

Sedlák, Jiří

## Změny dynamiky řešitelských skupin

In: Sedlák, Jiří. *Otázky sociálního učení*. Vyd. 1. V Brně: Universita J.E. Purkyně, 1984, pp. 53-262

Stable URL (handle): <https://hdl.handle.net/11222.digilib/122098>

Access Date: 27. 11. 2024

Version: 20220831

Terms of use: Digital Library of the Faculty of Arts, Masaryk University provides access to digitized documents strictly for personal use, unless otherwise specified.

## V. ZMĚNY DYNAMIKY ŘEŠITELSKÝCH SKUPIN

Skupinová dynamika zahrnuje vztahy, interakce, tj. sociální styk a procesy, které probíhají mezi členy speciálně vytvořené skupiny, včetně experimentátorů, případně pozorovatelů. Skupinová dynamika může být ovlivňována desítkami faktorů a proto není snadné vystihnout podstatné rysy skupinového dění. K usnadnění vnímavosti posuzovatelů pro interakční faktory a sledování skupinové dynamiky vypracoval např. S. Kratochvíl<sup>160</sup> (Soupis elementů interakce, Dotazník skupinové terapie s 12 položkami.<sup>161</sup>).

V klinické psychologii je problematika skupinové aktivity a jejich změn velmi živá. Skupina je používána jako jeden z prostředků k projevení se i korekci sociálních postojů a vztahů, jež se týkají práce a pracovního kolektivu.<sup>162</sup>

Naše řešitelské skupiny a řešitelské kolektivy se vyznačují jinou strukturou, jinými cíli a prostředky než skupiny, v nichž se pomocí různých forem skupinové psychoterapie řízeně diagnostikují a korigují mezilidské narušené vztahy, sociální postoje a formy chování, jež vybočují z normy.

Při řešení pracovních problémových situací jsou členy řešitelských skupin řídící pracovníci, lektori stranického vzdělávání, učitelé, žáci, učni, rodiče atd. Předmětem společného zájmu a společným cílem je *naučit se adekvátněji řešit situace*, s nimiž se setkávají na pracovištích, nebo ve společenském styku. Ani obsah řešených problémů ani způsoby jejich řešení nezabíhají do patologie. V průběhu řešení se ovšem mění vztahy mezi řešiteli, mění se způsoby interakce a komunikace uvnitř skupin, pozměňují se postoje řešitelů a další sociální vztahy a procesy. Zachytit všechny změny, jejich procesuální stránku a determinanty těchto změn je nesnadné. Abychom se přiblížili k zachycení aspoň některých faktorů a vztahů mezi nimi, realizovali jsme přes 50 experimentů se skupinovým řešením pracovních problémů a přitom jsme registrovali co nejvíc jevů. Dynamiku řešitelských skupin a její změny jsme sledovali trojím způsobem:

1. pomocí kvantitativních kritérií,
2. pomocí kvalitativních ukazatelů a
3. pomocí změn dynamiky skupin.

<sup>160</sup> Kratochvíl, Stanislav: Interakční terapeutická a výcviková skupina. Čs. psychiat. 71, 1975, str. 36–44, 120–125.

<sup>161</sup> Kratochvíl, Stanislav: Skupinová psychoterapie neuróz. Praha, Avicenum 1978. Skupinová psychoterapie neuróz II. Praha, Avicenum 1983, str. 150–151.

<sup>162</sup> Kratochvíl, Stanislav: Terapeutická komunita. Praha, Avicenum 1979, str. 39J61.

Uvedená kritéria jsou podrobněji charakterizována v dalších kapitolách. Změny dynamiky řešitelských skupin, k nimž dochází během aktivního sociálního učení programového (ASUP), kriticky zhodnotila a shrnula Z. Mlejnková,<sup>163</sup> která uvádí, že ve zkoumaných skupinách docházelo ke změnám různých typů, např. ke změnám:

1. V aktivitě celé skupiny a v její diferenciaci (M. Kodým, J. Sedlák 1982; I. Čermák, N. Čermáková 1982; V. Matušek 1982; M. Zahradníková 1982).
2. V počtu navrhovaných řešení, tj. v absolutním počtu ZVJ (K. Eliáš 1983; M. Kohoutek 1983; M. Musilová 1983; N. Otevřelová 1983; A. Přidalová 1983; V. Sethaboupla 1981 aj.).
3. Ve způsobu analyzování podmínek problémů (K. Eliáš 1983; V. Matušek 1982; M. Kohoutek 1983; A. Přidalová 1983 aj.).
4. Ve vzrůstajícím zájmu řešitelů (V. Matušek 1982; M. Zahradníková 1982).
5. V sociálních postojích (I. Čermák, N. Čermáková 1982; K. Eliáš 1983; M. Kohoutek 1983; Z. Mlejnková 1982, 1983; Z. Pekařová 1982; A. Přidalová 1983; M. Zahradníková 1982; S. Koch 1980).
6. V zlepšení pozornosti během řešení problémových situací konfliktního charakteru (M. Zahradníková 1982).
7. V interakcích a komunikaci ve skupině (I. Perlaki 1975; I. Čermák, N. Čermáková 1982; V. Matušek 1982; J. Matějková 1982; M. Zahradníková 1982; S. Koch 1980, 1982).
8. V některých sociálních dovednostech (I. Králíková 1982; I. Čermák, N. Čermáková 1982; L. Kratochvíl 1982; P. Kulišťák 1982; V. Matušek 1982; Z. Mlejnková 1982, 1983; V. Sethaboupha 1981).
9. V adaptabilitě (H. Kmetíková 1978; V. Masnerová 1983).
10. Ve vzrůstu odpovědnosti (I. Perlaki 1975; S. Koch 1980, 1982, 1983).
11. Ve stylu vedení kolektivu (I. Perlaki 1975; S. Koch 1980, 1982, 1983).
12. V hodnocení účasti na řízení (I. Perlaki 1975; S. Koch 1980, 1982, 1983).

## A. KRITÉRIA EFEKTIVITY UČENÍ A ŘEŠENÍ PROBLÉMŮ

Problematika efektivity patří v pedagogice i pedagogické psychologii k základním kategoriím stejně jako výkon v pracovní psychologii a ekonomii. Hodnotíme-li výkony<sup>164</sup> žáků ve škole, pak je možno konstatovat, že vztahy mezi školním výkonem a mezi školní úspěšností nejsou do současné doby zcela vyjasněny. Problematika měření efektivity v sociální oblasti je daleko složitější než otázky ekonomické efektivity. Sociální aktivita zahrnuje totiž rozvoj osobnosti, kolektivu, životního prostředí a dalších faktorů.<sup>165</sup>

Zjišťování efektivity výuky v pedagogice a pedagogické psychologii má svou tradici. K poznání objektivního stavu žákových zkušeností, vědomostí, dovedností, slouží diagnostické a klasifikační metody, které tvoří celou skupinu vyučovacích diagnostických metod, metod hodnocení, kontroly a klasifikace.<sup>166</sup> Pedagogická teorie věnuje tomuto problému stálou pozornost. Efektivnost vzdělání je pedagogickou kategorií, J. Skalková konstatuje, že jednotný obecně pedagogický přístup k řešení otázky efektivity-

<sup>163</sup> Mlejnková, Z.: ASUP jako součást profesionální přípravy posluchačů vysoké školy. Třebíč 1983. DVZ.

