



Poradenská a sociální psychologie práce

Michaela Dvořáková

Edice učebních textů


VYSOKÁ
ŠKOLA
EKONOMIE
A MANAGEMENTU

Poradenská a sociální psychologie práce

Poradenská a sociální psychologie práce

Mgr. Michaela Dvořáková

Copyright © Vysoká škola ekonomie a managementu, 2016

Vydání první. Všechna práva vyhrazena.

ISBN: 978-80-87839-69-0

Vysoká škola ekonomie a managementu

www.vsem.cz

Žádná část této publikace nesmí být publikována ani šířena žádným způsobem a v žádné podobě bez výslovného svolení vydavatele.

Obsah

KAPITOLA 1: PSYCHOLOGICKÉ PORADENSTVÍ	8
1.1 Vymezení psychologického poradenství	9
1.2 Oblasti poradenství	11
1.3 Směry psychologického poradenství	12
1.4 Psychologické poradenství a psychoterapie	14
1.5 Poradenství zaměstnancům z pozice manažera	15
1.6 Aplikace technik psychologického poradenství	16
1.6.1 Technika vzájemného působení podřízeného a nadřízeného pracovníka v pracovním prostředí	16
1.6.2 Technika podmiňování v pracovním prostředí	17
1.6.3 Technika nácviku a modelace situací	18
KAPITOLA 2: PORADENSTVÍ SPOJENÉ S PŘIJÍMÁNÍM NOVÝCH ZAMĚSTNANCŮ	21
2.1 Metody užívané při výběru zaměstnanců	22
2.1.1 Chyby při hodnocení pohovoru	24
2.2 Psychodiagnostika ve výběrovém řízení	25
2.2.1 Psychodiagnostické metody	26
2.3 Assessment centrum	27
KAPITOLA 3: STRES V PROSTŘEDÍ ORGANIZACE	32
3.1 Stres a zátěž	33
3.1.1 Druhy stresu	34
3.1.2 Stres v pracovním prostředí	35
3.2 Projevy a důsledky stresu v pracovním prostředí	36
3.2.1 Úzkost v pracovním prostředí	36
3.2.2 Workoholismus	37
3.2.3 Syndrom vyhoření (burn-out syndrome)	38
3.3 Strategie zvládnání náročných situací	38
3.3.1 Správná životospráva a duševní hygiena	38
3.3.2 Time management	39
3.3.3 Stress management	40
3.3.4 Individuální strategie	41

KAPITOLA 4: SOCIÁLNÍ PSYCHOLOGIE PRÁCE	45
4.1 Sociální psychologie práce	46
4.2 Základní pojmy sociální psychologie	47
4.2.1 Socializace v pracovním prostředí	47
4.2.2 Konformita v organizaci	48
4.2.3 Atraktivita	49
4.3 Možnosti aplikace sociální psychologie práce v managementu	51
KAPITOLA 5: VEDENÍ LIDÍ A PSYCHOLOGIE PRACOVNÍCH SKUPIN	54
5.1 Moc v organizaci	55
5.2 Teorie vedení	57
5.3 Pracovní skupiny	59
5.4 Komunikace v organizaci a její efektivita	61
KAPITOLA 6: PSYCHOLOGICKÉ ASPEKTY PRÁCE	66
6.1 Význam práce a determinanty pracovní činnosti	67
6.2 Pracovní spokojenost	69
6.3 Základní formy a činitelé chování jedince v organizaci	70
6.3.1 Fluktuace	70
6.3.2 Absentismus	71
6.3.3 Výkonnost	71
6.3.4 Participace	72
6.4 Psychologické aspekty a chování lidí v nezaměstnanosti	73
6.4.1 Důležité psychologické aspekty ztráty práce	73
6.4.2 Faktory přímo ovlivňující důsledky nezaměstnanosti	74
6.4.3 Intervence nezaměstnanosti	75
VZOROVÝ TEST	79
LITERATURA	82
GLOSÁŘ	84

Značky a symboly v učebním textu

Struktura distančních učebních textů je rozdílná již na první pohled, a to např. v zařazování grafických symbolů – značek.

Specifické grafické značky umístěné na okraji stránky upozorňují na definice, cvičení, příklady s postupem řešení, klíčová slova a shrnutí kapitol. Značky by měly studenta intuitivně vést tak, aby se již po krátkém seznámení s distanční učebnicí dokázal v textu rychle a snadno orientovat.

Definice



Upozorňuje na definici nebo poučku pro dané téma.

Příklad



Označuje příklad praktické aplikace učiva včetně řešení.

Otázky k procvičení a úkoly



Označuje otázky a úkoly s postupem řešení na konci kapitoly.

Klíčová slova



Upozorňuje na důležité výrazy či odborné termíny nezbytné pro orientaci v daném tématu.

Shrnutí kapitoly



Shrnutí kapitoly se zařazuje na konec dané kapitoly. Přehledně, ve strukturovaných bodech shrnuje to nejpodstatnější z předchozího textu.

