

# OHLIADNUTIE ZA VÝVOJOM SLOVENSKEJ PSYCHOLÓGIE PRÁCE V PRIESEČNÍKU "NOVEMBRA 1989" (vrátane subjektívnych reminiscencií)

PhDr. Milan Kožiak  
predseda  
Sekcie psychológov práce, organizácie a personálneho rozvoja  
Slovenskej komory psychológov

## Ú v o d o m

Výročná správa o dvojročnej činnosti Sekcie psychológov práce, organizácie a personálneho rozvoja Slovenskej komory psychológov (PPOP SKP) prednesená na zasadaní členov sekcie 27. mája t.r. poukázala o.i. aj na potrebu uskutočnenia osobitnej analýzy toho;

- prečo práve psychológia práce, ktorá mala v 80-tych rokoch už dobre vybudované inštitucionálne základy vo všetkých rezortoch vtedajšieho národného hospodárstva, akoby "zmizla" zo zorného poľa odbornej, personalistickej i občianskej verejnosti
- prečo psychológovia práce, hoci mali svoje profesné zastúpenia, napr. v Sekcii psychológie práce Slovenskej psychologickéj spoločnosti pri SAV, prestali po roku 1989 (s výnimkou akcie "vládny konkurz" v roku 1990) vyvíjať stavovské i spoločenské aktivity a stiahli sa do "závetria"
- prečo psychológovia pri rozvoji psychologických aktivít v spoločenskej a hospodárskej praxi, napriek najlepším legislatívnym podmienkam spomedzi bývalých socialistických krajín, tak nedôsledne využívajú priestor vytvorený zákonom "O psychologickéj činnosti a Slovenskej komore psychológov" č.199/94 Z.z. (vid' Záverečné stanovisko Odovzdávajúceho protokolu Kontrolného výboru SKP vypracované na konci funkčného obdobia v apríli 1998, SPRAVODAJ č. 5, str. 34).

Výročná správa ďalej konštatovala, že psychológia práce je napriek uvedenému dobre rozvinutá vedná a odbornopráctická disciplína a môže výraznejšie, ako dosiaľ prispievať k riešeniu súčasných potrieb spoločnosti. K tomu je však potrebné nielen skvalitňovať odbornopráctické predpoklady psychológov pôsobiacich v oblasti riadenia ľudských zdrojov a v personálnej práci, ale výraznejšie sa podieľať na vytváraní legislatívnych podmienok psychologickéj činnosti. Tieto v súčasnosti už nielen zaostávajú, ale aj nevyhovujú a sťažujú uplatňovanie poznatkov a metód psychológie práce v podmienkach transformujúcej sa ekonomiky a celej spoločnosti.

Uvedené vytvára priestor na pôsobenie rôznych nekompetentných subjektov zneužívajúcich psychológiu a poškodzujúcich svojou činnosťou status povolania psychológa. Novelizácia legislatívnych noriem dotýkajúcich sa psychologickéj činnosti je však potrebná aj z dôvodov ochrany klientov, inštitúcií a spoločnosti ako celku.

Nedobré vplyvy personálneho klientelizmu brániaceho obsadzovaniu riadiacich funkcií kvalifikovanými a osobnostne kompetentnými manažermi tiež patria medzi povšimnutiahodné bariéry rozvoja etických princípov v personálnej práci.

Je zrejmé, že uvedené sa imanentne dotýka psychológie práce a psychológov práce, pretože aplikácia ich poznatkov a metód v tej či onej miere, priamo či nepriamo, vždy súvisela s personálnou prácou a riadením organizácie. Bez zveličovania možno tiež konštatovať, že práve psychológovia práce patria medzi tých odborníkov, ktorí sú metodologicky, metodicky i profesne najkomplexnejšie pripravovaní na podporu personálneho manažmentu. Napriek tomu je však systémové a koncepčné využívanie ich poznatkov a metód skôr sporadické a v mnohých organizáciách i celých rezortoch na nižšej úrovni, ako tomu bolo za socializmu. Je skutočne otázkou na telo, prečo i v súčasnosti badať "v mene racionalizácie" zreteľný tlak na uvoľňovanie práve týchto odborníkov, ak ešte zatiaľ v tej či onej organizácii alebo podniku "ako-tak prežívali". Je to zlá vizitka manažérov, samotných psychológov alebo celej našej spoločnosti?

Ako vlastne došlo k tomu, čo sa dnes v odbornej i dennej tlači otvorene nazýva "kríza riadenia ľudských zdrojov", "personálny klientelizmus", "prehliadanie odborníkov", "psychiatrizačia psychológie", či "psychologické diletantstvo" ?

Toľko úvodom, v rámcovom súhrne základných otázok, a niekde aj hodnotiacich myšlienok.

### **Čo bolo — bolo! — heslo "múdрых" alibistov**

Je zrejmé, že po novembri 1989 nastalo "vákuum", ktoré popretfhalo väzby a vzťahy, kontinuitu odbornú, profesnú i ľudskú a zasiahlo dost' dramaticky do životov a práce mnohých našich kolegov. Onedlho si pripomenieme 10. výročie novembrových udalostí. Sú priesečníkom dejín, ktorý výrazne zmenil nielen tvár celej našej spoločnosti, ale ovplyvnil život i prácu každého z nás. A predsa, ešte aj dnes, po desaťročí týchto udalostí sme málo schopní reflektovať, ako to vtedy skutočne bolo, zabúdame a neraz si idealizujeme to, čo bolo predtým, aké očakávania (často romanticky naivné), sme prežívali na námestiach, na pracoviskách, pri rozhlasových a televíznych prijímačoch, v rodinách, a najmä ako sa to všetko vyvíjalo ďalej tak, že "sa" to takto celé "domrvalo". Len sčasti možno akceptovať námietku "ved' život je taký", alebo argument "to chce čas". Tieto postoje zväčša len posilňujú našu celkom pohodlnú odovzdanosť osudu, dejinám, paralyzujú a niekedy aj zosmiešňujú tú, dúfam, že užitočnú vlastnosť človeka, postaviť sa "zoči-voči" neduhom a pokúsiť sa spoznať, uvedomiť si ich a napraviť.

Len ten subjekt, ktorý akceptuje vlastnú minulosť môže sa z nej poučiť a len vtedy môže mať pred sebou zmysluplnú budúcnosť. To je argument voči tým, ktorí by chceli nechať minulosť minulosťou, kráčať vpred ku svetlým zajtrajškom, pre niektorých vo švajčiarskom, pre iných v komunistickom raji. "Čo bolo — bolo" je zhubným heslom, ktoré nám nedovolí vystríhať sa chýb.

Pre vývoj slovenskej psychológie, a psychológie práce osobitne, je preto v súčasnom období legislatívnych snáh Predsedníctva Slovenskej komory psychológov nanajvýš potrebná sebareflexia zameraná na prejdenú cestu.

Nebude to zrejme taká jednoduchá vec. Už skúsenosti z prvej celoštátnej konferencie psychológov Slovenskej republiky, nazvanej "Zakladajúce osobnosti, peripetie a ponaučenia z novodobého vývoja psychológie na Slovensku" (usporiadanej ÚEP SAV, SPS SAV a Spoločnosťou pre dejiny vied a techniky pri SAV) a konanej 24.—25. marca 1993 pri príležitosti nedožitého 85. výročia "otca" slovenskej psychológie profesora Antona Jurovského sú pre našu obec charakteristické. Aj osobitná atmosféra diskusných vystúpení naznačila mierne povedané, istú neochotu psychológov odkrývať vlastné korene. Motívom tejto neochoty mohla byť práve obava a nechť vysporiadať sa s vlastnou minulosťou, čo môže byť v niektorých prípadoch stále živý, zásadný a neraz i trpký problém.

Naše stále častejšie stretnutia však potvrdzujú nielen prirodzenosť tejto potreby, ale aj nevyhnutnosť poznania vývoja psychológie práce a organizácie ako aplikovanej vednej disciplíny, ako aj odbornej praxe poznačenej dosť výrazne a celkom osobitným spôsobom predošlým totalitným spoločenským systémom.

Táto dnešná reflexia je jedným z prvých pokusov o náčrt, popísanie, pomenovanie istých javov relevantných k danej téme v slovenskej psychológii práce (to zároveň znamená, že aj pokusom nedokonalým a už vonkoncom nie úplným).