<sup>164</sup> Pstružinová, J.: Typy intelektové schopnosti a školní výkon. Praha, Psychol. ústav ČSAV 1983, kandidátská dizertační práce.

<sup>165</sup> Mareš, Svatopluk: Abeceda řízení. Praha, Svoboda 1979, str. 122.

<sup>166</sup> Mojžíšek, L.: Vyučovací metody. Praha, SPN 1975, str. 221.

nosti neexistuje. Efektivnost není podle J. Skalkové<sup>167</sup> pouze dílčí didakticko-metodickou záležitostí, nýbrž je součástí plnění sociální funkce výchovy a vzdělání. Označuje výsledek, kterým se charakterizuje určitý systém a jeho vývoj.

Problematikou hodnocení žáků se zabývali všichni dosavadní pedagogové, kteří zároveň zdůrazňují, že není teorie hodnocení žáků dosud ani v současné pedagogické teorii dokonale zpracovaná, že je dosavadní hodnocení nepřesné, že mívá malou úroveň analytického postřehu a že při něm dochází často ke schematizování. Nesnadnost hodnocení efektivity v pedagogickém procesu zdůvodňují především tím, že je učitel povinen do hodnocení zahrnout výsledky sledování silných i slabých stránek osobnosti žáka v jeho učení, v jeho vnímání, pamatování, myšlení, pozornosti a volním procesu. Má zahrnovat také posouzení sklonů žáka, jeho zájmů, schopností a nadání. Proto z pedagogického hlediska zahrnuje hodnocení žáka velmi široký okruh problémů, poněvadž má být zaměřeno na celou žákovu osobnost. L. Mojžíšek<sup>168</sup> vyjmenovává mnohé důvody, které zdůrazňují význam pedagogické diagnózy, neboť podle jeho názoru se nemá hodnocení efektivity omezovat pouze na hodnocení vědomostí a dovedností, vlastností a schopností, ale má zahrnovat poznávací procesy i světový názor, ideově politický profil, morální profil, estetický a somatický profil žáka, kromě toho temperamentové, emocionální zvláštnosti a nadání žáka. L. Mojžíšek zdůrazňuje, že sice přesná pedagogická diagnóza umožňuje přesnou klasifikaci žáků, ale že obsahuje také silný subjektivní faktor. L. Mojžíšek správně vyzvedává, že každé didaktické hodnocení může být pouze součástí širšího pedagogického posouzení. L. Mojžíšek správně hodnotí subjektivní stránku klasifikace učitelů, která bývá podle jeho názoru velmi různé úrovně, neboť učitelé posuzují znalosti žáků různě, často bez stanovení kritérií i pod vlivem nálad a charakteru žáka. Přitom má klasifikace charakter pedagogického aktu širokého společenského dosahu. V pedagogice existuje pevný klasifikační řád, který je pro učitele závazný. Mojžíšek však poukazuje na to, že to není jediná cesta k objektivizaci klasifikace. Je možno vřukat, že účinnost metod obvykle pedagogové stanoví podle toho, nakolik je působení informativně nosné, účinné, racionální, emotivně působivé, nakolik vede k předem vytčeným cílům a rozvíjí vlastnosti osobnosti. To jsou obecné zásady, podle nichž pedagogové určují a zjišťují účinnost vyučovacích metod.

V 50. letech byla v psychologii intenzivně zkoumána efektivnost skupin při řešení různých úkolů,<sup>169</sup> avšak s nejednoznačnými závěry, z nichž vyplývalo, že organizované skupiny jsou vcelku efektivnější, i když ne vždy

<sup>167</sup> Skalková, Jarmila: Teoretické a metodologické otázky státního plánu základního výzkumu VIII-6-7 na 7. pětiletku. Ped. 31, 1981, str. 250-251.

Srovnej Dimitrenko, N. M. a kol.: Dialektika i častnyje nauki. Brjansk, Izd. AN SSSR 1972. Srovnej Andrijušenko, M. N.: Ponjatie effektivnosti i jeho filozofskij smysl. Učenyje zapiski katedr obščestvennych nauk. Fil. i sociol. issledovanija. Izd. LGU 7, 1971.

Srovnej Blinov, V. M.: Effektivnost obučenija. Moskva, Ped. 1976, str. 6.

<sup>168</sup> Mojžíšek, L.: Vyučovací metody. Praha, SPN 1975, str. 224-239.

<sup>169</sup> Srovnej Guetzkow, H., Simon, H. A.: The impact of certain communication nets upon organization performance in task-oriented groups. Managm. sci 12, 1955, str. 233-250.

Guetzkow, H., Dill, W. R.: Factors in the organizational development of task-oriented groups. Sociometry 20, 1957, č. 3.

Guetzkow, H., Bowes, A. E.: The development of organization in a laboratory. Managm. sci 3, 1957, str. 380-402.

Guetzkow, H.: Differentiation of roles in task-oriented groups. In: Cartwright, D., Zander, A. (red.): Group dynamics. Research and theory. Evanston, Row Peterson 1960, str. 683-704, 2. vyd.

Shaw, M. E., Rotschild, G. H.: Some effects of prolonged experience in communications nets. J. appl. Ps. 40, 1956, č. 5.

Schein, E. H.: Interpersonal communication, group solidarity and social influence. Sociometry 23, 1960, str. 148-161.

Schein, E. H.: Psychologie organizace. Praha, Orbis 1969.

Cohen, A. B.: Experimental effects of ego-defence preference on interpersonal relations. J. appl. soc. Psychol. 52, 1956, str. 18-27.

Coned, A. M.: The effects of continued practice and the behaviour of problem solving groups. Sociometry 24, 1961.

Mulder, M.: Group structure and group performance. Acta psychol. 16, 1959, str. 336-404.

Mulder, M.: Power and satisfaction in task-oriented groups. Acta psychol. 16, 1959, str. 178 až 225.

Mulder, M.: Communication structure, decision structure and group performance. Sociometry 23, 1960, č. 1.

Shure, G. H.: Group planning and task effectiveness. Sociometry 25, 1962, str. 263-282.



a že výsledky jsou značně ovlivněny schopností členů skloubit své role v případech, kdy dojde k neadekvátní komunikaci. Bohužel charakteristika použitých kritérií je příliš obecná a neumožňuje srovnání.

## B. KVANTITATIVNÍ ZNAKY EFEKTIVITY ASUP

Kognitivní analýza výroků řešitelů při skupinovém řešení pracovních problémů vedla k hledání základního měřítka, na jehož základě by bylo možno vyhodnocovat výkony jednotlivých osob a srovnávat je.

V první práci I. Klenové,<sup>170</sup> zaměřené na analýzu výkonů při skupinovém řešení sociálních problémů žáky gymnázia bylo použito při hodnocení těchto výkonů termínů „originalita výpovědi“, „originální návrhy na řešení“ „hrubé skóre (počet) originálních návrhů v kognitivní analýze“, „hrubé skóre originality ústního a písemného řešení problémů“.