1

kapitola

Psychologické poradenství

1. kapitola

Psychologické poradenství

Úvod

Tato kapitola vás uvede do problematiky psychologického poradenství. Definuje a vysvětluje specifika oblasti psychologického poradenství. Stručně vymezuje vznik a vývoj psychologického poradenství a seznamuje s různými oblastmi poradenství v České republice. Mapuje hlavní oblasti psychologického poradenství a představuje základní směry psychologického poradenství. Dále se zabývá společnými prvky a rozdíly předmětu psychologického poradenství s předmětem psychoterapie. Uvádí některé zásady poradenství manažerů a možnosti využití některých psychologických technik v pracovním prostředí.

Cíle kapitoly

- Vymezit předmět psychologického poradenství
- Nastínit stručný historický přehled vzniku psychologického poradenství
- Představit oblasti poradenství
- Charakterizovat základní oblasti uplatnění psychologického poradenství
- Uvést přehled hlavních směrů psychologického poradenství
- Zmapovat rozdíly a společné prvky psychologického poradenství a psychoterapie
- Definovat zásady poradenství manažerů podřízeným zaměstnancům
- Představit možnou aplikaci některých technik psychologického poradenství v pracovním prostředí

1.1

Vymezení psychologického poradenství

DEFINICE



Psychologické poradenství

Aplikovaná psychologická disciplína realizovaná za účelem poskytování pomoci prostřednictvím rad, vedení a podpory při řešení různých životních situací.

Poradenství psychologického charakteru může být realizováno směrem k jedinci, páru, rodině nebo jiné skupině lidí, která vyhledá prostředek psychologického poradenství jako prostředek pomoci. Další úlohou psychologického poradenství je pomáhat k celkovému rozvoji osobnosti, skupiny nebo páru a k tomuto rozvoji vytvářet vhodné podmínky.

Podmínky realizace psychologického poradenství

Psychologické poradenství by mělo být realizováno s ohledem na potřeby, cíle, hodnoty a aktuální stav osoby, páru nebo skupiny, která vyhledá prostředek psychologického poradenství jako prostředek pomoci.

Poradenství nejen psychologického charakteru by mělo být poskytováno profesionálem, který má vhodnou kvalifikaci, schopnosti i znalosti, bez nichž by dané poradenství neměl realizovat.

V poradenství velmi záleží na osobnosti poradce, a to zejména na jeho vlohách, zkušenostech a individuálním vzdělání. Pomoc a podpora zprostředkovaná prostřednictvím psychologického poradenství se může lišit, protože každý profesionál využívá vlastních individuálních metod, postupů, rad a zkušeností vedoucích ke zlepšení situace jedince či skupiny. Tato pomoc a podpora plynoucí z psychologického poradenství by však měla být vždy realizována v rámci spolupráce poradce a klienta.

Formy a prostředky psychologického poradenství

Prostředkem poradenství jsou konzultace. Slovo konzultace pochází z latinského slova *consultacio*, což v překladu znamená konzultace nebo rada. Tyto psychologické konzultace mohou být individuální, nebo mohou probíhat skupinově.

Konzultace psychologického charakteru mohou mít různé formy zprostředkování.

Osobní kontakt

Jednou z forem psychologického poradenství je osobní kontakt. Osobní kontakt je nejpreferovanějším způsobem psychologického poradenství ze strany odborníka. Tento způsob poradcům umožňuje velmi blízký kontakt s klientem, který v samotném sdělení nabízí náhled nejen na verbální, ale také na neverbální prvky projevu, kterými mohou být oční kontakt, mimické projevy obličeje, souhlasné či nesouhlasné projevy těla a další důležité znaky dotvářející osobní rozhovor.

Telefonický kontakt

Obsah sdělení je zredukován na hlasový projev a na konkrétní sdělení. Pro tyto konzultace, prostřednictvím telefonu, jsou zřízena specializovaná poradenská pracoviště, například poradenská linka pro pedagogy nebo specializovaná centra krizové intervence apod. Výhodou telefonického poradenství je vyšší anonymita a rychlejší realizace poradenství. V tomto systému poradenství však nelze zacházet

do přílišných detailů a chybí zde dokreslení nonverbálních prvků, které jsou u osobního kontaktu zřejmé. Většinou se také jedná o jednorázový kontakt bez další zpětné vazby.

Psychologické konzultace prostřednictvím internetu

Psychologické poradenství je možné realizovat také prostřednictvím internetu, a to jak s konkrétním odborníkem, tak prostřednictvím různých webových portálů. Realizace většinou probíhá tak, že klient popíše svůj problém a následně čeká na radu odborníka. Velkou výhodou může být úplná anonymita, časová flexibilita nebo zástupné dotazování. Velkou nevýhodou však může být nemožnost doplnění dodatečných informací, které klient zapomene uvést, nebo neví, že jsou pro tento konkrétní problém důležité k lepšímu zodpovězení otázky daného problému.

K výše uvedenému druhu internetového poradenství bychom měli přiřadit také zatím příliš nerealizované poradenství prostřednictvím videopřenosu, který částečně dokáže nahradit osobní kontakt (velkou výhodou je časová flexibilita a možnost realizace napříč kilometry). I když bude ještě potřeba v tomto přístupu odstranit některé nedostatky, videopřenos má v oblasti poradenství výraznou budoucnost.

Stručný historický přehled vzniku psychologického poradenství

V této části bude stručně představena historie psychologického poradenství v kontextu základních prvků, které pomáhaly k rozvíjení této vědní disciplíny.