*Je prirodzené, že historicky vymedzený časový úsek (po 89. roku) podmieňujú predchádzajúce desaťročia, a tie sa prelínajú s individuálnymi ľudskými osudmi. O to ťažšie bolo pre mňa (aspoň zatiaľ, z pomerne krátkeho — len 10 ročného odstupe), získať objektívnejší odstup od subjektívnych okolností, ktorými boli a sú naše životné i profesné cesty, zjavné i menej zjavné motívy našej angažovanosti či pasivity, v profesionálnej i občianskej sfére. Raz, a dúfam, že už onedlho, sa o to pokúsia naši mladší kolegovia a napíšu epilóg. Ak im v tom však nepomôžeme a aspoň nenačrtneme súradnice, nedáme dohromady archívne materiály, tak ich epilóg vôbec nemusí byť taký "milosrdný", aký by sme si možno zaslúžili. A ak ho nenapíšu ani oni, tak to iste urobí za nás sám život, ale ten v takýchto prípadoch často píše epilógy, ktorých obsah má podobu nekrológov.*

Jeden z členov výboru sekcie PPOP SKP (PhDr. Matej Glos), s ktorým som obsah tejto reflexie konzultoval, dopísal okrem viacerých tzv. tvrdsích argumentov hodnotiacich súčasný stav slovenskej psychológie práce, ako motto k záhlaviu tejto reflexie veľavravnú alarmujúcu otázku "Prežije podnikový psychológ rok 2000?".

*Takéto epilógy si neželá iste nik z tu prítomných a neželajú si ich ani organizátori tejto konferencie, naši kolegovia zo Vzdelávacieho a poradenského centra VSŽ, a.s., ktorým patrí uznanie a vďaka za vynaložené úsilie a vytvorené podmienky..*

Už v prvom obežníku prípravy tejto konferencie navrhli organizátori 6 tematických okruhov. Prvý z nich znel: "**Zhodnotenie vývoja (rozvoja) psychológie práce v období po roku 1989**".

Keď sme o tom hovorili s niektorými členmi novozvoleného výboru (komisie) sekcie PPOP SKP a uvažovali, kto by to mohol urobiť, celkom zákonite sa "čierny Peter" ušiel tomu, kto pri voľbách dostal najväčšiu dôveru a zvolia ho do takej funkcie, ktorá sa už dnes môže ujsť každému. Stačí, ak vyjadríte v niečom kritický názor, a ak potom neprejavíte dosť obranných argumentov.

*Nebola to úloha jednoduchá, o čom svedčí mnoho konzultácií, vsuviek, vynechávok, situačných poznámok, vrátane návratov k odborným časopisom, zborníkom, starším zápiskom, fotografiám a zvukovým dokumentom zo života slovenskej psychologickkej obce. Tieto nahrávky som ako rozhlasový psychológ Československého a neskôr Slovenského rozhlasu získaval 20 rokov s charakteristickým magnetofónom na pleci, a tiež vďaka hudobno-slovnému "ozvučovaniu" legendárnych stretnutí Bratislavskej oblastnej skupiny SPS SAV. To všetko ma pri písaní tejto reflexie inšpirovalo, ale rovnako účinne i zväzovalo, pretože život je, bol a bude plný protirečení.*

### **Poučenie z Poučenia....**

Pri príprave tohto "ohliadnutia..." som mal stále na zreteli niekoľko poučení. Prvé sa mi zaplietlo do podkladových materiálov a párkrát som si v ňom z recesie zalistoval. Volá sa "Poučenie z krízového vývoja v strane a spoločnosti po XIII. zjazde KSČ".

Moje osobné poučenia z "Poučenia ..." znejú nasledovne: "Nič netrvá večne", čiže "Všetko môže byť ináč". Alebo ešte inak: "Každý je nahraditeľný".

Ďalšie poučenie z "Poučenia...": "Ak niekto nejde s nami, to ešte neznamená, že ide proti nám".

A ďalšie: "Nikoho nespomínaj v zlom", čo dúfam nebude pochopené ako alibizmus. To bola rada od profesora Damiána Kováča, ktorý ma vyzbrojil mnohými cennými podkladmi, za čo mu ešte raz ďakujem. Otcovsky dôrazne mi poradil: "Hlavne rešpektuj majestát smrti". Súradnice i hranice mojich úvah tak boli rozvážne určené.

Pokiaľ však ide o všeobecne známe, publikované práce známych osobností, medzi nimi i našich kolegov - psychológov, konkrétny budem v maximálne možnej miere.

Zdroj ďalšieho poučenia je o pár tisícročí starší, má biblické korene a znie: "Nesúď, nebudeš súdený".

Tu tiež nebudem celkom dôsledný a mám na to vážne dôvody.

*Mňa totiž súdili, a aj odsúdili (nepodmienečne) — dokonca na Najvyššom súde Slovenskej socialistickej republiky,× — hoci potom rehabilitovali a zrušili nezrušiteľný rozsudok v plnom znení, vo výroku o vine i treste. Opäť na Najvyššom súde, ale teraz už Slovenskej republiky. Takže snád' môžem vyjadriť isté súdy aj ja a dúfam, že budú vypočuté aspoň zhovievavo, ak nie s porozumením.*

*Budú však viac kritické k ponovembrovému vývoju, k súčasnosti, ako k tým 40 rokom budovania socializmu v spoločnej Československej vlasti. Možno to niektorých i trochu prekvapí, pretože by celkom odôvodnene mohli predpokladať, že mám dosť dôvodov k istej zaujatosti voči súdruhom. Lenže...*

---

× *Patrí sa uviesť prečo. Nuž za neoprávnené vlastníctvo a užívanie vysielacej stanice počas augustových udalostí 1968. Vtedy to bolo formálne kvalifikované "len" ako neoprávnené vlastníctvo a užívanie majetku v socialistickom vlastníctve, za čo som mal byť vraj vďačný.*

## **Pomalé Božie mlyny alebo princíp zásluhovosti v praxi**

Každý, kto nemá krátku pamäť, iste aj dnes pripustí obrovský sociálny tlak ideológie, v ktorej bola diktatúra proletariátu I. ústavne zakotveným prikázaním, axiómou, normou, zákonom, garantovaným KSC, ZNB, ČSLA, EM, ŠtB, ostatným drôtom okolo celej republiky, a čo ja viem, čím ešte všetkým.

Napriek tomu si myslím, že je práve zásluhou takých komunistov, akým bol Michail Gorbačov (a bolo ich aj medzi Slovákami a Čechmi slušných dost'), že sa to celé zrútilo bez krviprelievania, ozbrojených konfliktov a ťažkých ľudských tragédií, akých sme inde vo svete dennodenne svedkami. Na to by sa tiež nemalo zabúdať.

Na druhej strane, robiť si nejaké nežno-revolučné zásluhy, v mene ktorých budeme hľadať vinníka za krivdy socializmu medzi svojimi kolegami, — ak to nie je škodoradosť, tak potom je to určite aspoň naivné.

*Kto z nás vtedy tušil, vedel, že tak rýchlo a bezbolestne padnú železná opona, socialistický tábor, Varšavská zmluva, ZSSR, že sa bez boja vzdá socializmus so svojou armádou, monštruóznou mašineriou Min. vnútra, stranickým aparátom okresných, krajských, ústredných a čo ja viem akých sekretariátov, výborov a stranických skupín. Ja som to teda netušil. A hoci odsúdený, so zahladeným trestom som neraz trpko pociťoval ostrakizmus svojich kolegov, pre ktorých som bol raz a navždy kontrarevolučný živel a ktorí sa aj správali tak, ako keby diktatúra proletariátu mala už placet, certifikát večnosti. Nevedel som si predstaviť zmenu takú zásadnú, a nech to vezmete ako chcete, už vonkoncom nie zmenu tak nadtľho k horšiemu.*

## **Pud sebazáchovy, flexibilita osobnosti alebo charakteropatia ?**

Stretli sme sa tu rôzni. Aj cez túto prizmu môžeme lepšie poznať vývoj psychológie práce po roku 1989.

Sú tu takí, ktorí nosili červenú legitimáciu a vedia, že ani ONI si neboli medzi sebou celkom rovní, ale mali aj rovnejších a že všetci neboli rovnako červení.

Sú medzi nami takí, ktorí pre svoje občianske postoje poznajú anti"psychológiu" nútenej práce a stáročiami preverené dôsledky "regenerácie" duševných a fyzických síl" spoza mreží žalára. Vtedy sa tomu humánne hovorilo nápravno-výchovné zariadenie, ale zubnou kefkou sa tam čistilo všeličo, nielen vlastné zuby.

A možno sú tu i takí, ktorých mená sa ocitli v rôznych zoznamoch takých, či onakých spolupracovníkov s bývalou ŠtB, spoločnosťou tých najhorších spomedzi darebákov.

A všetci sme sa navzájom oslovovali súdruhovia. Inak to ani nešlo, hoci pravdupovediac, hovoriť súdruh doktor, súdruh profesor, napr. doktorovi Zb. Burešovi zrejme viacerým robilo ťažkosti. Mne, počas štúdia na Karlovej univerzite — ťažkosti takmer balbutické, i humorné zároveň.