V prvních fázích výzkumu<sup>171</sup> v roce 1977 na 3. pražské konferenci o lidském učení a vývoji byla považována za základní jednotku hodnocení věta. Složené věty byly členěny na dvě i více sdělení, jednotek. Výhodiskem pro hodnocení efektivity ASU byl počet originálních návrhů (kognitivních celků) na řešení každého jednotlivého případu u každé jednotlivé osoby. *Originálním návrhem* se rozuměl ve smyslu kognitivní analýzy myšlenkový celek, vyjádřený větným výrazem a tvořící kognitivní jádro. Nešlo o gramatickou jednotku, nýbrž o kognitivní jednotku, která obvykle sdružuje jednu až několik gramatických jednotek. Kognitivní jádro bylo vyjádřeno větným celkem nebo několika celky, bylo základem pro posouzení efektivity skupinového učení.

V další fázi výzkumu byl nazván kognitivní celek<sup>172</sup> *kognitivní jednotkou*, definovanou jako originální návrh na řešení problémové konfliktní situace.

J. Sedlák a L. Machan<sup>173</sup> rozšířili původní vymezení pojmu kognitivní jednotka (KJ). Uvádějí, že jde o *originální návrh na řešení problémové situace bez ohledu na to, zda byl uveden řešitelem v protokolu písemně nebo zda byl vysloven v diskusi*. Počet kognitivních jednotek (KJ) byl měřítkem výkonu nejen jednotlivých řešitelů, ale i celé skupiny. Kromě toho jako dalších měřítek výkonu byl použit koeficient lineární regrese, vyjádřený jednotkovým přírůstkem (JP).

J. Sedlák a J. Hesová<sup>174</sup> chápou kognitivní jednotku jako operacionalistickou jednotku, která je jedním z *prostředků pro vyjádření efektivity aktivního sociálního učení*.

L. Machan<sup>175</sup> na doporučení J. Linhart a J. Sedláka zavedl pojem *znakově významová jednotka (ZVJ)* místo termínu kognitivní jednotka (KJ) a použil ji k hodnocení efektivity aktivního skupinového řešení pracovních problémů v podobě čtyř způsobů hodnocení výkonů řešitelů: 1. hrubého skóre (HS) znakově významových jednotek (ZVJ), 2. HS indexů ZVJ, 3. jednotkových přírůstků (JP) vyjádřených koeficientem lineární regrese a 4. jednotkových přírůstků indexů ZVJ. (Viz str. 63—64.)

S termínem znakově významová jednotka (ZVJ) úzce souvisí pojem znak a význam.

<sup>170</sup> Klenová, I.: Psychologické problémy aktivního sociálního učení. Brno, FF UJEP 1977, str. 82, 94, 106.

<sup>171</sup> Sedlák, J., Klenová, I., Kubínský, V.: Aktivní sociální učení a výsledky nácviku řešení problémů žáků gymnázia. Sborník: Aplikované otázky učení. Výběr referátů ze symposia Psychologie lidského učení a vývoje, Praha 11.—15. 7. 1977. Brno, UJEP 1978, str. 48.

<sup>172</sup> Sedlák, J., Gučík, A.: Aktivnoje social'noje obučenijsje. Symposium mit internationaler Beteiligung zur Arbeits- und Ingenieurpsychologie TU Dresden „Optimierung kognitiver Arbeitsanforderungen 5.—7. 12. 1978. Kurzfassungen. Dresden, Technische Universität 1978, str. 46.

<sup>173</sup> Sedlák, J., Machan, L.: Výzkum aktivního sociálního učení u vedoucích pracovníků v cihlářství. Sborník prací FF BU I 14—15, 1979—1980, str. 85—103.

Sedlák, J., Machan, L.: Skupinové řešení pracovních problémů u vedoucích pracovníků v cihlářství. Sborník ze III. mezinárodní konference „Modernizace vyučovacího procesu na vysokých školách a při zvyšování kvalifikace vedoucích pracovníků. Praha 12.—15. 12. 1978. V tisku.

<sup>174</sup> Sedlák, J., Hesová, J.: Efektivnost i protekanjije aktivnogo social'nogo obučenijsja učenic srednogo medicinskogo učilišča. Čs. psychol. 24, 1980, str. 138—151.

<sup>175</sup> Machan, L.: Struktura a některé determinanty aktivního skupinového řešení pracovních problémů. Brno, FF UJEP 1979, str. 58.

*Termín „znak“* byl různými autory vymezen pomocí pěti hlavních charakteristik:

1. jako nositel informace (M. V. Popovič 1966; J. Linhart 1976),
2. jako vztah (C. S. Peirce 1958; V. P. Tugarinov 1974; C. W. Morris 1938; L. A. Abramjan 1963),
3. jako pojmenování (C. E. Osgood 1968; V. P. Tugarinov 1974),
4. jako význam (V. P. Tugarinov 1974; J. Linhart 1976),
5. jako specifický podnět (C. E. Osgood 1953).

Nejobecnější definici znaku podal M. V. Popovič,<sup>176</sup> který považuje znak za všechno, co nese informaci určitého systému. Také C. S. Peirce<sup>177</sup> zůstává při definování znaku v obecné poloze, neboť vyznačil znak jako vztah vlastnosti věci k činnosti člověka a k procesu dorozumívání. Obecný charakter má také jedna z definic znaku, kterou podal J. Linhart,<sup>178</sup> který pokládá znak a jeho význam za specifickou, zejména u člověka rozvinutou formu odrazu skutečnosti. Na jiném místě<sup>179</sup> definoval znak přesně a výstižně, neboť jej chápe jako základní semiotickou jednotku a jako nositele informace při odrážení skutečnosti. V. P. Tugarinov<sup>180</sup> upozornil správně na to, že existují vztahy mezi odrazem a znakem. K podstatě odrazu podle něho patří to, že je určován odráženým předmětem. Naproti tomu mezi znakem a označovaným předmětem není příčinně závazný vztah. Zásadní shoda mezi znakem a odrazem skutečnosti záleží v tom, že znak existuje jako znak jen tehdy, jestliže se vztahuje k určité skutečnosti, tj. je-li nositelem určitého významu. Podle J. Linharta<sup>181</sup> je základní funkcí znaku jeho schopnost označovat a reprezentovat nějakou skutečnost, nikoli pouze předmět či událost, nýbrž i výsledek praktické, mluvní či poznávací činnosti.<sup>182</sup>

Pojmem znak se zabývali také někteří neobehavioristé, např. E. C. Tolman, C. E. Osgood, D. O. Hebb a jiní, jejichž pojetí znaku bylo závislé na jejich jednostranných východiscích.

Podle J. N. Sokolova<sup>183</sup> je ukládání centrálně zpracovaných informací do paměti silně ovlivňováno znakovými (jazykovými i mimojazykovými) složkami, které podmiňují pamětní stabilizaci. L. A. Abramjan<sup>184</sup> považuje znak za relaci. Vymezuje znak takto: jestliže objekt A vyvolává v objektu C takové změny, které dříve B vyvolávalo v C, pak je A znakem objektu B pro C.

Znak označuje podle J. Linharta<sup>185</sup> příslušný objekt, v procesu označování se znak stává nositelem specifického významu. Znaky a významy, které vznikají v procesech poznávání a učení, patří zároveň ke specificky lidským formám sociálního prostředí.

C. W. Morris<sup>186</sup> uvádí, že význam znaku záleží ve vztahu organismu k označovanému předmětu.

L. Wittgenstein<sup>187</sup> omezuje význam znaku na způsob jeho použití.

Podle J. Linharta<sup>188</sup> se znak projevuje aspoň v jedné ze tří podstatných, vnitřně souvisejících podob, a to jako kód nebo jako smysl nebo jako význam. Člověk poznává objekty zprostředkovaně tím, že analyzuje jejich příznaky, vyčlení z nich určité znaky, které se stávají nositeli významů.

