%).

Ve třetí fázi dochází k patologickým funkčním (homeostatickým) i organickým změnám organismu (např. k infarktu myokardu).

Oslabení imunitního systému, pokles obranné imunitní resistance organismu.

Narušení psychosomatické integrity.

Local Adaptation Syndrome (LAS)

- Lokální adaptační syndrom, který znamená přizpůsobování se stresům působícím na část, dílčí systém organismu, jehož činnost narušují.

Taxonomie zátěžových situací (stresorů, frustrací, depresorů a labilizátorů)

- **Fyzické stresory a labilizátory** (např. vyčerpání, námaha).
- **Fyzikální stresory a labilizátory** (např. hluk, chlad, přílišná teplota, záření, radiace, vibrace, příliš silné magnetické pole, elektrošoky).
- **Ekologické (environmentální) stresory** (katastrofy, meteorologické vlivy, změny ročních období, změny tlaku vzduchu, komprese či dekomprese)
- **Biologické stresory a labilizátory** (např. infekce, choroba, hladovění, žíznění, nespavost, genetická zátěž, spící geny, těhotenství, porod).
- **Chemické stresory** (např. toxické škodliviny, jedy, nikotin, drogy).
- **Traumatické stresory a labilizátory** (např. zranění, úraz).
- **Pracovní stresory a labilizátory** (přetížení, spěch).
- **Sociální stresory a labilizátory** (např. šikana, rozvod, soudy, přestoupení tabu, hostilita okolí, mobbing, bossing.).
- **Psychické stresory a labilizátory** (např. konflikty se spolupracovníky, časové, událostní , anticipační stresory, ztráta emoční balance, sensorická deprivace, ustaranost, ale i stresory a labilizátory v raném dětství, v minulosti).

Míra (hladina, úroveň) stresu

- Míra vulnerability (zranitelnosti) vůči stresům je značně individuální.
- To, co vyvolává u někoho hyperstres, může u druhého být pozitivním stimulem (např. lehčí tréma).
- Stresové situace mohou být ve skutečnosti méně hroživé než naše mínění o nich.
- Určitá snesitelná míra stresu člověka psychosomaticky „otuzuje,"zoceluje.
- Někteří lidé stresy cílevědomě vyvolávají, protože jim uvolňují endorfiny.
- Míra vulnerability a reakce na stres může být podmíněna i geneticky (predispozičně, konstitučně).

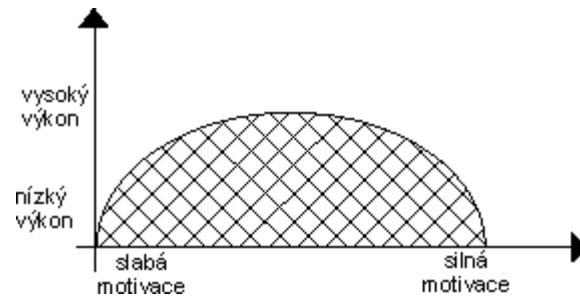
Situace s vysokou hladinou stresu

- 1. minimální ovlivnitelnost až neovlivnitelnost vzniklé stresové situace
- 2. nepředvídatelnost vzniku zátěžové situace
- 3. pocit subjektivně nepřiměřených, nadměrných nároků
- 4. nutnost příliš mnoho zásadních změn (např. změny zaměstnání, řešení vlastní choroby či úrazu, rozpadu rodiny)

R.M. Yerkes – J.D. Dodsonův zákon

- **Každý jednatlivec má interindividuálně odlišnou optimální úroveň aktivace (i motivace) a vyšší úroveň aktivace (motivace) než je pro něho adekvátní je nepříznivá pro činnost spojenou s obtížnými a komplexními úkoly a výkony na kterých mu velice záleží, též zákon obrácené U křivky**

Yerkes Dodsonův zákon



Robert Mearns Yerkes (1876-1956)

- Americký psycholog, etolog a primatolog.
- Testolog, psychometrik v 1. svět válce.



John D. Dodson

- Americký psycholog, spoluautor Yerkes-Dodsonova zákona

Specifický reakční vzorec na stres

- Podle teorie H. **Wolffa** někdo reaguje na zátěž zpravidla gastrointestinálně, druhý opresemi, další cefalgiemi, alergiemi atd.
- Jde o tzv. specifické repertoáry prožívání stresu.
- Každý člověk by si měl svoji „Achillovu patu“ (zranitelné místo, osobní slabinu) uvědomit.
- Měli bychom si utvořit žebříček vlastních stresů (podle jejich frekvence výskytu) a připravit si předem reakci na ně.

Stresové faktory v průběhu života

- **Narození a doba po narození**- plná závislost na dospělých.
- **Rané dětství** (do 2 let) – diferenciací emocí, závislost.
- **Předškolní věk** (do 6 let)– křehká (fragilní) psychika.
- **Mladší školní věk** (do 12 let)- problémy ve škole.
- **Puberta a adolescence** (do 20 let)- eroticko- sexuální problematika, volba studia a povolání.
- **Dospělost (20 - 45 let)** – problémy v rodině a v práci.
- **Střední věk** (45-65) – stárnutí, problémy s dětmi.
- **Stáří** – zdravotní problémy, osamělost.

Frekvence stresových zážitků (R.Kohoutek)

• Úmrtí blízké osoby	17 %
• Traumata ve škole	15 %
• Problémy v práci	14 %
• Rozvod, rozchod s partnerem	11 %
• Vážná nemoc blízké osoby	11 %
• Vlastní nemoc	10 %
• Existenční potíže	4 %
• Úmrtí neznámého člověka	4 %
• Vlastní autonehoda	4 %
• Osobní neúspěch	4 %
• Problémy s přáteli	2 %
• Rodinné spory	1 %
• Jiné	3 %

Typy osobnosti a zvládání stresu (Frank Farley)

- **Typ A** (ambiciozní, soutěživý, netrpělivý, náchylný ke stresu a IM).
• /competitive, driven, stressed, workaholic)
- **Typ B** (klidný, trpělivý, relativně odolný vůči stresu, přátelský).
• /relaxed, patient, friendly/
- **Typ C** (karcinogenní, málo odolný vůči stresu).
• /reticent, unassertive, nice to fault/
- **Typ D** (výkonný, depresivní, úzkostný).
• /High –achieving, everything to everybody/
- **Typ E** (perfekcionista-přesvědčuje , že je užitečný).
- **Typ H** (hostilní, rebel).

Typy osobnosti (Frank Farley)

- **Typ I** (egocentrický).
- /egocentric/

- **Typ J** (uspořádaný).
- /orderly, neat/

- **Typ M** (bohémský, konzumní, dramatický).
- /melodramatic/

- **Typ O** (sebevědomý, vstřícný).

- **Typ P** (vytrvalý).
- /persistent/

- **Typ R** (responsivní, zodpovědný).
- /responsive/

- **Typ S** (doesn't get enough sleep)
-

Typ osobnosti

- **Typ T** (toužící po dobrodružství, vzrušení, senzacích, riziku).
- **Typ V** (simplexní, prostý, jednoduchý).
- /plain, simple/
- **Typ W** (duševně chorý).
- /wacko/
- **Typ X** (despota, tyran).
- /domineering, tyrannical/
- **Typ Ú** (spolehlivý, tvořivý).
- **Typ Z** (Extremely laid back /the ..opposite" of a type A).
- Pohodář, uvolněný, neambiciozní, pasivní, nesoutěživý, lenivý.

Frank Farley

- Americký psycholog narozený v Kanadě
- Profesor pedagogické psychologie na Temple University of Wisconsin
- Zkoumá extrémní chování
- Popsal osobnost typu T
- Byl prezidentem Americké psychologické asociace



„Sekundární zisk“ ze stresu či poruchy, onemocnění

- Větší péče ze strany rodiny, přátel, zdravotníků.
- Zvýšení prožitku a pocitu osobní pohody a spokojenosti.

Zátěž ze sociální interakce

- Práce spojená s nároky v oblasti jednání a vzájemné kooperace mezi jednotlivci a činnosti, kdy je zaměstnanec vystaven konfliktům, frustraci a negativním emočním tlakům.
- Stupnice „interakční“ zátěže:
 1. NÍZKÁ: jednání s klientem, zákazníkem, stranami.
 2. ZVÝŠENÁ: osoby vyžadující zvláštní způsob nakládání, zvláštní péči, osoby ve stresu.
 3. VYSOKÁ: PROBLÉMOVÉ OSOBY (nebezpečné, nezvladatelné, sociálně nepřizpůsobivé).

Profese s vysoce zatěžující sociální interakcí (riziko burnoutu)

- Pracovníci vězeňské služby.
- Pracovníci protialkoholních či protinarkotických zařízení.
- Záchranáři.
- Pedagogové diagnostických ústavů.
- Revizoři.
- Exekutoři.
- Policisté
- Řidiči prostředků hromadné dopravy ve velkých městech.
- Prodavači v hypermarketech.
- Zaměstnanci infolinek.
- učitelé
- sestry LDN
- sestry ARO
- výběrčí daní
- sestry psychiatrie
- sociální pracovníci a pracovnice
- psychiatři
- psychologové
- speciální pedagogové
- sociální pedagogové
- investigativní novináři
- manažeři

Vyhoření a jeho fáze

(proces trvá měsíce i roky)

- 1. **Nadšení**, identifikace, velké očekávání
- 2. **Stagnace**, redukce nadšení
- 3. **Frustrace**, sklíčenost, únava, konflikty, poruchy psychosomatického rázu (TK zvýšený, poruchy spánku, svalové napětí aj.)
- 4. **Apatie**, zlhostejnění, snížená výkonnost
- 5. **Vlastní vyhoření**, sociálně emocionální vyčerpání, ztráta smyslu práce

Vyhoření (burnout)

Vyhoření je extrémní případ psychosomatické nemoci, většinou důsledek nadměrné psychické zátěže.

Příčiny: Psychická a i fyzická zátěž.

- Nadměrné pracovní úsilí bez odpočinku, pocit, že nestačím.
- Velice často šikanující neschopný vedoucí a špatné poměry na pracovišti.
- Přemíra otupující práce v kombinaci se soukromými problémy.
- Spory na pracovišti.
- Ztrátou vize profesního růstu.
- *Může způsobit ztrátu špičkových členů týmu. Ti bývají zvláště často přetěžováni.*

Vyhoření (burnout)

- *Vyhoření postihuje častěji kvalitní a snaživé pracovníky, znamená proto značné ztráty.*
- *Opatření:* Delší nepřerušovaná dovolená , sport a rekreace, přestávky, přeřazení na jinou práci, střídání činností, odstranění příčin stresu

Vyhoření (burnout)

Značnou roli hraje stres, především vztahy na pracovišti a kvalita prostředí nebo workoholizmus.

Burnout byl popsán např. americkým psychoanalytikem H.J. Freudenbergem v roce 1974

Teorie hardiness

- Americká psycholožka Suzanne **Kobasa** je autorkou teorie **hardiness** (osobnostní nezdolnosti, odolnosti, tuhosti vůči stresům (zátěžím) a frustracím, která je ovlivněna kvalitou a kvantitou *commitmentu* (angažovaností), *control* (řízením, ovládnutím situace, nejen její kontrolou) a chápáním obtíží (stresů, zátěží) jako výzvy (*challenge*), nikoliv jako ohrožení.

Antistresové, copingové strategie

- Budování silné a zdravé osobnosti.
- Adekvátní aplikace obranných technik a salutorů (psychosomatických stabilizátorů).
- Zaměření na problém i na nežádoucí emoce.
- Autosugesce klidu, sebedůvěry a mohoucnosti.
- Redukce vulnerability.
- Antistresové dýchání.
- Prognostické variantní usuzování.
- Asertivita.
- Relaxační, masážní, meditační, modlitební a vizualizační techniky.
- Joga.
- Tai-či.
- Muzikoterapie.
- Aromaterapie.
- Humor, vtip. Smích.
- Arteterapie.
- Rodinná a společenská podpora.
- Pohybová aktivita (procházky do přírody, plavání, rychlá chůze).
- Zdravá výživa (5x denně malé porce), potravní doplňky, čokoláda.
- Dobrý spánek.
- Adekvátní časový plán (diář), reálné cíle (v rodině, doma i v práci), stanovování si osobních priorit.
- Naučit se říkat i „NE“.
- Optimalizace životního stylu, „hobby“.
- Jóga.
- Konzultace s odborníky .

Antistresové obranné mechanismy (techniky)

- Bagatelizace
- Racionalizace
- Intelektualizace
- Identifikace
- Kompenzace (náhradní činnosti)
- Substituce
- Sublimace
- Izolace
- Únik (změna zaměstnání, rozchod s partnerem, izolace, suic. pokus)
- Únik do snění a fantazie
- Únik do nemoci
- Agrese a destrukce
- Somatizace
- Projekce
- Regrese
- Represe (potlačení problému, vytěsnění)
- Pasivní negativismus

Zvládání stresu (coping), aplikace stabilizátorů

- **1. Osobní antistresový program eliminace** (odstraňování) stresorů (např. hluku, chladu), redukování zátěže (aktivně, pasivně, únikově; brachiálně, verbálně).
- **2. Změna osobní reakce** na stresory
(automonitorováním, vyhýbáním
se hyperdramatizaci problému, autosugescí, relaxací).
- **3. Programové zvyšování osobní odolnosti** vůči stresům (zdravý životní styl, zdravá výživa, pohybový režim, tělesná zdatnost, spánek).
- **4. Pozitivní a prognostické myšlení** (úsilí o nadhled).
- **5. Salutory, stabilizátory** - podpory zdraví, např. pomoc: sociální, materiální, instrumentální, informační, hodnotící (pochvala, uznání).
- **6. Sociální opory, posily**, dobré sociální zázemí, zejména v manželství a rodině.
- **7. Wellness centra** (relaxace, masáže, pohyb, turistika, koupele, zahrada, sad, manuální práce, regenerační aktivity)
- **8. Farmakoterapie** (např. antidepresiva, anxiolytika).

Projekty prevence stresu a burnoutu

- Udržování schopnosti a dovednosti pracovat, chovat se prosociálně a umění restaurovat svou energii.
- Změna nezdravého životního stylu.
- Dostatek kvalitního odpočinku.
- Adekvátní pohybová aktivita.
- Hobby.
- Redukce workoholismu.
- Redukce hypersenzitivity na stres.
- Změna pracovního stylu.
- Redukce osobního ultrapesimismu a hyperkriticizmu.
- Kalkulovat s individuální mírou vlastní stresové tolerance.
- Pozitivní myšlení.
- Brát problémy a obtíže jako přirozenou součást života.
- Rozvoj harmonické osobnosti.

Projekt prevence stresu a burnoutu

- New Start do zdravého životního stylu
- **N** - Nutrition-výživa
- **E** - Exercise- pohyb
- **W** - Water-voda
- **S** – Sunshine – sluneční svit
- **T** – Temperance – střídmost a vyváženost
- **A** - Air – vzduch
- **R** - Rest – odpočinek
- **T** – Trust - důvěra

Desatero správné životosprávy

- 1. Poznej sám sebe, své klady i zápory.
 - 2. Buď vždy čistý, hygienický.
 - 3. Jez pravidelně a zdravě.
 - 4. Buď opatrný na sebe i na druhé, varuj se úrazů.
 - 5. Pěstuj dobré vztahy.
 - 6. Říkej NE drogám, alkoholu, nikotinu, ohrožují zdraví.
 - 7. Chraň prostředí ve kterém žiješ.
 - 8. Cítíš-li se zdravotně špatně, vyhledej lékaře.
 - 9. Pěstuj přiměřený pohyb.
 - 10. Nezapomínej na odpočinek ani zábavu.
-
- (Podle maďarského Deníku školáka (Nápló) vydaného česky Národním centrem podpory zdraví, Praha 1994.)

Zdravý životní styl

- Usilovat o duševní pohodu (subjektivní pohodu, subjektivní kvalitu života).
- Pozitivní postoj vůči sobě samému (M. Jahodová) i autonomii.
- Adekvátní denní režim životosprávy
- Zdravá výživa
- Správný pitný režim
- Dodržování zásad osobní hygieny
- Ochrana před nakažlivými nemocemi
- Ochrana životního prostředí
- Ochrana před úrazy
- Dostatek pohybové aktivity
- Procházky v přírodě
- Odpovědné osobní chování (sexuální, pracovní, partnerské, rodičovské)
- Odolnost vůči škodlivým závislostem
- Úsilí o duševní pohodu
- Úsilí o pohodu v mezilidských vztazích
- Adekvátní přizpůsobovací techniky v náročných (např. stresových) situacích
- Antistresové dýchání

Zdravý životní styl ve zdravém podniku

- European Network for Workplace Health Promotion (ENWHP).
Evropská síť pro podporu zdraví na pracovišti.
- **Zdravý podnik**
- Projekt „Zdravý podnik“ staví na společných zájmech a motivacích jak majitele podniku, tak všech jeho zaměstnanců. Ze zkušenosti s komunitními programy je známo, že podniky patří k nejhomogennějším a nejlépe ovlivnitelným komunitám. Špatný zdravotní stav zaměstnanců může podniku působit značné ztráty jak v sociální, výrobní a ekonomické oblasti. Změny, které podnik v zájmu zdraví a celkové pohody svých zaměstnanců provede, mohou na druhé straně posílit jeho prosperitu. Projekt je orientován na změnu chování ke zdravému životnímu stylu a na hygienu a bezpečnost práce. Prioritami je snížení výskytu nemocí z povolání, pracovních úrazů a havárií. (Národní program zdraví, 1995)
- Tento projekt by mohl také zahrnovat preventivní programy ke snížení úrazovosti mládeže pracující v rámci odborné praxe učňovských škol.

Zdravý podnik

- Světová zdravotnická organizace přijala na svém zasedání v roce 1998 program „Zdraví pro všechny v 21. století“. Je to komplexní způsob, jak dosáhnout v prvních dvou desetiletí podstatného zlepšení zdraví lidí v evropských státech. Program je rozdělen do tématických skupin a každé téma do jednotlivých cílů, jichž je celkem 21. Jedním tématem programu WHO je program snížení výskytu nemocí a úrazů. Zranění a násilí jsou zodpovědná za více než půl milionu úmrtí ročně a tvoří hlavní příčinu úmrtí u mladých lidí. Snížení frekvence úrazů vyžaduje v mnoha zemích zlepšení pohotovostní zdravotní služby a důslednější uplatnění již známých preventivních postupů, které mohou snížit frekvenci dopravních nehod, pracovních úrazů i zranění v domácnosti. Vyšší priorita by měla být daná sociálním aspektům soužití jako hlavních příčin násilí, včetně násilí v rodinách, se zvláštní pozorností zaměřenou na alkohol (Program WHO: Zdraví pro všechny do 21 století, 2000).

Křivka denní výkonnosti a její respektování

- **Výkon** = schopnosti plus dovednosti násobeny motivací.
- **Měření a hodnocení výkonnosti:**
kvantita a kvalita (zmetkovitost) práce v čase; absence a fluktuace, úrazovost.

S biologickým kolísáním funkcí úzce souvisí křivka výkonnosti člověka.

Výkonnost během roku

- V průběhu roku:

V **létě** je vyšší *fyzická* výkonnost

V **zimě** je vyšší *psychická* výkonnost

Výkonnost během týdne

- **Pondělí** –výkonnostní pokles (útlum stereotypů, snížená koncentrace)
- **Středa** –maximální výkonnost
- **Pátek** – výkonnostní pokles (únava, vyčerpání, nesoustředěnost)

Výkonnost během dne

Křivka denní výkonnosti

- Po ranním probuzení, podle toho, jaká byla délka a kvalita spánku, výkonnost člověka stoupá a svého vrcholu dosahuje mezi 9. – 11 (12). hodinou.
- Následuje pokles, který je nejhlubší mezi 12.-13. – 15.-16. hodinou (vhodnost siesty, krátkého odpočinku).
- Po této době výkonnost lehce stoupá, ale vrchol mezi 15.(16.) – 18. hodinou nedosahuje dopolední výše.
- Mezi 18. a 20. hodinou je opět propad výkonnosti.
- Nejvyšší propad výkonnosti je mezi první a třetí hodinou v noci.

- „Top" výkony a úspěchy.

Výkonnost podle typu osobnosti

- **Skřivani** – dopolední hodiny
- **Sovy** – odpolední a večerní hodiny

Spolupůsobení dalších faktorů na efektivitu práce

1. Odborná způsobilost, zdravotní a osobnostní předpoklady, inteligence, temperament, charakter
typ osobnosti, dominantnost, submisivnost, emoční a volní stálost.
2. Tělesná námaha a pracovní poloha.
3. Možnost využití sociální opory.
4. Faktory pracovního prostředí
(hluk, špatné osvětlení, prašnost, vibrace, zátěž teplem, zátěž chladem, elektromagnetický smog, chemické škodliviny, nevhodná barevná úprava).
5. Motivace a aspirace pracovníků.
6. Systém řízení a organizace práce.

Výkonnost učitelů

- **Vnitřní podmínky:**
- Odborné, zdravotní a osobnostní předpoklady: Schopnosti (obecné, speciální, didaktické).
- Motivace.
- Vztah k žákům.
- Sociální komunikabilita, tolerabilita a trpělivost.
- Vztah k pracovišti, zejména k jejímu vedení.
- Zodpovědnost.
- Úroveň vzdělání a kvalifikace.
- Zkušenosti (praxe).
- Osobní míra unavitelnosti.
- Úroveň fyzické, psychické a sociální pohody.

Výkonnost učitelů

- **Vnější podmínky:**
- Úroveň edukovaných žáků či studentů.
- Vybavení učeben didaktickými pomůckami.
- Bezpečnostní, hygienická, materiální a kulturní úroveň školy.
- Sociální klima a sociální atmosféra ve škole.
- Úroveň interpersonálních vztahů.
- Úroveň hodnocení a odměňování (morálního i materiálního).
- Úroveň vedení školy.

Studie EU prokazují, že rozhodující podíl na stresu mají pracovní podmínky

Zdravý podnik (zdravá organizace):

- zahrnuje preventivní programy pro udržení kondice a zdraví pracovníků,
- zahrnuje sociální program pro pracovníky podniku.

Zdravý podnik

Sestavují ho např. odborníci z oblasti podpory zdraví, psychologie zdraví a z pracovního lékařství.

Pracovníci jsou informováni o rizikových faktorech životního stylu (osobnost typu A, drogy, nikotinismus, nedodržování ergonomie atp.).

Podnik usiluje o neustále zdokonalování pracovního prostředí i o zdravý pracovní i mimopracovní styl a režim pracovníků.

Obsah preventivních zdravotních programů

- Redukce rizikových faktorů životního stylu (kouření, alkohol, léky, TK, cholesterol).
- Výživa (BMI, obezita, skladba a režim stravy, pitný režim).
- Pohybový systém (zátěž, zvedání břemen, „Škola zad“- prevence cviky, prevence následků „*homo sedens*“).
- Směnový režim, zdravý spánek.
- Pravidelná relaxace.

Sociální program podniku:

- péče o pracovní podmínky,
- sociální služby,
- stravování zaměstnanců,
- rekreace,
- rehabilitace,
- volný čas,
- kultura,
- sport,
- společenské akce.