S vlastnou minulosťou sa musí vysporiadať každý sám, aj keď môžeme odôvodnene pochybovať, či to niektorí dokážu, hoc sú to psychológovia.

Len čo padla jedna radikálna strana, začali sa vehementne a niekedy dosť bezohľadne presadzovať iné idey a názory.

Napríklad, zo socialistov internacionálnych sa stali socialisti nacionálni.

V histórii sa to však už neraz stalo, hoci vždy v trochu iných súvislostiach. *História sa predsa neopakuje. Ale jedna zákonitosť sa tu vypozerovať dá. Metaforicky vyjadrené, "Keď červená nemá dosť kyslíka, tak zhnedne".*

*A práve tieto vývojové tendencie, u nás tiež črtajúce sa viac ako zreteľne, nie sú ani zďaleka zažehnané.*

### **Strata historickej pamäti ako účelová amnézia**

Vrátim sa však k téme, hoci si myslím, že to pred chvíľou povedané s ňou súvisí takpovediac "imanentne".

Okrem zborníka zo spomínanej konferencie nazvanej "Zakladajúce osobnosti, peripetie a ponaučenia z novodobého vývoja psychológie na Slovensku", existuje len zopár publikovaných materiálov psychológov, ktoré sa zaoberajú reflexiou vývoja vlastného odboru, reflexiou súčasného a v ňom sa odrážajúceho minulého. Medzi výnimky patria vojenský psychológovia, ktorí sa pribojnosťou typickou pre ich mentalitu pokúšajú vysporiadať s históriou zrejme aj preto, že charakter ich povolania si vyžaduje "jasno v priestore" snáď akútnejšie ako inde.

Kolega, Pplk., PhDr. Oliver Dzvonič z Leteckej vojenskej nemocnice v Košiciach, v príspevku publikovanom v zborníku z pracovného seminára psychológov rezortu MO SR, ktorý sa konal 21. januára t.r., voľne citoval Plk. Gustáva Dianišku, keď uvádza: "Napísaná história vojenskej psychológie neexistuje z dôvodu istých spoločenských javov a súvislostí, podobne ako asi neexistuje nikto z vojenských psychológov, kto by bol schopný a ochotný tieto dejiny napísať". Ďalej dodáva: "Ak je skutočne taký stav, že nám chýba osobnosť ochotná a schopná venovať sa tejto problematike, je to tiež reálny, a nie príliš povzbudivý výsledok jej doterajšieho vývoja"(1999).

### **Dnešná obec slovenských psychológov práce (niekoľko konkrétnych faktov)**

Adresár psychológov práce a členov Sekcie psychológie práce pri SPS SAV, ktorý vyšiel vo februári 1989, obsahoval mená a adresy 312 psychológov práce, ktorí boli zamestnaní v rôznych inštitúciách a zariadeniach štátnej správy, v doprave, v priemyselných podnikoch a inštitúciách *vlastne* všetkých rezortov, alebo ako pedagógovia na VŠ, či výskumní a vývojoví pracovníci, vrátane SAV.

Adresár členov novovzniknutej sekcie PPOP SKP zostavený z dostupných údajov po dvoch rokoch jej existencie obsahuje zoznam 124 riadnych členov sekcie a asi 15 čestných členov, ktorými sú naši kolegovia v dôchodkovom veku, prejavujúci aktívny záujem o prácu v tejto zákonom NR SR zriadenej ustanovizni.

Na I. rokovaní novozvoleného výboru SPS SAV, ktorý sa po voľbách zišiel 26. júla t.r., sa oficiálne priznala viac-menej známa skutočnosť, že sekcia psychológie práce SPS SAV prestala vykonávať svoju činnosť a de facto neexistuje už viac rokov.

*Poslednou významnejšou akciou, ktorou vstúpila do vedomia aj občianskej verejnosti, bol vládny konkurz na jeseň roku 1990 ktorý bol mimoriadnou príležitosťou slovenských psychológov na prezentovanie svojich možností a vkladom do vytváraníu novej spoločnosti a novej personálnej práce.*

*Táto akcia by si sama o sebe zaslúžila osobitnú analýzu, pretože na základe vyjadrení niektorých politikov nadobudla dimenzie takého zneužitia psychológie a psychológov, aké by sa v demokraticky rozvinutých krajinách tvrdo sankcionovali.*

*Slovenskí psychológovia sa zverenej úlohy a celkom vzácnej príležitosti odborne zhostili veľmi dobre. Môžem to zodpovedne prehlásiť, aj ako jeden z piatich odborných garantov celej akcie. Vážnou otázkou je, prečo neboli do dôsledkov domyslené ochranné postupy proti zneužívaniu osobných informácií dôverného charakteru, ktoré boli získané posudzovaním 3000 záujemcov o prácu v štátnej správe, bankovníctve, výrobnnej sfére a zahraničnej službe. Podľa vyjadrenia vtedajšieho premiéra, v odpovedi na otázku redaktorky BBC Zuzany Martinákovovej ešte v roku 1993 boli výsledky vládneho konkurzu, po vybratí hrozienuk dané k dispozícii zahraničným podnikateľom a čo zostalo, k dispozícii Ministerstvu vnútra SR. Predseda SKP PhDr. Štefan Matula by o skúsenostiach s hárkami zoznamov týchto uchádzačov, ktoré babrácky kapitalizovala istá agentúra blízka istému hnutiu, vedel iste veľa rozhorčene rozprávať. Bez ďalšieho zdôvodňovania to možno hodnotiť nielen ako porušovanie ľudských práv týchto uchádzačov, Ústavy tejto republiky, ale aj ako nehoráznosť. V jej pozadí stoja dvaja, či-treja psychológovia, ktorých odborná i občianska reputácia je "verejným tajomstvom". Aj preto je takáto analýza prepotrebná, ako bariéra voči ďalším tiež-podnikateľským aktivitám, i z dôvodu poučenia z chýb, ktoré boli síce psychológom vnútené, napr. časovým tlakom, ale boli aj nami samotnými tolerované.*

Odvtedy sa o Sekcii psychológov práce SPS SAV nedalo počuť nič. Celý konkurz bol jej labuťou piesňou. Škoda. Napriek tomu zostáva pravdou, že práve táto sekcia toho urobila toho pre slovenskú psychológiu práce a pre slovenských psychológov práce v minulosti veľa užitočného, za čo patrí vďaka všetkým tým, ktorí sa na realizácii jej akcií, vrátane dnes obnovovanej tradície "Dní výmeny skúseností", obetavo podieľali.

Pokles evidovaných psychológov práce aktívne vykonávajúcich svoje povolanie z 312 v roku 1989 na 134 v roku 1999, v percentuálnom vyjadrení o 58 %, je len orientačným ukazovateľom. Zoznam členov sekcie PPOP SKP nezahŕňa mnohých psychológov zamestnaných v štátnej správe, ktorí podľa zákona č. 194/94 nemusia byť členmi komory. Napriek tomu je tento rozdiel dosť výrazný a nemožno ho pripísať len na vrub rigoróznosti zákona o psychologickéj činnosti a SKP alebo relatívne krátkemu času od vzniku novej sekcie.

## **Pokus o zhodnotenie stavu slovenskej psychológie práce cez prizmu porovnávania**

Psychológovia práce mali v 80. rokoch vybudované dobré inštitucionálne základy vo všetkých rezortoch vtedajšieho národného hospodárstva. Citeľná bola aktivita psychológov v rezorte chemického priemyslu, kde v Inštitúte Slováckého priemyslu organizovali semináre presahujúce svojím významom vlastný rezort. Samotná Psychodiagnostika, n.p., bola jednou z vlajkových lodí slovenskej a vtedy i československej psychológie, hoci voči kvalite jej produktov boli neustále výhrady. Tak isto ďalšie inštitúcie. Spomeniem Ústav bezpečnosti práce, Ústav cestného hospodárstva a dopravy, Inštitút vzdelávania pracovníkov v stavebníctve (a iné), na ktorých boli dobre pracujúce Katedry a oddelenia psychológie práce, alebo dokonca i oddelenia inžinierskej psychológie.

Medzinárodný štandard dosahovali výstupy psychológov ÚEP SAV, pričom toto síce akademické, viac vedecko-výskumné pracovisko vynikajúco vyvažovalo i pomerne statickú a viac pedagogicky zameranú činnosť psychológov práce pôsobiacich v tom čase na Katedre psychológie FF UK.

Za všetky tie do ticha histórie odchádzajúce realizované práce, plány, pripravované projekty a realizačné tímy, by som si dovoľil odcitovať aspoň jeden z tých malých "nekrológov", ktorý tiež charakterizuje vývoj psychológie práce po roku 1989.