Nejprve si lidé radili vzájemně ohledně různých oblastí života, a to zejména v oblasti partnerských či rodinných problémů nebo ohledně výchovy dětí. Tuto tradici lidového poradenství lze pokládat za základ psychologického poradenství. Jedním z nejdůležitějších historických mezníků pro základ psychologického poradenství je považován vznik Bible. Tento literární pramen vycházející z náboženství dal základ ke vzniku určitého církevního a společenského řádu. Tento řád pojednává o morálních hodnotách a pravidlech, které bylo třeba dodržovat. Poradenství pak zprostředkovali církevní představitelé. V roce 1884 vznikla první poradenská instituce, která se nazývala Antropometrická laboratoř se sídlem v Paříži. Jejím zakladatelem byl psycholog, meteorolog, matematik a genetik Francis Galton. Tato poradenská klinika se zaměřovala na oblast poskytování rad (zejména při výchově dětí). Dále se tato poradna specializovala také na poradenství v oblasti volby partnera a pomoci a podpoře pozůstalých osob. V roce 1896 psycholog Lighthouse Witmer otevřel poradenskou kliniku v Pensylvánii. Tato poradenská klinika se zabývala diagnostikou a psychoterapií dětí s výchovnými a výukovými obtížemi. Ve dvacátém století došlo k velkému rozvoji psychologického poradenství, zejména prostřednictvím psychologa Alfreda Adlera a jeho dětských poradenských klinik. Adlerovo učení se promítlo nejvíce v oblastech USA, Velké Británie a Rakouska. V téže době se v Německu začalo rozvíjet poradenství v oblasti psychologie práce a řízení.

První poradna v České republice vznikla v první polovině třicátých let dvacátého století v Praze s názvem Poradna pro manželské rozkoly. Další poradna vznikla v Brně roku 1948 (Poradna pro problémové rodiny a manželství). V roce 1969 byla schválena koncepce budování sítě poraden, které zastřešovalo Ministerstvo práce a sociálních věcí. Od té doby v ČR vznikla řada poraden, které reagovaly na potřeby doby. Později, v 90. letech vznikaly poradny zejména v reakci na rostoucí sociálně – právní složitosti. V roce 2006 došlo ke spojení českých poradenských asociací do Asociace sociálního poradenství (ASP). Členy ASP jsou:

- Asociace manželských a rodinných poradců ČR;
- Asociace občanských poraden;
- Asociace poraden pro zdravotně postižené;
- Poradna VIDA pro organizaci lidí s duševním onemocněním.

V roce 2007 u nás začal platit zákon č. 108/2006 Sb., zákon O sociálních službách, který zastřešuje a upravuje podmínky realizace oblasti poradenství v ČR.

1.2

Oblasti poradenství

Poradenství má uplatnění v mnoha oblastech. Tyto jednotlivé oblasti lze rozčlenit do několika základních skupin, kterými jsou poradenství ekonomických disciplín a směrů, poradenství ve zdravotnictví, poradny rodinné, párové a sexuologické, poradenství sociální oblasti, poradenství ve školství a další.

V případě tohoto rozřazení se jedná o oblasti poradenství, které jsou součástí systému poradenství realizovaného v České republice.

Poradenství ekonomických disciplín a směrů

Poradenství ekonomických disciplín a směrů je zaměřeno na ekonomické disciplíny. Může to být poradenství finanční, kariérové, daňové, zaměstnanecké, spotřebitelské, marketingové a další zaměřené na zakázky ekonomického charakteru.

Poradenství ve zdravotnictví

Poradenství ve zdravotnictví se obvykle zaměřuje na konkrétní onemocnění. Jsou to například diabetologické či genetické poradny, poradny pro pacienty s roztroušenou sklerózou (RS centra). Dále do poradenství ve zdravotnictví spadají poradny pro těhotné, protialkoholní poradny, poradny zaměřující se na lidi, kteří trpí duševním onemocněním, poradny pro jedince, kteří se učí žít s určitou formou handicapu a další.

Poradny rodinné, párové a sexuologické

Poradny párové, rodinné a sexuologické jsou určeny k řešení konkrétních párových a rodinných problémů všech směrů. Řeší se zde široká škála problémů, které mohou vzniknout v důsledku společného soužití, ale také problémy týkající se sexuální oblasti, na které se přímo specializují sexuologické poradny.

Poradenství sociální oblasti

Poradenství sociální oblasti je realizováno pro jedince, kteří se ocitli v nevýhodné sociální pozici a těžké životní situaci. Specializuje se na matky samoživitelky, na nezaměstnané, na jedince, kteří se ocitli v hmotné nouzi, a podobně. Jsou to například rodinné poradny sociálních věcí a občanské poradny. Tato oblast sociálního poradenství spadá pod rezort Ministerstva práce a sociálních věcí. Podle MPSV je poradenství sociální oblasti rozčleněno na dvě oblasti:

- **základní sociální poradenství** – zaměřuje se na řešení nepříznivé životní situace klienta a nabízí informace o výběru sociálních služeb a jiných možnostech;
- **odborné sociální poradenství** – zaměřuje se na potřeby skupin. Do této oblasti spadají manželské, párové a rodinné poradny, poradny pro seniory, poradny pro osoby se zdravotním postižením a poradny pro oběti trestných činů, domácího násilí a další.