Charakteristiky práce v historii (deklarované a skutečné)

- *Ora et labora*: „Modli se a pracuj.“ (Martin Luther: 1483-1546).
- Prací se vykup z prvotního hříchu (Jan Kalvín: 1509-1564).
- *Arbeit macht frei*: „Práce osvobozuje“:
 - nacistické koncentráky;
 - komunistické pracovní tábory.
- „Práce šlechtí člověka.“
- Prací prokaž svou individuální (kreativní) hodnotu pro společnost, jako vklad do společnosti.
- Práce jako nutnost a předpoklad pro přežití.
- Práce jako etické duchovní poslání.
- Práce jako životní sociální potřeba a předpoklad spokojenosti.
- Práce jako předpoklad obohacení, blahobytu, rekreace, radostnějšího života.
- Práce jako seberealizace, sebeuplatnění, sebenaplnění.

Překážky tvůrčí práce

- *Pracovní přetížení, nedostatek odpočinku* (mozek pracuje i při spánku a při rekreaci, nesmí ale být přetížen)
- Nadměrná kritičnost
- Konzervatismus
- Hloupost
- Lenost
- *Špatná ergonomie*
- *Stres*
- *Špatná fyzická kondice*
 - *Sport versus mentální hry*
- *Špatná psychická kondice*
- Neuplatňování principu vítěz-vítěz při jednáních a diskuzích (zčásti)
- Samolibost, snaha si nezadat (zčásti)
- *Špatné osobní vztahy , nefunkční tým*
- *Vyhoření*
- Pesimismus
- *Dietní zlovyky*
- Neschopnost naslouchat
- Neschopnost měnit úhel pohledu a vidět souvislosti (zčásti)
- Obavy (např. z propuštění)
- Tíseň (zčásti)
 - Časová
 - Z nepřiměřenosti úkolu
 - Z poměrů na pracovišti
- Předsudky a apriorní soudy (zčásti)
- Kariérizmus a snaha ovládat
- Netvůrčí šikanující vedoucí
- Demotivace

2. Psychologie organizace (okruh 2)

Definice *organizace*:

soubor nebo systém složený z jednotlivců, kteří se společně snaží dosáhnout předem určených cílů a hodnot.

Organizace je charakterizována

- hierarchickou strukturou;
- dělbou práce;
- charakteristickou kulturou.

Organizační struktury vyšších řádů

- Konsorcium
- Kartel
- Koncern
- Holding
- Trust

Organizační struktury vyšších řádů

- **Konsorcium:**

příležitostné a dočasné spojení několika právně a ekonomicky nezávislých podniků.

Např. SKIP - Svaz knihovníků a
informačních pracovníků České republiky

Organizační struktury vyšších řádů

- **Kartel**

smluvní spojení podniků (spolupracující v určité oblasti, např. ve výzkumu a vývoji), které však zůstávají ekonomicky a právně samostatné.

Kartely, které se však domlouvají na cenách a parcelují si trh, takže nakupující nemají na výběr konkurenci jsou stíhány např. Úřadem pro ochranu hospodářské soutěže.

Kartel DELTA pekárny a ODKOLEK a PENAM platil pokutu 53 milionů Kč, počítačové a pivovarské kartely ještě mnohem více.

Organizační struktury vyšších řádů

- **Koncern**

spojení podniků, které jsou vzájemně provázány vlastnickými vztahy (např. vzájemné držení akcií), jsou ekonomicky a právně samostatné, avšak podléhají společnému centrálnímu řízení.

Např. TESLA

NOVARTIS – farmaceutický koncern se sídlem v Basileji

Organizační struktury vyšších řádů

- **Holding**

uskupení podniků, mezi nimiž vystupuje centrální subjekt (mateřská společnost), která má v ostatních podnicích (dceřiných společnostech) významné vlastnické podíly (akcie) a proto je řídí; jednotlivé podniky jsou právně a ekonomicky nezávislé, avšak podřizují se společné podnikatelské strategii.

Např. LESS – dřevařská firma Jana Mičánka

Organizační struktury vyšších řádů

- Trust

spojení podniků, kdy původní podniky ztrácejí svou hospodářskou a právní samostatnost a jsou řízeny jednotným vedením (trastee – správcem, pověřencem, který pracuje ve prospěch třetí osoby) .

Např. Dřevotrust a.s.

Fúze

- Dohoda dvou podniků s rovnocenným postavením o sloučení.
- Např. Daimler Chrysler.

Akvizice

- Majetkové převzetí jednoho podniku druhým

Joint venture

Strategická aliance

- Domácí a zahraniční firma vytvoří novou společnost (jde o spojení konkurenční výhody, např. vybavenost, značku a znalost místního trhu (např. Sony Ericsson))

Organizační struktura a kultura (okruh 2)

Soubor základních pracovních podmínek, cílů, hodnot, norem, symbolů a artefaktů, součást modelu řízení firmy a podmínka jejího úspěchu a spokojenosti i efektivní výkonnosti pracovníků, též firemní kultura a podniková kultura.

Je to vlastně „mikrokultura“, která odráží vnitřní prostředí organizace.

System sdílených hodnot, norem, významů a představ vyjadřovaných většinou symbolickou formou jako jsou rituály, historky a mýty.

Funkce organizační kultury

- posilovat soudržnost lidí tvořící organizaci;*
- posilovat adaptaci a spokojenost zaměstnanců na pracovišti;*
- dosahování skupinových i individuálních cílů;*
- integrace jednotlivců i skupin;*
- udržet organizační strukturu při životě.*

Funkce organizování (Ernest Dale)

- Akronym **OSCAR**
- Jde o zajišťování:
 - 1. **Objectives** (plánovaných cílů).
 - 2. **Specialization** (specializace).
 - 3. **Coordination** (koordinace).
 - 4. **Authority** (pravomocí).
 - 5. **Responsibility** (zodpovědnosti).

Utváření organizační struktury a kultury (okruh 2)

- 1. Expresivní identifikace pracovníka s organizací.
- 2. Akceptabilní vzorce chování nadřízených.
- 3. Adekvátní (vůči organizaci pozitivní) vzorce chování spolupracovníků.
- 4. Prezentace jednotné pozitivní image na veřejnosti.
- 5. Akceptabilita dosavadních i budoucích hospodářských cílů a plánů organizace.

Druhy přizpůsobení se podnikové kultuře

Identifikace (ztotožnění se)

Selektivní identifikace

(výběrové ztotožnění se)

Evokovaná identifikace (při řízené adaptaci pro nové zaměstnance)

Vykalkulovaná identifikace- pracovník se deklarativně navenek ztotožňuje, ale vnitřně se distancuje nebo je dokonce i hostilní

Fáze vývoje organizační struktury (okruh 2)

- **Etapy (fáze):**

---- *1. vzniku;*

---- *2. rozvoje;*

---- *3. zralosti;*

---- *4. krize;*

---- *5. obnovy/úpadku.*

Účastníci vývoje (resp. změny) organizační struktury (okruh 2)

- 1. Oficiální vedoucí pracovníci.
- 2. Neformální vedoucí mínění na pracovišti.
- 3. Iniciátoři
- 4. Projektanti.
- 5. Instruktoři.
- 6. Nositelé.
- 7. Katalyzátoři.

Změny organizačních struktur

- **1. Zeštíhlování, lean production, lean management** (propouštění, prodej budov, zařízení a strojů).
- **2. Zmenšování, downsizing** (snižování počtu pracujících, včetně manažerů a odprodej pozemků).
- **3. Vyčleňování, outsourcing** (rušení divizí a dceřiných společností).
- **4. Slučování dílčích pracovišť v rámci organizace**
- **5. Reengineering** (radikální změna s cílem dosáhnout dramatického zlepšení).

Změny v organizaci

- Typy změn:
- **Radikální**, revoluční, zásadní (např. výměna vedoucího).
- **Postupné** změny.

- Strategie a taktika změny.
- Plánování změny.
- Diskutování změny.
- Realizace změny.

Strategie a taktika změny

- **1. Direktivní, mocenská, nátlaková.**
- **2. Postupně získávací pro změnu.**

Realizátoři změny

- **1. *Iniciátoři*** (navrhující změnu).
- **2. *Implementátoři*** (realizátoři změny).
- **3. *Adaptátoři*** (změnu vylepšující).

Materiální („fyzické“) prvky organizační struktury a kultury (okruh 2)

- Architektura vnější.
- Architektura vnitřní.
- Vybavení a uspořádání veřejných prostor.
- Vybavení pracoviště nábytkem.
- Vybavení pracovními pomůckami.
- Vybavení záclonami, ubrusy, dekoracemi.
- Vybavení přístroji na rychlé občerstvení.
- Oděv (uniformy) pracovníků.
- Loga, vizitky, symboly.
- Barvy společnosti.
- Reklamní dokumenty.
- Propagační materiály a dárky.
- Publikace o pracovišti.
- Technologie a úroveň jejich modernosti .
- Produkty.

Třídění barev

- **Základní (primární)-tři:**
žlutá, (karmínově) červená, modrá.
- **Sekundární – tři:**
oranžová, zelená, fialová.
- **Terciární-šest:**
žluto-oranžová, žluto-zelená, modro-zelená, modro-fialová, červeno-fialová, červeno-oranžová.

Fyziologie barev

- Barvy mají (zejména v první etapě) vliv nejen na emoce a pozornost, ale i na:
 - - vnímání prostoru,
 - - krevní tlak,
 - - frekvenci dýchání .
- **Teplé** barvy (např. červená, okrová a žlutá) stimulují, aktivizují (např. i tam kde se pracuje fyzicky). Preferují je často více ženy než muži. Prostor opticky zmenšují.
- **Studené** barvy (např. modrá a zelená) vyvolávají pocit chladu, ale i klidu. Pomáhají při duševní práci (zejména zrakové namáhavé). Prostor opticky rozšiřují.
- **Světlé** odstíny barev vyvolávají pocit vzdušnosti a odlehčenosti.
- **Tmavé** odstíny barev vyvolávají pocit tísně, uzavřenosti.
- Černá a šedá barva se příliš nedoporučuje do interiéru.
- Lidský zrak je schopen, dovede rozlišit asi 150 barevných odstínů.

Barvy

- **Psychologie barev**

Přestože se individuální vnímání jednotlivých barev a jejich odstínů u jednotlivých lidí velmi odlišují, při empirických výzkumech preferencí barev docházejí vědci k výsledkům, které mají obecnou platnost.

- Podle švýcarského psychologa Maxe **Lüschera** (nar. 1923), který nejvíce rozpracoval významy barev, jsou jejich obecné významy, platné pro většinu populace, tyto:

Barvy

- **Žlutá**
 - optimizuje, povzbuzuje, aktivizuje, osvobozuje, přináší uvolnění, pocit souladu, harmonie, působí vesele a otevřeně, ale může být spojována i s povrchností a přelétavostí. Je vhodná do kuchyně.
 - Odmítání žluté barvy může signalizovat zklamání, nedůvěru v budoucnost.
- **(Citrónová) světlá žlut'**
 - naznačuje potřebu bránit se uvolnění napětí .
- **Oranžová**
 - je slavnostní, vyvolává pocit radosti, je spojena s představou slunce, tepla, bohatství, zlata, úrody, slavnostního vzrušeného očekávání, podněcuje komunikaci,ale bývá spojena i s bezcílným hektickým rozčilením. Je vhodná do severních oblastí bytu.
- **Žlutozelená**
 - Evokuje otevření se, dává impuls k navázání kontaktu. Překročením meze přidání žluti však působí vtíravě a podbízivě.

Barvy

- **Světlezelená**
 - působí přirozeně, vitalizuje, ale někdy působí i jedovatě, je spojena s představou přírodní pohody, ale i chladu, vlhka, ticha, ekologie a růstu .
- **Tmavozelená**
 - uklidňuje a chrání, ale také omezuje, je přátelská, dává pocit bezpečí a naděje, klidu, rovnováhy, jistoty.
 - Odmítání souvisí často se zklamáním a vnitřní nejistotou.
- **Zelenomodrá**
 - tmavá — hrdost, uzavřenost, sebezbožňování; světlá — chladná odtažitost, hygienická sterilita.
- **Tmavomodrá**
 - klidná, vážná až skličující, barva dálek, hloubky, rozjímání a smutku, ale také míru a spokojenosti.
- Více na: <http://www.onlio.com/clanky/psychologie-barev-2.html#ixzz15Q0jkVml>

Barvy

- **Modrá**
 - znamená klid, důvěru, tradice, věrnost, stálost přetrvávající na věky, touhu, matriarchát .Symbolizuje něhu, věrnost, důvěru, oddanost, romantičnost.
 - Odmítání je příznakem nespokojenosti se současnými vtahy.
- **Světlemodrá**
 - působí přívětivě, vyvolává představu oblohy a vzduchu, ticha a touhy. Evokuje bezstarostné veselí, neklade žádné nároky a v ničem se neangažuje.
- **Modročervená**
 - zadržaná síla koncentrovaná uvnitř, vynucená zdrženlivost
- **Červená**
 - vzrušující, energická, prudká až náruživá, silná, mocná, spojená s představami ohně, krve, nebezpečí, vášně, lásky, úspěchu, hluku. Zároveň je vznešená, je symbolem energické akce, změny, přetváření a pronikání vpřed, dobývání, energie a sebevědomí, výstrahy. V ložnici může vyvolat poruchy spánku.
 - Odmítání může být příznakem nedostatku sil, pasivity, ochablosti.
- **Purpur**
 - působí důstojně, hrdě, vznešeně, povzbudivě, je spojen s představou moci, zákona, spravedlnosti a majestátu, sebevědomí bez střetů, klidu, příměří

Barvy

- **Fialová**
 - melancholická, magická, meditativní, tajuplná, osobitá, náročná, značí zastřené vzrušení, skryté tajemství vyvolávající znepokojení, zdrženlivou střízlivost, pokoru, skromnost.
 - Odmítají ji lidé toužící po jistotách, po nekomplikovaných vztazích a ti, kteří mají své city pod kontrolou.
- **Růžová**
 - volnost a zároveň energie — něžná aktivita
Symbolizuje lásku, náklonnost a oddanost v srdeční úrovni, bez pudové smyslnosti. Je to barva něhy, jemnosti a oddanosti. Je to barva jemného způsobu života, zdrženlivé elegance, slavnostních nálad a sentimentálních citů. Může však narušovat vztah k realitě a vědomé odvrácení se od vážných věcí života. Zvyšuje chuť na sladké.
- **Světlefialová**
 - působí začarovaně, rozpolceně, je to barva magie, melancholie, opojení , mystiky, dramatičnosti, statečnosti
- **Meruňková**
 - Obnovuje, oživuje a jemně stimuluje a může rozpustit a odstranit emocionální blokády. Tento barevný odstín, který je nejbližší barvě pokožky, udržuje v proudu životní energii a zjemňuje pleť.

Barvy

- **Hnědožlutá**
 - obsahuje dynamiku otevírání se, ale místo povrchnosti žluté nastupuje výraz hlubší pohody mysli .
- **Hnědá**
 - je prostá, střízlivá, mlčenlivá, solidní a vážná, realistická, spojená s představou jistoty a pořádku, domova, důvěrnosti, tradice, zdrženlivosti , jednoduchosti, přírodní orientace. Barva země, zázemí, tradice.
- **Šedá**
 - Klidná až netečná i smutná, spojená s představou chudoby a pokory, neutralitou, hranicí mezi prostory , rovnováhou.
- **Bílá**
 - neurčitá, spojená s představou světla, pořádku, nevinnosti a čistoty, osvobození, absolutní svobody, nových začátků . Na západě symbolizuje čistotu, nevinnost, panenství. V orientě je to barva truchlení a smutku.
- **Černá**
 - barva smrti (na západě), ale i elegance, koncový bod tmavosti představuje konečné rozhodnutí, uzavřenost, agresivní vzdor, popření pestrého života, nicotu, absolutní odříkání, je výrazem pro bojovné „ne“. Pro hinduisty je symbolem času, obětí a orgií, pro Egyptany znamenala znovuzrození.
- **Zlatá**
 - symbolizuje pocit zářícího štěstí - Je to barva správného, pravého středu, barva univerzální lásky a nejvyšších hodnot a zastupuje idealismus, velkorysost a šlechtnost. Zlatá dělá cokoliiv hodnotné, drahocenné a žádoucí. Zlatá transformuje poznání v pochopení, pomáhá při zvládnutí duševních nejistot, podporuje ducha na cestě k univerzální moudrosti.

Barvy a jejich symbolika

- Americký historik umění Faber **Birren** (1900-1988) a švýcarský psycholog Max **Lüscher** se zabývali také psychologií a symbolikou barev.
- Dílo F. Birrena:
- *Color Psychology and Color Therapy*. New York, 1948
- *Principles of Colour*, Ne York, 1969.

Barvy a C.G. Jung

- **Extraverti** upřednostňují teplé barvy (žlutou a červenou) a **introverti** zase studené barvy (zelenou, modrou).
- Barvy mají velkou „sílu“, protože ovlivňují naše nálady a pocity.
- Každý člověk má svoje spektrum preferovaných barev, které vyjadřují jeho osobnost.

Barvy a psychosomatika

- **Teplé barvy:**

podněcují, zvyšují aktivitu, stimulují;

zvyšují krevní tlak;

zrychlují puls;

zvyšují svalový tonus;

zvyšují chuť k jídlu;

vedou k intenzivnějšímu vnímání hluku;

mají oteplovací efekt;

čas při nich asi plyne rychleji;

opticky zmenšují prostor;

preferují je spíše ženy.

Barvy a psychosomatika

- **Studené barvy:**
 - utlumují;
 - snižují krevní tlak;
 - snižují svalový tonus;
 - snižují chuť k jídlu;
 - uklidňují;
 - mají ochlazovací efekt (především odstíny modré);
 - vyvolávají útlum vegetativních funkcí;
 - opticky rozšiřují prostor;
 - preferují je spíše muži.

Harmonie barev

- Zásady barevné harmonie - Obecně platí čtyři základní principy harmonie barev:
 1. Vyrovnaně působí kombinace barvy neutrální a barvy pestré (např. bílá, šedá nebo černá ve spojení s modrou, žlutou nebo oranžovou).
 2. Vhodně ladí barvy navzájem doplňkové - žlutá s fialovou, červená se zelenou, modrá s oranžovou.
 3. Příjemné je souznění dvou barev téhož tónu, ale s různou sytostí (červená s růžovou, bleděmodrá se sytě modrou).
 4. Tři barvy mohou být sladěny, pokud je splněna jedna z následujících podmínek:
 - a) Dvě barvy mají podobnou vlnovou délku, třetí je k průměru těchto délek barvou doplňkovou (tzv. "trojúhelníková kombinace" - např. červenofialová + žlutooranžová + modrozelená).
 - b) Dvě z barev jsou na barevném trojúhelníku protilehlé a třetí přiléhá k některé z nich, například žlutá + modrofialová s fialovou nebo oranžová + modrozelená s modrou.
 - c) Základní barva je kombinována se dvěma barvami, které přiléhají k protilehlé - například červená + žlutozelená s modrozelenou, modrá + žlutooranžová a červenooranžová.
- Více barev než tři se kombinovat nedoporučuje.

Colorterapie

- **Colorterapie:** je procedura, při které se využívá působení barevného spektra světla.
Např.
ve vaně je umístěno speciální podvodní světlo, které dokáže proměnit koupel v léčivý zážitek.
- **Modrá barva**, potřebujete-li se zklidnit a koncentrovat. Dodává klid, vyrovnanost, podporuje kreativitu. Modrá potlačuje chuť k jídlu, tím pomáhá i v boji s nadváhou. Celkově tiší bolest, chladí a harmonizuje. Tuto barvu charakterizují silné uklidňující a uspávací účinky.
- Léčí poporodní žloutenku.

Colorterapie

- **Žlutá barva** odráží velké množství světla a energizuje nejen oko, ale i mysl. Pozitivně naladí, dodá energii svalstvu, podpoří léčbu ekzémů. Boj s melancholií a mrzutostí tak bude mnohem jednodušší. Příznivě působí při jaterních problémech.
- **Červená barva** rozproudí váš krevní oběh a povzbudí vitalitu. Přináší úlevu při bronchitických a revmatických obtížích, astmatu či onemocněních kůže.
- **Oranžová barva** – tato veselá barva bojuje proti depresi, smutku a pesimismu. Je vhodná zejména po ránu, kdy se potřebujeme nabít energií a optimismem. Pomáhá při křečích, zácpě a slabosti ledvin.

Správná barevná úprava prostředí

- Snižuje námahu a únavu zraku
- Snižuje úrazovost
- Zvyšuje produktivitu práce
- Zlepšuje estetický vzhled pracoviště
- Zlepšuje podmínky prostorové organizace
- Vytváří optimistickou náladu

Max Lüscher, nar. 9.9. 1923 v Basileji (Švýcarsko)

Ve 24 letech referoval
na téma: „*Barva jako
diagnostický nástroj
v psychologii.*“

Reagoval na test
H. Rorschacha.



Vnímání barev

- O vnímání barev pojednává **psychologie barev**, jejímž hlavním představitelem a zakladatelem je německý psycholog **Max Lüscher**.
- **Základním zákonem v oblasti vnímání barev** je vzrušivost jasných barev a naopak uklidňující dojem, kterým působí pastelové tóny barev.
- Následující informace a charakteristiky jsou typické pro evropsko-americkou kulturní oblast.

Působení barev

- Působení barev na člověka závisí na mnoha okolnostech a podmínkách – mezi hlavní patří spektrální složení dopadajícího světla a směr jeho dopadu, směr pohledu pozorovatele, vlastnosti povrchu a vlastnosti pozorovatele například kvalita zraku, přizpůsobení okolnímu světlu nebo věk.
- Barvy působí na podvědomí člověka, ovlivňují jeho chování, city i nálady.
- Člověk upřednostňuje barvy v závislosti na kulturním prostředí, národnosti, náboženství, věku, politické nebo sociální příslušnosti.
- Obecně lze říci, že o tom jak vnímáme barvu nerozhoduje barva samotná, ale nejrůznější fyzikální, fyziologické a psychologické aspekty.

Psychologické působení barev

Vjem hloubky

Určuje tón barvy, lidské oko vnímá barevný tón s jinou intenzitou. Proto např. zelenou a modrou člověk čte lépe z kratší vzdálenosti a purpurovou z větší vzdálenosti. Lze to chápat i tak, že barvy z kratší vlnovou délkou jako modrá a zelená se jeví jako vzdálenější než barvy s větší vlnovou délkou jako je červená.

Pocit tepla

Vnímání tepla se dostavuje u barev červené, oranžové, žluté a naopak chladu u zelené, modré a fialové. Pocit tepla je vnímán také jako nám bližší citově příjemnější.

Optická váha barev

Každá barva podle tónu, jasů a sytosti má jinou optickou váhu. „Těžší“ jsou barvy tmavé a syté, největší optickou váhu má fialová, červená a černá.

Vzrušivost

Podle vzrušivosti rozdělujeme barvy na vzrušivé a klidné. Zelená je nejklidnější barvou naopak červená je nejvzrušivější.