Doc. Jozef Daniel vo svojej štúdii "Od psychológie práce k inžinierskej psychológii", uverejnenej v zborníku venovanom 40.- ročnému jubileu ÚEP SAV a jeho prínosu k rozvoju psychológie na Slovensku v roku 1995, nadväzujúc na bilanciu výsledkov oddelenia psychológie práce, ktoré na tomto ústave vyvíjalo svoju činnosť, napísal: "Po organizačných a personálnych zmenách po r. 1990 sa zdalo, že sa v tradíciách inžiniersko-psychologického výskumu bude pokračovať. Svedčia o tom štúdie o anxiете v rizikovitom rozhodovaní operátora (Fábry,R., Dvořáková,T.), resp. o mentálnom modeli pri rozhodovaní operátora. Novoutvorený tím preukázal, že má predpoklady pokračovať v tradícii inžiniersko-psychologického výskumu v ÚEP SAV a predložil primerané projekty pre ďalší výskum. Grantovou komisiou však neboli akceptované. Výskumný tím sa rozpadol a vo výskume sa nepokračuje ani v SAV, ale ani na inom pracovisku u nás" (1995).

V tejto súvislosti však v záujme objektívnosti treba povedať, že priamo v štátnych inštitúciách a v menších podnikoch, psychológii práce ani pred rokom 1989 zďaleka ruže nekvitli. Až do novembrových udalostí 1989 sme sa mali možnosť denne stretávať s tzv. civilnými politrukmi, pre ktorých bola psychológia stále nedôveryhodná buržoázna paveda, a vždy pre nich predstavovala veľké riziko vykl'utia nebezpečných myšlienok ľavicového revizionizmu, pravicového oportunistu alebo rovno ideologickej diverzie kapitalistickej konzumnej spoločnosti. Presne v duchu hesla z čias kultu osobnosti, kedy sa so zvláštnou pachuťou vyslovovala replika neznámeho autora "psychotechnika, genetika, kaugumi i kuligan, — éto produkty kapitalizma".



Dôsledky ideologických deformácií v hospodárskom živote spoločnosti vystihol napr. Zb. Bureš, keď napísal: "Prúd historických udalostí priniesol za posledných 50 rokov Československu postupnú a masívnu likvidáciu manažérskeho potenciálu v mnohých ohľadoch. V personálnom riadení dominovali politické a kádrové kritériá, potom nasledovali pracovno-administratívne, vzdelávacie a sociálne. Prístupy analytické, profesiografické a diagnostické boli potlačované, čo vyústilo do úplnej degradácie personálnej práce personálnych útvarov" ( 1992).

### **Nežno-revolučné súvislosti a dôsledky**

Po novembri 1989 vznikli viaceré konflikty, disonancie a napätia, ktoré zasiahli dosť dramaticky do životov a práce mnohých našich kolegov.

Bolo to zrejme spôsobené aj tým, že práve v dôsledku charakteru práce psychológov práce sa mnohí nejako (viac či menej snaživo) angažovali v činnosti bývalých Útvarov kádrovej a personálnej práce a podieľali sa na realizovaní kádrovej a nomenklaturej politiky KSČ. Viacerí naši kolegovia, ktorí sa takto neangažovali (z rôznych dôvodov), ich kvôli tomu neraz britko a takmer likvidačne napádali.

***A tak sa mnohí stiahli do ústrania, a celé roky citlivo vnímali, čo sa to v tej našej spoločnosti deje a zďaleka nevyvíjali takú výskumnú a publikačnú aktivitu, ako predtým. Sme radi, ak prijali naše pozvanie a po rokoch sú tu dnes medzi nami.***

To je len jedna zo súvislostí takmer 10-ročného prerušenia kontinuity stavovskej ustanovizne psychológov práce, čo sa prejavilo aj v zreteľnom úpadku vo využívaní poznatkov a metód psychológie v podnikovej ekonomickej, hospodárskej praxi, ale aj statusu psychológov práce.

Potvrďuje to veľa údajov; za všetky napr. konštatovanie Dr. Vladimíra Burčíka, jedného zo zostavovateľov Zborníka príspevkov VIII. zjazdu slovenských psychológov organizovaného v r. 1996, kde práve príspevky psychológov práce boli zastúpené najmenej. Takéto vákuum aplikovanej psychológie postihlo všetky disciplíny psychológie, ale psychológiu práce a psychológov práce postihlo najťažšie a najdlhšie.

V zborníku z Psychologických dní v r.1997 je síce počet príspevkov venovaných "Človeku v pracovnej činnosti" vyšší; napočítal som ich tam 10, ale všetci autori do jedného boli z akademických pracovísk a z katedier psychológie slovenských univerzít. Naznačuje to na jednej strane nedostatočný záujem psychológov práce zamestnaných v podnikovej sfére, v hospodárskych organizáciách a inštitúciách o prezentáciu objektivizovaných výsledkov svojej práce a isté riziko odtrhnutia psychológov z akademických a pedagogických inštitúcií od potrieb praxe, na strane druhej. Čo všeličo naznačuje, u prvých možno aj spomínaný metodologický úpadok a u druhých trhovu motivované tiež-podnikateľské správanie.

Nastalo niečo, čo má v histórii psychológie svoje paralely. Na prvú z nich upozornil svojho času profesor Jurovský, ktorý v publikácii "Psycholog a sociológ v závode" ešte v roku 1967 napísal: "Psychológia práce je dnes už dobre rozvinutou vednou disciplínou, dokonca i s dosť bohatou minulosťou. Robiť čokoľvek pod záhlavím psychológie práce bez toho, aby sme sa neopierali o nastrádané poznatky, metodologické

a interpretačné skúsenosti psychológie práce, rovnalo by sa diletantstvu, ba svojimi pracovnými a spoločenskými dôsledkami priamo nebezpečnému šarlatánstvu."

Dnes máme to šarlatánstvo znovu tu, takmer všade a napriek tomu, že máme Zákon o psychologickéj činnosti a SKP, ktorý nám dovoľuje uplatňovať v tak povediac skrátanom legislatívnom konaní nielen svoje práva, ale chrániť aj záujmy spoločnosti.

Psychologická obec je však v tomto smere taká pasívna, že to ohrozuje nielen jej vlastné existenčné záujmy, ale aj všeobecný status psychológa a prestíž psychológie ako jednej z najatraktívnejších oblastí ľudského poznávania, vedy i každodennej odbornej praxe.

### Tri príklady našej nemohúcnosti

1. Po preverení a dokázaní nezákonnej činnosti firmy **Thomas International** na území SR, ktorá vykonávala evidentne psychodiagnostickú činnosť metodikou s programovým počítačovým softvérom, Predsedníctvo SKP v marci 1997 vyslovilo, zákaz jej pôsobenia na území SR priamo v prítomnosti riaditeľa tejto agentúry sídliacej v Českej republike a za prítomnosti zástupkyne pre SR. Napriek tomu pôsobí táto firma na území SR ďalej a dokonca stupňuje svoje komerčné aktivity neprijateľným nátlakom na svojich zákazníkov.

V tejto súvislosti ma ako predsedu sekcie POPP požiadala o pomoc podniková psychologička s takmer 20 ročnou praxou. Chce zostať v anonymite, čo je pochopiteľné, pretože dealerka fy Thomas International, o ktorej je známe, že využíva kontakty na predaj spomínanej metodiky s predstaviteľmi top manažmentu tej-ktorej spoločnosti, ju v závere neúspešnej nátlakovej ponuky zastrášovala hrozbou, *"či vie o tom, že traja psychológovia na Slovensku, ktorí túto metodiku prestali používať, už nie sú na svojich miestach"*.

Bolo pre mňa nepredstaviteľné nechať jej žiadosť len tak, bez povšimnutia. Po ústnej informácii o týchto skutočnostiach na schôdzi Predsedníctva SKP konaného dňa 22. októbra 1998 som sa rozhodol po prekonzultovaní celej záležitosti a ďalšieho postupu na zasadaní riadiacej komisie Sekcie psychológov práce, organizácie a personálneho rozvoja, dňa 27. októbra 1998 podať sťažnosť i písomnou formou:

- **na porušenie zákona o psychologickéj činnosti a Slovenskej komore psychológov č. 199/94 Z.z.**
- **na nedodržanie uznesenia z XVIII. Predsedníctva SKP z 19.III.1997 č.2 o zákaze distribúcie a predaja metodiky AOP (Analýza osobnostného profilu) firmy Thomas International na území SR**
- na neprimeraný nátlak hrozbou straty zamestnania zo strany konzultantky firmy Thomas International H. Š.

Sťažnosť bola adresovaná novému Kontrolnému výboru SKP i so zdôvodnením.

K celej záležitosti, ktorá súvisí aj so stavom či vývojom psychológie práce u nás po 89. roku uvediem **dve** poznámky:

Aktivity firmy Thomas International predstavujú zvlgarizovanú paralelu psychotechniky, ktorá ani v čase svojho najväčšieho rozkvetu nepredstavovala taký redukcionizmus, aký so sebou prinášajú dnešní podnikavci.