Poradenství ve školství

Poradenství ve školství má v současné podobě dle MPSV dva pilíře. Prvním z pilířů jsou školská poradenská pracoviště, která jsou zřizována přímo na školách. V základu by tato poradenská pracoviště měl tvořit školní metodik prevence a výchovný poradce. V rozšířenějším modelu to pak může být speciální školní pedagog a psycholog. Další pilíř poradenství školských zařízení tvoří školská poradenská zařízení, kterými jsou pedagogicko-psychologické poradny a speciálně pedagogická centra. Pedagogicko-psychologické poradny mají široký rozsah řešení otázek týkající se správného školního vývoje dětí (včetně psychodiagnostiky) a určení speciálních opatření, jak zvládat obtíže individuálního charakteru, která se mohou objevit. Speciálně pedagogická centra nabízejí rovněž diagnostickou činnost a specializují se na pomoc dětem s určitým znevýhodněním (například pro děti s autismem, neslyšící děti apod.).

Další oblasti poradenství

Pod další oblasti poradenství můžeme zařadit například poradenství realizované prostřednictvím obchodních sdružení, nadací, soukromých institucí a charit a další samostatné oblasti poradenství různých pracovních oborů, kupříkladu interiérové, designové, gastronomické či vizážistické.

Rozřazení psychologického poradenství z hlediska odvětví

Nyní si představíme rozřazení oblastí, které se přímo týkají psychologického poradenství. Psychologické poradenství může být realizováno v mnoha oblastech poradenství, přesto zde uvedeme některé hlavní oblasti, za které lze považovat:

- **poradenství v oblasti školských zařízení** – poskytující školní poradenskou činnost ve školách, poradnách, speciálně pedagogických centrech a dalších školských zařízeních;
- **poradenství ve zdravotnictví** – poskytující poradenskou činnost v širokém spektru oblasti zdravotnictví;
- **poradenství rodinné, párové a sexuologické** – poskytující poradenskou činnost zaměřenou na partnerský život a rodinu;
- **psychologické poradenství v oblasti práce** – poskytující poradenskou činnost v oblasti práce a řízení.

1.3

Směry psychologického poradenství

Směry psychologického poradenství jsou velmi důležité, protože přímo určují postupy, metody, techniky a celý pohled na daný psychologický problém klienta. Dá se komplexně říci, že daný psychologický směr v poradenství určuje přístup odborníka. Směrů a přístupů je celá řada. Všechny poradenské směry jsou si rovny a všechny se snaží o co nejefektivnější formu pomoci prostřednictvím různých pohledů. Současně existují také směry, které se snaží o sjednocení. Snahu o sjednocení poradenských směrů reprezentují přístupy Eklektické a Integrativní.

Dynamický směr v poradenství

Dynamický přístup v psychologickém poradenství vychází z učení klasické psychoanalýzy. Tento přístup je založen na principu uchopení současnosti a minulosti a hledání příčin. Poradce prostřednictvím tohoto přístupu pracuje také s konflikty, které se nacházejí v psychice klienta a snaží se uchopit obsahy, které se nacházejí mimo jeho vědomí.

V dynamickém přístupu je poradce pro klienta zrcadlem. To znamená, že přímo odráží jeho chování a prostřednictvím tohoto „zrcadlení“ nabízí klientovi náhled a různé interpretace. Dále tento dynamický přístup využívá metodu volných asociací. Metoda volných asociací umožňuje nechat volně plynout myšlenky a na základě těchto čistě náhodných myšlenek vznikají hypotézy.

Tento směr ke své práci využívá také fantazie a sny. Tyto fantazie a sny se rozebírají a prostřednictvím těchto rozborů se hledá jejich význam a smysl.

Dalšími technikami, které se využívají v dynamicky orientovaném přístupu poradenství, je přenos a protipřenos, kteří jsou nositeli významu vztahu, který vzniká mezi klientem a terapeutem. K tomuto tématu se dále vrátíme na konci kapitoly v části využití některých technik psychologického poradenství v pracovním prostředí.

Behaviorální směr v poradenství

Dalším základním poradenským přístupem je přístup Behaviorální. Behaviorální přístup předpokládá, že chování je výsledkem učení.

Vztah poradce je velmi podobný vztahu učitele a žáka. Poradce v tomto směru využívá cílené a předem strukturované učení, jehož cílem je edukace klienta a nabídnutí širšího vhledu do dané problematiky.

Většinou také po klientovi požaduje plnění domácích úkolů, na kterých se s poradcem společně dohodli (například studium materiálů, širší mapování problému formou strukturovaného zápisu apod.).

Další základní technikou, která je v tomto směru využívána, je podmiňování. Poradce učí klienta se za jednotlivé pokroky adekvátně odměňovat a to tak, že si předem stanoví individuální hierarchii odměňování. K technice podmiňování a hierarchii odměn se vrátíme na konci kapitoly, v části využití některých technik psychologického poradenství v pracovním prostředí.

Dále se používá nácvik a trénink modelace situace a následně se rozebírá. K této technice se rovněž vrátíme v části využití psychologického poradenství v pracovním prostředí z pozice manažera.