L. S. Vygotskij<sup>189</sup> nazval formu znakových celků komplexu. J. Linhart<sup>190</sup> užívá pro

<sup>176</sup> Popovič, M. V.: O filozofskom analize jazyka nauki. Kijev 1966.

<sup>177</sup> Peirce, C. S.: How to make our ideas clear. Stanford 1958.

<sup>178</sup> Srovnej Linhart, J.: Činnost a poznávání. Praha, Academia 1976, str. 291.

<sup>179</sup> Linhart, J.: Činnost a poznávání. Praha, Academia 1976, str. 261.

<sup>180</sup> Tugarinov, V. P.: Filozofia vedomia. Bratislava, Pravda 1974.

<sup>181</sup> Linhart, J.: Zaměření a významovost. Čs. psychol. 18, 1974, str. 303–304.

<sup>182</sup> Linhart, J.: Zaměření a významovost. Čs. psychol. 18, 1974, str. 303.

<sup>183</sup> Sokolov, J. N.: Mechanizmy pamjati. Opyt eksperimental'nogo issledovanija. Moskva, MGU 1969.

<sup>184</sup> Srovnej Linhart, J.: Činnost a poznávání. Praha, Academia 1976, str. 162.

<sup>185</sup> Abramjan, L. A.: Gnoseologičeskije problemy teorii znakov. Jerevan 1963. Srovnej Linhart, J.: Činnost a poznávání. Praha, Academia 1976, str. 290.

<sup>186</sup> Linhart, J.: Činnost a poznávání. Praha, Academia 1976, str. 71, 287.

<sup>187</sup> Morris, C. W.: Foundations of the theory of signs. Internat. encyklopedia unified science. Chicago 1938, sv. 1–2.

<sup>188</sup> Srovnej Linhart, J.: Činnost a poznávání. Praha, Academia 1976, str. 288.

<sup>189</sup> Wittgenstein, L.: Philosophical investigations. Oxford, Blackwell 1958.

<sup>190</sup> Srovnej Linhart, J.: Činnost a poznávání. Praha, Academia 1976, str. 288.

<sup>191</sup> Vygotskij, L. S.: Myšlenije i reč. Izbrannye psihologičeskije issledovanija. Moskva, APN RSFSR 1, 1956. Myšlení a řeč. Praha, SPN 1971.

totéž termínu znakové systémy, neboť znaky podle něho vytvářejí *znakové systémy*, jež umožňují seskupovat znaky v hierarchické struktury. Také proces učení záleží podle J. Linharta<sup>191</sup> v operacích se znaky a *ve vytváření znakové významových struktur*. Znaky a významy se tak stávají veličinami, na základě nichž se rozvíjí organizovaná struktura myšlenkových procesů.

V referenčním rámci znakových situací studoval vývoj symbolických funkcí J. Linhart.<sup>192</sup> Tyto znakové situace se uskutečňovaly na základě operací subjektu se znakem a významem. Šlo o vznik a vývoj znakových systémů, které umožňují seskupovat znaky v hierarchické struktury, generovat představy apod. Symbolické funkce pokládá J. Linhart za soubory stabilizovaných aktivit znakových systémů.

Neobehaviorista C. E. Osgood<sup>193</sup> označuje znak (např. verbální reprezentaci předmětu) za podnět, který vznikl vlivem mediačních mechanismů. C. E. Osgood uvádí, že jeho mediační hypotéza navazuje na Hullův výklad anticipace a gradientu cíle (viz např. jeho frakční anticipační odpovědi, vázané na cíl) a na Tolmanovo pojetí znakových situací. V Osgoodově terminologii<sup>194</sup> představuje (S) předmětný (nejazykový) podnět (ten se stane v další fázi tím, co je označováno, tj. designátem), který vyvolává celkovou (totální) odpověď (RT). (S<sub>p</sub> je podnět, který se stává v důsledku mediačních mechanismů znakem.)

Problematika teorie znaku není z psychologického hlediska ani zdaleka dořešena. Experimenty se skupinovým řešením pracovních problémů mohou přinést další poznatky k vytvoření ucelené teorie znaku a k ještě přesnějšimu vymezení termínu znakové významová jednotka.

Pod termínem znak se tedy rozumí *význačná vlastnost, rys*. Rozlišujeme znakovou analýzu jazykovou a neязыkovou.

V odborných disciplínách má termín znak význam operace, události, složitého strukturálního útvaru.

Znaky je možno *formalizovat*, tj. převádět do formálního jazyka matematického nebo počítačového. V takovém případě se provádí analýza struktury pomocí matematické logiky. V rámci sociálního učení je možno *vydělovat sociální (znakové) situace*, je možno provádět analýzu události, předmětu, operace nebo subjektivního výtvaru.

Znaková analýza se zabývá významem, smyslem, důležitostmi jednotlivých zpráv (informací).

Znaková analýza zahrnuje *kategorizaci výroků*. Kategorizací se vyjadřuje druh, třída, skupina. Kategorizovat znamená řadit do skupin podle druhu jednotlivé úkony při řešení problémů.

*Použití analýzy významu* není v psychologické literatuře ojedinělé. O měření významu se pokusil J. Linhart a K. Tríska.<sup>195</sup> Navrhli termín *gradient významu*, kterým určovali míru sémanticky závažné informace, jako přírůstek pravděpodobnosti dosažení cíle. Za kritérium gradientu považovali fáze učení, a to orientační fázi, hypoteticko-verifikační a regulační fázi.

*Za jednotku významu* různí autoři považují rozdílné fenomény. Např. R. Bales, R. A. Gottschalk, G. C. Gleser<sup>196</sup> považují *jednoduchou větu za jednotku* kategoriální klasifikace a tím i *pro obsahovou analýzu verbálního chování*. J. Janoušek<sup>197</sup> uvádí pět složek významové struktury komunikativního aktu: věcný obsah sdělení, záměr

<sup>190</sup> Linhart, J.: Zaměření a významovost. Čs. psychol. 18, 1974, str. 304.

<sup>191</sup> Linhart, J.: Činnost a poznávání. Praha, Academia 1976, str. 262, 108.

<sup>192</sup> Srovnej Linhart, J.: Činnost a poznávání. Praha, Academia 1976, str. 108, 261.

<sup>193</sup> Linhart, J.: O strukturální analýze heuristických postupů. Čs. psychol. 17, 1973, str. 322.

<sup>194</sup> Osgood, C. E.: Method and theory in experimental psychology. New York, Oxford Univ. Press 1953.

<sup>195</sup> Srovnej Linhart, J.: Činnost a poznávání. Praha, Academia 1976, str. 285.

<sup>196</sup> Osgood, C. E.: Toward a wedding of insufficiency. In: Dixon, R., Norton, D. (red.): Verbal behaviour and general behaviour theory. New York 1968, str. 495–519.

<sup>197</sup> Srovnej: Linhart, J.: Činnost a poznávání. Praha, Academia 1976, str. 280.