Druhý aspekt tejto záležitosti je vo svojich súvislostiach snád' ešte vážnejší, najmä preto, že je takpovediac z našej vlastnej kuchyne.

Ako si možno odpovedať na otázky:

- prečo nový Kontrolný výbor SKP ani po roku nie je schopný zaujať vo veci jednotlivých bodov sťažnosti kvalifikované stanovisko, ktoré ako precedens pomôže psychológom práce čeliť ďalším "ako huby po daždi" objavujúcim sa rýchlodiagnotickým technológiám
- prečo najvyšší orgán psychologickéj komory, ktorým je Predsedníctvo, nedbá o dodržiavanie vlastného rozhodnutia
- prečo sa celá záležitosť okolo firmy Thomas Intenational vracia v zápise z XXIX. zasadania Predsedníctva SKP ako úloha naspäť predsedovi sekcie psychológov práce, ktorý v mene vydieranej kolegyne podal sťažnosť na KV SKP, nie je pritom ani riadnym členom Predsedníctva, ani členom KV, teda orgánov, ktoré mali vo veci operatívne konať .

Pri kauzách "zbrojné pasy" a "vodičské oprávnenia", alias "zdravotná spôsobilosť k vedeniu motorových vozidiel", (viď. Spravodaj SKP č.4, 1997, str. 4), predseda SKP PhDr. Štefan Matula poukázal na súvislosti, ktoré dovoľujú hovoriť o klientelizme a korupcii. Je azda odôvodnený predpoklad, že takto je kontaminovaná naša obec aj v tejto kauze? Alebo je v pozadí našej "nemohúcnosti" len ľahostajnosť k vlastným kolegom, ktorí sa ocitnú v ťažkostiach, hoci sú členmi komory ?

Aj takéto otázky sú súčasťou reflexie vývoja a stavu psychológie a psychológie práce osobitne, po roku 1989.

**2. MENSA International** je problém, ktorý nedokážeme ani otvoriť. Predstavitelia MENSy, či už jej terajší prezident Ing. Kollár, alebo Mgr. Sýkorová, doživotne čestná predsedníčka tejto aktívnej inštitúcie, vystupujú v rozhlase "Dobrym ránom" počnúc a "Nočnými dialógmi" končiac. Získavajú sympatie šikovne vytipovaných, ctižiadostivých redaktorov dennej tlače, časopisov a televízie (a tým i mediálny priestor) náznakmi "ľahkého" získania certifikátu IQ 130.

Takéto lajstro má, na základe skúseností s viacerými politickými i podnikateľskými prominentami nepochopiteľný kredit aj u inak vzdelaných a kultivovaných ľudí. Opäť naša chyba a na našu škodu.

Po niekoľkých serióznych článkoch, ktoré sa objavili v dennej a časopiseckej tlači, medzi nimi napr. Dr. Stríženca, Dr. Ruisela, prof. Zelinu, prof. Kováča a ďalších, medzi nimi i autora tohoto príspevku (tie sa v prívaloch bulvárnosti a politikárčenia stratili ako kameň v studni), sme sa odmlčali celkom a mlčíme statočne dodnes.

Opakované výzvy a podklady poskytnuté členom sekcie PPOP, jej riadiacej komisii i niektorým čestným členom SKP však zatiaľ vyzneli naprázdno. Nielen že si nevieme hájiť naše profesné práva a záujmy, ale i vo vytváraní imidžu sa správame ako amatéri. Chýbajú nám marketingové zručnosti, schopnosť ponúknuť a užitočne, t.j. aj so ziskom predávať svoje vzdelanie, metódy, zručnosti a dnes už aj zákonom garantované kompetencie. Sme veľmi zlí manažéri nielen vlastnej práce, ale aj vlastnej stavovskej ustanovizne a nezodpovedne nevyužívame priestor, ktorý nám spoločnosť touto legislatívnou normou vytvorila.

**Nielen v kauze Mensa International má verejnosť dojem, akoby profesionálna psychologická obec ani neexistovala.**

Nie je to problém nový, ale musíme v tomto smere podniknúť konkrétne kroky, pretože rôzne inštitúcie pod rúškom sociálno-psychologického výcviku a komunikačných zručností manažérov robia tieto aktivity stále vehementnejšie a dá sa povedať, že na vyššej úrovni ako MENSa, hoci svoju prácu tak nemedializujú. Dokážu sa však správať trhovo dravo a pragmaticky.

3. Spolu s 5-6 kolegyňami a kolegami (zhodou okolností zväčša prítomnými na tejto konferencii) som sa v rokoch 1997/98 zúčastnil "tréningu trénerov??!", ktorý organizovala **Asociácia pre tréning a rozvoj manažmentu (ATRM)**, v spolupráci s Britským Know-How Fondom. Bol to zážitok spojený so šokom, keď sme neboli schopní efektívnej obrany voči organizovanej manipulácii umocnenej našou zvedavosťou a snahou dozvedieť sa predsa len niečo nové.

*Už počas prvého sústreďenia nám dvaja inžinieri, jeden starší tréner (strojný inžinier) a druhá trénerka (asistentka), absolventka Chemicko-technologickej fakulty prezentovali neuveriteľne zjednodušené modely vnímania človeka človekom, hodnotenia jeho správania, posudzovania osobnosti, predpokladov na "nejakú" pracovnú činnosť. Rozohrávali pritom skupinovú dynamiku takým spôsobom, že hoci profesionáli, mali sme čo robiť, aby sme aspoň vyslovili svoje výhrady. Dvaja z kolegov boli však zahriaknutí, takým spôsobom, že si to iste dlho zapamätajú. Najhoršie na tomto sociálno-psychologickom masírovaní zamestnancov a manažérov ale je, že som sa nestretol (hoci som hľadal) so žiadnou štúdiou, ktorá by aspoň čiastkovo dokumentovala, objektivizovala pozitívny efekt, prínos tohto sociálno-psychologického výcviku. Napr. pri kurzoch asertivity v pracovnom správaní zamestnancov, hoci u obyčajných predajcov komerčnej kozmetiky by sa to dalo celkom jednoducho preukázať na úspešnosti predaja. Nehovoriac o tom, že mnohí máme poradenské skúsenosti s nositeľmi tzv. asertívnych monoklov. Tieto asertívne monokle sú dosť častým osobným ziskom absolventov rýchlokurzov asertivity utržených po návrate k partnerom, alebo rodičom po dvoch, troch dňoch výcviku.*

V tejto oblasti tečú nekontrolované finančné toky. Orientačnú sumu, ktorú prepočítali kolegovia z istého vdelávacieho odboru majúci prehľad o cenách za vzdelávacie aktivity, odhadujú okolo dvoch miliárd korún, ktoré sa v rámci celej republiky ročne investujú do tohto manéžovo - manažérskeho výcviku. Pochopiteľne nedá sa všetko v tejto oblasti vzdelávania zamestnancov a manažérov "zhodiť zo stola" a

je iste veľa solídnych a dobrých vzdelávacích inštitúcií a programov. Veľmi veľa ich však má podenkovú úroveň.

Je tiež znakom súčasnosti, že práve tieto podenkové agentúry mimoriadne výnosne uplatňujú stratégiu lanárenia tzv. zlatých kravát, čiže špičkových odborníkov, ktorých pri vzdelávacích aktivitách osobne poznávajú a potom ich "predajú" novým zamestnávateľom v priebehu jedného roka i 2-3 krát. Samozrejme, že s toľko násobným honorárom. Vid' ojedinelý článok zaoberajúci sa týmto obchodom so "šedou hmotou" od Evy Reiselovej uverejnený v týždeníku v TREND pod názvom "Nečistá hra niektorých personálnych poradenských agentúr " dňa 25.februára 1998.

Čo robíme preto, aby sme o týchto, i vyššie uvedených rizikách viac informovali odbornú i personalistickú verejnosť. Len veľmi málo. Možno aj preto, že sa na tejto činnosti podieľajú mnohí z nás. Žiaľ mnohí naši kolegovia, ktorí pôvodne z klinickej, poradenskej, alebo akademickej praxe, majú len hmlisté predstavy o Riadení ľudských zdrojov a personálnom manažmente sa z celkom reálnych, existenčných dôvodov i takto anagažujú. O to vehementnejšie sa však do týchto vôd púšťajú o čo menej sú pripravení na plavbu v záludných "víroch a hĺbinách" personálneho manažmentu.

Ukazuje sa, že v tomto smere veľké škody slovenskej psychológii práce narobila úplná absencia postgraduálnej a ďalšej odbornej prípravy psychológov na nové požiadavky spoločnosti pri transformácii jej ekonomiky a reforme hospodárstva.