Teplé barvy

- Tzn. barvy s *delší vlnovou délkou*, např. červená, oranžová, žlutá, zvyšují činnost vegetativního systému organismu, zvyšují krevní tlak, frekvenci tepu atd. Doporučuje se používat je v chladných prostorách.
- Tóny červené, oranžové a žluté používáme ke zvýšení emociálního stavu na kratší dobu, např. u dopravních světelných signálů, ale také pro výrazné označení nebezpečných výkopů, výčnělků, trubek, nechráněných schodů, míst kde hrozí nebezpečí úrazů elektrickým proudem nebo nebezpečí výbuchu

Studené barvy

- Tzn. barvy s *kratší vlnovou délkou*, např. modrá, modrozelená a zelená mají účinek opačný. Snižují aktivitu vegetativního systému. Doporučuje se užívat v horkých prostorech.
- Pro trvalejší duševní práci bývají doporučovány tóny studených barev - např. odstíny modré a zelené. Pro krátkodobou intenzivní duševní nebo tělesnou práci jsou vhodné spíše odstíny teplých barev.

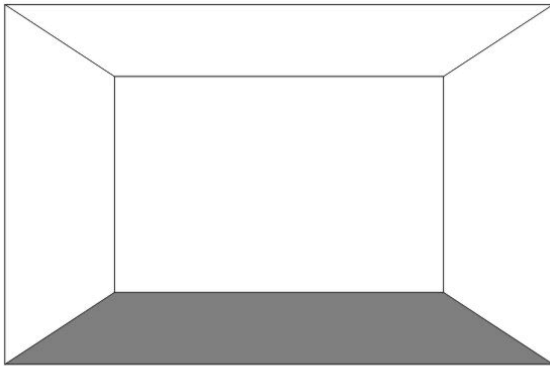
Přehled působení barev

Žlutá	Povzbuzuje, veselá, optimistická, projasňuje	Ve světlém odstínu rozšiřuje prostor u intenzivního vystupuje do popředí
Žluto-zelená	Přívětivá, veselá, připomínající přírodu	Ve světlém odstínu rozšiřuje prostor u intenzivního zužuje
Zelená	Uklidňuje, působí vyrovnaně, snižuje napětí	Neutrální
Modro-zelená	Uklidňující, chladná,	Zužuje prostor
Modrá	Elegantní, svěží, chladná, obnova duševních sil	Rozšiřuje prostor
Indigo modrá	Uklidňuje, vážná a distancovaná	Zmenšuje a vzbuzuje dojem hloubky
Modro-fialová	Vážná a slavnostní, podporuje intuici a kreativitu, melancholická	Zužuje prostor

Červeno-fialová	Extravagantní, tajemná, jemná je sladká a hravá	Ve světlém odstínu rozšiřuje prostor u intenzivního zužuje
Purpurová	Přátelská až sladká, uvolňuje emoce	Relativně neutrální
Sytá červeně	Dynamická, aktivizující až agresivní, úzkostná	Může působit deprese či úzkost
Oranžovo a žluto-červená	Povzbuzuje a zahřívá, radost a optimismus	Světlý odstín rozjasňuje, tmavý zužuje prostor
Hnědá	Decentní, harmonie, pocit domova a bezpečí	Relativně neutrální
Bílá	Světlá, jasná, lehká, čistá	Rozšiřuje prostor
Černá	Věcná, strohá, těžká, depresivní	Zmenšuje prostor
Šedá	Pasivní, neutrální, vyrovnaná, zvýrazňuje živé barvy	Neutrální

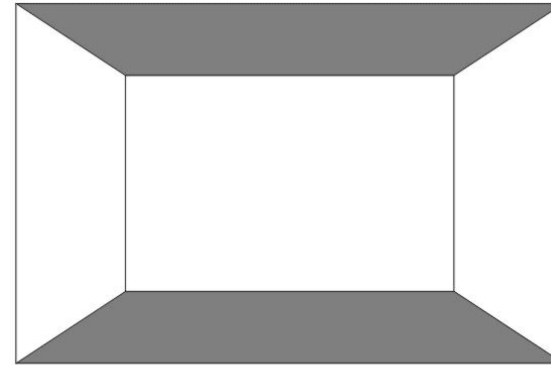
Barevná úprava místnosti

- **Sytější barevné odstíny** mohou zdánlivě zmenšit poměrně velké, vysoké a rozlehlé prostory;
- **světlé barevné odstíny** mohou zdánlivě zvětšit a rozšířit poměrně malé a úzké místnosti, vzbuzují dojem lehkosti, zjasňují vnitřní prostor a zlepšují světelné poměry;
- **temné barevné odstíny** působí těžším až tísnivým dojmem, tlumí odrazivost světla;
- **v místnosti s okny na jižní stranu** (s nadbytkem slunečního světla) se doporučuje použít převážně studených barevných odstínů
- **v místnostech s okny na severní stranu** (nedostatek slunečního světla a denního) doporučuje použít světlých a teplých barevných odstínů.



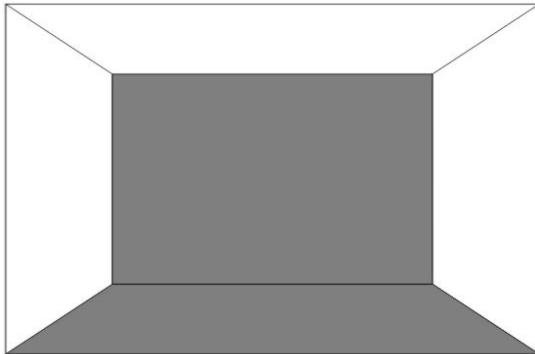
Barevná podlaha

Rozšiřuje prostor do stran i do výše. Dává nábytku dojem stability, působí jistě.



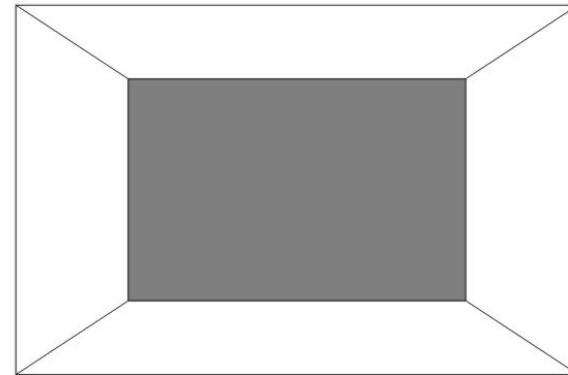
Barevná podlaha a strop

Místnost vypadá nižší a širší. Základní plocha se zdá být větší.



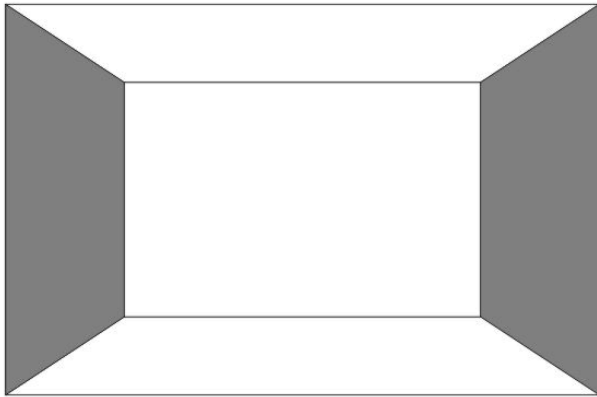
Podlaha a zadní stěna barevné

Podlaha je ještě více zdůrazněna, místnost vypadá širší.



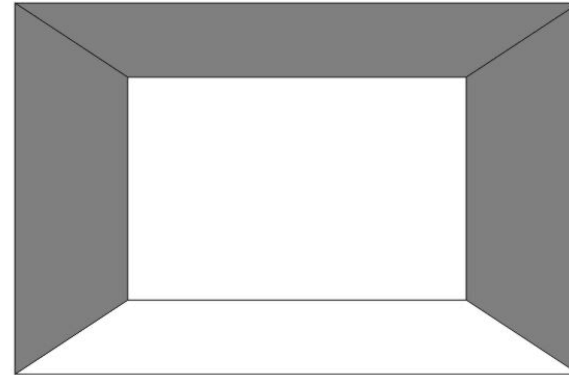
Barevná zadní stěna

Vzbuzuje dojem jakési zdrženlivosti. Je dobrým pozadím pro nábytek, který se má zvlášť dobře uplatnit.



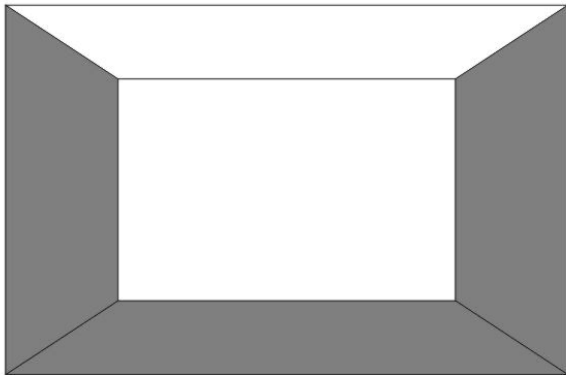
Boční stěny barevné

Prostor zužují, vzbuzují dojem, že zadní stěna, podlaha a strop jsou větší.



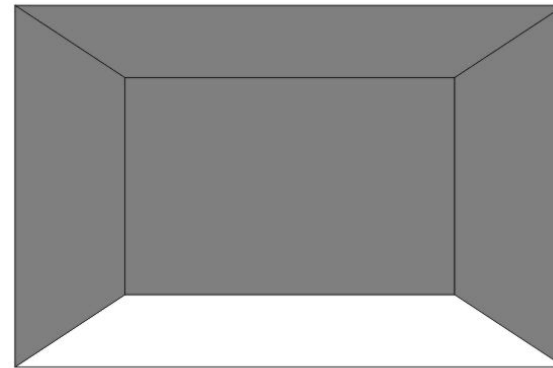
Strop a boční stěny barevné

Místnost se rozšiřuje směrem k zadní stěně. Světlá podlaha skýtá malý pocit stability.



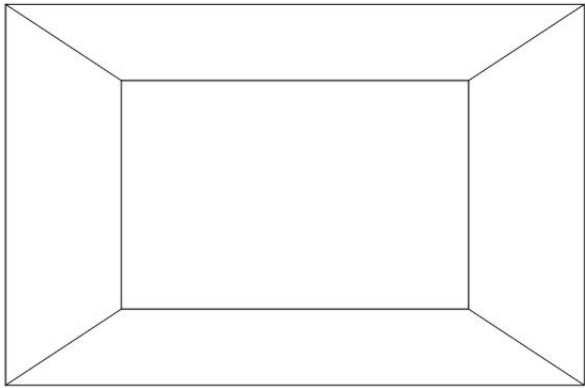
Podlaha a boční stěny barevné

Podlaha obě boční stěny spojuje a jakoby stahuje k sobě. Místnost se rozšiřuje směrem k "neutrální" stěně.



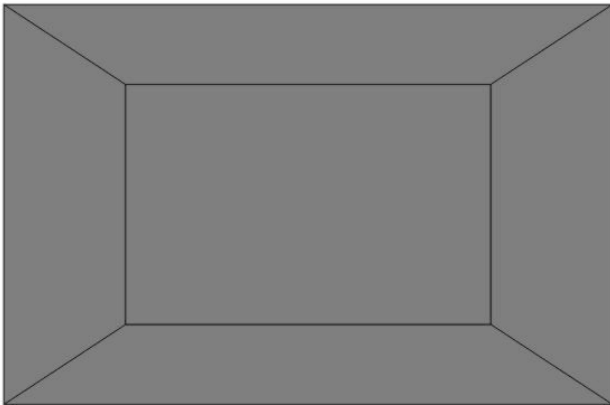
Strop, zadní stěna a boční stěny barevné

Zmenšují prostor. Místnost vypadá sevřeně, úzce a skoro jako jeskyně.



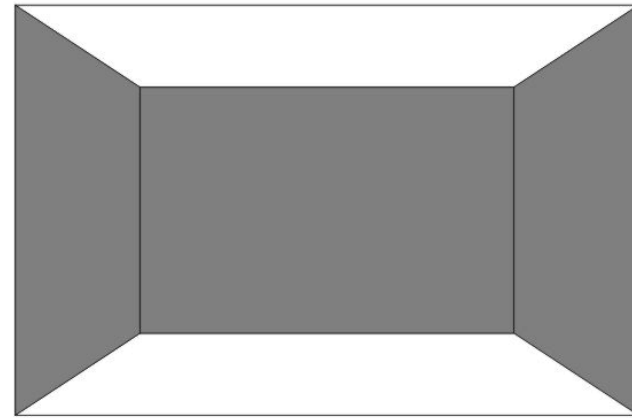
Strop, podlaha a všechny stěny bílé

Místnost působí velice otevřeným dojmem.



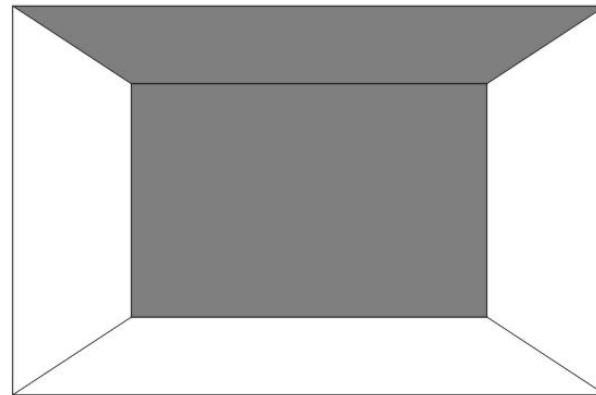
Strop, podlaha a všechny stěny barevné

Místnost dělá dojem uzavřené krabice - vzbuzuje až úzkost.



Zadní stěna a boční stěny barevné

Prostor působí uzavřeným dojmem. Světlé plochy ho dělají vyšším.



Zadní stěna a strop barevné

Prostor opticky zkracují, ale současně rozšiřují.

Závislost vnímání barev na pohlaví

- Odlišná genetická výbava žen a mužů
 - muži mají chromozomy X a Y
 - u žen se vyskytují pouze dva chromozomy typu X
- Právě v chromozomech typu X se údajně nachází genetická výbava pro čípky, které umožňují rozeznávání barev – žena rozeznává více barevných odstínů.
- Muži rozlišují většinou pouze základní barvy – u žen se můžeme setkat s výrazy, které více přibližují jednotlivé odstíny - například olivová, smetanová, kaštanová apod..

Odlišné vnímání barev mezi ženami a muži

- **Oblíbené barvy – ženy**

červená, hnědá, šedá, černá
růžová, modrozelená

- upřednostňují červenou před modrou

- **Neoblíbené barvy – ženy**

žlutá, bílá, oranžová a zelená
modrá

- upřednostňují žlutou před oranžovou

- **Oblíbené barvy – muži**

červená, hnědá, šedá, černá
modrá

- upřednostňují modrou před červenou

- **Neoblíbené barvy – muži**

žlutá, bílá, oranžová a zelená
růžová, modrozelená

- upřednostňují oranžovou před žlutou

Barva vybraná na malém vzorku, např. pomocí vzorníku, vypadá ve větší ploše vždy podstatně sytější a tmavší!

MNOHDY MÉNĚ ZNAMENÁ VÍCE

Nemateriální prvky organizační struktury a kultury (okruh 2)

Deklarované a vyznávané (respektované) **hodnoty, normy, kulturní atmosféra (klíma) pracoviště** :

postoje, názory, mínění, přesvědčení, představy, způsob myšlení o pracovišti.

Zvyky, rituály, ceremoniály, vzorce a pravidla, verbální i nonverbální úroveň chování, praktiky.

Tradice a mýty a historiky, příběhy, legendy, „filozofie“ organizace: mýty o organizační identitě, nemusí se vztahovat k realitě, mohou být vytvořené vedením.

HRDINOVÉ (VZORY) ORGANIZACE, známé a charismatické osobnosti.

Nemateriální prvky organizační struktury a kultury (okruh 2)

Rituály a ceremoniály:

- ritualizované společenské praktiky;
- některé rituály patří mezi standardní procedury fungování;
- rituály mohou být třeba praxe firemních oslav.

Způsoby komunikace, kulturní úroveň vyjadřování, jazyk.

• Slovník a metafory:

- každá organizace má svůj slovník (netýká se jen popisu specifických předmětů nebo úkonů), jedná se o různé způsoby, jakými mluvíme a interpretujeme zprávy nebo metafory. Odráží hodnoty, které organizace uznává;
- některá organizace popisuje sama sebe pomocí metafor (Modrá fakulta, modrá krev).

Pro zaměstnance je klíčově důležité pochopit a diferencovat deklarovanou a skutečnou, reálnou organizační kulturu

Hodnoty organizační struktury (okruh 2)

**Definice hodnotového žebříčku
organizace:**

subjektivně preferovaný atraktivní systém věcných (materiálních) i ideových statků, motivátorů a stimulátorů determinujících chování i prožívání individuů i skupin.

Třídění vyznávaných hodnot

- Individuálního rozvoje a úspěšnosti osobnosti.
- Osobní jistoty a bezpečí.
- Sociální komunikace a soužití.
- Vzdělanosti a profesionality.
- Materiálního blahobytu (hedonistické).
- Zdravotního stavu.
- Rodinné situace a úrovně.
- Politické (mocenské, manipulativní).
- Tradicionální.
- Náboženské.
- Ochrany životního prostředí.

Funkce hodnot

- 1. *Motivační.*
- 2. *Stimulační.*
- 3. *Kriteriální* (výběr způsobů a cílů chování).
- 4. *Regulační* (determinující chování a prožívání).
- 5. *Integrační (stmelující).*
- 6. *Diferenční* (preferenční).

Typy orientace organizační struktury

- 1. Prioritně na *nízké náklady*.
- 2. Na *dobré jméno* (image).
- 3. Na *efektivnost* práce (její výsledky a kvalitu).
- 4. Na *soutěživost* vně firmy.
- 5. Primárně na *zisk*.
- 6. Na *inovace* (ještě lepší služby).
- 7. Na *klíčové zájmy* (a to primárně na zákazníky, zaměstnance nebo vlastníky).
- 8. Na *disciplinu*, pořádek uvnitř firmy.
- 9. Na *harmonickou spolupráci*.
- 10. Na *morální hodnoty*.

Metody poznávání organizační struktury a kultury

- *Vlastní cílené pozorování.*
- *Strukturované rozhovory individuální i skupinové.*
- *Nestrukturované rozhovory.*
- *Skupinová diskuze.*
- *Analýza dokumentů organizace.*
- *Projektivní techniky.*
- *Dotazníky nestandardizované.*
- *Dotazníky standardizované.*

Metoda poznávání: **mystery calling**

Kontrolní telemarketingový postup,
kterým se monitoruje a hodnotí kvalita
telefonické,
e-mailové i dopisové komunikace firmy.

Metoda poznávání: **mystery shopping**

- Technika výzkumu trhu, kvality služeb, péče o zákazníky pomocí speciálně vyškolených pozorovatelů, kteří navenek hrají roli běžného zákazníka a přitom monitorují a hodnotí úroveň firmy podle předem stanoveného scénáře či projektu, a to zejména ve vztahu k zákazníkům.

Dotazníkové metody

- Počet otázek maximálně 20.
- Nikdy dvojí zápor.
- Vynechat opakující se otázky.
- Žádná cizí slova.
- Škála nejlépe zakotvená slovy.
- Maximální stupnice 5 ti bodová.

Poznávání organizace

Vnější obraz organizace

- *Budovy.*
- *Okolní prostředí.*
- *Uvítací prostory.*
- *Průběh obchůzky.*
- *Pracovny.*
- *Kanceláře vedoucích (vybavení, stav stolu).*
- *Kanceláře sekretářek (vybavení, archivace, blízkost vedoucího).*
- *Účelnost a estetičnost zařízení.*

Cílené poznávání organizační struktury a kultury

- Obchůzka pracoviště:
- **Architektura** (podporuje nebo znemožňuje či ztěžuje komunikaci a interakci v organizaci- např. sekretářka umístěna daleko od nadřízeného).
- **Prostředí** (neudržované, udržované, co je umístěno na stěnách, např. vitriny s informacemi).
- **Statusové symboly** (nábytek, podlahové krytiny a koberce, záclony a závěsy u nadřízených).
- **Interní mezilidské vztahy a psychosociální klima** (zdravení, úsměvy, mračení, pohledy, udržování vzdálenosti, spěch).
- **Chování pracovníků vůči třetím osobám** (k zákazníkům, dodavatelům, konzultantům).

Poznávání organizace. Budovy.

- **Styl a forma budov** (účelová stavba, přestavba).
- **Stav budovy** (fasády, písmena v nápisech, stav oprav a úprav).
- **Okolní prostředí** (stav stromů, keřů, květin, orientační tabule, lavičky, umělecké předměty).
- **Areál organizace** (pořádek, čistota, estetická úprava, uzavřenost či otevřenost vůči vnějšímu světu).
- **Logistika parkování** a modernost i nákladnost dopravních prostředků (kdo, kde, vedle koho parkuje).

Poznávání organizace

Uvítací prostory

- **Uvítací místnost** (čekárna, její vybavenost, květiny, obrazy, denní tisk, firemní publikace).
- **Uvítací rituály** (pozdrav, podání ruky, uložení zavazadel, nabídka pohoštění, chování uvítací osoby, její ochota, vystupování, informační kompetence).
- **Způsob ohlášení** (formální-neformální, délka čekací doby na přijetí u vedoucího).
- **Chování uvítací osoby a vedoucího při telefonování** (zdvořilost, spěch, takt, tón).
- **Péče o ostatní návštěvníky** (vstřícnost, ochota pomoci).

Dojmy a poznatky v průběhu obchůzky organizace

- Dojmy z doprovázející osoby.
- Popis a výklad během obchůzky.
- Chování k pracovníkům.
- Průběh obchůzky.
- Hlavní zaměření pozorování.
- Atmosféra (klíma) v organizaci.
- Dojem z chování pracovníků.
- Vybavenost pracoviště technikou, automatizací.
- Modernost pracoviště.

Dojmy z doprovázející osoby při poznávání organizace

- **Expresivnost či adaptivnost výkladu** během obchůzky (vyprávění historek, mýtů, legend, popis tradic, úroveň hrdosti na organizaci, mimika a gestikulace při specifických otázkách a problémech, firemní žargon, postoj k jednotlivým pracovníkům, oddělením a úsekům včetně administrativy).
- **Způsob chování k pracovníkům** (druh pozdravu, oslovení jménem, spontánnost rozhovoru, vzdálenost při komunikaci).

Hodnocení průběhu obchůzky pracoviště

- Zda je obchůzka směřována jenom do vybraných oddělení a pracovišť.
- Zda je odmítáno navštívit např. archiv, dokumentační oddělení.
- Čemu je přikládán hlavní význam.
- Co je stále zdůrazňováno.
- Co je patrně zatajováno.
- O čem nechce doprovázející osoba hovořit.

Hlavní cíle poznávání organizace

- **Atmosféra (klíma) v organizaci** : oblečení pracovníků, přítomnost symbolů, chování jednotlivých pracovníků, přítomnost či nepřítomnost humoru, modernost a barevnost zařízení.
- **Způsoby komunikace pracovníků** (zdravení se, rozhovory, nepsané normy a hodnoty, dominující osobnosti, chování během přestávek, pečlivost a opatrnost při zacházení s výrobními a pracovními prostředky i materiálem).

Nereaktivní diagnostické metody při poznávání organizace

- Analýza fyzických stop.
- Analýza orientačních tabulí.
- Analýza propagačních a reklamních knih, časopisů, filmů a dalších masmedií o pracovišti.
- Seznamy pracovníků současných i minulých.
- Statistiky prodeje.
- Analýza dalších dokumentů.