Experienciální směr v psychologickém poradenství

Dalším ze směrů psychologického poradenství je experienciální přístup. Tento přístup psychologického poradenství předpokládá, že člověk je bytost s potenciálem k dalšímu růstu. Poradce v tomto směru neradí, pouze opakuje a jinak zprostředkovává myšlenky, které mu klient sděluje. Klient má za úkol na vše přijít sám. Vztah mezi klientem a poradcem v tomto směru můžeme označit za rovnocenný.

Gestalt směr v psychologickém poradenství

Gestalt směr v psychologickém poradenství je zaměřený na přítomnost a na vyjadřování emocí. Vychází z předpokladu, že veškeré psychické zážitky je nutno chápat v celistvosti. Problémy lidí vznikají na základě nedostatečného si uvědomování si pocitů. Poradce zadává klientovi různé úkoly zaměřené na to, aby zvýšily klientovo uvědomování.

Integrativní směry v psychologickém poradenství

Přístupy, které se snaží o sjednocení nebo také propojení poradenských přístupů, se nazývají eklectické a integrativní. Tyto směry čerpají informace a techniky hned z několika směrů současně. Danou kombinaci různorodých přístupů pak využívají ve prospěch co nejefektivnějšího postupu a řešení ve prospěch klienta. Toto propojení nám nabízí ještě efektivnější možnosti řešení problémů a nabízejí se speciální osvědčené techniky při řešení problémů konkrétního typu.

Další směry v psychologickém poradenství

Dalších přístupů v psychologickém poradenství je celá řada. Mezi další směry řadíme například Racionálně-emoční směr, humanistické směry, směr psychologického poradenství vycházející z Individuální psychologické koncepce Alfreda Adlera, Transakční analýza, směr Narativní, Systemický a další.

V situaci, kdy se rozhodneme vyhledat odbornou pomoc, je důležité pamatovat na rozdílnost směrů poradenských přístupů a možnosti jejich výběru.

1.4

Psychologické poradenství a psychoterapie

DEFINICE

**Psychoterapie**

Psychoterapie je cílená činnost, realizovaná za účelem léčby nemoci, dílčích symptomů, poruchy, nebo anomálie prostřednictvím konkrétních psychologických metod a postupů, pomáhající k celkovému rozvoji osobnosti.

Společné prvky psychologického poradenství a psychoterapie

Psychoterapie je obor a vědní disciplína, o které můžeme říci, že směřuje všemi svými poznatky a zkušenostmi využitím v praxi. Psychoterapie má s poradenskou psychologií mnoho společného. Jedním z nejvýraznějších společných prvků je aplikace v různých psychologických směrech. Dalším ze společných prvků je snaha o podporu a pomoc klienta v obtížné situaci a orientace na rychlé, účinné a cílené odstranění problému. Přesto jsou poradenská psychologie a psychoterapie dva různé obory. Ačkoliv se tyto obory vzájemně doplňují, je poměrně těžké je od sebe rozeznat. Profesionál, který pracuje v poradenské psychologii, může využívat svých individuálně získaných psychoterapeutických prostředků a vědomostí k dosažení co nejefektivnější pomoci klientům v oblasti poradenství.

Rozdílné prvky psychologického poradenství a psychoterapie

Poradenským psychologem se může stát jakýkoliv absolvent vysokoškolského oboru psychologického charakteru, které lze získat například na filozofických, pedagogických fakultách nebo fakultách sociálních studií a dalších. K tomu, aby se absolvent psychologie stal psychoterapeutem oprávněným k výkonu psychoterapie je však třeba dalšího doplňujícího vzdělání. Bez dalšího vzdělání může vykonávat pouze podpůrnou formu psychoterapie, která má určité limity. Naopak psychoterapeut nemusí být absolventem oboru psychologie. Psychoterapie je tedy obor dalšího vzdělávání, na které má nárok každý jedinec, který řádně splní kritéria přijímacího řízení a absolvuje daný vzdělávací program v psychoterapii. V současné době existuje v ČR nebo v zahraničí celá řada možností studia akreditovaných psychoterapeutických výcviků. Tyto psychoterapeutické výcviky mají vždy soukromý charakter a standardní doba takového akreditovaného psychoterapeutického výcviku je pět let. Zájemce o studium psychoterapie si může vybrat z poměrně širokého výběru různých psychoterapeutických škol, které využívají rozdílné metody řešení psychologických problémů a celkově se prolínají s poradenskými přístupy.

Jedním z dalších rozdílů mezi psychologickým poradenstvím je délka realizace řešení problému. Psychologické poradenství by mělo mít obecně krátkodobější charakter než psychoterapie. V psychoterapii by se mělo zacházet do větší osobnostní hloubky a řešit pouze daný a konkrétní problém. V dnešní době však existují psychoterapeutické směry, které jsou rovněž proslulé svou krátkodobou povahou a tento rozdíl téměř vyvracejí, například kognitivně behaviorální psychoterapie.

1.5

Poradenství zaměstnancům z pozice manažera

Dodržování zásad správného poradenství je pro vedoucího pracovníka velmi důležité, zejména protože správně aplikovaná poradenská činnost manažera násobí míru jeho neformální autority na pracovišti.