Náš často samolúby a nepraktický akademizmus prejavujúci sa niekedy aj jalovým elitárstvom nám škodí a spoločnosti je nanič.

Jeden z našich popredných klinicky renomovaných odborníkov, na výberovom konaní vzdelávacích agentúr a vzdelávacích programov pre inštitúciu, v ktorej som zamestnaný ako psychológ-personalista, tvrdil, že najväčšie rezervy rozvoja ľudských zdrojov na Slovensku sú v zvyšovaní odolnosti manažérov voči záťaži a stresu.

Na otázku, prečo si niektorí odborníci myslia, že najlepšou prevenciou stresu na pracoviskách je dobrá organizácia práce odpovedal, že sa mýlia a že organizácia práce nie je psychologický problém. Isteže to nie je klinicko-psychologický problém, ktorý je nemenovaný kolega kompetentný kvalifikovane riešiť. Je to však problém, ktorý sú schopní riešiť práve psychológovia práce a organizácie, čo vyplýva už zo samej podstaty tejto aplikovanej disciplíny. Samozrejme pokiaľ ich k spolupráci prizvú samotní manažéri a personalisti. A tí, čuduj sa svete, diplomovaných psychológov práce vidia "doma" radi len vzácné a výnimočne. Akosi radšej dávajú prednosť externistom. Niekedy to vidím takmer ako syndróm externej i lektorskej promiskuity? Prečo je to tak?

### **Čo je meradlom kvality práce psychológov práce?**

Pokúsil by som sa odpovedať na to tým, že sa dotknem ešte jednej oblasti, ktorá je závažným meradlom, ukazovateľom kvality našej práce v konkurencii s rýchlokvasenými expertami na výber, manažérske zručnosti, hodnotenie zamestnancov atď. Je to problematika personálneho manažmentu a riadenia ľudských zdrojov (REZ)×.

× *Pojmy pojmy ako REZ, personálny manažment a personálna práca možno chápať ako synonymné pojmy, síce s malými avšak nie podstatným odchyľkami. Personálny manažment teda chápeme ako cieľavedomú riadiacu činnosť, ktorá je zameraná na uspokojovanie potrieb výrobnjej alebo nevýrobnjej organizácie v personálnej oblasti riadenia*

*organizácie a ktorá je zároveň zameraná na uspokojovanie potrieb ľudí, ktorí v nej dobrovoľne pracujú.*

Citlivým ukazovateľom profesionálnej kvality psychológov práce je ich schopnosť poskytnúť manažérom, personalistom efektívnu pomoc, užitočné služby, rady a konzultácie. Toto jednostranné konštatovanie však platí aj v opačnej súvislosti.

Citlivým ukazovateľom profesionality manažérov je ich záujem o služby, rady a konzultácie psychológa. Mnohí dnešní manažéri a žiaľ, ani mnohí personalisti túto potrebu nepocitujú, prejavujú k psychológom a iným odborníkom prezieravý postoj, dôsledkom čoho je popri absencii systémových opatrení úpadok kvality ľudských zdrojov, vo viacerých kritériách jednoznačne pod úroveň roku 1989.

Je opodstatnené Tvrdenie, ktoré sa v ďalšom pokúsim dokumentovať, že personálny manažment prežíva v súčasnosti na Slovensku hlbokú krízu, je opodstatnené.

Existuje niekoľko príčin prečo je to tak. Podľa Ing. Pavla Boroša, (ktorého podrobnejšiu analýzu si môžete prečítať v pripravovanom Zborníku materiálov, vystúpení a príspevkov z pracovného seminára a zasadania Sekcie psychológov práce, organizácie a personálneho rozvoja Slovenskej komory psychológov, uskutočneného 27. mája 1999, ktorý vyjde ako interná publikácia sekcie PPOP SKP) spočívajú príčiny v troch oblastiach.

Dve z nich sú zdanlivo ekonomického rázu a súvisia s celkovou kvalitou organizácie práce, vrátane stále nízkych mzdových nákladov (teda nízkych miezd) a so skutočnosťou, že organizácie hľadajú cesty zvyšovania produktivity inými cestami, než rastom výkonov (výkonnosti) a optimalizáciou počtu zamestnancov (teda racionalizáciou práce). Tie iné cesty sú technologické vylepšenia a cenová politika, ktorej dôsledky už začíname trpko pociťovať všetci.

Naši manažéri zabúdajú na to, že napr. výšku mzdových nákladov nie je možné dlhodobo efektívne ovládať, **regulovať** inak ako prostredníctvom činnosti personálneho manažmentu.

Tretou vážnou príčinou hlbokého úpadku personálneho manažmentu je pretrvávajúce nedobrej mienky o personálnom manažmente z dôb socializmu, a to ako vo vedomí manažérov starej socialistickej školy, tak aj vo vedomí verejnosti. Táto si pod personálnou prácou predstavuje klasickú nenávidenú kádrovú a personálnu prácu z dôb nedávno minulých. Toto spolu s ďalšími vplyvmi vyústilo v nezávideniahodný status predstaviteľov personálneho manažmentu v jednotlivých organizáciách. O pravdivosti tohto tvrdenia svedčí aj postavenie vrchných predstaviteľov personálneho manažmentu v jednotlivých organizáciách. V niektorých organizáciách nepatria ani do širšieho vedenia spoločnosti a často svoju oblasť "riadia" z najnepravdepodobnejších pozícií v inak "nomálnych" útvaroch jednotlivých organizácií. Toto všetko nevytvára dobrý terén ani pre uplatňovanie poznatkov a metód psychológie práce a organizácie.

Je stále dosť riadiacich pracovníkov, ktorí ani nemajú záujem o systémové zmeny v RLZ, a akoby im vyhovoval súčasný vývoj.

### **Kapitalizácia odbornej dezorientácie personálnych manažérov**

V tomto priestore sa mimoriadne darí aktivitám rôznych externých vzdelávací-, tréningovo-, prieskumovo-, výberových subjektov (agentúr). Tieto, ako potvrdzujú naše skúsenosti, sú pričasto naklonené upraviť svoje zistenia podľa tušeného, alebo rovno vysloveného prania zadávateľa úlohy a to tak, aby cesta k budúcej objednávke nebola zahataná. Tí horší z nich tvrdo kapitalizujú priestor, ktorý im vytvorili zlé legislatívne normy, napr. Vyhlášky o posudzovaní spôsobilosti k noseniu zbrane a streľiva, či Vyhláška o posudzovaní zdravotnej spôsobilosti k vedeniu motorových vozidiel.

A z týchto dôsledkov sa v personálnom riadení nevieme akosi dodnes vymaniť, ba práve naopak, akoby sme sa do nich stále viac zamotávali.

Napriek tomu stále platia slová "Psychológia práce a organizácie ako odborne vedecká a predovšetkým aplikovaná disciplína, do ktorej patrí i personálna psychológia, je pre organizáciu zárukou solídnosti a to vo všetkých oblastiach jej uplatnenia" — píše J. Štikar s kolektívom spoluautorov v odbornej publikácii "Základy psychológie práce a organizácie".

### Užitočná skepsa a reálne východiská

Užitočná, ale nie povzbudivá je v tomto smere pre mňa jedna skúsenosť. V roku 1995 bol na rokovanie vlády SR predložený materiál Úradu vlády SR, vypracovaný skupinou expertov z oblasti teórie i praxe personálneho manažmentu. Na jeho vypracovaní sa pod vedením Ing. Ivana Kopernického podieľal aj náš kolega PhDr. Jozef Javorský.

Materiál mal názov **Návrh koncepcie, organizácie a riadenia personálnej práce v štátnej správe a ústredných orgánoch**. Návrh, ktorý som z pozície funkcie hlavného metodika Personálneho odboru organizácie, v ktorej som zamestnaný pripomienkoval, ma prekvapil svojou otvorenosťou a kritickosťou vtedajšieho stavu.

Vtedy ho bolo možné považovať za medzičlánok vyplňajúci medzeru v legislatívnej úprave požiadaviek na pracovníkov v štátnej správe, ktoré najmä v oblasti personálnej práce mali definitívne upraviť prijatia zákonov o štátnej (verejnej) službe a o konflikte záujmov.

Mimoriadne závažné zistenia a kritické hodnotenia obsahovala analýza súčasného stavu. *V súhrne možno charakterizovať vtedajší stav personálneho riadenia v orgánoch štátnej správy ako stav dezorganizácie vytvárajúci priestor pre svojvôľu, denuncianstvo, morálnu korupciu a ambicióznosť neschopných.*

Návrh, v záujme odstránenia tohto stavu, predovšetkým zjednocoval organizačné riešenie personálnej práce, vymedzoval jej základné činnosti, definoval hlavné úlohy personálnych subjektov, ich základné právomoci.