Analýza dokumentů při poznávání a hodnocení organizace

- O historii a vývoji organizace.
- O politice organizace.
- Organigramy, funkční diagramy, popisy pracovních pozic.
- Vedení pracovníků: písemné příkazy, písemné informace pro nové pracovníky, vzdělávací a rozvojové programy, kvalifikovanost na pracovišti.
- Systém plánování a kontroly (zprávy nadřízeným orgánům, zápisy porad).
- Interní komunikace (labour relations), propagační materiály, reklamní spoty, inzerce, šetření a další externí komunikace a práce s veřejností (public relations).

Typy vztahů pracovníků k organizační struktuře

- ***Jednoznačné dodržování***
 - Chování pracovníků organizace zcela koresponduje s normami organizační kultury.
- ***Napjaté dodržování***
 - Pracovníci se chovají ve shodě s direktivami kultury. Mají však výhrady. Typický projev – vtipy na úkor organizace. Pomáhají tlumit konflikt.
- ***Utajené nedodržování***
 - Pracovníci vyslovují souhlas s normami, skrytě je však neakceptují a nedodržují. Když to není nebezpečné, demonstrují svůj opoziční postoj.
- ***Otevřené nedodržování***
 - Pracovníci otevřeně neuznávají hodnoty a normy. Chovají se tak, pokud vědí, že je nestihnou žádné sankce.

Vztahy k práci

- Zjišťování postojů a vztahů k práci prováděl např. Anton Jurovský ve své posuzovací škále *Osobní analýza zaměstnání (OAZ)* z roku 1975, kterou pro odborné psychology vydal podnik Psychodiagnostické a didaktické testy Bratislava.
- Jurovského zjišťování postojů k práci jsme zde modifikovali.
-
-
- **1. Jak jste spokojen(á) s nynějším vaším pracovním zařazením?**
(Úplně /5/; průměrně /4/; ne zcela spokojený /3/; často nespokojený /2/, nespokojený /1/).
-
- **2. Máte v úmyslu setrvat v tomto zaměstnání?**
(Určitě /5/; ano /4/; nevím /3/; spíše ne /2/; ne /1/.
-
- **3. Je pro vás nynější práce zajímavá?**
(Nadprůměrně (5); průměrně(4); nevím;(3) málo(2); není(1)).
-

Vztahy k práci

- **4. Je Vaše práce pestrá a proměnlivá ?**
- (Nadprůměrně/5/; průměrně/4/; nevím/3/; málo/2/; není/1/).
-
- **5. Máte svoji práci rád ?**
- (Nadprůměrně/5/, průměrně/4/; nevím /3/; spíše ne /2/; ne/1/).
-
- **6. Cítíte se v práci dobře ?**
- (Nadprůměrně/5/; průměrně/4/; nevím/3/; spíše ne/2/; ne/1/).

Vztahy k práci

- **7. *Považujete tuto práci pro Vás za vhodnou?***
- (Napřůměrně/5/; průměrně /4/; nevím/3/; spíše ne/2/; ne/1/).
-
- **8. *Záleží Vám na nynější práci?***
- (Nadprůměrně/5/; průměrně/4/;nevím/3/; spíše ne/2/; ne/1/).
-
- **9. *Je Vaše rodina spokojena s Vaší prací?***
- (Napřůměrně/5/; průměrně/4/; nevím/3/; spíše ne/2/; ne/1/).
-
- **11. *Považujete svou práci za významnou?***
- (Nadprůměrně/5/; průměrně/4/; nevím/3/; spíše ne/2/; ne/1/).
-

Vztahy k práci

- 12. **Je tato práce stálá a jistá?**
- (Nadprůměrně/5/; průměrně/4/; nevím/3/; spíše ne/2/; ne/1/).
-
- 13. **Je tato práce bezpečná?**
- (Naprůměrně/5/; průměrně/4/; nevím/3/; spíše ne/2/; ne/1/).
-
- 14. **Jaké je vybavení Vašeho pracoviště ?**
- (Nadprůměrné /5/; průměrné /4/;nevím /3/; spíše horší /2/; špatné /1/).
-
- 15. **Jaká je hygiena, pořádek a čistota na pracovišti?**
- (Nadprůměrná /5/; průměrná /4/; nevím /3/; spíše horší /2/; špatná /1/).
-

Vztahy k práci

- 16. ***Jaké jsou klimatické podmínky?***
- (Nadprůměrné/5/; průměrné/4/; nevím/3/; spíše horší/2/; špatné /1/).
-
- 17. ***Je práce lehká a nenamáhavá ?***
- (Velmi lehká /5/; lehká /4/; nevím /3/; spíše těžká /2/; namáhavá /1/).
-
- 18. ***Jaké je sociální atmosféra na pracovišti ?***
- (Výborná /5/; průměrná /4/;nevím /3/; spíše horší /2/; špatná /1/).
-
- 19. ***Jaký je vedoucí na pracovišti?***
- (Výborný /5/; průměrný /4/; nevím /3/; spíše horší /2/; špatný /1/).
-

Vztahy k práci

- **20. *Jací jsou spolupracovníci ?***
- (Výborní /5/; dobří /4/; nevím /3/; spíše horší /2/, špatní /1/).
-
- **21. *Jaká je organizace práce?***
- (Výborná /5/; průměrná /4/; nevím /3/; spíše horší /2/; špatná /1/).
-
- **22. *Je dostatek pomůcek, prostředků a nástrojů?***
- (Nadbytek /5/; ano /4/; nevím /3/; spíše ne /2/; ne /1/).
-
-
-
- **Průměrný výsledek je 78-82 bodů.**
- **Vyšší počet bodů je možno hodnotit jako výsledek lehce, středně a vysoce naprůměrný.**
- **Nižší počet bodů svědčí o v současné době mírně podprůměrném či značně podprůměrném vztahu k vykonávané práci.**

Negativa v materiálním a sociálním prostředí

Negativní fyzické i sociální pracovní prostředí (rušivé, škodlivé vlivy) působí na:

- - výkonnost (efektivitu);
- - kvalitu práce;
- - bezpečnost práce;
- - zdraví;
- - kulturu práce;
- - image podniku.

Negativní typy podnikové kultury uvnitř organizace (E.Komárková)

- **Paranoidní kultura** – nadřízení žijí v trvalých obavách, které přenášejí na své podřízené.
- **Nátlaková kultura** – vše se děje formou příkazů.
- **Dramatická kultura** – charismatická osobnost, která kolem sebe všechno soustředí, ostatní jsou pak jen v infantilních rolích.
- **Depresivní kultura** – pesimistická nálada, strach z krachu.
- **Schizoidní kultura** – soupeření o moc.

Optimalizace pracovního prostředí fyzikálního

- » Adekvátní klimatické podmínky;
- » Dobré akustické podmínky;
- » Redukované otřesy a vibrace;
- » Dobré podmínky osvětlení;
- » Přiměřená barevná úprava pracoviště;
- » Pohodlný nábytek;
- » Vzorná estetická úprava (květiny) a výzdoba pracoviště.

Optimalizace pracovního prostředí sociálního

Dosažení kladného vztahu k podniku;
spokojenost s prací;
adekvátní motivace pracovníků, kladné postoje k organizaci;
dobré interpersonální vztahy;
týmová práce;
adekvátní pracovní vztahy;
přátelská atmosféra na pracovišti;
dobré vztahy s veřejností.

Labour relations (LR)- pracovní vztahy

Jde o optimalizaci pracovních vztahů mezi zaměstnavatelem a zaměstnanci, optimalizaci komunikace (formální i neformální), akceptaci odborové organizace, prosazování etiky vztahů v podniku.

Pilíře úspěchu (cíle) organizace:

C – customers- spokojení zákazníci (klienti);

E – employees- spokojení zaměstnanci;

O - owners- spokojení vlastníci;

S – significant other groups -spokojené ostatní významné skupiny (dodavatelé, distributoři, věřitelé i někteří konkurenti).

Blanchard, 1997: CEOS (Customers, Employees, Owners, Significant other groups):

Pilíře úspěchu a cíle organizace

- Získávat a udržet si kvalifikované a kompetentní pracovníky.
- Žádoucí pracovní výkon a zisk.
- Snižování nákladů.
- Využívání kladného vlivu pracovní skupiny na jednotlivé pracovníky.
- Adekvátní mzdy.

Pilíře úspěchu

- **Účelnost** (effectiveness) aktivit a změn.
- **Účinnost** (efficiency) použitých metod.
- **Hospodárnost** (economy), neplýtvání (zdroji, časem).
- **Právní, sociální a etická odpovědnost** (egiyuty, responsibility),

3. Psychologie řízení a sociální psychologie práce (okruh 3)

Současný management patří mezi interdisciplinární vědy, protože je o spojení dvou a více

Psychologie řízení

- Dlouhodobě se zabývá otázkou **stylů řízení (managementu)**, tj. studiem vhodnosti či nevhodnosti různých přístupů k vedení lidí.

Management

(okruh 3)

- **Manus** – ruka.
- **Manage** – řídit.
- Původně : ruční ovládání koní.

Management (okruh 3)

- Jde o *interdisciplinární humanitní vědu*, protože ji tvoří spojení dvou a více věd (např. psychologie, sociologie, ekonomie, pedagogiky).
- Management také využívá metody jiných věd (např. pozorování, dotazování, experiment, modelování).

Manažer

- Osoba, která s danými zdroji dosahuje cílů pracovní skupiny (týmu) prostřednictvím druhých pracovníků.
- Typy manažerů:
- **Nižší** (lower): např. mistr, učitel
- **Střední** (middle): např. vedoucí většího úseku
- **Vyšší** (top): manažer celé organizace

Úrovně řízení

	strategie	taktika	operativa
• 1. Vrcholové	75%	20%	5%
• 2. Střední	20%	60%	20%
• 3. Základní	5%	20%	75%

Management jako výčet funkcí, které vedoucí pracovníci vykonávají(okruh 3)

- **Manažerské (řídící) funkce:**
 - **1. Plánování** (planning),
 - **2. Organizování** (organising),
 - **3. Výběr a rozmíst'ování** (stuffing),
 - **4. Vedení** (leading) a jeho styly,
 - **5. Kontrola** (controlling) analýza odchylek od plánu a jejich hodnocení.

Charakteristika manažera

- Každý kdo někoho (včetně sebe: selfmanagement) nebo něco řídí.
- Stále častěji se proto uvádí, že také učitel je manažer.
- Klíčové kompetence manažera jsou znalosti, zkušenosti a psychosociální zralost jeho osobnosti. Stále častěji se zdůrazňuje i etika manažerského chování.

Předpoklady autority manažera

- Formální pravomoci.
- Neformální autorita, charisma.
- Auitoregulace.
- Odborná kompetence, vzdělání a sebevzdělání, kvalifikace a praxe, a to i v oblasti řízení.
- Adekvátní pracovní morálka.
- Etický charakter a pozitivní myšlení.
- Dobrý vztah (opora) vůči podřízeným, empatie, afektivní stabilita.
- Inteligence a flexibilita. Smysl pro inovace.

Předpoklady autority manažera

- Sociální komunikativnost.
- Sebedůvěra a vytrvalost.
- Dodržování zákonů a navazujících předpisů.
- Správná volba realistických cílů a priorit.
- Dbalost o zevnějšek.
- Tolerance k vyšší míře sociální osamocenosti.

Manažerský syndrom

- Duševní i tělesné potíže z přetěžování a přepracování (souvisí často se syndromem nepostradatelnosti) řídící prací:
- Např. pocit vyčerpání, syndrom vyhoření, popudlivost, podrážděnost, nespavost, pesimismus, prožívání stresu, bolesti zad, hyperkritičnost.

Management stresu

- „Řízení stresu“.
- Komplexní program na zvládání stresu a jeho prevenci.

TIME MANAGEMENT

- Původně pouze hospodaření s časem, nyní jde o postupy, doporučení a nástroje pro plánování pracovních úkolů a cílů, řízení času, určování priorit, a to vše za účelem zvýšení efektivnosti práce.

KRIZOVÝ MANAGEMENT

- Termín poprvé použit v době karibské krize (hrozba války) v roce 1962.
- Má tyto úkoly:
- 1. proaktivně a preventivně minimalizovat příčiny vzniku krizových situací, definovat předem pravomoci, odpovědnost a koordinaci (viz i zapečetěné dopisy)
- 2. připravovat organizaci na činnost v krizových situacích a omezování rozsahu a důsledků neštěstí
- 3. preventivně bránit eskalaci krizových situací
- 4. redukovat zdroje krizových situací
- 5. korigovat, zmírňovat a odstraňovat následky krizové situace a navozovat normální situaci

Krizový management (štáb)

- **Druhy krize:**
- - přírodní, živelná, ekologická (tsunami, povodeň, zemětřesení);
- - antropogenní (letecká havárie, únik chemických látek);
- - sociálně politické (nepokoje, rasové konflikty)
- - ekonomické a podnikatelské (úpadek organizace)
- Literatura: Hálek, V. Krizový management- teorie a praxe. Bratislava , 2008

Coaching (koučink, „trénování“) **podle A. H. Hucka**

Opora a podpora řídícímu pracovníkovi.

Získávání realistického sebeobrazu.

Reflektování, měnění jeho myšlení,
představ, jednání.

Zvyšování kompetentnosti manažera.

10 principů úspěšné manaž. praxe (Nicholson, 1992 in Hill, 2007)

- 1. Jediný, koho můžeš doopravdy změnit, jsi ty sám.
- 2. Pokud máš nedostatek času, znamená to, že klameš sám sebe.
- 3. Respektuj pohled jiných lidí - možná, že špatný je ten tvůj.
- 4. Nevybírej si lidi podle toho, že jsou jako ty.
- 5. Nepočítej s tím, že slyšeli to, cos jim řekl a že to pochopili tak, jak jsi to myslel.
- 6. Všímej si, kdy lidé dělají svou práci dobře a dej jim to najevo.
- 7. Uč se z chyb a problémů.
- 8. Přesvědč sám sebe před tím, než začneš přesvědčovat ostatní.
- 9. Pokud od lidí něco chceš, co nejvíce jim to usnadni.
- 10. Nežij v minulosti - už je to pryč a stejně to nebylo tak, jak to nyní vidíš

Manažerské role

(Henri Mintzberg, nar. 1938,
profesor univerzity v Montrealu)

- **1. Interpersonální funkce a role:**
představitel organizace (figurehead),
vůdce organizace (leader),
spojovací článek (liason).
- **2. Informační funkce a role:**
monitorující příjemce informací (monitor),
šířitel informací (disseminator),
mluvčí organizace (spokesperson).
- **3. Rozhodovací funkce a role:**
podnikatel (entrepreneurial),
řešitel problémů (disturbance- handler),
alokátor (přidělovač) zdrojů (resource-allocator),
vyjednávač (negotiator).

Styl řízení

- ⊙ způsob, jakým se jedinec chová, když se pokouší ovlivnit chování druhého
- ⊙ každý styl řízení spočívá v kombinaci dirigujícího a sekundujícího způsobu chování v různém poměru:
- ⊙ **dirigující chování** = CO, KDY, JAK
 - ⊙ ***druhým jasně říká, co je třeba udělat, jak je to třeba udělat a kdy je to třeba udělat; dohlíží na svědomitost jejich práce***
- ⊙ **sekundující chování** – NASLOUCHÁNÍ, PODPORA, DODÁVÁNÍ ODVAHY
 - ⊙ ***druhým naslouchá, podporuje je v jejich snahách a dodává jim odvalu, vyžaduje jejich podíl na řešení problémů a na procesech rozhodování***

Rozdělení stylů řízení

- Styl řízení vybíráme podle druhu práce a podle dané skupiny
 - Klasické: autokratické, demokratické, liberální (Kurt Lewin).
 - R.Likertovo: utiskovatelsko-autoritářský styl, benevolentně - autoritativní styl, konzultativní styl a participační styl.
 - McGregorova teorie X a Y => založeno na motivaci;
 - X = nesamostatný jedinec, který potřebuje přesné instrukce k plnění úkolů, práci bere jako „nutné zlo“; „klasická byrokracie“
 - Y = aktivita, zodpovědnost a seberealizace, „práce je pro něho přirozenou potřebou“.
- Jeden optimální styl řízení neexistuje (záleží na řízené pracovní skupině).
- Důležitým faktorem úspěšného vedení je to, jak pracovníci vnímají své nadřízené.

Rozdělení stylů řízení

- Klasické, nejčastěji uváděné rozdělení řízení (K. Lewinovo):
 - *autoritativní* (např. armáda);
 - *demokratické* (manažeři; odpovídá teorii Y) ;
 - *liberální* (laisses faire, „řízení bez řízení“; vědecká pracoviště).

Styly řízení

- ◎ Původ v pedagogické praxi – základem sociálně psychologické experimenty K. Lewina a spolupracovníků .*
- ◎ V případě demokratického stylu organizace dětí – vedoucí s dětmi nejdříve úkol projednal a pak se jeho provedení i účastnil
- ◎ (Kurt Lewin, Lippitt a White, 30. léta 20. století - sledovali účinek různých forem organizované činnosti **u dětí**– ukázali, že chování dětí pod různým vedením nemá mnoho společného s jejich osobností, ale je produktem stylu vedení).

Demokratická organizace a demokratický styl řízení

- **Podíl** odpovědnosti a pravomoci:
- Vedoucí **nestrhává** za každou cenu veškerou řídicí činnost, usiluje o shodu zúčastněných.
na sebe. Zajímá se o to, co si myslí jeho podřízení.
- Pro demokracii je charakteristická **DISKUSE**, avšak **ne stále** a o všem – diskuse předchází závažným úkolům a řešením. Nové nápady podřízených vedoucí promýšlí a často akceptuje.
- **Vedoucí** má **důvěru v podřízené**, umožňuje jim provádět některá rozhodnutí, **motivuje je** odměňováním a účastí na řízení, dělí se o myšlenky a názory (R. Likert).

Demokracie je především

- Respektem k mínění druhého.
- Přesvědčením, že tým je více než jedinec.
- Že lidé pracují s vyšším nasazením i zaujetím pro to, co je v souladu s jejich názorem a pro řešení, na kterých se sami spolupodíleli.

Demokracie - historie

- Vznik v Řecku (Atény).
- Vznik slova z řec. démos – lid
a kritos – síla, „hlas“ ⇒ „HLAS LIDU“

Demokratické řízení přináší:

- **vyšší stupeň souhlasu** pracovníků s rozhodnutími, na kterých se sami podíleli, a následně i souhlas se změnami související s těmito rozhodnutími;
- **přináší větší důvěru** ve vedoucí pracovníky;
- **přináší i nové a kreativní myšlenky** řešení.

Demokratické řízení

◎ Používá se:

- když podřízení mají zájem o svou práci, přemýšlí o ní a snaží se ji zlepšit, např. při projektování, plánování apod.

Nepoužívá se:

- **ve firmách, kde podřízení nemají zájem o práci, nepřemýšlí o ní, snaží se jí vyhnout a jsou rádi, když jim vedoucí pracovník přesně určí, co mají dělat;**
- **též v situacích, kdy je potřeba rychle se rozhodnout a není čas radit se s celou pracovní skupinou.**

- ◎ **Demokratická organizace obecně bývá považována za nejefektivnější a liberální za nejméně nosnou. Je třeba brát v úvahu specifika jednotlivých pracovních skupin a úkolů.**
- ◎ **Proto se v praxi jednotlivé styly řízení často kombinují ⇒ původní 3 klasické styly řízení bývají doplněny čtvrtým stylem, označovaným jako (sociálně) integrativní styl.**

(Sociálně) Integrativní styl

- Využívá výhod autokratického a demokratického stylu a vhodně je kombinuje.
- Snaha o integraci silných stránek jednotlivých pracovníků (členů skupiny).
- Vzájemné doplňování se.
- Minimalizace slabin (např. nadměrné diskuse, zdlouhavé přesvědčování většiny apod.).

Doporučení

- **Demokratický styl řízení je považován za jeden z nejefektivnějších, ale nelze jej použít univerzálně na jakémkoli pracovišti.**
- **Jeho zvolení musí být pečlivě zváženo podle typu a kvality pracovní skupiny a poté může přinést velmi dobré výsledky.**
- **Názor většiny nemusí být vždy správný.**

Autoritativní (mocenský) styl řízení

Tendence vždy a všude prosadit vlastní osobnost, a to třeba i agresí, velké sebevědomí, sebedůvěra („dělej co ti říkám“).

Řídí se spíše úsilím prosadit své názory a postoje, než kladným vztahem k žákům.

Velmi rád prožívá vědomí vlastní převahy, vyžaduje okamžitou poslušnost.

S oblibou mobilizuje k výkonu žáky tím, že je kárá a trestá, s uspokojením prožívá, že se ho žáci bojí, chce být obáván.

Zajímá se především o moc, vliv a uznání.

Bývá velmi náročný a kritický, někdy až hyperdominantní.

Autokratický styl řízení

Dominantní řízení a usměrňování skupinové dynamiky jedinou osobou, která bez ohledu na názory ostatních členů skupiny ovlivňuje, řídí a hodnotí činnost skupiny jako celku .

Může se osvědčit v krizových situacích, kdy je třeba rychle rozhodovat.

Autokratický styl řízení

Vedoucí:

Využívá nekompromisně své pravomoci a svou odpovědnost.

Nekonzultuje s podřízenými.

Uděluje pokyny, kontroluje plnění.

Utlumuje kreativitu.

Autokratický styl řízení

Produktivita práce může být velmi vysoká.

Plnění úkolů podmiňuje přítomnost vedoucího (případné předstírání plnění úkolů).

Při nepřítomnosti může výkonnost výrazně klesat.

Při delší nepřítomnosti – závažné komplikace.

Autokrat si zpravidla nevychovává nástupce.

Liberální typ řízení

- Jde o volný, minimálně centralizovaný, afilantní, indirektivní, konzultativní, rádčovský, týmový, informativní, komunikativní styl řízení, který se hodí jenom pro velmi vyspělé a vyzrálé pracovní týmy (např. vědecko- výzkumné). Jde o vedení „na dlouhém vodítku“.
- Na vysokých školách se takto mohou řídit velice kvalitní, ale spíše menší pracoviště (katedry či ústavy).

Manažerské styly (okruh 3) 1/6

Rensis **Likert**
(1903-1981).

Americký psycholog
organizace.

Posuzovací škály.

Styly řízení:

vykořisťovatelsko-
autoritativní,
benevolentně autoritativní,
konzultační, participační.



R. LIKERTOVY STYLY ŘÍZENÍ

2/6 (okruh 3)

1. **Exploativně (vykořisťovatelsko) autoritativní.**
2. **Laskavě (benevolentně) autoritativní.**
3. **Konzultativní.**
4. **Participativně skupinový** – ten R.Likert považuje za nejlepší, protože vytváří příznivé psychosociální klima a spoluúčast na rozhodování.

R. Likertova posuzovací škála

3/6

- Dotazníková metoda konstruovaná 1932.
- Vhodná pro výzkumy postojů.
- Na předložené tvrzení zkoumaná osoba reaguje např. pětistupňovou škálou.

R. Likertovy styly řízení 4/6

Utiskovatelsko – autoritářský .

Benevolentně autoritativní.

(upřednostňují rutinní manažeři).