<sup>198</sup> Linhart, J., Tríska, K.: Referát na konferenci o psychologii učení. Ped. 14, 1964, str. 723.

mluvčího, smysl sdělení pro mluvčího a pro příjemce, efekt na příjemce. J. Janoušek zavádí *jednotky slovního chování*, na něž lze aplikovat různé skórovací metodiky, kdy skóre pro všechny jednotky je možno zprůměrnovat a získat jednotlivá skóre pro interview jako celek nebo pro každý jednotlivý interval a časové vzorce pak srovnávat. J. Janoušek<sup>198</sup> rozlišuje tři základní *druhy zprostředkovávacích informací*: 1. *znakově významovou*, 2. instrumentálně cílovou a 3. sociálně strukturální. *Významová struktura* má podle něho řadu složek, mezi něž patří kognitivní a emocionálně afektivní složka. J. Janoušek používá také termínu *významová jednotka*, kterou chápe v širším významu<sup>199</sup> a zahrnuje do ní *otázky tazatele, odpovědi informátora a reakce původního tazatele na odpověď informátora*.

Později použil J. Janoušek<sup>200</sup> znovu termínu *významová jednotka*, jejíž obsah ještě rozšířil a do níž zařadil: využívání představ, mnemotechnické pomůcky, vnější třídnění, obsahovou podobnost a souvislost, formální podobnost, zapamatovatelnost, nesoustředěnost, spojování, vnější podmínky, chyby, obtížnost zapamatování, postup při opakování, splyvání položek, pochopení pro chybu druhého, provinilost za chybu, chyba druhého jako povzbuzení, zvýšení pozornosti po vlastní chybě, znervóznění po chybě, atd.

Znak a význam je v lidské činnosti nerozlučně spojen, jak na to správně poukázal již L. S. Vygotskij.<sup>201</sup> K tomu výstižně dodává J. Linhart,<sup>202</sup> že lze *znak-význam* považovat v psychické činnosti za *strukturální jednotku*, která je *základem vyšších psychických regulačních soustav*.

Problematikou znaku se zabývá sémiotika, vztahy mezi znakem a zpracováváním i předáváním informace jsou poměrně dobře zpracované.<sup>203</sup> Znak je považován za vztahový pojem, ke kterému je dialekticky přiřazen význam nebo smysl. Znak jak správně vyvodil J. Linhart,<sup>204</sup> vytváří se svým významem nebo se svým smyslem dialektickou jednotu a kromě toho vystupuje znak v podobě kódu. *Předměty a jevy lze označovat za znaky*, neboť se tím vyjadřuje určitá forma odrazu objektivní skutečnosti. Význam a smysl jsou důležité složky společenského a individuálního vědomí, složky vědomého odrazu.

Znaky, významy a operace jako odrazy objektivní reality tvoří podle L. S. Vygotského a J. Piageta *dynamické struktury*, které vedou k vytváření hypotéz, strategií a myšlenkových postupů. Porozumění významu a jeho vytváření souvisí se syntézou znakových struktur, s jejich regulační funkcí v chování a činnosti a probíhá na základě odrazu za aktivní účasti verbálních procesů v lidském vědomí. Analýza vzniku významu a smyslu vedla k závěru, že jejich materializovanou formou jsou sémiotické struktury, zejména řeč. Původně funkční významy vzniklé během aktuální činnosti se opakováním upevňují a mění ve stabilní vodítka čin-

<sup>198</sup> Bales, R.: Interaction process analysis. Cambridge, Mass. 1951.

Gottschalk, L. A. (red.): Comparative psycholinguistic analysis of two psychotherapeutic interviews. New York 1961.

Gottschalk, L. A., Gieser, G. C.: The measurement of psychological states through the content analysis of verbal behaviour. Los Angeles, Berkeley 1969.

<sup>197</sup> Janoušek, J.: Sociální komunikace. Praha 1968. Struktura a typologie skupinové problémové situace. Čs. psychol. 15, 1971, str. 492–495. Úkolově zaměřený dialog spolupracujících osob v podmínkách různé výchozí informovanosti. Čs. psychol. 17, str. 107–124.

<sup>198</sup> Janoušek, J.: Úkolově zaměřená komunikace při společné činnosti. Čs. psychol. 18, 1974, str. 514, 517.

<sup>199</sup> Na rozdíl od Ch. F. Channella a R. L. Kahna Interviewing. In: Lindzey, G., Aronson, E. (red.): The Handbook of social psychology 2, 1968, str. 528–595, 2. vyd.), kteří považují za *významovou jednotku* pouze *odpověď informátora na otázku tazatele*. Srovnaj. Janoušek, J.: Úkolově zaměřená komunikace při společné činnosti. Čs. psychol. 18, 1974, str. 519.

<sup>200</sup> Panoušek, J.: Srovnání spolupráce a soutěžení v podmínkách společného zapamatování. Čs. psychol. 23, 1979, str. 463–473.

<sup>201</sup> Vygotskij, L. S.: Myšlenije i řeč. Moskva, APN RSFSR 1956. Myšlení a řeč. Praha, SPN 1971.

<sup>202</sup> Linhart, J.: Základy psychologie učení. Praha, SPN 1982, str. 157.

<sup>203</sup> Venda, V. F. (red.): Psychologičeskije problemy pererabotki znakovoj informacii. Moskva, Nauka 1977.

<sup>204</sup> Linhart, J. (red.): Základy obecné psychologie. Praha, SPN 1981, str. 141–143, 281–292.

nosti. Pokud se znaky stanou nositeli významů, stanou se i vodítky pro řešení problémů, neboť mají smysl pro danou činnost v rámci daného problému.<sup>205</sup>

Termín význam znamená *hodnotu* (valenci), kterou má věc, předmět nebo jev pro jedince, pro skupinu, pro společnost, tj. míru uspokojení potřeby subjektu, skupiny, společnosti. V logické sémantice se používá termínu denotát. Význam je označení předmětu nebo třídy předmětů určitým jazykovým výrazem. Z filozofického hlediska vyplývá význam předmětu nebo jevu z jeho místa a role, kterou má v účinnosti lidí a ve společenské praxi. Smysl znamená konkretizaci významu ve vztahu k významům jiných slov nebo k předmětné situaci.<sup>206</sup> Význam je tedy určován svým vztahem k činnosti subjektu, při porozumění je určitým znakům a relacím udělován význam. Zajímavý je pokus Z. Havrdové, která navrhla model významu, jenž zahrnoval všechny důležité proměnné v psychopatologii.<sup>207</sup> Význam považovala za kategorii v psychopatologii pro jeho klíčové postavení při zdokonalování diagnózy. Během diagnostikování funkčních psychických poruch se podle ní totiž uplatňuje subjektivita odborníka a významy, s nimiž pracuje, výrazněji než v jiných oborech klinického lékařství.

Lze předpokládat, že *při řešení problému*<sup>208</sup> se vytváří význam v konkrétních podmínkách, a to v určité sekvenci, kdy dochází k rozlišování obrazů a jevů a kdy v přestávkách mezi sekvencemi subjekt zpracovává získané informace. Otázka významu úzce souvisí s úlohou sémantických problémů ve vědeckých výzkumech.<sup>209</sup>

Termín význam byl v odborné literatuře vymezen<sup>210</sup> pomocí těchto charakteristik:

1. jako jeden z podstatných projevů znaku,
2. jako součást znakové analýzy,
3. jako jedna ze tří vrstev estetického díla,
4. jako smysl použití znaku,
5. jako obsah odrazu pojmu,
6. jako označení předmětu,
7. jako základní kategorie v psychopatologii,
8. jako hodnota (valence) předmětu,
9. jako vodítko činnosti,
10. jako složka vědomého odrazu,
11. jako složka individuálního a společenského vědomí,
12. jako základ vyšších psychických regulačních soustav.