DEFINICE



Neformální autorita

Neformální autorita na pracovišti je taková, u níž nejde o vliv pozice určené hierarchií společnosti (není formálně určena).

Mezi formální a neformální autoritou může docházet k **souladu** nebo **nesouladu**. V případě souladu, formální a neformální autority na pracovišti můžeme označit jako uznání podřízených zaměstnanců autority manažera, které má za následek kaskádu pozitiv pro správné vedení.

Každý manažer, bez ohledu na pracovní zařazení, by měl dobře odhadovat situace a problémy, které může a musí pomoci řešit svým podřízeným.

Poradenská činnost manažera – situace, kdy by měl manažer poradit, vyplývá ze čtyř skutečností vyplývajících z pozice nadřízeného pracovníka:

- z odpovědnosti za podřízené;
- z vyššího přehledu podnikového dění;
- z vyšší pravomoci pro řešení pracovních problémů;
- z vlastní potřeby porozumět svým podřízeným pracovníkům.

Zásady realizace poradenství podřízeným zaměstnancům

Vedoucí pracovníci, kteří poskytují poradenství svým zaměstnancům, by se měli řídit následujícími zásadami:

- manažer by se měl projevovat přívětivě a přátelsky, měl by být ke svým podřízeným ohleduplný a empatický;
- manažer by měl svým podřízeným pracovníkům při komunikaci dát jasně najevo, že má pro ně dostatek času a nejlépe si vytvořit nějaký konkrétní čas a prostor pro poradenskou činnost zaměstnancům;
- manažer by se měl umět zachovat adekvátně přísně v případě, že to situace vyžaduje, neměl by mít však ke svým podřízeným nepřiměřené nároky a sankce;
- manažer by za žádných okolností neměl v poradenství pro zaměstnance překračovat své schopnosti a kompetence. V případě potřeby by měl mít dostatek kontaktů – zdrojů odborné a kvalifikované pomoci (například právní, psychologické, lékařské, finanční, psychiatrické a další);
- manažer by měl svým zaměstnancům nabídnout konfrontaci a reflexi, v případě, kdy to bude adekvátní. Konfrontace a reflexe je jednou z významných a účinných forem náhledů na situaci;
- manažer by si měl dát pozor na kvalitu a kvantitu poskytované pomoci, poradenství by mělo být realizováno tak, aby nedošlo k narušení vztahu mezi ním ani mezi ostatními členy pracovní skupiny. Hlavně ve smyslu udržování hranic a měl by v poradenství znát své limity, což zahrnuje umění říci ne v případě, že to situace vyžaduje;
- manažer by se měl v poradenství držet pouze těch rad, které je zaměstnanec schopen přijmout a předcházet tak konfliktním situacím, které by mohly nastat.

V případě, že nadřízený pracovník poskytuje poradenství svým zaměstnancům, je žádoucí zmapovat své silné a slabé stránky v komunikaci a postupovat s ohledem na tyto své přednosti a handicapy, protože se tím dá předejít spoustě nedorozumění a konfliktním situacím, které by mohly nastat. Každý člověk, ať už je zaměstnancem nebo zaměstnavatelem v nás vyvolává různé reakce a žádná situace není stejná, i když se odehraje v případě totožných podmínek. K tomuto tématu se blíže vrátíme v aplikaci některých technik psychologického poradenství, techniky přenosu a protipřenosu.

1.6

Aplikace technik psychologického poradenství

V této kapitole se pokusíme o aplikaci některých konkrétních technik z psychologického poradenství do pracovního prostředí.

1.6.1 Technika vzájemného působení podřízeného a nadřízeného pracovníka v pracovním prostředí

Tato technika je ve velké míře inspirována technikou přenosu a protipřenosu v terapii dle autorů Praško, Možný, Šlepecký a kol. (2007). V této formě však dochází k velmi velké obměně, protože vycházíme z předpokladu, že stejně tak, jako vzniká přenos a protipřenos v terapii, vzniká vzájemné působení mezi lidmi v různých situacích a také třeba ve vztahu mezi nadřízeným a podřízeným pracovníkem. Jelikož se však přímo nejedná o formu terapie nebo psychologického poradenství, nazýváme ji technikou vzájemného působení podřízeného a nadřízeného pracovníka v prostředí organizace. Ačkoliv se jedná o analýzu vzájemného působení vztahů dvou lidí, u kterých dochází k vzájemné komunikaci, je nutné brát tyto níže uvedené příklady s rezervou. Zcela určitě není možné každý vztah rozřadit přesně pod některý z příkladů. Je však dobré o nich vědět, protože nám mohou pomoci předejít spoustě nežádoucím situacím.

Příklady vzájemného působení nadřízeného pracovníka na zaměstnance

Mírný pozitivní

V tomto případě se jedná o ideální stav. Nadřízený působí na daného zaměstnance pozitivně. Zaměstnanec má v nadřízeného důvěru, myslí si, že dělá svou práci dobře, je lidský, ochotný, dokáže mu pomoci v případě, že bude potřebovat poradit a celkově si společně rozumí. Díky tomuto pozitivnímu naladění se zvyšuje celková důvěra a ochota k práci a spolupráci.