Konzultativní .

Participační .(upřednostňují tvůrčí manažeři).

Utiskovatelsko – autoritářský styl 5/6

Vedoucí je autokrat.

Komunikace formou příkazů.

Potlačování iniciativy a aktivity.

Vynucování tvrdé disciplíny.

Motivace – strach.

Benevolentně autoritativní styl

6/6

Ve vedení převažuje autoritativnost.

Zájem pouze o výběrovou komunikaci s podřízenými.

Kombinace negativní a pozitivní motivace

(„cukr a bič“).

Marketing

- Market –trh, trhovisko
- **Marketing** – řízení trhu, získávání zákazníků, uspokojování potřeb a přání spotřebitelů produkty, podnikatelská a výrobní filozofie
- **Demarketing** – snižování požadavků v oblasti potřeb a přání, kupních aktivit (poptávky, „dopytu“)
- 1911 první kniha o marketingu (L. **Weld**) v USA
- **Targeting** – proces vyhodnocování atraktivity jednotlivých segmentů a výběr cílových segmentů.
- **Positioning** vymezení produktu vůči konkurenci.

Marketing

Trhový lídr:

společnost, která má v odvětví největší trhový podíl (bývá ostatními napodobována, např. cenami).

Trhový vyzyvatel:

druhá největší firma v odvětví (soutěživá).

Trhový následovatel:

druhá největší firma, která však jen chce zachovat status quo.

Mikrosegmentář („štrbinář“):

Firma, která obsluhuje malé segmenty, které ostatní firmy přehlížejí nebo ignorují.

Marketing

- Makromarketing
- Megamarketing
- Globální marketing
- Ofenzivní marketing
- Interní marketing
- Marketing nákupu

Marketing

- Marketingový mix :
soubor taktických marketingových nástrojů
– produktová, distribuční a komunikační
politika, které firma používá k úpravě
„ponuky“ podle cílů trhu.
Jde o jakýsi marketing na míru.

Koncepce, školy, směry řízení

- **Předklasický management** (R. Owen)
- **Klasický** model řízení (F. W. Taylor, 1911).
- **Paternalistický** model řízení – včele stojí charismatická osoba (např. Henry Ford, Tomáš Baťa).
- **Human relations-** význam pocitu sounáležitosti (Elton Mayo, 1933).
- **Humanistický** (human centered management)- model řízení (80. a 90. léta 20. st.). Význam seberealizace a tvořivosti.

Předklasický management

(2. polovina 19. století)

Robert **OWEN** (1771-1858)

Angličan. Socialista.

Majitel bavlnářského
podniku.

Snížil pracovní dobu
(ze 13 hodin na 10).

Zakázal práci dětí.

Dával nemocenskou
podporu.

Dával podporu ve stáří.



Teoretici a školy řízení (okruh 3)

ŠKOLA správního řízení

Henry Fayol

(1841-1925)

francouzský průmyslník,
teoretik i praktik klasického
evropského administrativního
managementu (školy
správního řízení).

Báňský inženýr.

Popsal pět funkcí managementu:

- plánování (předvídání)*;
- organizování*;
- přikazování*;
- koordinování*;
- kontrolování*.

Propagoval podnikovou výchovu
pracovníků.



Manažerské funkce podle amerického sociologa Luthera **Gulicka** (1892-1993)

- Plánování (planning).
- Organizování(organizing).
- Personální zajišťování (stuffing).
- Příkazování(directing).
- Koordinace (cordinating).
- Evidence a podávání zpráv (reporting).
- Rozpočtování (budgeting).

Racionální byrokracie (okruh 3)

ŠKOLA *byrokratického řízení*

Weber Max
(1864-1920). Sociolog.
Ekonom.

Škola byrokratického
řízení, byrokratického
managementu.

Německý ekonom
a sociolog.

PRINCIPY:

Precizní plánování.
Pevná pravidla.
Pevné normy.
Pořádek a řád.
Jasně povinnosti.
Specializace.
Dělbá práce.
Pravidla kontaktů.
Pravidla kooperace.
Redukce emocí.
Osobní přístup zakázán.
Redukce shovívavosti.



Taylorismus – škola klasického vědeckého řízení

Frederic Winslow
TAYLOR (1856-1915).

Americký inženýr,
konzultant řízení.

Pracovní racionalizace:

- Úkolová mzda.
- Časové studie.
Normy.
- Normovači (příliš nároční).
- Specializace pracovníka.
- Vhodné pro pásovou výrobu.

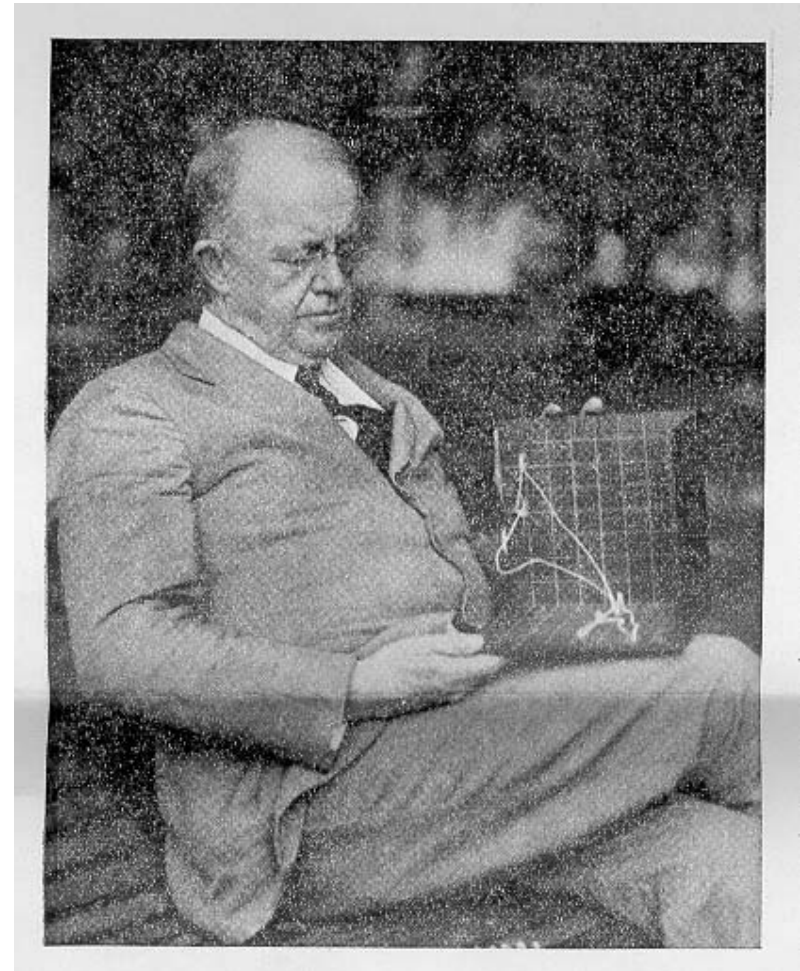
Jeho metody vyvolaly protesty
dělníků, např. metoda „cukr a bič“.



Škola vědeckého (průmyslového) řízení. Pohybové studie

Americký průmyslový
psycholog
Frank Bunker **Gilbreth**
(1868-1924).

Therbligy (symboly pro
17 základních aktivit a
pohybů: hledá,
vybírání, drží, nakládá atd.).
Doporučoval sladit pohyby a
vypustit zbytečné pohyby.
Holil se 2 štětkami a 2 strojky.
Pásová výroba.



Škola vědeckého řízení

Lillian Evelyn Moller Gilbrecht (1878-1972)

Americká průmyslová
psycholožka.

Poradkyně prezidentů
USA.

Manželka F.B.

Gilbrechta (od r. 1904).

Měli 12 dětí.

Hlavní dílo:

Psychologie managementu
(1914).

Od r. 1935 první profesorka
managementu na univerzitě.

Doporučovala budovat personální
oddělení organizací.



Škola vědeckého řízení

Hugo Münsterberg

(1863-1916)

Americký psycholog
německého původu.

Zakladatel
amerického
psychologického
profesního
poradenství
a PSYCHOTECHNIKY,
a to v roce 1912.

Název byl opuštěn
v polovině minulého století).



Otto Lipmann (1880-1933)

Německý psycholog
a specialista na
ekonomickou psychologii
a poradenství pro volbu
a výběr povolání.

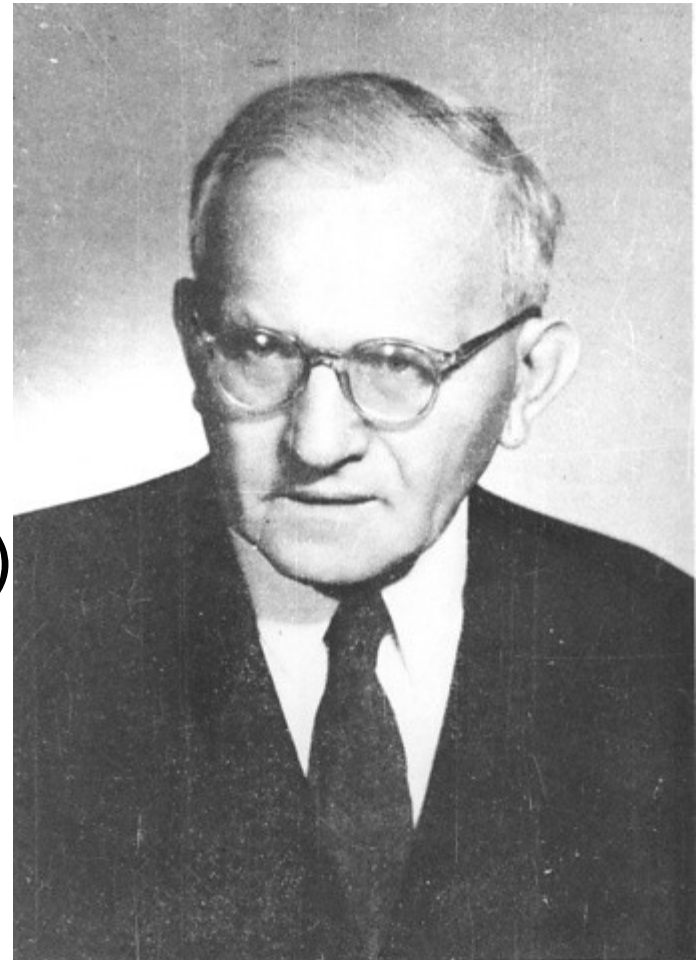
Je autorem psychologických popisů
povolání (psychogramů)
sazeče, obchodníka, zamečníka,
akademického pracovníka aj.

Založil v Berlíně roku 1906 Institut pro
užitou (aplikovanou) psychologii
a spolu s Williamem Sternem
editoval *Časopis pro aplikovanou psychologii*.

Profesní poradenství v tuzemsku

Vilém Chmelař
(1892-1989).

Brněnský
experimentální psycholog.
Zakládal profesní poradny.
Pozornost (optická a akustická)
Vedoucí
katedry psychologie
FFMU v Brně.



Paternalistický model řízení

- Henry **Ford**, Tomáš **Baťa** (aplikace školy vědeckého (průmyslového) řízení).
- Charismatická osoba v čele podniku.
- Sociální přístupy.
- Systém samosprávy dílen (Baťa s Dominikem Čiperou).
- Výrobní pás.
- Úkolová mzda.
- Denní plány.
- Náš zákazník, náš pán.
- Altruisticky a současně racionálně orientovaní řídicí pracovníci.

Škola lidských vztahů

ELTON MAYO

(1880-1949)

Australský teoretik organizace.

Vliv pracovních podmínek na výkon je menší než vztahy mezi pracovníky.

Důležitost neformální autority vedoucího.

Human relations.

Hawthorne Studies (1933).

Opak taylorismu.



Humanistický model řízení

- Trvá od 90.let minulého století do současnosti.
- Seberealizace (Maslow) jako nejvyšší potřeba člověka.
- Práce má zásadní význam v životě člověka.
- Úsilí o tvořivost.

Manažerismus (okruh 3)

Zakladatel amerického manažerismu, politický teoretik a teoretik elit, Sociolog a ekonom
James Burnham
(1905-1987).
Manažer má širokou Kvalifikaci.

Dílo:

*The Managerial
Revolution*
(1941)



Manažerské kompetence

(okruh 3)

Edgar H. **Schein**:

- analytická (identifikace podstatného, návrh optimálního řešení);
- interpersonální (vedení);
- emocionální (nepříjemné situace řeší bez afektů).



Současný japonský management

- Zásady
- **Kaizen a TQM (Total Quality Management)**- neustálé zlepšování ve všech oblastech.
- **Kroužky jakosti** (diskuse pracovníků v různých pozicích vedoucích k zlepšovacím návrhům).
- **JIT (just in time)** průběžné dodávky bez zbytečného skladování.
- **Ringi** (rin=návrh gi=doporučení jeho realizace). Vedení dá návrh, ke kterému se postupně všichni vyjádří.
- **Kanban** – systém lístků (požadavky na materiál a zpracování).
- **Pokajoke** – snaha vytvořit systém, který upozorní na chybu hned, jak vznikne a upozorní na ni pracovníka.
- **Loajalita** , oddanost k firmě a k nadřízeným.
- Princip **seniority** .
- (za každý odpracovaný rok zvýšení mzdy o 3%).

Owerwork v Japonsku

- Karoshi (karoši), karoji satsu (náhlá smrt nebo zneschopnění pracovníka, jehož příčinou je přepracování (owerwork), které zakládá nárok na odškodnění). Ka –nadbytek, ro-práce, shi- smrt.
- Ročně umírá 30.000 Japonců, převážně okolo 30 let na sebevraždu z přepracování, která je někdy také označována jako karoši.
- Japonci : seniorita, přesčas (14-16 hodin práce denně), loajalita, dlouhé cestování do práce.
- V roce 1994 Inspektorát práce (Inspectorate of Labor Standards) odmítl kompenzovat smrt 42letého řidiče nákladního auta, který zemřel na akutní infarkt myokardu.
- Řidičem byl 11 let a v posledních 5–7 letech pracoval přibližně 6000 hodin ročně. Úřad považoval jeho pracovní hodiny za normální denní práci, protože ostatní řidiči pracují podobný počet hodin!

Současný americký management

Působení vlády na podniky jen nepřímé.

Pružné a logické plánování.

Individuální rozhodování a individuální zodpovědnost.

Úsilí o maximální zisk a minimální náklady.

Zvyšování kvality.

Kontrola nadřízenými.

Autoritativnost.

Navazování vztahů s podřízenými se nedoporučuje.

Primárně se požaduje výkon.

Manažeři utajují své slabosti.

Krátkodobá zaměstnání.

Ve vzdělávání důraz na dovednosti.

Komunikace shora dolů.

Současný čínský management

- Direktivní a formálně byrokratický styl řízení (vztahy typu rodič-dítě).
- Vrcholoví manažeři rozhodují individuálně.
- Rozhodování a iniciativa probíhá shora dolů. Spoluúčast na řízení je pouze na nejnižší (lower) úrovni.
- Dlouhodobé (5 let) i krátkodobé (1 rok) plánování.
- Kolektivní i individuální odpovědnost.
- Pomalé povyšování (na základě výkonnosti, schopností a dovedností a vzdělání).
- Přehledy výkonnosti 1x ročně.
- Celoživotní jistoty.

Současný evropský management

- Kooperace mezi vládou a podniky.
- Rozdíly v plánování jednotlivých zemí.
- Rozhodování hlavně na úrovni top managementu.
- Zájem o zisk.
- Individuální i kolektivní zodpovědnost.
- Příkazování i delegování úkolů.
- Kontrola nadřízenými.
- Autorita se odvozuje od kompetence.
- Navazování vztahů s podřízenými se nezakazuje.
- Manažeři utajují svoje slabosti.
- Odměňování podle práce, vzdělání a výkonu (nejen výkonu).
- Podpora vzdělávání.
- Důraz nejen na dovednosti, ale i znalosti.
- Komunikace shora dolů, ale i snaha o komunikaci zdola nahoru.

Efektivnost manažera

- $E = f(Q, A)$
- Q - **kvalita** manažerského rozhodování, pokynů (příkazů).
- A –**akceptovatelnost** (míra přijetí) manažerských rozhodnutí (příkazů), ochota podřízených realizovat rozhodnutí (příkazy) manažera

Manažerova osobnost

- Znalost cílů organizace a metod i prostředků a motivátorů, stimulátorů, taktiky a strategie k jejich dosahování.
- Schopnost a dovednost zdravě riskovat při rozhodování.
- Mít kladný vliv na psychosociální klima organizace.
- Nezačínat s extrémní benevolencí, spíše je vhodnější z vysokých původních nároků trochu slevovat.
- Psychicky (emočně) odolávat nepříjemným stránkám úkolů.
- Schopnost a dovednost nést pocit osamění
- (stěžování si směrem dolů podkopává autoritu manažera, stížnosti směrem nahoru podkopávají u nadřízených image celého pracoviště).

Jitka ORAVCOVÁ (2002)– **osobnost** efektivního manažera (okruh 3)

Extravert.

Emočně stabilní.

Inteligentní.

Má vědomosti.

a dovednosti v oboru.

Přiměřeně dominantní.

Přiměřeně afiliantní.

Odolný vůči zátěži.

Diagnostika osobnosti podle EPI/EOD H.J.Eysencka 1/9

- **1. Do you often long for excitement around yourself?**
(*Toužíte často po vzruchu kolem sebe?*)
- **2. Do you often need encouragement by understanding friends?**
(*Potřebujete často povzbuzení od přátel, kteří Vám rozumí ?*)
- **3. Are you usually without troubles?**
(*Jste obyčejně bez starostí?*)
- **4. Do you find it difficult when your demands are refused?**
(*Dělá Vám značné těžkosti říci někomu „NE“?*)
- **5. Before you start doing something, do you think it over?**
(*Než se do něčeho pustíte, promýšlíte si to napřed?*)
- **6. When you say that you will do something do you keep your promise even if it can cause difficulties?**
(*Když řeknete, že něco uděláte, dodržíte svůj slib, i kdyby to bylo spojeno s nepříjemnostmi?*)

Diagnostika osobnosti 2/9)

EPI / EOD

- **7. Does your mood sometimes change from joyful to sad?**
(*Máte střídavě dobrou a špatnou náladu?*)
- **8. Do you usually act and speak quickly without long thinking?**
(*Jednáte a mluvíte obvykle rychle, bez dlouhého rozmýšlení?*)
- **9. Do you sometimes feel „down and out” without knowing why?**
(*Cítíte se někdy bídně a nevíte proč?*)
- **10. Would you do almost everything just to show your courage?**
(*Udělal (a) byste skoro cokoli, jen abyste dokázal(a), že to dovedete?*)
- **11. Do you suddenly feel shy when you want to speak to an unknown person who attracts you?**
(*Stáváte se najednou nesmělým (ou), když chcete mluvit s cizí osobou, která Vás nějak přitahuje?*)
- **12. Do you sometimes get angry and lose self-control?**
(*Stává se Vám občas, že se rozhněváte a neovládnete se?*)
- **13. Do you often act in an impulsive way?**
(*Jednáte často pod vlivem okamžiku?*)
- **14. Do you often worry that you did or said something you should not have done or said?**
(*Trápíte se často nad tím, že jste udělal(a) nebo řekl(a) něco co jste neměl(a)?*)

Diagnostika osobnosti 3/9

EPI/EOD

- **15. Do you generally prefer reading to meeting people?**
(Obyčejně raději čtete, než se setkáváte a mluvíte s lidmi?)
- **16. Are you easily offended ?**
(Jste poměrně snadno dotčen(a)?)
- **17. Do you like and often going to the parties?**
(Chodíte rád(a) a často do společnosti?)
- **18. Do you sometimes have ideas that you do not want other people to know?**
(Míváte občas myšlenky či nápady, o nichž byste si nepřál(a), aby je jiní lidé znali?)
- **19. Are you sometimes full of energy and other times very tired?**
(Býváte plný(á) energie a jindy opět ochablý(á)?)
- **20. Do you prefer a few friends to many if they are very good?**
(Máte raději málo přátel, ale tato opravdových?)
- **21. Do you often daydream?**
(Oddáváte se často snění?)
- **22. When somebody shouts at you, do you also shout?**
(Když na vás někdo křičí, odpovídáte též křikem?)

Diagnostika osobnosti 4/9

EPI/EOD

- **23. Are you often annoyed by guilt feelings?**
(*Trápí vás často pocity viny?*)
- **24. Are all your habits good and desirable?**
(*Jsou všechny vaše návyky dobré a žádoucí?*)
- **25. Are you usually able to relax and be cheerful at a jolly party?**
(*Dovedete se obyčejně ve veselé společnosti značně uvolnit a rozveselit?*)
- **26. Would you say that you are tense or oversensitive?**
(*Řekl(a) byste o sobě, že jste přecitlivělý(á) anebo, že žijete v napětí?*)
- **27. Do people think that you are a very lively person?**
(*Pokládají Vás lidé za velmi živého člověka?*)
- **28. When you do something important, do you later feel that you could have done it better?**
(*Když uděláte něco důležitého, máte pak často pocit, že jste to mohl(a) udělat lépe?*)
- **29. Are you mostly silent when you are among people?**
(*Jste většinou tichý(á) , když jste mezi lidmi?*)
- **30. Do you sometimes say a gossip?**
(*Řeknete také někdy klep?*)

Diagnostika osobnosti 5/9

EPI/EOD

- **30. Do you sometimes say a gossip?**
(Řeknete také někdy klep?)
- **31. Do you have problems when falling asleep because you cannot help thinking about something?**
(Honí se vám v hlavě myšlenky tak, že nemůžete spát?)
- **32. When you want to learn something, do you prefer books than discussions with other people?**
Když se chcete něco dovědět, vyhledáte si to raději v knize, než byste o tom s někým hovořil(a)?
- **33. Do you have palpitation or heart pains?**
(Míváte pocity bušení či svírání srdce?)
- **34. Do you like those kinds of jobs in which you must be very attentive?**
(Máte rád(a) takový druh práce, při níž se musíte velice soustředit?)
- **35. Do you have attacks of shivers or trembling?**
(Míváte záchvaty třesu či chvění?)
- **36. Would you report everything at the customs even if you knew that they cannot find it?**
(Přihlásil(a) byste ke celnímu vždy vše, i kdybyste věděl(a), že celníci by na nic nepřišli?)
- **37. Do you dislike being among people who make fun of each other?**
(Je vám protivný pobyt ve společnosti, kde si jeden dělá žerty z druhého?)