*Naše pojetí znakově významové jednotky (ZVJ) vyzvedává mezi deseti známými funkcemi znaků a znakových systémů tři funkce, a to funkci komunikační, regulační a antipační, které tvoří jádro získávání a předávání zkušeností v malých řešitelských skupinách.*<sup>211</sup> Jsme si vědomi toho, že při určování znakově významových jednotek (ZVJ) se uplatňuje silně subjektivita osobnosti posuzovatele stejně jako při dalším třídění ZVJ do

<sup>205</sup> Linhart, J. (red.): Základy obecné psychologie. Praha, SPN 1981, str. 142–143, 234, 255–256.

<sup>206</sup> Kožešník, Jar. (red.): Ilustrovaný encyklopedický slovník. Praha, Academia 3, 1982, str. 324 až 325, 835.

Srovnej Linhart, J. (red.): Základy obecné psychologie. Praha, SPN 1981, str. 189.

Linhart, J.: Základy psychologie učení. Praha, SPN 1982, str. 135.

<sup>207</sup> Havrdová, Zuzana: Význam v modelování diagnostického procesu v psychopatologii. Praha, FF UK 1983. Kandidátská dizertační práce.

<sup>208</sup> Srovnej Linhart, J. (red.): Základy obecné psychologie. Praha, SPN 1981, str. 326.

<sup>209</sup> Srovnej Hunt, W.; Wittsin, C.; Hunt, E.: A theoretical and practical analysis of the diagnostic process. In: Hoch, P.; Zubin, J. (red.): Current problems in psychiatric diagnosis. New York, Grune, Stratton 1953, str. 53–65.

Tondi, L.: Scientific procedures. Dordrecht, D. Riedl 1973.

<sup>210</sup> Srovnej Vygotskij, L. S.: Myšlení a řeč. Praha, SPN 1971.

—: Ilustrovaný encyklopedický slovník. Praha, Academia 3, 1982.

Linhart, J. (red.): Základy obecné psychologie. Praha, SPN 1981.

Linhart, J.: Základy psychologie učení. Praha, SPN 1982.

<sup>211</sup> Srovnej Linhart, J.: Základy psychologie učení. Praha, SPN 1982, str. 169.

odstupňovaných kategorií řešení problému. Uvedená skutečnost je v psychologii známá a bere se mlčky v úvahu. Tento problém spolehlivosti a nemožnosti odstranit vliv nežádoucího rozptylu, způsobené faktory osobnosti posuzovatelů, vliv jejich postojů, osobností posuzování, atd. se považuje za nevyřešený.<sup>212</sup>

*Kritéria efektivity výkonu*<sup>213</sup> jsou velmi důležitá ve všech vědních oblastech. Je to jeden z nejdůležitějších problémů. V běžných učebnicích, slovnících a encyklopediích nalzáme pouze obecné formulace, přesné a jednoznačné meze kritérií chybí. Difuzní definice dávají poměrně značnou volnost při aplikaci. Pokud bychom chtěli klást vyšší metodologické nároky, musel by se provést dlouhodobý a obtížný výzkum této otázky, především hlubší analýza kritérií a vztahů mezi nimi, hledat nové typy kritérií, zjemňovat definice, zlepšovat metody měření kritérií. Někteří autoři správně zdůrazňují, že získat uspokojivá kritéria je náročné. Obvykle dochází k *postupnému upřesňování a diferenciaci kritérií i k poznávání jejich hierarchie a vzájemných vztahů.*

Jakékoli posuzování výkonů, jak ukázaly práce celé řady autorů,<sup>214</sup> je zatíženo mnoha nespecifickými faktory, což vede ke snížení spolehlivosti. Proto došli autoři k závěru, že žádné jednotlivé kritérium nemůže poskytovat úplný obraz, např. v úspěchu v povolání a že je proto třeba kritéria kombinovat, poněvadž některá z nich mají větší, jiná menší význam.

Analogicky s pokusy uvedených autorů a v návaznosti na jejich výsledky byla vytvořena *znakově významová jednotka*, kterou jsme pokusně použili k *předběžnému, dočasnému hodnocení efektivity aktivního sociálního učení programového (ASUP)*. V roce 1976–1977 V. P. Zinčenko<sup>215</sup> užil vedle operačních jednotek analýzy tzv. „*kognitivní jednotky*“, k nimž počítal: výtvořené obrazy, významy, slova, percepční standardy apod., a „*intímně-osobnostní jednotky*“, k nimž řadil potřeby, motivy, cíle a zaměření. U V. P. Zinčenka šlo zřejmě o psychologické jednotky činnosti, které jak zdůraznil, musí respektovat strukturu předmětu. *Zavedení jednotek činnosti umožňuje další analýzu komponent a složek činnosti*, je možno z nich na zvolené úrovni obecnosti vytvořit jistou taxonomii, jež se může stát prostředkem např. časového zefektivnění výkonu.

U *znakově významové jednotky (ZVJ)*, tak jak ji chápe brněnská škola ASUP, jde o kognitivní celek neboli jádro, o návrh na řešení problémů různého stupně originality, nikoli v absolutním slova smyslu, tj. ve smyslu originality obecně, nýbrž jako originální návrh na řešení problému pouze v rámci dané řešitelské skupiny. Za ZVJ je označován pouze takový návrh na řešení problému, který předtím nebyl v diskusi vysloven žádným z řešitelů. Je to operacionalistická jednotka, je prostředkem k vyjádření efektivity ASUP. Stupeň originality ZVJ možno hodnotit klasifikací 1–10, kdy 10 znamená ideální, originální návrh na řešení, který ve skupině nebyl dosud použit a který vykazuje největší progres řešeného problému. Tento návrh na řešení problému je vždy myšlenkovým celkem a je vyjádřen větným výrazem,

<sup>212</sup> Síslová, N.: Některé determinanty reliability a validity posouzení psychopatologických procesů. In: Skoda, C. (red.): Moderní přístupy k získávání a zpracování informací v psychiatrii. Zprávy VÚ Ps. Praha, VÚ Psychiatrie, 1976, č. 40, str. 575n.

<sup>213</sup> Srovnej Bureš, Zb. (red.): Základy psychologie práce. V tisku.

<sup>214</sup> Ash, P.: The reliability of psychiatric diagnosis. J. abnorm. soc. Psychol. 44, 1949, str. 272–276.

Beck, A. T.: Reliability of psychiatric diagnosis. Am. J. Psychiat. 119, 1962, str. 210–216.

Edwards, D., Fichman, J. S., Bucky, S. F., Berry, N. H.: A consideration of the state of the art of diagnosis in the real clinical settings. Navy med. neuropsychiat. res. unit. rep. 73/18, 1974.

Gordon, C. M.: Some effects of information, situation and personality on decision making in a clinical setting. J. consult. Psychol. 30, 1966, str. 219–224.

Longin, H. E.: Perception of symptomatic behaviours. J. consult. clin. Psychol. 42, 1974, str. 812 až 818.