Vztah obdivující – nezávislý

Zde si zaměstnanec myslí, že je nadřízený skvělý, podobně jako on a proto je příjemné se s takovýmto člověkem v práci setkávat. V něčem si mohou nechat poradit, ale svou práci si budou dělat po svém, časem možná budu na stejné pozici. Tento vztah nabízí při společné komunikaci celkově dobré naladění. V chování zde může docházet k mírnému soupeření plnění úkolů a dokazování svých kvalit. Z pozice nadřízeného pracovníka je zde možné otevřít tyto nadřazené postoje, diskutovat o jejich výhodách a nevýhodách a snažit se je mírnit tak, že ani nadřízený pracovník není výjimečný víc, než kterýkoliv jiný člověk a případně ho uvědomit o tom, že každý má své rozdílné úlohy, které je nutné plnit.

Vztah obdivující – závislý

Zaměstnanec je přesvědčen o tom, že jeho nadřízený pracovník je skvělý a bez něj je úplně ztracený, proto je třeba se neustále ptát na jeho rady a svolení. Není možné bez něj dokončit jakýkoliv úkol. U tohoto typu vztahu může hrát velmi velkou roli úzkost z možnosti opuštění zaměstnání nebo daného nadřízeného. Tento zaměstnanec je velmi snaživý, přináší dárky, lichotí a plní všechny zadané úkoly s předstihem. Jen si není jistý, zda je plní správně. Neustále požaduje rady, vysvětlení a podporu.

Správná reakce nadřízeného by mohla být posilování jeho nezávislého chování a prodiskutování nevyhod neustálého schvalování úkolů a dílčích kroků v kontextu nedostatečné efektivity.

Vztah erotický

Zaměstnanec si myslí, že by jeho nadřízený pracovník mohl být pro něj ideálním partnerem. Možné chování zaměstnance u tohoto typu vztahu je flirtování, nápadné vyzývavé oblékání nebo naopak stydlivé stažení se a vyhýbání se kontaktu. Tuto situaci většinou není třeba řešit, protože odezní spontánně. Reakce nadřízeného pracovníka by měla přijít v případě, že kvůli jednání zaměstnance dochází k narušení spolupráce.

Vztah úzkostný

Úzkostný zaměstnanec pociťuje neustálou úzkost z toho, že splněné úkoly nejsou stoprocentní. Neustále je kontroluje, prohlíží možné chyby a díky tomu bývá velmi časově neefektivní. Většinou se také bojí kontaktu s nadřízeným, kterému se velmi vyhýbá. Je tedy vhodné probrat záležitosti ohledně časové efektivity, spokojenost s již odevzdanými úkoly a podporu sebevědomí.

Vztah soupeřivý

Vztah mezi nadřízeným a zaměstnancem je velmi napjatý. Zaměstnanec si myslí, že je ve spoustě věcí daleko lepší než nadřízený a snaží se mu to předvést. Skrytě nebo otevřeně soutěží a zapáleně diskutuje o úkolech, které plní schválně tak, aby ukázal, že to nejde. V tomto případě je žádoucí strategií dát zpětnou vazbu na konkrétní situaci, o které se jedná, a otevřeně probrat tyto soupeřivé tendence včetně negativních dopadů v rámci spolupráce.

Vztah pohrdavý

Zaměstnanec plně pohrdá svým nadřízeným. Je přesvědčen o tom, že je hloupý a na danou pracovní pozici nemá. Takovýto zaměstnanec dává najevo vztek a pohrdání. Opovržlivě komentuje všechny akce nadřízeného, odmítá dělat úkoly, které považuje za hloupé a zbytečné. Je nutné si o dané situaci promluvit a upozornit na rizika nedobré spolupráce a úskalí, které z tohoto špatného vztahu mohou vzniknout.

Vztah žárlivý

Zaměstnanec má v takovém typu vztahu pocit, že o něj nadřízený nestojí. Myslí si, že dává přednost jiným a že o něj jako o dobrého zaměstnance rozhodně nestojí.

Vztah majetnický

V některém případě se dokonce může stát, že si jedinec myslí, že nadřízený pracovník je tu pro něj a měl by mu také být vždy k dispozici. Neustále mu telefonuje a chodí se radit mimo domluvený čas. V případě, že se mu nedostane okamžité reakce, reaguje vztekle a zlostně. Vhodné je, si o celé situaci otevřeně promluvit.

CVIČENÍ 1



Zkuste definovat správnou reakci z pozice nadřízeného pracovníka u žárlivého vztahu.

1.6.2 Technika podmiňování v pracovním prostředí

Této techniky lze z pozice manažera využít ve dvou směrech. V prvním směru jde o motivaci podřízeného zaměstnance. Je zde nutné dodržet základní podmínku, kterou je vytvoření této hierarchie se zaměstnancem, kterého se konkrétně týká. Individuální hierarchie odměňování zaměstnance by mohla pojednávat o rozložení kompetencí, finančním ohodnocení, možnosti delegovat zodpovědnost, případně převzetí důležitých částí projektů apod.

Ve směru druhém jde o vytvoření vlastní individuální hierarchie odměňování za splnění různých úkolů, které se stávají výborným motivačním prostředkem. Nejlépe fungují odstupňované odměny s body 1–5. Kdy 1 znamená nejmenší odměnu za poměrně jednoduchý úkol a 5 znamená největší odměnu za splnění velmi těžkého úkolu. Motivační proces bude fungovat pouze za předpokladu, že jednotlivé úkoly budou reálně splnitelné, jednotlivé odměny adekvátní a realizace odměňování musí být dodržena.