Diagnostika osobnosti 6/9

EPI/EOD

- **38. Do you easily get angry?**
(*Rozčílíte se snadno?*)
- **39. Do you like activities demanding quick decisions?**
(*Máte rád činnost, která vyžaduje rychlé rozhodování?*)
- **40. Are you worried by „terrible things“ that might happen?**
(*Děláte si starosti z „hrozných věcí“, které by se mohly přihodit?*)
- **41. Do you move slowly without hurrying?**
(*Pohybujete se pomalu a beze spěchu?*)
- **42. Did you ever come late to a date or to work?**
(*Přišel(a) jste někdy pozdě na schůzku či do práce?*)
- **43. Do you often have fearsome dreams?**
(*Míváte často děsivé sny?*)
- **44. Do you so much enjoy talking to people that you do not want to miss any occasion to speak to an unknown person?**
(*Bavíte se s lidmi tak rád(a), že si neodpustíte žádnou příležitost dát se do řeči i s cizí osobou?*)
- **45. Do you suffer from various pains and worries?**
(*Trpíte různými tělesnými bolestmi a trápením?*)

Diagnostika osobnosti 7/9

EPI/EOD

- **46. Would you be very unhappy if you could not meet people most of your day?**
- *(Byl(a) byste hodně nešťastný(á) kdybyste se nemohl(a) po většinu dne vídat s mnoha lidmi?)*
- **47. Would you say that you are nervous?**
- *(Řekl(a) byste o sobě, že jste nervózní?)*
- **48. Among the people you know, is there anybody you cannot stand?**
- *(Jsou mezi vašimi známými lidé, které vůbec nemáte rád(a)?)*
- **49. Would you say that you are self-confident enough?**
- *(Řekl(a) byste o sobě, že máte dostatek sebedůvěry?)*
- **50. Do you easily feel offended when mistakes are found in you or in your work?**
- *(Cítíte se snadno dotčen(a), když se na vás nebo na vaši práci najdou chyby?)*
- **51. Do you find it difficult to enjoy a lively jolly party?**
- *(Bývá vám zatěžko opravdově se bavit v živé, veselé společnosti?)*
- **52. Do you suffer from inferiority complexes?**
- *(Trpíte pocity méněcennosti?)*

Diagnostika osobnosti 8/9

EPI/EOD

- **53. Can you easily animate a rather boring party?**
- *(Dovedete snadno oživit poněkud nudnou společnost?)*
- **54. Do you sometimes speak about things which you know nothing about?**
- *(Mluvíte někdy o věcech, o nichž nic nevíte?)*
- **55. Are you worried about your health?**
- *(Děláte si starosti o své zdraví?)*
- **56. Do you like making fun other people?**
- *(Děláte si rád legraci z druhých?)*
- **57. Do you suffer from insomnia?**
- *(Trpíte nespavostí?)*

Diagnostika podle EPI/EOD

– klíč 9/9

- Hans Jürgen EYSENCK : EOD A (EPI)
- **E. :**
- 1+; 3+; 5-; 8+; 10+; 13+; 15-; 17+; 20-; 22+; 25+; 27+; 29-; 32-; 34-; 37-; 39+; 41-; 44+; 46+; 49+; 51-; 53+; 56+.
- **N :** vždy jen+
- 2, 4, 7, 9, 11, 14, 16, 19, 21, 23, 26, 28, 31, 33, 35, 38, 40, 43, 45, 47, 50, 52, 55, 57.
- **L:**
- 6+; 12-; 18-; 24+; 30-; 36+; 42-; 48-; 54-;

- E je od 12, sigma 4,37;
- N je od 9, sigma 4,78,:
- 2-5 je norma;
- 0-2 je enormní sebekritičnost, sklon k disimulaci, enormní upřímnost
- 6-9 je nekritičnost, předstírání, snaha „dělat dojem“
- |

J. Porvazníkovy (2007) tři pilíře manažera (okruh 3)

- 1. **Odborná** kompetence (vědomosti).
- 2. **Praktická** kompetence (dovednosti).
- 3. **Sociální** kompetence (sociální zralost).

- Porvazník zdůrazňuje tři **manažerské funkce**:

- Plánování, organizování a kontrolu (etapa přípravy, realizace a hodnocení) a funkce doplňkové: např. koordinování a regulování.

Viz PORVAZNÍK, J. a kol. *Celostný manažment*. Žilina, 2007.

Peter Ferdinand Drucker (1909-2005), teoretik managementu

- P.F. Drucker: profesor managementu na NY univerzitě, původně Rakušan.
- Vztah nadřízený-podřízený se mění na vztah partnerský. Tvořiví lídři však mají budoucnost.
- Management organizací se přestává soustřeďovat na své interní zájmy.
- Vše vychází ze zájmu partnerů, zejména stakeholders-podílníků, držitelů peněz a majetku, nejen zákazníků.
- Prostor se zmenšuje a čas se zkracuje.
- Žádná univerzální strategie neexistuje, každý člověk vyžaduje vlastní styl řízení.
- Roste význam pružných a neformálních struktur organizací.

Rady Petera Ferdinanda Druckera pro manažery budoucnosti

- 1. Řídit podle cílů.
- 2. Brát na sebe více podnikatelská rizika.
- 3. Dělat strategická rozhodnutí i s využitím intuice a vizí.
- 4. Sestavovat sebehodnotící integrované týmy.
- 5. Rychle a jasně sdělovat informace (jsme informační společnost).
- 6. Vidět podnik jako celek a sebe jako jeho součást.
- 7. Mít znalosti.

Teorie X a Y Douglase McGregora (1906-1964)

- Americký sociální psycholog práce
- Vycházel z Maslowovy teorie potřeb
- Lidé typu X mají „lower order needs“ a extrinsické motivy
- (potřebují autokratické („tvrdé“, „cukr a bič“ vedení)
- Lidé typu Y mají „higher order needs“ a mají intrinsické motivy
- (potřebují participativní („měkké“) vedení, mají zájem o spoluúčast na vedení)
- *The human Side of Enterprise (Lidská stránka podniku)*, 1960

Manažeři podle X teorie Douglase McGregora

- Netolerantní, rezervovaní, izolovaní, nevšímaví, arogantní, elitářští, nenaslouchající, asociální obviňující, neděkující ani nechválící, vznětliví, vydávající pokyny, příkazy, nařízení, instrukce, nemají smysl pro týmovou práci ani hru.

Manažeři podle Y teorie Douglase McGregora

- Trpěliví, souslední, zajímaví se, promíjející, orientovaní na člověka, týmoví hráči, naslouchající, posilující morálku, přijímající odpovědnost, chválící, odměňující.

XI Teorie dotazník (Douglas Mc Gregory a Alan Chapmann)

- 5= vždy, 4=většinou, 3=často, 2=občas, 1= zřídka, 0= nikdy
- 1. Zaměstnavatel mě zdvořile žádá o provedení určité práce i s objasněním, proč je ji potřeba vykonat a přijímá mé návrhy k realizaci úkolu.
- 2. Jsem ochoten se učit i mimo bezprostřední oblast mého zaměstnání.
- 3. Mohu ukončit pracovní poměr bez velkých překážek, pokud to potřebuji.
- 4. Dostává se mi ocenění a pochvaly, když udělám dobrou práci nebo za mé zvláštní úsilí.
- 5. S pracovníky, kteří opouštějí podnik, je prováděn tzv. „exit interview“ kde jsou vyslechnuty jejich názory na organizaci, kde dosud pracovali .
- 6. Jsem motivován a stimulován, abych pracoval dobře a tvrdě, ale mohu požádat o pomoc, je-li to nutné.
- 7. Pokud potřebuji zvláštní kurz (trénink), nadřízený se snaží zajistit mi ho.
- 8. Jestliže mám zájem o nadstandardní úkol (práci), nadřízený se snaží najít způsob, jak mi ho získat.
- 9. Mohu oslovovat své nadřízené křestními jmény, máme přátelské vztahy.
- 10. Nadřízený je ochoten se mnou diskutovat o mých obavách, starostech a návrzích.
- 11. Víím jaké jsou cíle (záměry, plány) organizace.
- 12. Bylo mi řečeno, jaké jsou základní pravidla (řád) podniku.
- 13. Byla mi dána možnost samostatně řešit problémy, týkající se mé kompetence.
- 14. Můj nadřízený mne informuje o situaci (poměrech) v organizaci.
- 15. Mám pravidelné schůzky se svým nadřízeným, ve kterých diskutujeme o mých možnostech zlepšovat se a rozvíjet své schopnosti a dovednosti.

Dotazník „XY Theory“ zjišťující participativní (Y) a autoritářský (X)styl řízení

- Klíč:
- 60-75 bodů- preference silného vedení podle teorie Y (participativního) řízení podle Douglase **Mc Gregora** a Allana **Chapmana**
- 45-59 bodů – běžné vedení podle Y(participativní) teorie řízení
- 16-44 bodů běžné vedení podle X (autoritářské) teorie řízení
- 0-15 preference silného autoritativního vedení podle autoritářské teorie X (krátkodobě může být i efektivní)

Paretův princip

(okruh 3)

- **Paretovo pravidlo**
- Jednou ze zásad, které nám umožní být efektivnějšími, je i minimalizace všech činností, které nejsou efektivní či ziskové, tzn. které nám skutečně nepomáhají dosáhnout našeho hlavního cíle.
- Při dodržování této zásady se můžete řídit ***Paretovým principem***, známým také jako **pravidlo 80/20**.
- Wilfredo Pareto, ekonom žijící v 19. století, při zkoumání populace v Itálii zjistil, že 20 % obyvatelstva vlastnilo 80 % majetku. Tento stav věcí se později ukázal být platný v mnoha dalších oblastech života:
 -
 - 20 % zákazníků nebo výrobků znamená 80 % obratu.
 -

Paretův princip 20/80 (okruh 3)

- 20 % pracovníků udělá 80 % práce.
- •
- 20 % sponzorů dá 80 % darů.
- •
- 20 % novin obsahuje 80 % informací,
- 20 % času stráveného na poradě ovlivní 80 % usnesení,
- •
- 20 % priorit má za následek 80 % ziskové produktivity .
- 20 % rodičů je autory 80 % stížností.
- 20 % žáků dělá 80 % problémů,

Výběr pracovníků a tvorba profesioqramů, posouzení nároků práce na:

- antropometrické charakteristiky člověka;
- biomechanické charakteristiky člověka;
- smyslové schopnosti člověka;
- intelektuální kapacitu člověka;
- emocionální kapacitu člověka;
- sociálně psychologické charakteristiky chování člověka.

Human Resources (HR)

- Oddělení lidských zdrojů
- Oddělení HR
- Lidská divize (People division)
- Především vybírá nové zaměstnance
- Školí zaměstnance
- Vytváří firemní strategie v oblasti ceny, provozu, kultury, klíčových produktů, nákladů, talentů a služeb
- Proces rozhodování se posouvá na nižší úrovně
- (na lokální manažery)

Vzor diagnostické metody používané při výběru pracovníků (včetně manažerů)

- *Ravenovy progresivní matrice pro dospělé.*
- *Ravenovy progresivní matrice pro pokročilé.*

MOTIVACE A STIMULACE

(„vnější motivace“)

- Motivace je proces, kdy soubor(motivační systém) hnacích sil usměrňuje veškerou aktivitu daného jedince.
- Úzce souvisí s výkonem a výkonností člověka.
- (Výkon je násobek schopností /dovedností/ a motivace).
- Základní jednotkou je vnitřní motiv = pohnutka k určitému jednání a vnější incentiva (stimul).
- Na jednání působí vzájemně (i proti sobě) řada motivů a incentiv (stimulů).

Klasifikace motivů a incentív

- Vědomé nebo neuvědomované (S.Freud).
- Ovladatelné vůlí nebo neovladatelné.
- Vnitřní nebo vnější.
- Apetence nebo averze.
- Primární nebo sekundární.
- Vrozené nebo získané.

Funkce motivace

- ***Dynamogenní*** (aktivizující, energetizující).
- ***Direktivní*** (regulující, směrová).
- ***Dodávající smysl*** lidské činnosti.

Motivační analýza

- Pátrání po motivech, tj. příčinách a pohnutkách chování a prožívání:

vědomých;
nevědomých.

Jde o potřeby, zájmy, hodnoty a ideály, návyky a zlozvyky.

Motiv a stimul (incentiva)

- **MOTIV** (od moveo-hýbám) lze chápat jako **vnitřní** (*intrinsickou*) **příčinu** lidského chování. Motiv, skrytá příčina jednání a chování, je „vnitřní záležitostí“ jedince. Je tvořen souhrnem osobnostních determinantů (např. potřeb, zájmů, hodnot, postojů, návyků).
- **STIMULY** (incentivy) jsou v procesu motivace **vnějšími** (*extrinsickými*) nástroji působení. K hlavním stimulům patří hmotné odměňování, ale i stimuly sociální povahy (např. pochvala, povzbuzení).

Clayton P. Aldefer (1972)

- Rozvoj motivační teorie potřeb A. Maslowa.
- 1. Zajištění osobního profesního růstu.
- 2. Zajištění dobrých sociálních vztahů v práci.
- 3. Důvěra v zajištění existenční jistoty.

Autor pyramidy potřeb A.Maslow

Maslow Abraham
(1908-1970).

Americký psycholog.
Zakladatel humanistické
psychologie.

Dílo:

Motivation and Personality,
1954.



Maslowova původní teorie hierarchie pěti lidských potřeb



Inovace Maslowovy pyramidy



Abraham Harold Maslow

- 1. Potřeba mít uspokojené **fyziologické potřeby** (hlad, žízeň, spánek, sex).
- 2. Potřeba **bezpečí** -mít své místo, prostor pro existenci (chráněné).
- 3. Potřeba **sounáležitosti**, někam patřit (sdružovat se, přátelit se, mít někoho rád).
- 4. Potřeba dosáhnout **uznání** (úspěchu v práci, prestiže, respektu, úcty) .
- 5. Potřeba **seberealizace** (sebeaktualizace, naplnění subjektu možného, vlastního potenciálu, poslání).

Maslowova hierarchie potřeb



Maslowova osmiúrovňová teorie motivace

Sebetranscendence (přesah).

Seberealizace (osobní naplnění).

Estetické potřeby (harmonie, krása).

Kognitivní potřeby (znalosti).

Potřeba úcty a uznání (prestiž).

Sociální potřeby (láska, rodina, pracovní skupina).

Potřeby jistoty a bezpečí.

Biologické a fyziologické potřeby.

J.S. Adamsova teorie spravedlnosti („rovnováhy“)

- Americký psycholog John Stacey **Adams** uvedl tuto teorii pracovní motivace v roce 1963. Podle této teorie si pracovníci podle srovnatelných tržních měřítek porovnávají, co do práce vkládají s tím, co z ní získávají. Vkládají svůj čas, úsilí, loajalitu, toleranci, flexibilitu, angažovanost, spolehlivost, duši i srdce a získávají finanční odměny, benefity, jistotu, uznání ocenění, odpovědnost, pocit rozvoj a růstu, zábavu atd. Pokud mají pocit, že jejich vstupy nejsou patřičně **vyváženy** s výstupy, stávají se demotivovanými a hledají změnu, nebo zlepšení, nebo snižují své vklady do práce.
- Pokud mají pocit, že vyváženy jsou, jsou motivováni pokračovat na stejné úrovni vstupů.
- Bude-li mít pracovník pocit, že je přeceněn, může zvýšit své pracovní úsilí, avšak také může vnitřně přehodnotit hodnotu svých vstupů směrem nahoru bez současného zvýšení vnějšího projevu - reálných vstupů do práce.
- Podle teorie pracovníci vstupy a výstupy sčítají, to jest, jednu méně uspokojivou část (například pocit odpovědnosti) lze nahradit přidáním druhé (například jistoty).
- Vnímání vstupů a výstupů je obvykle individuální, a to podle toho, jaké mají pracovníci hodnoty.
- Zrovna tak je mohou nesprávně vnímat z důvodů, že nemají správné informace. Například bude-li pracovník přesvědčen, že firemní automobil je nároková věc, bude jeho vnímání jistě jiné od toho pracovníka, který bude přesvědčen, že to je forma ocenění pracovního výkonu.

J.S.Adamsova teorie spravedlnosti („rovnováhy“)

- Teorie spravedlnosti tvrdí, že pokud je s lidmi zacházeno spravedlivě, budou motivováni a pokud je s nimi zacházeno nespravedlivě, budou demotivováni. J.S. Adams (1965) uvádí, že existují dvě formy spravedlnosti: distributivní spravedlnost (týká se toho, jak lidé cítí, že jsou odměňováni podle svého přičinění a v porovnání s ostatními) a procedurální spravedlnost (týká se toho, jak zaměstnanci vnímají spravedlnost postupů používaných podnikem v takových oblastech jako je hodnocení pracovníků, povyšování a disciplinární záležitosti).

Motivační teorie

Davidu MC Clellanda

- David C. McClelland (*1917 - †1998) byl americkým behaviorální a sociální psycholog. Jeho teorie získaných potřeb je známa též pod jmény teorie tří potřeb.
- McClelland tvrdí, že lidé mají potřebu něčeho dosáhnout, někam patřit a potřebu moci. Liší se pouze tím, jaký mají vnitřní žebříček priorit těchto potřeb.
- Ten, který chce hlavně něčeho dosáhnout (Achiever – vyhledavač úspěchu) má tendenci excelovat a oceňuje časté potvrzování toho, jak je dobrý. Vyhýbá se riziku, ze kterého není patrný zisk, nebo kde je pravděpodobnost neúspěchu příliš vysoká.
- Ten, který chce hlavně někam patřit (Affiliation seeker- vyhledavač společenství) má tendenci vyhledávat zejména harmonické vztahy s ostatními lidmi. Jsou konformní. Vyhledávají spíše souhlas, než uznání.
- Ten, který má silnou potřebu moci (Power seeker- vyhledavač moci) má tendenci k síle a moci, a to buď kvůli ovládnutí lidí nebo kvůli dosažení cíle. Nevyhledává ani uznání, ani ocenění, stačí mu pouze souhlasná dohoda.

Motivace osobnosti a výkon (David Mc Cleland)

- 1. Osoba s vysokou potřebou **výkonu**
(spokojenost z dobře a úspěšně vykonané práce).
- 2. Osoba s vysokou potřebou přátelství a **sounáležitosti** (spojenectví)
(dobré vztahy ve skupině ji motivují k výkonu).
- 3. Osoba s vysokou potřebou moci, **sebeprosazení** a pozice
(rádi přebírají odpovědnost, vedoucí pozici).

Motivační teorie cílů

- Motivační teorie cílů zformulovaná roku 1979 Lathamem a Lockem tvrdí, že motivace a výkon jsou vyšší, jsou-li jednotlivcům stanoveny specifické cíle, jsou-li tyto cíle obtížné, ale přijatelné, a existuje-li odezva (zpětná vazba) na výkon. Důležitá je participace jedinců na stanovování cíle, neboť je to nástroj, jak získat souhlas pro stanovení vyšších cílů. Obtížné cíle musejí být projednány a odsouhlaseny a její dosahování musí být podporováno vedením a radou. Životně důležitá pro udržení motivace je zpětná vazba, zejména pro dosahování stále vyšších cílů. (Armstrong, 1999). Stanovení cílů je jasná a přesvědčivá teorie motivačního působení. Jejím praktickým výstupem je ukládání úkolů - manažerská technika, praktický návod vedoucím pracovníkům k hodnocení a motivování podřízených. Autorem této techniky je Peter Drucker. Při ukládání úkolu je třeba dbát jistých parametrů, které jsou vystiženy anglickou zkratkou „SMART“ (hladký, průrazný). Jednotlivá písmena vyjadřují atributy stanoveného úkolu: S = specifický ; M = měřitelný ; A = akceptovaný ; R = reálný ; T = termínovaný Smith (1998) tvrdí, že tyto SMART cíle tvoří spojovací články mezi našimi vůdčími hodnotami a každodenní činností. Vůdčí hodnoty určují, co je a co není pro nás důležité, ačkoliv se to jeví naléhavé, tj. důležité věci nemusejí být naléhavé, dokud je z nich neuděláme a naopak.

Hlavní činitelé ovlivňující člověka v pracovním procesu

- Ekonomická jistota (mzda, plat).
- Pocit bezpečí (stabilita pracovního zařazení).
- Možnost postupu.
- Veřejné uznání, společenské a morální ocenění.
- Důvěra v organizaci.
- Odborná náročnost vykonávané práce + přesvědčení o její užitečnosti.
- Uspokojení z vykonávané práce.
- Dobré vztahy se spolupracovníky (společenská atmosféra ve skupině).
- Dobré pracovní prostředí + vnější pracovní podmínky.
- Péče organizace o pracovníky.

Konkrétní motivační stimuly

1. Osobní pochvala vedoucího.
2. Veřejná pochvala.
3. Návrh a realizace vyznamenání.
4. Návrh a realizace povýšení.
5. Slib a realizace zvýšení platu.
6. Jednorázová finanční odměna.
7. Aktivní pomoc a rada.
8. Spolurozhodování.
9. Pravidelné osobní finanční ohodnocení.
10. Zkvalitnění pracovního prostředí.

Pravidla pro stimulování

- Vyhýbat se rovnostářskému odměňování. Vázat odměnu vždy na konkrétní výsledek, který byl motivačním cílem.
- Neopomíjet hmotné nebo morální odměny, když si to pracovníci zaslouží.
- Včas seznámit zaměstnance s cíli stimulace.
- Včas předcházet chybám i nesprávnému jednání zaměstnanců formou upozornění.
- Kritiku vyřizovat mezi čtyřma očima, bez zbytečného dramatizování a účasti ostatních spolupracovníků,
- Dodržovat zásady spravedlnosti a nestrannosti vůči všem spolupracovníkům, odměňovat přiměřeně.

Nemotivovaný a demotivovaný pracovník

- *Nedostatečně motivovaný*, resp. demotivovaný zaměstnanec pracuje často pouze pod přímým dohledem nadřízených, je nesvědomitý, povrchní, nestálý.
- Příčina nedostatečné motivace může být např. v nesprávné volbě povolání (odtud plyne důležitost poradenství pro volbu povolání), v různých konfliktových situacích, v málo objektivním hodnocení pracovníků a ve mzdové nivelizaci.

Desatero motivace

(Ing. Stanislav Vácha (1930-
2000))

- 1. Vytvářet pozitivní motivační pole.
- 2. Měřit pracovní výkony.
- 3. Odměňovat dobré výkony.
- 4. Vytvořit normy výkonu.
- 5. Hodnotit výkon pravidelně.
- 6. Podporovat soutěživost jednotlivců i skupin.
- 7. Netolerovat podprůměrný výkon.
- 8. Odstranit příčiny nízkého výkonu.
- 9. Pomoci krátkodobě zaostávajícím.
- 10. Propustit dlouhodobě zaostávající.

Diagnostika motivace podle Antona Jurovského 1/10

- Důvody pro případnou změnu pracovního místa
-
- **1. Lepší plat na novém pracovišti**
- (Silně mne motivuje /3/; středně mne motivuje /2/; jen slabě mne motivuje /1/; pro mne je nemotivující /0/).
-
- **2. Vedoucí pozice nebo významnější funkce**
- (Silně mne motivuje /3/; středně mne motivuje /2/; jen slabě mne motivuje /1/; pro mne je nemotivující /0/).
-
- **3. Významnější pracovní činnost**
- (Silně mne motivuje /3/; středně mne motivuje /2/; jen slabě mne motivuje /1/; pro mne je nemotivující /0/).
-

Diagnostika motivace 2

- **4. Lepší možnosti k vrcholným výkonům**
- (Silně mne motivuje /3/; středně mne motivuje /2/; jen slabě mne motivuje /1/; pro mne je nemotivující /0/).
-
- **5. Výhodnější práce pro moji rodinu**
- (Silně mne motivuje /3/; středně mne motivuje /2/; jen slabě mne motivuje /1/; pro mne je nemotivující /0/).
-
- **6. Stálejší a jistější práce**
- (Silně mne motivuje /3/; středně mne motivuje /2/; jen slabě mne motivuje /1/; pro mne je
- nemotivující /0/).