<sup>215</sup> Srovnej: Šipoš, Ivan: Experimentálna psychológia v Moskve. Čs. psychol. 23, 1979, str. 143–146. Srovnej Barker, Roger: The stream of behavior. Explorations in its structure and content. New York, Appleton-Century-Croft 1963, str. 352.

který tvoří kognitivní jádro myšlenky, sdružující jednu nebo několik gramatických jednotek. Základním východiskem k určování znakových významových jednotek (ZVJ) byla kroková analýza, pomocí níž se rozdělily výroky každého jednotlivého řešitele, ať už z písemné přípravy nebo z diskuse, na jednoduché větné celky. Kroky, které nebylo možno považovat za konkrétní návrhy na řešení problému, se vyloučily. Kroky, které obsahovaly návrhy na řešení, se dále třídily podle obsahu a stupně originality metodou odstupňované kategorizace na jednotlivé kategorie řešení problému a zjišťovalo se jejich frekvenční kolísání u každého řešitele zvlášť a u skupiny jako celku v průběhu řešení všech zadaných problémových situací.

Hodnocení znakových významových jednotek (ZVJ) u jednotlivých řešitelů a celých skupin řešitelů, má jako každé hodnocení subjektivní charakter. Tento subjektivní prvek není možno z žádného hodnocení zcela vyloučit, avšak je třeba omezit jej na co nejmenší míru opakováním experimentu za týchž podmínek nebo variováním jednotlivých podmínek a srovnáváním výsledků. Efektivita aktivního sociálního učení programového (ASUP) vyjádřená pomocí ZVJ u každého řešitele v průběhu kursu, nebyla stále na stejné úrovni, nýbrž více nebo méně kolísala. V časových řadách frekvencí ZVJ se projevoval nárůst, poklesy nebo nivó. Efektivita reprezentovaná počtem ZVJ u jednotlivců i u skupiny jako celku tedy kolísala od příkladu k příkladu. Toto kolísání však vykazovalo určitý vývojový trend. Znakových významových jednotku jsme zároveň chápali jako specifický podnět pro spoluřešitele v rámci řešitelské skupiny při skupinovém řešení pracovních problémů, za nositele informace, vyjadřující vztah řešitele k řešené situaci, za verbální označení řešení a předpokládali jsme, že má různé specifické významy.

ZVJ jsme prozatím sestavovali do časových řad ZVJ a časové řady ZVJ jsme vyhodnocovali pomocí korelační a regresní analýzy, buď pomocí lineárních rovnic nebo pomocí křivočarých regresí. Korelační a regresní analýzu jsme volili proto, poněvadž podle literárních údajů korelační analýza v širším smyslu poukazuje na těsnost vztahů mezi proměnnými, může však napomoci také při odhalování příčinných souvislostí, pokud se využije ke srovnávání s využitím prvků kvalitativní analýzy.<sup>216</sup> Korelační koeficienty se užívají: a) k určení podobnosti mezi nositeli znaků, b) ke zjišťování časových rytmů, c) průběhu sledovaných jevů, d) ke sledování stochastických procesů, kterými lze zjišťovat časový průběh jednotlivých stadií, která za sebou následují s určitou pravděpodobností.<sup>217</sup> Uvědomovali jsme si ovšem, že informace, získané v diskusích od řešitelů nejsou z psychologického hlediska homogenní a nejsou dostatečně kvalitativně určeny. Proto jejich statistické zpracování může podle našeho názoru *vyústovat pouze v hypotézy*. Koeficient lineární regrese, jež označuje nárůst sledovaných hodnot, jsme použili jako *jednotkového přírůstku*. Ve všech analytických úvahách jsme využívali pravidla minimalizace čtverců odchylek od libovolně zvolené teoretické křivky. Efekt ASUP jsme hodnotili pomocí grafů i pomocí statistické funkce. Lineární regresi k posuzování efektivity ASUP jsme volili proto, neboť vyjadřuje, i když relativně, stupeň efektivity ASUP. K hodnocení efektivity ASUP jsme zvolili v několika případech u šesti výběrů také *křivočarou regresi*, a to proto, poněvadž znázorňovala optimálnější průběh závislosti mezi sledovanými jevy. Z trsu křivek byla vždy vybrána neoptimálnější křivka. Optimální průběh definujeme jako takový průběh, v němž jednotlivé naměřené hodnoty nemají větší odchylky od vybraného průběhu křivky než 20 % nebo 25 %. Východiskem pro výběr určité aproximace zjištěných hodnot byl index korelace, který vyjadřuje rozptýlenost jednotlivých hodnot od předem zvolené a vybrané regresní čáry. Korelační poměr vyjadřuje chyby

<sup>216</sup> Srovnej: Mareš, S.: *Abeceda řízení*. Praha, Svoboda 1976, str. 125.

<sup>217</sup> Srovnej Hofstätter, P. R.: *Psychologie*. Hamburg 1957. Frankfurt am Main, Fischer 1969. Hofstätter, P. R.: *Einführung in die Sozialpsychologie*. Stuttgart, Kröner 1966.

regresních křivek. Logistické křivky jsme nepoužili. U logistických křivek jde o tzv. S křivky. Jejich použitím by se řešila otázka heterogenosti souborů. Adekvátnost tohoto způsobu aplikace by bylo třeba ověřit. Pro řešení daných problémů se nám jevila tato metoda jako méně adekvátní.

*Analýzu trendů* při zpracovávání vývojových dat použila také J. Kotásková,<sup>218</sup> podle níž tato analýza respektuje ve strukturálních vztazích různých proměnných a v jejich hierarchickém uspořádání, takže je vhodnější než často používaná analýza variance.

Při vymezení ZVJ jako jednotky efektivity ASUP jsme vycházeli také z předpokladu, že je možno informační tok členit na významové jednotky ve smyslu multimodálních znakových sekvencí, jež se skládají z více znakových řetězců, které probíhají synchronně v různých komunikativních kanálech. Znaky mohou mít z logického hlediska funkci substituce, aplikace, kontradikce nebo modifikace významového obsahu jazykových znaků.<sup>219</sup> Podporou pro použití termínu znakově významová jednotka (ZVJ) – aspoň v této fázi výzkumu, byl i názor J. Linharta,<sup>220</sup> podle něhož pomocí znakových (znakově významových) systémů je možno postihovat chování jedince a že se znakové symboly podílejí na vývoji psychických procesů, že se pomocí nich uskutečňuje *fixace dílčích zkušeností* i jejich transformace. Podíl jednotlivce na výsledku skupiny zkoumali např. při studiu skupinových problémových situací I. Lorge a R. J. Solomon i G. Ekman,<sup>241</sup> neboť vycházeli ze správného předpokladu, že skupinový efekt poukáže na dovednosti nejschopnějšího člena skupiny.