Medzi základné tézy návrhu, ktoré presúvajú ťažisko práce manažérov z **organizačného riadenia** procesov a systémov **na skutočné vedenie ľudí**, možno zaradiť princíp, podľa ktorého je každý manažér zároveň aj personálnym manažérom. V tomto zmysle sú takéto kvalifikačné (nad-odborné ?) požiadavky na riadiacich pracovníkov stále nevítanou a obťažujúcou novotou.

Podľa predloženého materiálu by mali mať pracovníci personálnych odborov vo významnej väčšine **VŠ vzdelanie s odborným zameraním na človeka** (psychológia, sociológia). Dnes v nich takmer monopolne dominujú ekonómovia a právnici.

Z hľadiska súčasných procesov kryštalizácie organizačnej štruktúry a systemizácie pracovných miest v jednotlivých organizáciách môže byť i dnes užitočným odporúčanie pri stanovovaní počtu pracovníkov personálnych útvarov orgánov štátnej správy.

Podľa tohto odporúčania sa v súčasnosti pohybuje počet pracovníkov personálnych útvarov v rozpätí 2% až 3% z celkového počtu pracovníkov. Pri rozhodovaní o počte pracovníkov personálnych útvarov je potrebné zobrať do úvahy vo svete overenú skúsenosť, že do určitej miery vyšší počet pracovníkov v personálnom útvaru zvyšuje celkovú produktivitu práce.

Materiál pripomienkovalo 12 z celkom 15 rezortov vlády SR. Najviac pripomienok sa týkalo problému zahrnutia mzdovej problematiky do okruhu personálnej práce.

Aj keď sa z predloženého a prijatého návrhu nerealizovalo vlastne nič, možno ho i dnes, z odstupe piatich rokov hodnotiť ako nanajvyš aktuálny, odborne zrelý, reálny a progresívny. Odporúčam preto jeho aktualizovanú podporu, ktorá môže prispieť k tomu, aby sa nestal len priestorom na "seberealizáciu" úradníkov za zeleným stolom, ale aby sa vytvoril čo najskôr priestor pre skutočnú a neproklamatívnu realizáciu jeho zámerov.

### **Ako je to u našich českých susedov?**

V Českej republike je situácia zrejme iná, keď, ako píše H.Tomková (1998), "Zvyšujúci sa záujem o začlenenie psychológie ako rovnocennej vedy do riadenia podnikov a organizácií je možné vystopovať až 5-7 rokov po roku 1989. Ide teda akoby o "sekundárny dôsledok" v porevulučnom riadení ľudských zdrojov.

U nás takéto sekundárne dôsledky nebadať, iba ak v naozaj stopových množstvách. Bližšie sa k situácii v Českej republike iste vyjadria prítomní hostia, medzi nimi najpovolanejší, predseda Českej asociácie psychológov práce a organizácie a zároveň i predseda Českej únie psychologických asociácií PhDr.Miloslav Šolc.

### **Z á v e r o m**

A na záver tejto nie veľmi radostnej bilancie mi dovoľte jedno vyjadrenie, ktoré mi ako predsedovi Sekcie psychológov práce, organizácie a personálneho rozvoja osobne doručila kolegyňa, psychologička z istej štátnej organizácie. Jej statočný postoj je pre mňa nielen zdrojom inšpirácie alebo zmysluplnosti toho, o čo sa tu snažíme v prospech nášho povolania i celej spoločnosti, ale aj nádeje, že takýchto mladých kolegyň a kolegov je viac a že slovenská psychológia a osobitne psychológia práce, má predsa len šancu prežiť "rok 2000".

Poznamenávam, že ide o vyjadrenie, ktoré odovzdala zodpovednému top-manadžérovi organizácie, v ktorej možno práve preto pracuje dodnes. Ešte by som dodal, že mala v tom čase ani nie dva roky praxe po absolvovaní štúdia psychológie na katedre psychológie FF UK v Bratislave. Tu prítomným kolegom, pedagógom z Katedry psychológie FF UK, Dr. Eve Letovancovej, Dr.Vladimírovi Burčíkovi a v neposlednom rade profesorovi Teodorovi Kollárikovi, možno k takýmto absolventom len gratulovať.

***"Podmienky a možnosti rozvíjania ľudských zdrojov v našom štátnom podniku"***



*Súčasná situácia v našom podniku je spôsobená v prvom rade nejednotnými, ba až konfliktnými cieľmi a motívmi rôznych skupín a jednotlivcov. Ak k tomu prirátame časté zmeny vrcholového manažmentu (len málokedy obsadzovaného skúsenými profesionálmi) a následné zmeny organizačnej štruktúry, predstava o úrovni systému práce s ľuďmi a jeho fungovaní je zreteľná.*

*Jedným z prejavov nekoncepcnosti a absencie personálnej stratégie je systém hodnotenia zamestnancov, nariadený v tomto nestabilnom a morálne problematickom prostredí, bez dopracovania nadväzných systémov, v ktorých by sa výsledky hodnotenia mali využívať.*

*Pri rozkrádaní ešte netušených rozmerov ( v dennej tlači sú takmer denne na pretrase kauzy tunelovania v tomto štátnom podniku) a narastajúceho strachu z prepúšťania má byť hodnotenie údajne aktivizáciou pre zlepšovanie výkonu zamestnancov.*

*Časť pripravovaných hodnotiteľov vníma toto nariadenie dokonca ako výsmech, prípadne ako ďalšiu - časovo náročnú prácu navyše, ktorá ich má odpútať od sledovania podstatnejších problémov a finančných tokov. Riadiaci zamestnanci teda momentálne nehodnotia zavádzaný systém ako najpotrebnejší, skôr naopak. Uznávajú význam hodnotenia pre prácu s ich podriadenými, no chýbajúca systémová podpora a hrozba zneužitia výsledkov z nich robí pasívnych vykonávateľov rozkazu. Zarážajúca je pritom mlčanlivosť tvorcov systému hodnotenia o veciach, ktoré sa zamestnancov bezprostredne dotýkajú, ako aj hluchota voči "hlasom z dola". Ľudia ktorí zažili mnoho vôbec nie nutných zmien (napr. častými a pritom zbytočnými reorganizáciami), alebo ktorým uškodili zmeny proklamované ako prospešné, mávajú sklon stavať sa k akýmkoľvek ďalším zmenám podozrievavo.*

*Nikdy nesmieme zabudnúť , že okrem zmien vyplývajúcich zo zmeny prostredia potrebuje organizácia tiež stabilitu a kontinuitu.*

**Svoje vyjadrenie uzaviera** spôsobom, ktorý inak vôbec nie je pre ňu typický,..

*"asi najťažším orieškom pre snahu uplatniť poznatky z psychológie v oblasti práce s ľuďmi je totálna nepriechodnosť zdravého rozumu cez administratívne a štrukturálne bariéry štátneho podniku, pri neustálych zmenách, v časovom strese pri ich zvládaní, tlakoch z rôznych strán a pri absencii jasne formulovaných priorít začínam mať pocit, že smerujeme viac k degenerácii ľudských zdrojov, ako k ich rozvoju. "*

A s pôvabnou dievčenskou poetikou dodáva:

*"P.S.: Ak s niekto myslí, že použitím tohoto textu proti mojej osobe niečo zmení na stave vecí, o ktorých som písala, hlboko sa mýli."*

**Faktická poznámka písaná pri odovzdávaní príspevku zostavovateľovi zborníka**

*Zložitost' i dramatickost' doby, v ktorej žijeme, dokazuje aj skutočnosť, že ešte počas konferencie ma požiadali dvaja kolegovia z dvoch št. podnikov na opačných koncoch republiky, či by mohli vidieť originál stanoviska nemenovanej kolegyně, citovaného v závere.*

*Dôvodom bolo, že sa chcú presvedčiť, či nejde o ich podnik. Navyše, jeden z nich ma žiadal, aby som predmetný materiál do tohoto príspevku radšej nezaraďoval. Autorku predmetnej analýzy stavu RLZ v nemenovanom št. podniku som o týchto žiadostiach informoval, rovnako ako som ho s jej súhlasom na konferencii predniesol. Svoje pôvodné rozhodnutie*

nezmenila. *Obaja očakávame, v koľkých št. podnikoch a inštitúciách bude "zamestnaná" po distribuovaní tohto zborníka.*

*Čo môže byť eklatantnejším indikátorom súčasných pomerov v spoločnosti i v našej psychologickej obci?!*

### **Ako v tejto situácii ďalej ?**

Nemám patent na rozum, a ani si nerobím ambície, že by som postrehol, ak by ho niekto z tu prítomných naozaj mal. Nechám sa však rád prekvapiť, hoci optimistom príliš neverím.