Diagnostika motivace 3

- **7. Lepší (rychlejší) možnost funkčního a platového postupu**
- (Silně mne motivuje /3/; středně mne motivuje /2/; jen slabě mne motivuje /1/; pro mne je nemotivující /0/).
-
- **8. Pohodlnější, méně namáhavá pracovní činnost**
- (Silně mne motivuje /3/; středně mne motivuje /2/; jen slabě mne motivuje /1/; pro mne je nemotivující /0/).
-
- **9. Lepší spolupracovníci**
- (Silně mne motivuje /3/; středně mne motivuje /2/; jen slabě mne motivuje /1/; pro mne je nemotivující /0/).
-
- **10. Lepší nadřízení**
- (Silně mne motivuje /3/; středně mne motivuje /2/; jen slabě mne motivuje /1/; pro mne je nemotivující /0/).
-

Diagnostika motivace 4

- **11. Lepší organizace práce**
- (Silně mne motivuje /3/; středně mne motivuje /2/; jen slabě mne motivuje /1/; pro mne je nemotivující /0/).
-
- **12. Lepší nálada a sociální klima a atmosféra mezi lidmi na pracovišti**
- (Silně mne motivuje /3/; středně mne motivuje /2/; jen slabě mne motivuje /1/; pro mne je nemotivující /0/).
-
- **13. Možnost většího uplatnění mých schopností a dovedností**
- (Silně mne motivuje /3/; středně mne motivuje /2/; jen slabě mne motivuje /1/; pro mne je nemotivující /0/).
-
- **14. Větší vážnost pracoviště u mých příbuzných a známých**
- (Silně mne motivuje /3/; středně mne motivuje /2/; jen slabě mne motivuje /1/; pro mne je nemotivující /0/).
-
-

Diagnostika motivace 5

- **Moje případná nepřítomnost v práci mne mrzí**
-
- **15. Protože moje práce bude chybět**
- (velmi mi na tom záleží /3/; záleží mi na tom /2/; jen částečně mi na tom záleží /1/ ; nezáleží mi na tom /0/).
-
- **16. Protože ji budou muset za mne udělat jiní**
- (velmi mi na tom záleží /3/; záleží mi na tom /2/; jen částečně mi na tom záleží /1/ ; nezáleží mi na tom /0/).
-
- **17. Protože budou těžkosti se splněním plánovaných pracovních úkolů**
- (velmi mi na tom záleží /3/; záleží mi na tom /2/; jen částečně mi na tom záleží /1/ ; nezáleží mi na tom /0/).
-

Diagnostika motivace 6

- **18. Protože práci budu muset dokončit po návratu do zaměstnání**
- (velmi mi na tom záleží /3/; záleží mi na tom /2/; jen částečně mi na tom záleží /1/ ; nezáleží mi na tom /0/).
-
- **19. Protože budu mít menší výdělek**
- (velmi mi na tom záleží /3/; záleží mi na tom /2/; jen částečně mi na tom záleží /1/ ; nezáleží mi na tom /0/).
-
- **20. Protože jsem odloučený od svých spolupracovníků a kolegů**
- (velmi mi na tom záleží /3/; záleží mi na tom /2/; jen částečně mi na tom záleží /1/ ; nezáleží mi na tom /0/).
-
- **21. Protože být doma sám je pro mne nudné**
- (velmi mi na tom záleží /3/; záleží mi na tom /2/; jen částečně mi na tom záleží /1/ ; nezáleží mi na tom /0/).
-

Diagnostika motivace 7

- **22. Protože to nemají moji spolupracovníci rádi**

- (velmi mi na tom záleží /3/; záleží mi na tom /2/; jen částečně mi na tom záleží /1/ ; nezáleží mi na tom /0/).
-

- **23. Protože to nemá rád můj přímý nadřízený (vedoucí)**

- (velmi mi na tom záleží /3/; záleží mi na tom /2/; jen částečně mi na tom záleží /1/ ; nezáleží mi na tom /0/).
-

- **24. Protože to snižuje pracovní disciplinu u ostatních pracovníků**

- (velmi mi na tom záleží /3/; záleží mi na tom /2/; jen částečně mi na tom záleží /1/ ; nezáleží mi na tom /0/).
-

- **25. Jiné (uved'te**

co?

.....

- (velmi mi na tom záleží /3/; záleží mi na tom /2/; jen částečně mi na tom záleží /1/ ; nezáleží mi na tom /0/).
-

Diagnostika motivace 8

- Ukazatele hodnoty mé práce

-

26. Dobrý výdělek

- (velmi mi na tom záleží /4/; záleží mi na tom /3/; jen částečně mi na tom záleží /2/; nezáleží mi na tom /1/).

-

27. Hmotné výhody pro mne a pro mou rodinu

- (velmi mi na tom záleží /4/; záleží mi na tom /3/; jen částečně mi na tom záleží /2/; nezáleží mi na tom /1/).

-

28. Dobré pocity z pracovní činnosti

- (velmi mi na tom záleží /4/; záleží mi na tom /3/; jen částečně mi na tom záleží /2/; nezáleží mi na tom /1/).

-

29. Vědomí dobře vykonané práce

- (velmi mi na tom záleží /4/; záleží mi na tom /3/; jen částečně mi na tom záleží /2/; nezáleží mi na tom /1/).

-

30. Vědomí, že dovedu udělat více i než jiní

- (velmi mi na tom záleží /4/; záleží mi na tom /3/; jen částečně mi na tom záleží) 645

Diagnostika motivace 9

- **31. Vědomí, že jsem užitečný naší organizaci**
- (velmi mi na tom záleží /4/; záleží mi na tom /3/; jen částečně mi na tom záleží /2/; nezáleží mi na tom /1/).
-
- **32. Kladné hodnocení a uznání od vedoucích**
- (velmi mi na tom záleží /4/; záleží mi na tom /3/; jen částečně mi na tom záleží /2/; nezáleží mi na tom /1/).
-
- **33. Materiální i nemateriální odměny (diplomy) od vedení organizace**
- (velmi mi na tom záleží /4/; záleží mi na tom /3/; jen částečně mi na tom záleží /2/; nezáleží mi na tom /1/).
-
- **34. Veřejná pochvala před spolupracovníky³⁴.**
- (velmi mi na tom záleží /4/; záleží mi na tom /3/; jen částečně mi na tom záleží /2/; nezáleží mi na tom /1/).
-

Diagnostika motivace 10

- **35. Veřejné vyznamenání**
(velmi mi na tom záleží /4/; záleží mi na tom /3/; jen částečně mi na tom záleží /2/; nezáleží mi na tom /1/).
- **36. Uznání prezentované v mediích (rozhlasu, televizi, tisku)**
(velmi mi na tom záleží /4/; záleží mi na tom /3/; jen částečně mi na tom záleží /2/; nezáleží mi na tom /1/).
- **37. Uznání od spolupracovníků**
(velmi mi na tom záleží /4/; záleží mi na tom /3/; jen částečně mi na tom záleží /2/; nezáleží mi na tom /1/).
- **38. Uznání od manželky (manžela), od dětí, dalších příbuzných přátel a známých**
(velmi mi na tom záleží /4/; záleží mi na tom /3/; jen částečně mi na tom záleží /2/; nezáleží mi na tom /1/).
- **39 . Jiné**
(doplňte.....)
- **Průměrný výsledek** se pohybuje v rozmezí 102-108 bodů.

Předvýběr a vlastní výběr pracovníků

- Profesiogramy (popisy místa a jejich nároků na člověka).
- Analýza žádosti o místo.
- Hodnocení, vysvědčení ze škol a pracovišť.
- Osobní dotazník. Anamnéza. Životopis.
- Reference.
- Personální rozhovor.
- Pozorování.
- Psychologická diagnostika. Assessment centre.
- Knox outové faktory.
- Personalistické teorie.
- Situační, sociálně psychologické teorie.

Odhad validity výběrových metod

- Životopis – 20%
- Pohovor - 40%
- Reference- 32%
- Testy- 28-46%
- Skupinové hry – 30-55%
- Kombinace 63%

Adaptace pracovníka

- Adaptační plány.
- Zpětnovazební rozhovory.
- Dodatečné a průběžné informace.
- Zapracovávání.
- Supervize.
- Koučování.

Dopravní psychologie

Jiří Hoskovec

(nar.1933).

Psychologická diagnostika
řidičů z povolání.



Neurolingvistické programování komunikace

- John **Grinder**



Richard **Bandler**



NLP

Už v 70. letech se v USA začala rozvíjet metoda takzvaného neurolingvistického programování (NLP).

V život ji uvedli profesor lingvistiky John **Grinder** a matematik Richard **Bandler**.

Zabývali se pozorováním tří významných terapeutů: hypnoterapeuta Milтона **Ericksona**, rodinné terapeutky Virginie **Satirové** a psychoterapeuta Fritze **Perlse**.

Zjistili, že tito tři naprosto odlišní lidé používali stejné vzorce chování a jednání, a proto byli úspěšní.

Metoda NLP má usnadnit zejména lidem ve vyšších funkcích komunikovat s okolním světem, využívají ji i osoby s nízkým sebevědomím jako cestu ke zvýšení asertivity. Na Západě a v USA je stále poměrně velkým hitem. I u nás už je možné absolvovat kursy NLP, dvoudenní školení vyjde na zhruba pět až osm tisíc korun (provádí je např. PhDr. Jiří Zíka)

NLP

Chceme-li optimálně komunikovat s lidmi, musíme se naučit rozumět i somatickým sdělením. Jde o tzv. „**řeč těla**“. V tomto směru se rozpracovávají metody *neurolingvistického programování* (NLP) jako je např. kalibrace, zrcadlení, vedení, přesahování, ukotvování, asociování a disociování, přerámcovávání a vciťování se do budoucnosti. Jde o psychologický program vyvinutý americkým lingvistou Johnem **Grinderem** a psychologem Richardem **Bandlerem** založený na zkoumání a měnění nonverbálních psychosomatických projevů a symptomů i projevů a zvyklostí verbálních (jazykových a řečových).

NLP

Kalibrace je metoda pro rozpoznávání expresivity či adaptivity člověka, jeho vnitřního duševního stavu, psychiky a osobnosti pozorováním jeho paraverbální a nonverbální komunikativity, mimiky, zaměření, četnosti a délky pohledů (řeči očí), gestikulace (také brýlemi, např. odložení brýlí, přikládání brýlí k ústům, posunutí brýlí na nose dopředu), kineziky (vyjádření pohybem), haptiky (dotekem), posturologie (úroveň tenze), proxemiky /zóny vzdáleností/: intimní (do 50 cm), osobní (50-150), sociální (150-350), veřejná (nad 350 cm), úpravy zevnějšku (oblečení, účes, doplňky), tónu hlasu a analýzou jeho vnějších tělesných signálů a symptomů, tedy rozbořením jeho expresivní nonverbální komunikace.

NLP - pacing

Zrcadlení (pacing, čti pejsink)) je v praxi osvědčená metoda při níž jde alespoň o částečné převzetí (parafrázování, shrnutí, ozvěna) verbálních i nonverbálních výrazových projevů partnera (mimiku, gestikulaci) v komunikaci (či klienta) do vlastních výrazových projevů aplikovaných při komunikaci s cílem s daným partnerem optimalizovat kontakt (raport) nebo adekvátní kontakt udržet a posílit.

Verbální pacing

Převzetí slovní zásoby, slovních výrazových projevů partnera v komunikaci.

Nonverbální pacing

Zaujímání držení a řeči těla, neslovních výrazových projevů partnera v komunikaci.

Řeč těla někdy prozradí více než řeč mluvená, protože se řídí podvědomím. Nonverbální komunikace bývá pravdivější než verbální komunikace.

NLP- vedení

Při ***vedení (Leading)*** jde o to, aby po navození raportu partner následoval vedoucího rozhovoru v jeho způsobu chování a prožívání, aby se s ním pokud možno nevědomě identifikoval a napodoboval ho.

NLP-přesahování

Přesahování (Overlapping) znamená používat určitého reprezentačního systému, který umožní přístup do jiného systému.

Cílem je dosáhnout u dané osoby určité transcendence, sebepřesahování hranic svých každodenních zkušeností a toho vyplývající sebepřekonávání.

Overlapping

Přesahování např. nějaké meze, hranice, rámce, horizontů každodennosti, vyzvedání trvalejších (zejména mravních) hodnot, sebepřesahování vlastních osobních limitů, překrytí, přečnívání, transcendence.

NLP- kotvení

Prožitkové kotvení (Anchoring) může být výhodné nebo nevýhodné.

Jde o to, aby si člověk dovedl před určitým výkonem (aktivitou) autosugestivně z vnějška do nitra ukotvit např. sebedůvěru, jistotu v sebe sama a ve svou úspěšnost, klid, energii.

Nevýhodné kotvení (např. na místě, kde měl člověk opakovaný neúspěch spojený s nepříjemným zážitkem) je třeba eliminovat.

NLP- asociování

Asociování (*Associating*) znamená prožít znovu určitý vlastní zážitek alespoň přibližně tak, jak probíhal v minulosti, vidět situaci svými vlastníma očima a prožít ji celým svým tělem.

Takový zážitek může mít katarzní účinek a dopad, může však člověka i rozrušit.

NLP-disociování

Disociování (*Dissociating*) znamená prožít zážitek jen tak, jako by byl natočen na film (video) a člověk se na něj dívá s určitým odstupem (s distancí), odděleně, bez velkých vnitřních tenzí.

NLP- přerámcování

Přerámcování, přeznačkování, překódování (Reframing) znamená změnu (značkování, etiketizování) rámce sdělení s cílem přiřadit sdělení nový význam (např. pozitivnější).

Jde o nový zorný úhel se kterým přehodnocujeme, redefinujeme situaci.

Nejde o zcela novou metodu, ale primárně pouze o nový termín.

Příklad na přeznačkování

- 1. Rodiče tvrdí o dítěti: „Je chorobně AGRESIVNÍ“.
- 2. Opakovaně označíme dítě alternativně a optimističtěji za „temperamentní a energické.“
- 3. Sledujeme reakci rodičů: úsměv, pokrčení rameny, další přeznačkování, např. : „je spíše impulzivní.“ Každá změna k pozitivitě je žádoucí.
- Pokud rodiče trvají na původním značkování, musíme hledat novou cestu nebo opatrně opakujeme pozitivnější („poloplné“) hodnocení.

NLP-vcítění se

Vcítění se do budoucna (Future Pacing)

znamená jakési zrcadlení budoucnosti, názorné prognózování, představování si a částečně i prožívání dosaženého cíle i sociální reaktivity v budoucí situaci, intuitivní vcítování se do budoucích situací.

Jde o to nejen činnost člověka poznat a interpretovat, ale také ji usměrnit, zaměřit a vytvářet *vzorce chování*, resp. činnostní vzorce a *rituály*.

SOCIÁLNÍ PSYCHOLOGIE

PRÁCE

Složky úspěšné komunikace

- Přiměřený oční kontakt.
- Upřímně přátelský výraz ve tváři.
- Přijatelný, neironizující tón řeči.
- Adekvátní hlasitost.
- „Zrcadlení“.
- Přiměřená plynulost, rytmus a melodie řeči.
- Přiléhavá mimika a gestikulace.
- Adekvátní asertivita.
- Adekvátní obsah promluvy.

Analýza fází komunikace

- Můžeme rozlišovat **šest fází komunikace**, přičemž v každé z nich může docházet k různým „šumům“ či nedorozuměním, tj. k úbytku informací nebo k jejich deformaci:
 1. **ideová geneze** - tj. vznik, zrod nápadu, myšlenky, obsah myslí komunikátora;
 2. **zakódování** - vyjádření myšlenky v symbolech, slovech, znacích, pohybech;
 3. **přenos** - pohyb symbolů od vysílajícího k příjemci, vedení vysílacího obsahu;
 4. **příjem** - okamžik, kdy symboly dojdou k příjemci;
 5. **dekódování** - proces příjemcova výkladu, interpretace přijatých symbolů;
 6. **akce** - chování, činnost příjemce vyvolaná přijatou zprávou, využití informace.

Analýza sociální interakce

- Při komunikaci se sleduje též kongruentnost a inkongruentnost sdělení.
- **Kongruentní sdělení** je takové, kdy slovní i neslovní signály ukazují stejným směrem, jsou *souladné*.
- **Inkongruentní sdělení** znamená *nesoulad* verbálních a neverbálních signálů.

Konflikty a jejich řešení

Konflikt můžeme definovat jako ostrý spor, střet a to verbální či brachiální, srážku, rozkol, nesouhlas, neshodu, rozpor protichůdných tendencí a nutnost volby mezi nimi. Situaci tvoří celkový stav, komplex hmotných a nehmotných okolností v daném časovém úseku, dané psychické a sociální rozpoložení.

Můžeme rozlišovat :

konflikty **interpersonální** (včetně vnitroskupinových a meziskupinových) a konflikty **intrapersonální** (intrapsychické), intraindividuální.

Oba typy konfliktů vedou často např. k výkyvům v pracovním výkonu, k poruchám duševní rovnováhy, mají značný vliv na formování, utváření osobnosti.

Interpersonální konflikt můžeme definovat jako situaci, při které se střetá jedinec s vnějším prostředím, s jinými lidmi, a to buď:

jedinec s jedincem, jedinec se skupinou, skupina se skupinou (např. management podniku s vnější ekologickou skupinou).

Všechny konflikty mohou být náhlé a **krátkodobé**, **střednědobé** nebo **dlouhodobé** (odeznívají i léta).

Konflikty a jejich druhy

- Ano x ano (apetence)
- Ne x ne (averze)
- Ano i ne (ambivalence)
- Nepříjemné, ale musím
- Příjemné, ale nesmím
- Skryté (tacitní) nebo zjevné
- **Zjevný** konflikt můžeme vnímat např. podle výrazu tváře a mrazivé atmosféry při příchodu nežádoucí návštěvy.
- Příkladem člověka se **skrytým** konfliktem je člověk nesnášející pobyt v malých uzavřených prostorách, např. ve výtahu. Nemusí si uvědomovat, že jde o *klaustrofobii*, kterou začal trpět poté, co se u milenky skryl před jejím nečekaně přicházejícím manželem ve skříni, a měl vystupňovaný strach, že bude odhalen.

Konflikty interpersonální

- Jsou-li do konfliktní situace zahrnuti více než dva lidé, vytvářejí se tzv. koalice, kliky, podskupiny. S návrhem či nepřímou snahou na vytvoření koalice přichází často slabší člen skupiny, který má z takové koalice naději na prospěch.
- *Klika* (frakce, koalice) vyvíjí svou činnost po vzájemné dohodě, společně se zaměřuje na dosažení moci. Síla kliky spočívá v jejím skupinovém jednání, které bývá navenek utajeno. Stává se, že čestní, zásadoví a odvážní jedinci, kteří se snaží s klikou bojovat, prohrávají, protože mají před sebou nikoliv vliv jednotlivců, ale vliv skupiny, o jejíž síle a postupech (často velmi rafinovaných) nejsou dostatečně informováni, což vede nutně k chybnému odhadu celkové situace.

Konflikty interpersonální

Mezi **způsoby boje kliky** (koalice) s vedoucím patří např.:

- odstraňování lidí, o které by se mohl vedoucí opírat, a to i pomocí spojení s vedoucími vyšších instancí (anebo se pro tento cíl využije i sám vedoucí, proti kterému pracují),
- prosazování „vlastních“ lidí,
- dezorientování vedoucího falešnými údaji (uvedení vedoucího v omyl),
- maskované sabotování jeho příkazů, aby měl vedoucí neúspěch. Někdy stačí záměrně zpoždovat, nepřesně nebo jen zčásti vykonávat příkazy, aby se zkompromitovala pozitivní opatření a zároveň jejich iniciátor.
- pomlouvání, zveličování, *hyperbolizování* neúspěchů i drobných nedostatků vedoucího, které jsou u jiných tolerovány či dokonce *bagatelizovány*,
- snaha „přeložit“ člověka pro kliku nepohodlného či nebezpečného na jiné, třeba i lepší místo, avšak mimo oblast činnosti kliky. Jde o tzv. „*vykopnutí směrem nahoru*“. Jsou známy i případy, kdy členové kliky vtáhnou nebezpečného protivníka do vlastní společnosti a uměle navodí situace, které ho veřejně zkompromitují (opilství, nevěra apod.) a poskytnou proti němu halasnou zbraň.

Interpersonální konflikty a jejich příčiny

- *Příčiny konfliktů* jsou podle M. Homoly:
 - ve špatných mezilidských vztazích (45 %),
 - ve formálně organizačních záležitostech (20 %),
 - v ekonomické oblasti (16 %)
 - a v nežádoucích pracovních podmínkách (11 %).
- Také **záporná společenská atmosféra** na pracovišti má škodlivé účinky morální i zdravotní. Může vyvolat *psychické poruchy* (např. neurózu) nebo *morální defekty* (pracovní demoralizaci, apatii, neochotu spolupracovat, lajdáctví, nižší pracovní iniciativu). *Snižuje také pracovní výkon až o 20 %.*
- *Konflikty* na pracovišti mají často záporný vliv na pocit životní spokojenosti i u zaměstnanců, kteří mají výhodné platové zařazení. Vedou nezřídka k demotivaci, absentérství, fluktuaci a k poruchám zdravotního stavu člověka.

ŠIKANANA jako interpersonální konflikt

- Šikanující vedoucí má nejenom motivy, které se odlišují od motivů na kolegiální úrovni, takový vedoucí používá i odlišné strategie. Tyto strategie vyplývají z mocenské pozice vedoucího vůči postiženému podřízenému. Hlavní strategie mobbingu vedoucího – bossingu – jsou následující:
- **Přidělování sisyfovských úkolů.** Vedoucí podřízenému přiděluje jednotvárnou práci a úkoly, které jsou buď zcela nesmyslné nebo o jejichž smyslu lze s úspěchem pochybovat.
- **Úmyslné přidělování nevhodných úkolů.** Další strategií je zadávání úkolů, které sice mají svůj smysl, ale jsou hluboko pod kvalifikační úrovní i dovednostmi postiženého pracovníka. Zrcadlovou strategií je pak přidělení úkolu nadmíru obtížného, nezvládnutelného. Do této kategorie patří i přidělování takových úkolů, které jsou pro dotyčného pracovníka nestravitelné nebo traumatizující z osobních důvodů. A rovněž sem patří i přidělování úkolů, které mohou dotyčného pracovníka zdravotně poškodit, například je možné alergikovi zadat práci ve velmi zaprášeném prostředí.