CVIČENÍ 2



Pokuste se vytvořit vlastní hierarchii odměn v bodech 1–5 v případě úkolu odevzdání závěrečné práce.

1.6.3 Technika nácviku a modelace situací

V případě obtížné a obávané situace nám nácvik a modelace situace nebo její části může výrazně pomoci. Simulaci lze realizovat prostřednictvím dalších aktérů, kteří dopomáhají k reálné zpětné vazbě v případě, že se jedná například o pracovní rozhovor, nebo lze realizovat v soukromí na základě představy a tréninku dané situace. Příkladem může být trénink pracovní prezentace před důležitým meetingem. Je však důležité si na nácvik ponechat dostatek času a simulovat ho v krocích přesně tak, jak si ho představujeme, že bude realizován. Pro lepší výsledek je možné nácvik opakovat.

Shrnutí kapitoly



- Psychologické poradenství je aplikovaná disciplína, realizovaná za účelem poskytování pomoci prostřednictvím rad, vedení a podpory při řešení různých životních situací.
- První poradna v České republice vznikla v první polovině třicátých let dvacátého století v Praze s názvem Poradna pro manželské rozkoly.
- V roce 2007 u nás začal platit zákon č. 108/2006 Sb., zákon O sociálních službách, který zastřešuje a upravuje podmínky realizace oblasti poradenství v ČR.
- Poradenství má uplatnění v mnoha oblastech, které lze rozdělit do několika základních skupin, kterými jsou poradenství ekonomických disciplín a směrů, poradenství ve zdravotnictví, poradny rodinné, párové a sexuologické, poradenství sociální oblasti, poradenství ve školství a další.
- Poradenství nejen psychologického charakteru by mělo být poskytováno profesionálem, který má vhodnou kvalifikaci, schopnosti i znalosti, bez nichž by dané poradenství neměl realizovat.
- Prostředkem poradenství jsou konzultace. Slovo konzultace pochází z lat. slova „consultatio“, což v překladu znamená konzultace nebo rada. Tyto psychologické konzultace mohou být individuální, nebo mohou probíhat skupinově.
- V psychologickém poradenství je možné vybírat z různých psychologických směrů, které ovlivňují přístup poradce.
- Směrů a přístupů je celá řada. Všechny poradenské směry jsou si rovny a všechny se snaží o co nejefektivnější formu pomoci prostřednictvím různých pohledů. Současně existují také směry, které se snaží o sjednocení. Snahu o sjednocení poradenských směrů reprezentují přístupy Eklektické a Integrativní.
- Psychologické poradenství a psychoterapie jsou dvě odlišné disciplíny, které se vzájemně doplňují a mají některé společné a rozdílné prvky.
- Dodržování zásad správného poradenství je pro vedoucího pracovníka velmi důležité, protože správně aplikovaná poradenská činnost manažera násobí míru jeho neformální autority na pracovišti.
- Každý manažer, bez ohledu na pracovní zařazení, by měl dobře odhadovat situace a problémy, které může a musí pomoci řešit svým podřízeným.
- Některé techniky psychologického poradenství lze aplikovat do pracovního prostředí a efektivně s nimi pracovat.

Klíčová slova



Poradenství
 Poradce
 Systém
 Psychoterapie
 Dynamický přístup
 Behaviorální přístup
 Experienciální přístup
 Integrativní přístup
 Nadřízený
 Manažer

Autorita
Neformální autorita
Technika
Vztah
Přenos
Protipřenos
Vztah
Metoda
Podmiňování
Hierarchie
Nácvik
Modelace

Řešení ke cvičením



Cvičení 1

Vhodná možnost je otevřít v komunikaci tento postoj, probrat důvody a možné dopady na spolupráci.

Cvičení 2

Příklad takovéto hierarchie odměňování by mohl být:

1. Vyberu téma – dám si dobrou večeři;
2. Zajistím informační zdroje o požadované kvalitě a kvantitě – půjdu ven;
3. Napíšu několik stran teorie – podívám se na pěkný film;
4. Dopíšu celou teoretickou část práce – zajdu si něco pěkného koupit;
5. Podaří-li se mi obhájit práci – pojedu na wellness víkend.

Otázky s možností výběru odpovědí



1. **Pomoc a podpora poskytovaná prostřednictvím psychologického poradenství**
 - a) je jednotná
 - b) je převážně jednotná, ale ve „složitějších“ případech se může lišit
 - c) může být odlišná, protože každý profesionál užívá vlastních prostředků pomoci, které získal dalším studiem nebo zkušenostmi
2. **Zákon č. 108/2006 Sb. pojednává**
 - a) o právu a pořádku domácností
 - b) o demografickém rozložení poradenských pracovišť
 - c) o sociálních službách
3. **Poradenský přístup, který je založen na principu uchopení současnosti a minulosti a hledání příčin, se nazývá**
 - a) dynamický
 - b) behaviorální
 - c) experienciální

Správné odpovědi: 1c, 2c, 3a;

2

kapitola

Poradenství spojené s přijímáním nových zaměstnanců