Kolega, profesor Miron Zelina napísal v Psychofóre z júna 1999 jednu povšimnutiahodnú úvahu. Zaujala ma a vybral som ju ako epilóg aj preto, že náramne korešponduje s tým, čo som sa vám tu dnes snažil povedať.

### **"SLOVO PSYCHOLÓGA PSYCHOLÓGOM"**

*Chce to slovo. A slovo je čin! Chce to slovo odborníkov, pokiaľ nechceme prenechať tento priestor slovu demagógov. Slovo psychológa je a má byť slovom - výkričníkom, výzvou. Pokiaľ ho nevyslovíme my, prenecháme toto vyrieknutie ľuďom, ktorí sa naučili dobre slová zneužívať. Je len jedna cesta - od človeka k človeku. Pokiaľ túto cestu nevydláždia slová a činy psychológov, urobia tak policajti, vojaci, kontrolné a donucovacie orgány, resp. psychiatri.*

*Je načim ozvať sa. Psychológ sa dnes nemôže "len hrať" na svojom piesku vedy, výskumu či individuálneho poradenstva.*

*Chce to viac — povedať rázne slovo spoluobčanom a ešte viac — chce to ovplyvňovať zákony, normy, vyhlášky, predpisy, ktoré by skôr viedli k dobru a múdrosti, ako ku zlu a hlúposti.*

*Myslím, že tieto tri kľúče psychológov sú viac, ako naliehavé práve teraz a práve tu.*

### **D o v e t o k**

Ďakujem za porozumenie, trpezlivosť a nádejám sa v podporu všetkých profesionálov. Verím, že na rozdiel od tohto končiaceho sa politického storočia, v ktorom zväčša deštruktívne vládli ideológie a stranícke záujmy, v storočí nastávajúcom budú život ľudských spoločností v rozhodujúcej miere usmerňovať skutoční odborníci, ich profesné združenia a ich stavovské záujmy. Tie sú vždy čínorodé. Aj preto má zmysel niest' náš štafetový kolík, hoci to dnes ešte nie je také vábne. Onedlho však budeme môcť povedať, že naša Komora vznikla už v minulom storočí, má z čoho čerpať a jej korene sú hlboké. A z nich môžeme čerpať ten vzácny "elan-vital", tak prepotrebný pri šírení, využívaní a presadzovaní poznatkov psychológie, jednej z najkrajších i najvzrušujúcejších oblastí ľudského poznania a života vôbec.

***Použitá pramene a literatúra:***

- ADRESÁR psychológov práce a členov Sekcie psychológie práce pri SPS SAV, Interný bulletin sekcie, SPS SAV, Bratislava, február 1989.
- ADRESÁR členov Sekcie psychológov práce, organizácie a personálneho i rozvoja Slovenskej komory psychológov, interný materiál sekcie PPOP SKP, Bratislava, máj 1999.
- BOROŠ, P.: Postavenie personálneho manažmentu v slovenských organizáciách, In.: Zborník materiálov, vystúpení a príspevkov z pracovného seminára a zasadania Sekcie psychológov práce, organizácie a personálneho rozvoja Slovenskej komory psychológov, 27. mája 1999, Interná publikácia sekcie PPOP SKP, Bratislava 1999 (v tlači)
- BURČÍK, VI.: Homo faber v (ne)rozvinutom kapitalizme, In.: Retrospektíva, realita a perspektíva psychológie na Slovensku. Zborník príspevkov VIII. zjazdu slovenských psychológov, 30.5-1.6.1996, SPS SAV, Stimul, Bratislava 1996, str.103.
- BUREŠ, Z.: Psychologické aspekty ekonomickej transformácie, Psychologie v ekonomickej praxi, XXVII, 1992, 2, str.77-92.
- DANIEL, J.: Od psychológie práce k inžinierskej psychológii, In.: Ústav experimentálnej psychológie SAV 1955-1995: Jeho prínosy k rozvoju psychológie na Slovensku, ÚEP SAV 1995, str.39-50.
- DIANIŠKA, G.: Existujú dejiny vojenskej psychológie na Slovensku? In.: Človek na počiatku tretieho tisícročia. Zborník príspevkov, Psychologické dni 25.-27.9.1997, MO SR, Bratislava 1998, str. 257-259.
- DZVONÍK, O.: Psychológia v armáde Slovenskej republiky v 6. roku jej existencie a ako ďalej...? In.: Osobnosť vojaka v procese humanizácie armády Slovenskej republiky. Zborník príspevkov z pracovného seminára psychológov rezortu MO SR, 21.januára 1999, Bratislava 1999, str. 25-29.
- JASŠOVÁ, E.: Osobnosť vojaka v procese humanizácie armády Slovenskej republiky, Zborník príspevkov z pracovného seminára psychológov rezortu MO SR, Bratislava, 21.januára 1999
- JUROVSKÝ, A.: Psychológ a sociológ v závode, Práca, Bratislava, 1967.
- KOVÁČ, D., KOVÁLIKOVÁ, V.: Zakladajúce osobnosti, peripetie a ponaučenia

- z novodobého vývoja psychológie na Slovensku. Zborník referátov z celoštátnej konferencie, Ústav experimentálnej psychológie SAV, Bratislava 1993.
- KOVÁČ, D.: Načo sú nám dejiny novodobej psychológie?!,  
In.: KOVÁČ, D., KOVÁLIKOVÁ, V.: Zakladajúce osobnosti, peripetie a ponaučenia z novodobého vývoja psychológie na Slovensku. Zborník referátov z celoštátnej konferencie, Ústav experimentálnej psychológie SAV, Bratislava 1993.
- KOVÁČ, D., et al: Ústav experimentálnej psychológie SAV 1955-1995: Jeho prínosy k rozvoju psychológie na Slovensku, ÚEP SAV 1995.
- KOVÁČ, D.: 50 yers of living with psychology (1948-1998), *Studia psychologica*, 40,1-2, Ústav experimentálnej psychológie SAV, Bratislava, 1998, str.135 - 147.
- KOŽIAK, M.: O ľudskej práci a psychológii (práce) v etických súvislostiach  
In.: Zborník vystúpení na IX. zjazde slovenských psychológov v Trenčíne, 30.6-2.7.1999, SPS SAV (v tlači)
- KOŽIAK, M., ŠTROFFEKOVÁ E.: Zborník materiálov, vystúpení a príspevkov z pracovného seminára a zasadania Sekcie psychológov práce, organizácie a personálneho rozvoja Slovenskej komory psychológov, 27. mája 1999, Interná publikácia sekcie PPOP SKP, Bratislava 1999 (v tlači)
- KUBALÁK, M.: Reflexia o súčasnom stave a podmienkach rozvoja psychológie na Slovensku  
Spravodaj 5, bulletin Slovenskej komory psychológov, júl 1998, str.17-20.
- PERSONÁLNY manažment v štátnej správe, jej ústredných a ostatných orgánoch, Analytický materiál predložený ako iniciatívny návrh Úradu vlády na rokovanie vlády Slovenskej republiky, č.2897/1995, Bratislava, júl 1995.
- MATULA, Š.: 3. výročie zákona o psychologickéj činnosti, Spravodaj č.4, bulletin Slovenskej komory psychológov, august 1997, str.1-7.
- POUČENIE z krízového vývoja v strane a spoločnosti po XIII. zjazde KSC, Pravda, 1971.
- SRNÁNKOVÁ, L.: Aktuálne otázky rozvoja ľudských zdrojov v podnikovej sfére (Výsledky prieskumu Výskumného ústavu práce, soc.vecí a rodiny), In.: Zborník materiálov, vystúpení a príspevkov z pracovného seminára a zasadania Sekcie psychológov práce, organizácie a personálneho rozvoja Slovenskej komory psychológov, 27. mája 1999, Interná publikácia Sekcie PPOP SKP, Bratislava, 1999.
- SPRÁVA o činnosti Sekcie psychológie práce, organizácie a personálneho rozvoja SKP od vzniku sekcie 19. júna 1997, Zborník materiálov, vystúpení a príspevkov z pracovného seminára a zasadania Sekcie psychológov práce, organizácie a personálneho rozvoja Slovenskej komory psychológov, 27. mája 1999, Interná publikácia sekcie PPOP SKP, Bratislava 1999 (v tlači).

ŠTIKAR, J., RYMEŠ, M., RIEGEL, K., HOSKOVEC, J.: Základy psychologie práce a organizace, Praha: Karolinum, 1996

TOMKOVÁ, H.: Možnosti, meze a kompetence psychologa u společností sdružených v holdingu, Psychologie v ekonomické praxi, XXXIII, 1998, 3-4, str. 155- 169.

ZELINA, M.: Slovo psychológa psychológom, In.: Psychofórum: bulletin Slovenskej psychologickéj spoločnosti pri SAV, Bratislava, jún 1998, str. 5-6.