ŠIKANA jako interpersonální konflikt

- **Trvalá kontrola** je jednou z nejrozšířenějších strategií mobbingu nadřízeného. Postižený pracovník je kontrolován nad rámec běžný na daném pracovišti. To se týká všeho, co nějakým způsobem souvisí s pracovním procesem. Vedoucí kontroluje i dílčí výsledky práce postiženého, jeho či její telefonní hovory a zejména přítomnost na pracovišti a přísné dodržování pracovní doby, včasných příchodů i odchodů, jakož i předepsaných přestávek. Strategie trvalé kontroly je mimořádně rozšířená a oblíbená strategie mobbingu mezi vedoucími po celém světě. Je velmi jednoduchá a nenáročná na provedení a vedoucí ji velice snadno zdůvodní jako plnění povinností vyplývajících z jeho funkce.
- Další oblíbenou strategií je **přichystání nečekaných překvapení**. Zejména po delší nepřítomnosti na pracovišti, například po nemoci nebo dovolené, je pracovník po svém návratu zaskočen nějakým nepříjemným překvapením. Například byl jeho stůl přestěhován do jiné kanceláře, nebo mu na stole chybí počítač, tiskárna apod.
- Mezi další strategie mobbingu vedoucích patří **oklešťování kompetencí** postiženého pracovníka. To se může projevat například tím, že se pracovníkovi odeberou dlouhodobé náročnější úkoly, v nichž je dotyčný pracovník dobře zaběhnutý a s nimiž je spokojený, a předají se jinému pracovníkovi. Postiženému pracovníkovi pak začnou být přidělovány dílčí úkoly pod jeho odbornou úroveň (viz výše).

Intraindividuální konflikty

- **Intraindividuální** konflikt můžeme definovat jako situaci, při níž se střetnou protichůdné síly (motivy) uvnitř osobnosti samotné.
- Teorií konfliktů se zabýval Kurt **Lewin** (1890-1947) a jeho žáci (N. E. **Miller** a další), kteří popsali typy intrapsychických konfliktů:
- Konflikt z *volby mezi dvěma kladnými hodnotami*, přičemž je možnost získat pouze jedinou. Jde o tzv. konflikt apetence - apetence.
- Konflikt z *volby mezi dvěma záporými*. Jde o konflikt averze - averze. Člověk např. musí zvolit vykonání nepříjemné práce nebo trest, když tuto práci nevykoná. Příkladem je nutnost volby mezi napomenutím nepořádné uklizečky (čímž se sice dosáhne většího pořádku, ale současně i averze uklizečky) a nenapomenutím uklizečky, což znamená nechat se i nadále znervózňovat nepořádkem na pracovišti.

Intraindividuální konflikty

- Konflikt z *ambivalentního postoje* k téže jediné hodnotě, k témuž objektu. Jde o typ konfliktu, který je typický pro nevyrovnané osobnosti. Často tento vztah existuje mezi vedoucími pracovníky a jejich zástupci. Na jedné straně např. vedoucí pracovníci touží, aby měli pod sebou podřídivé zástupce, ale ti bývají často méně schopní, proto si vyberou schopného zástupce, ale současně se cítí nepříjemně ohroženi. Jde o konflikt apetence - averze.
- K. Lewin popsal navíc ještě konflikt *averze a indukce pozitivní tendence* („Je to nepříjemné, ale musím“) a konflikt *apetence a indukce negativní tendence* („Je to příjemné, ale nesmím“).

Kurt Lewin (1890-1947)

Americký sociální psycholog německého a židovského původu.

Dílo: *teorie konfliktů*
teorie typů řízení



Další třídění konfliktů

- Konflikty si dále můžeme kategorizovat na:
- mobilizující (stenické) a demobilizující (astenické).
- **Mobilizující** konflikty (provázené např. hněvem) vedou k soustředění sebevědomí a povzbuzují k aktivitě.
- **Demobilizující** konflikty (provázené např. strachem) vedou ke ztrátě sebedůvěry a zbrzdění aktivity člověka.
- **Funkční** (řešící problém)
- **Dysfunkční** (problém kladně neřešící)

Další třídění konfliktů

- Podle sklonu lidí k prožívání vnitřních či vnějších konfliktů můžeme rozeznávat typ s *malou internalizací* (zvnitřněním) frustrujících, zátěžových podnětů, který si nepříjemné zkušenosti z konfliktů nebere příliš k srdci a má sklon k opakovanému konfliktnímu řešení různých situací. Naproti tomu existuje typ s *velkou internalizací* frustrujících podnětů, který až příliš prožívá emotivní doprovod konfliktních situací, dá se poučit. Má sklon k vnitřním konfliktům. Jde o osoby senzitivní, hypersenzitivní až neurotické, a to nejen mezi dospělými, ale i mezi dětmi a mládeží. Vážné konflikty, které byly potlačeny nebo vytěsněny, se mohou stát příčinou různých psychosomatických onemocnění.
- B. F. **Skinner** (1904-1990) liší typ respondentní a operantní. Typ *respondentní* reaguje spíše na vnější situace, typ *operantní* je více závislý na vnitřních stavech. *Extravert* podle C. G. Junga (1875-1961) má spíše sklon k vnějším konfliktům, *introvert* zase k vnitřním konfliktům.

Další třídění konfliktů

- Někteří lidé mají pro svou náladovou labilitu, akcentovanost nebo charakteropatii zvláště silné tendence k vyvolávání konfliktů. V takových případech hovoříme o *konfliktogenních* neboli konfliktotvorných osobnostech, které také častěji prožívají ambivalentní postoje než lidé přizpůsobení a harmoničtí. Někdy se také hovoří o oponentech ze zásady. Mají sklon k subjektivní interpretaci skutečnosti. Jejich chování vede často ke konfliktům, protože jsou zpravidla nekompromisně a záporně kritičtí.
- Konfliktogennost osobnosti může být podmíněna jak převážně vrozenými faktory (např. u výrazně cholerického typu temperamentu, dále u psychopatů, např. sudičů, kverulantů), tak prostředím a výchovou, sociálními faktory (např. u neurotiků).
- Konflikt je o to větší, oč více je možno získat jeho výhrou nebo ztratit prohrou. Konflikt se zmírňuje, roste-li výše hodnot, které obě strany získají, neřeší-li konflikt nepřátelsky. Častost výskytu konfliktu je dána také vysokou celkovou hladinou napětí a chroničností napětí.

Další třídění konfliktů

- Vertikální
- Horizontální

- Zjevné
- Skryté

- Oficiální
- Neoficiální

- Krátkodobé
- Dlouhodobé

- Intrapsychické (vnitřní)
- Interpersonální(vnější)

- Konstruktivní
- Destruktivní

Lidé kolem konfliktu

- **Aktivní účastníci konfliktu:**
 - *-moralizující;*
 - *-provokující, stimulující, sugerující;*
 - *-řešitelé.*
- **Pasivní účastníci konfliktu:**
 - *- distancující se (typ „pštros, nemá prý dost informací“);*
 - *- nevšímaví, neteční;*
 - *- pozorovatelé;*
 - *- pasivní sympatizanti s jednou stranou sporu.*

Reakce lidí na konflikt

- **Extrapunitivní** (neakceptuje ani část viny).
- **Intropunitivní.**
- **Impunitivní.**
- Smířlivost, část vlastní viny akceptující.

Řešení konfliktů

- **Adekvátní model řešení konfliktu** či problému má čtyři fáze:
 - 1. *Definování*, tj. co nejpřesnější vymezení problému.
 - 2. *Generování*, tj. stanovení alternativních řešení.
 - 3. *Hodnocení a výběr* nejvhodnější alternativy.
 - 4. *Provedení (implementace)* navrženého řešení a zjištění, jak se osvědčilo.
- Mezi **styly řešení konfliktu** se řadí např. :
 - agresivní (konfrontační) styl;
 - kompetitivní (soupeřivý) styl;
 - ustupování, únikový styl;
 - přizpůsobování se (adaptace) ;
 - kompromisní styl;
 - nekonstruktivní styl (chce porazit protivníka);
 - konstruktivní styl (hledá řešení problému).
- Řešení může být bez účasti třetí strany nebo s účastí třetí strany (tj. mediátora, soudu, arbitráže, tj. rozhodčího řízení)

Agresivní řešení konfliktů

- Osoby, které volí *agresivní styl* řešení konfliktů, považují své osobní cíle, přání a potřeby za důležitější než zachování si harmonických sociálních vztahů s okolím. Mívají v oblibě i napětí spojené a agresivními bojovými postupy a konflikty jsou pro ně *adrenalinovým sportem*. Za určitých okolností a v určité situaci může být i tento styl někdy vhodný.

Ústupné řešení konfliktů

- Lidé, kteří volí ústupný či *ústupový styl* řešení konfliktů se snaží sporům vyhnout, stahují se do sebe a vzdalují se od konfliktu fyzicky i psychicky. Za určitých okolností může být i tento styl nejvhodnější.
- V totalitních režimech a v autoritářsky řízených organizacích bývá tento styl často úspěšný.

Přizpůsobivé (adaptivní) řešení konfliktů

- Osoby volící *styl přizpůsobivý (adaptivní)* považují za nejdůležitější **dobré vztahy** mezi lidmi a oželí tak dosažení některých svých osobních přání, potřeb a cílů. Hledají pohodu, klid, harmonii, udržení přijatelných mezilidských vztahů, a to i za cenu i určitých nevýhod pro vlastní osobu.

Kompromisní řešení konfliktů

Lidé volící *kompromisní styl* mají zájem jak o své cíle, tak o **kvalitní vztahy** s druhou stranou. Snaží se proto získat pro sebe alespoň něco parciálního. Je tedy ochoten ze svých pozic a cílů částečně ustoupit o svých původních pozic.

Nekonstruktivní řešení konfliktů

Konflikt nekonstruktivní nejenom nepřináší adekvátní řešení problému, ale má dokonce i destruktivní účinky. Využívá se v něm totiž snaha druhou stranu za každou cenu porazit, zvítězit nad ní. Využívají se přitom nevhodné prostředky sporu. Verbální i nonverbální komunikace a metakomunikace je agresivní, často vulgární, dehonestující. Protivník je např. napadán i v oblastech, kterých si zvláště váží, vyčítá se mu minulost, rodina, přátelé, životní styl, ekonomická úroveň, je posmíván, pomlouván a ponižován. Výsledkem nekonstruktivně vedeného konfliktu je zvýšení vzájemné tenze až hostility, distres, frustrace.

Konstruktivní řešení konfliktů

- Optimální je *konstruktivní styl* řešení problému, kterým se hledá racionální řešení z něhož budou mít zisk obě strany a nedojde proto k podstatnému narušení vzájemných vztahů. Dodržuje pravidla „fair-play“, drží záporné emoce pod kontrolou, volí vhodný slovník, často učiní první krok k řešení.
- Teorie tzv. *konstruktivního konfliktu* se stále propracovává. Usiluje primárně o adekvátní kulturní a etické řešení problému, o konsensus a smíření odlišných názorů a postojů.

Konstruktivní řešení konfliktu

- Držet emoce a afekty pod kontrolou.
- Mluvit uvážlivě, monitorovat a kontrolovat svá slova před jejich vyslovením.
- Snažit se neříkat to, čeho bych v budoucnosti litoval.
- Mluvit spíše pomalu, s rozvahou, ale zřetelně a asertivně.
- Usilovat o klid při řešení problému.

Konstruktivní řešení

- Neodbíhat od tématu.
- Nevyčítat chyby z minulosti.
- Nebýt verbálně agresivní a vulgární, nenadávat, neponižovat druhou stranu.
- Vynechat generalizace typu: „vždycky“, pořád.
- Pokud možno nevyužívat možnost demonstrativního odchodu.
- Pokud však spor nikam nevede, přerušit jednání a odložit je na pozdější dobu (snad se zatím zredukuje afektivita a emoční tenze).

Řešení konfliktů

- Nelze jednoznačně říci, že jeden z těchto stylů je vždy teoreticky i prakticky nejlepší. Záleží na situaci a okolnostech. Hledání racionálního a optimálního řešení problému je teoreticky nejlepší, avšak vyžaduje velkou zkušenost a opravdové schopnosti a dovednosti. Za určitých okolností a v některých specifických situacích nemusí být vhodný. Někdy je dokonce výhodný i agresivní styl (nejde-li o budování sociálně komunikativního vztahu s neznámým agresorem) nebo styl ústupný (když je proti člověku např. více agresorů).

Řešení konfliktů

- Sociální psychologie doporučuje vyhýbat se pokleslému stylu verbální i nonverbální komunikace a metakomunikace, distresu a kardinální roztržce vedoucí k trvalému nepřátelství (hostilitě). Doporučuje se dodržovat při konfliktu pravidla „fair-play“, mluvit uvážlivě, kontrolovat své afekty, emoce i svá slova, jejich korektnost, tón a hlasitost, nevyhrožovat, neříkat to, čeho by bylo nutno později vážně litovat, nevyčítat druhé straně chyby z minulosti, nesnažit se ji globálně dehonestovat, ponižovat. Využívat vhodně asertivní zásady verbální i nonverbální komunikace, snažit se druhou stranu přesvědčit o správnosti svého názoru, získat ji na svou stranu, ale nepřecházet přitom až do agresivních způsobů chování. Nesnažit se jednorázově vyřešit celou složitou problematiku. Nepočítat s okamžitým a jednorázovým souhlasem ve všech bodech, ale umět na správnou reakci a verbální souhlas nějakou dobu i počkat až si druhá strana vše ještě dodatečně v klidu promyslí, prodiskutuje, uváží a rozhodne.

Stresy

- Distres
- Eustres
- Hypostres
- Mikrostress
- Hyperstress
- Aktuální
- Chronické
- Předpokládané (prognostické)

Typy zvládání konfliktů

- ***Pasivita*** („pozice mrtvého brouka“).
- ***Násilí*** fyzické nebo psychické.
- ***Delegace*** (arbitrovi, mediátorovi, soudu).
- ***Aktivní jednání.***

Pasti při zvládání konfliktů a stresů

- Musím
- Nesmím
- Nestihám (časová tíseň)
- Odkládání (prokrastinace)
- Přeceňování neúspěchu

Efektivní kritika

- 1. Určeme si promyšleně cíl, čeho chceme kritikou dosáhnout a začneme něčím pro kritizovaného akceptabilním. Připravme si argumenty (třeba i písemně).
- 2. Kritizujme a argumentujme racionálně, pevným, ale ne afektivním hlasem, slušnými slovy, spravedlivě, objektivně a vždy jen konkrétní nežádoucí činnost. Nekritizujme obecně ani vulgárně.
- 3. Formulujme konstruktivně co, jakou nápravu od kritizovaného očekáváme. Neodvolávejme se přitom na mínění druhých lidí.
- 4. Umožněme kritizovanému odpověď, pokus o vysvětlení.
- 5. Kritizovat bez křiku a podrážděnosti, bez „podpásových úderů“, bez znevažování osobnosti kritizovaného .
- 6. Závěrem položme otázku: „Co s tím uděláme?“
- 7. Pokud se nalezne přijatelné řešení, spor ukončíme.
- 8. Je-li třeba, sdělme kritiku i písemnou formou.

Coping – strategie zvládnání zátěží, obranné techniky

- V této oblasti se setkáváme např. s teorií dispoziční, situační a interakční.
- **Dispoziční teorie** předpokládají, že základem copingového chování jsou relativně stabilní osobnostní faktory.
- **Situační teorie** považují výběr copingových reakcí za podmíněný situačními faktory.
- **Interakční teorie** zdůrazňují interakci osobnosti a subjektivního psychologického významu situace pro konkrétního jedince.

Burnout - syndrom (vyhoření)

- **Burnout** je postupná ztráta energie, mimořádná únava až vyčerpání, redukce smysluplnosti, důvěry ve vlastní výkonnost.
- **Příčiny** často jsou např. ve :
 1. slabé efektivitě neodpovídající vyvinutém úsilí a snaze,
 2. nerealistických požadavcích na úspěch v profesi,
 3. nežádoucím psychosociálním klimatu podniku.

Technostres

- Neschopnost čelit novým technologiím adaptivním a zdravým způsobem.
- **Technostres** v původním slova smyslu pokrývá širokou oblast psychologických a fyziologických problémů, spojených s automatizací a s neschopností adaptace pracovníka na přístroje používané v pracovním prostředí. Mnoho učitelů (např. na vysokých školách) bylo stresováno převodem škol na moderní počítačovou techniku a její využívání.
- V užším slova smyslu se používá výraz **technostres** pouze pro stres při práci s počítačem, v této oblasti je však možno se setkat s mnoha dalšími synonymy: technofobie, strach z počítačů (kyberfobie, komputrofobie), negativní postoj k užití počítačů a averze k počítačům. Vzniká nová diagnóza: **technóza**.

Stresory ve školství

(Václav Holeček, 2001)

- Plzeňský psycholog Václav Holeček z katedry psychologie pedagogické fakulty zkoumal v roce 1999-2001 **stresory** u 317 učitelů na základních a středních školách.
- Zjistil toto **pořadí stresorů**:
 - 1. pracovní přetížení,
 - 2. vedení (nejen školy),
 - 3. žáci,
 - 4. neuspokojená potřeba seberealizace („frustrace“),
 - 5. rodiče(jejich stoupající agresivita),
 - 6. pracovní prostředí,
 - 7. kolegové a konflikty s nimi.

Stresory ve školství

- **Pracovní přetížení např.:**

termínované práce, nahromadění úkolů, časová tíseň, krátké přestávky, nadbytečná administrativa.

Stresory ve školství

- **Vedení (bossing)**, např.:

nejen vedení školy, ale i ostatní nadřízené orgány, tj. školský úřad, Česká školní inspekce, obecní úřady.

Stresory ve školství

- **Žáci**, např.:

rostoucí počet žáků s problémovým chováním, se závadami a poruchami učení a chování, žáci, kteří nespolupracují, mají špatný postoj a motivaci ke školní práci, utíkají ze školy, vyrušují, jsou bez kázně, stoupá jejich agresivita a nedisciplinovanost ve třídě, objevují se krádeže, záškoláctví, sexuální harašení, lhaní, podvody.

Stresory ve školství

- **Neuspokojená potřeba seberealizace** („frustrace“) :

částečná deziluze, pocit nedocenění práce učitele, nízké finanční ocenění náročné práce, tendence k burn-outu (vyhoření).

Stresory ve školství

- **Rodiče žáků a studentů:**

stoupající agresivita rodičů, nekritický přístup ke svým dětem, vyhrožování učitelům stížnostmi na úřady, policii, soudem .

Stresory ve školství

- **Pracovní prostředí (školy):**

špatné materiálně technické , prostorové a psychohygienické podmínky na škole, tj. stav a vybavení budov a tříd, ale i nedostatek financí na provoz školy, na nákup vhodných pomůcek, zařízení, přeplněné třídy, hlučnost.

Stresory ve školství

- **Kolegové (mobbing) :**

konflikty ve sborovně, konflikty s neformálním vůdcem, neprofesionalita některých kolegů, nedostatek kooperace, výskyt narkomanie a alkoholismu u učitelů.

Asertivita v práci

(Andrew Salter /1914-1996/)

Assere (lat.) – jasně, ale klidně a přímo tvrdit, reálně zdůrazňovat, stát za svým promyšleným slovem či názorem, umět bez afektivních potíží říci „ne“

Zdravé sebeprosazování, nenásilně, nemanipulativně, neagresivně projevené sebevědomí.

Jednání typu dospělý-dospělý (E.Berne: *Jak si lidé hrají*, transakční analýza).

Techniky asertivity

- K asertivitě patří i nonverbální výrazové projevy a také oblečení. Tomáš G. **Masaryk** byl vzorem asertivního člověka. Současně byl považován za nejlépe oblečeného poslance v rakouském parlamentu. Když mu rakouský císař František při návštěvě parlamentu nepodal ruku, odešel Masaryk hrdě a demonstrativně z parlamentu.
- Při vlastním výcviku asertivity se vyučuje sedmi *základním asertivním dovednostem*, vzorům chování, pomocí nichž člověk zvládá případné manipulativní chování partnerů v komunikaci:

Techniky asertivity

- ***"Pokažená gramofonová deska"***
- Tato asertivní dovednost zdůrazňuje vytrvalost v prosazování vlastních práv. Často prohráváme pouze proto, že se vzdáváme při prvním "ne", které uslyšíme jako odpověď. Důležité je držet se svého stanoviska déle a nenechat se přitom vyprovokovat k agresivitě, ke zvýšení hlasu, nenechat se ani vnitřně rozčítit.
- Př.: Kupující se nenechá odradit nejrůznějšími manipulativními výroky prodavače a trvá na výměně vadného výrobku.

Techniky asertivity

- ***"Přijatelný kompromis"***
- Asertivní komunikace má přispívat k pocitu sebeakceptace, spokojenosti se sebou samým. Máme jednat tak, abychom neztratili úctu sami k sobě. Nejsou-li tyto pocity ohroženy, můžeme nabídnout či přistoupit na přijatelný kompromis.
- Např.: Dohodnout termín, v němž bude vadné zboží vyměněno nebo opraveno.

Techniky asertivity

- "***Volné informace***"
- Umět hovořit uvolněně o sobě patří rovněž k asertivním dovednostem. Na rozdíl od spontánních, otevřených lidí jsou mnozí tzv. "neasertivní" jedinci plaší, úzkostní a stydliví.
- "Volné informace" usnadňují začátek i průběh rozhovoru. Jsou to spontánně sdělované informace, které nebyly vyžádány. Většinou se týkají postojů, zájmů, přání, životního stylu apod. a ukazují, co je pro našeho partnera zajímavé a důležité.

Techniky asertivity

- ***"Sebeotevření"***
- Technika usnadňující sociální komunikaci a redukující manipulaci pomocí sdělování pozitivních a negativních aspektů naší osobnosti a chování.
- Technika usnadňující sociální komunikaci a redukující manipulaci pomocí sdělování pozitivních a negativních aspektů naší osobnosti a chování. Umožňuje klidně vyjádřit i takové věci, které dříve způsobovaly pocity úzkosti a viny.

Asertivní desatero

-
- 1. Máme právo sami posuzovat své chování a city a být za ně odpovědni.
- 2. Máme právo nenabízet žádné omluvy a výmluvy ospravedlňující naše chování.
- 3. Máme právo posoudit, zda a nakolik jsme zodpovědní za řešení problémů druhých lidí.
- 4. Máme právo změnit svůj názor.
- 5. Máme právo říci: "Já nevím."
- 6. Máme právo být nezávislí na dobré vůli ostatních.
- 7. Máme právo dělat chyby a být za ně zodpovědní.
- 8. Máme právo dělat nelogická rozhodnutí.
- 9. Máme právo říci: "Nerozumím."
- 10. Máme právo říci: "Je mi to jedno."
-

Asertivní povinnosti

- 1) Jestliže chci, aby byla moje asertivní práva respektována, musím být schopen i já respektovat práva druhých.
- 2) Asertivní člověk se učí a umí kontrolovat své emoce.
- 3) Respektovat a tolerovat asertivní práva druhých.
- 4) Asertivní člověk by měl být sebekritický.
- 5) Asertivní člověk umí trpělivě naslouchat druhému.
- 6) Asertivní člověk se nesnaží mít navrch.
- 7) Asertivní člověk by měl umět přiznat svůj omyl a napravit jej.

Andrew Salter

Manažerské zásady (Mark Hume Mc Cormack /1930-2003/)

- Americký právník, zakladatel a předseda IMG (international Management Group), mezinárodní organizace pro řízení, pracoval i v armádě USA.
- Manažerské zásady:
 - 1. Přesvědčit podřízené, že manažerovi na nich záleží.
 - 2. Přesně formulovat své požadavky.
 - 3. Připomínat(průběžně informovat), za co dostanou podřízení **odměnu** a za co **trest** či projev nespokojenosti šéfa.
 - 4. Být v pravý čas rozhodný, kategorický a rázný.
 - 5. Přesvědčit podřízené, že s nimi manažer sdílí rizika.

(Činit druhým jen to, co chceme, ani oni činili nám).