Znakově významová jednotka (ZVJ) byla vzata za východisko pro další kvantitativní kritéria efektivity ASUP, které vyjadřují další různé stránky efektivity ASUP:

- a) *hrubá skóre ZVJ* (HS ZVJ) jsou součtem ZVJ u téhož řešitele, které vytvořil ve skupině během řešení všech problémů v písemné přípravě i v diskusích;
- b) *hrubá skóre indexů ZVJ* (HS I ZVJ) jsou součtem indexů ZVJ téhož řešitele ze všech příkladů, index vyjadřuje podíl počtu řešení jednoho řešitele na všech řešeních téhož příkladu celou skupinou. Součet těchto indexů, tj. podílů v průběhu řešení všech 11 problémových situací vyjadřuje celkový podíl řešitele v procentech na výkonu celé řešitelské skupiny;
- c) *jednotkový přírůstek ZVJ* (JP ZVJ) – vyjadřuje strmost nárůstu ZVJ, a to jednotku této strmosti, graficky znázorněnou pomocí přímky (lineární rovnice); JP se rovná koeficientu lineární regrese; proměnná *x* představuje pořadové číslo řešeného příkladu a proměnná *y* časovou řadu ZVJ;
- d) *jednotkový přírůstek indexů ZVJ* (JP I ZVJ) vyjadřuje strmost ná-

<sup>218</sup> Kotásková, J.: Kontinuita a diskontinuita vývoje interakcí v socializačním procesu. Čs. psychol. 19, 1975, str. 508–526.

Wohlwill, J. F.: The study of behavioral development. New York, London 1973.

<sup>219</sup> Srovnej Scherer, K. P.: Kommunikation. In: Herrman, T., Hofstätter, P. R., Huber, H. P., Weinert, F. E.: Handbuch psychologischer Grundbegriffe. München, Kösel 1977, str. 228–236.

<sup>220</sup> Linhart, J.: Základy psychologie učení. Praha, SPN 1982, str. 166.

<sup>221</sup> Srovnej Hoffman, L. E.: Group problem solving. In: Berkowitz, L. (red.): Advances in experimental social psychology. New York 1965, sv. 2.  
Srovnej Šípek, Jirí: K analýze skupinových problémových situací. Čs. psychol. 20, 1976, str. 122–128.

Lorge, I.: Influence of regularly interpolated time intervals subsegment learning. Teach. coll. contz. educ. 1930, No. 438.

Ekman, G.: Weber's law and related functions. J. Ps. 47, 1959.



- růstu indexů ZVJ, tj. míru nárůstu nebo poklesu podílu ZVJ jednoho řešitele na výkonu celé skupiny v průběhu řešení všech příkladů;
- e) *hrubá skóre času řešení*, a to písemného i diskusního, za všechny příklady (HS ČR); celkový čas ke zjištění efektivity jako jedno z kritérií se používá často v psychologii i v pedagogických vědách; např. metodou zjišťování efektivity jazykové výchovy se zabýval J. Dušan.<sup>222</sup> Konvenční klasifikační stupnice pro přesnější srovnávání výsledků nestančila, a proto po dvouletých předpokusech stanovil pro zjišťování účinnosti kabinového jazykového vyučování pět základních kritérií: 1. celkový počet chyb, 2. celkový čas, 3. průměrnou rychlost mluvy, 4. průměrný počet chyb za minutu a 5. počet neznámých výrazů v experimentu. Uvedené statistické numerické charakteristiky mu umožňovaly srovnání s výsledky jiných výzkumů, realizovaných např. jinými jazyky.
- f) *hrubá skóre všech vystoupení v diskusích* (HS PV).

## 1. ŘEŠENÍ VYBRANÝCH PROBLÉMOVÝCH SITUACÍ Z IDEOVÉ POLITICKÉ OBLASTI

Socialismus vyžaduje a potřebuje lidi vzdělané a uvědomělé, kteří mají profesionální znalosti, jsou současně schopni stále získávat ve svém oboru nové poznatky, snaží se uvědoměle o sebezdokonalování právě proto, že tento společenský požadavek pochopili v širších souvislostech a potřebách. Realizovat tento cíl vyžaduje *připravit občany tak*, aby byli schopni samostatně hodnotit sociální jevy, politické jevy, hospodářskou situaci, vidět spojitost běžných úkolů s konečnými cíli a na základě argumentů polemizovat s ideovým odpůrcem i s kolísajícími. Budování rozvinuté socialistické společnosti tedy vyžaduje tomu odpovídající přípravu občanů, uplatňování promyšlených přístupů k formování socialisticky myslícího a jednajícího člověka, vlastence a internacionalisty, přesvědčeného o správnosti ideálů komunismu, s aktivním občanským postojem, životní zainteresovaností na všech veřejných, státní záležitostech, s iniciativním, aktivním, tvůrčím vztahem k práci. Ovšem, *utváření vědomí občanů* naší socialistické společnosti je záležitostí nejen profesionálních ideologů, propagandistů a pracovníků hromadných sdělovacích prostředků, ale je to také záležitost odborných psychologů, pedagogů, sociologů, ekonomů, neboť proces utváření nového člověka je nepřetržitý a složitý, dynamický, vysoce měnlivý a prvotně závislý na sociálně ekonomických podmínkách práce a způsobu života. Kromě dlouhodobých pozitivních tendencí má i občasné tendence negativní, jejichž odstraňování vyžaduje systematickou poznávací, programovou, organizátorskou, kádrovou, ideově výchovnou a kontrolní činnost.<sup>223</sup>

V utváření a přetváření složek společenského, skupinového a individuálního vědomí má nezastupitelný význam především stranické vzdělávání,

<sup>222</sup> Dušan, Josef: Pokus o zjišťování účinnosti kabinové výuky rotační numerickou metodou. Ped. 14, 1964, str. 300–301.

<sup>223</sup> Srovnej Boudová, M.: Věda a všestranný rozvoj socialistické osobnosti. RP 63, 1963, č. 176, str. 4; 29. 7. 1993.

Cerněno, K.: O aktuálních otázkách ideologické a masově politické práce strany. RT 98, 1983, č. 173, str. 4–8; 15. 6. 1983.

—: Politické vzdělávání SSM. Praha, MF 1983.

Andropov, Jurij: Projev na zasedání ÚV KSSS. RT 98, 1983, č. 140, str. 2–3; 16. 6. 1983.

ale také školení funkcionářů společenských organizací, vedoucích pracovníků, atd.

Nezbytnost prohloubit účinnost politického vzdělání vyústila v *přípravu a přezkoušení návrhu na zdokonalení jeho metodického provádění*. Proto jsme v minulých letech realizovali experiment, s aplikací aktivního sociálního učení programového (ASUP) při školení funkcionářů Revolučního odborového hnutí a lektorů stranického vzdělávání. Druhý návrh byl zpracován na základě poznatků a zkušeností získaných za více než osmileté období výzkumu ASUP na katedře psychologie filozofické fakulty UJEP v Brně, při zpracování sociálních tréninků v malých sociálních skupinách, různě strukturovaných. Proč byl přednostně k experimentu vybrán funkcionářský aktiv ROH, zkušení lektori stranického vzdělávání a pak také ještě posluchači vysoké školy? Systém politického vzdělávání je nesporně jedním z rozhodujících ideově výchovných prostředků při rozvíjení socialistického uvědomění lidí. J. Linhart a Z. Vašek<sup>224</sup> správně vyzvedávají, že se ukazuje potřebné vypracovat vhodné psychologické metody, které *by ovlivňovaly vztahy mezi lidmi žádoucím směrem*.

Některé již byly vypracovány (např. Jenský sociálně psychologický výcvik — Verhaltenstraining, Borákovy strukturní a nestrukturní inscenace, Linhart-Perlaliho metoda aktivního sociálního učení v užším smyslu, senzitivní trénink, T-skupiny, laboratorní trénink a další. K těmto metodám se řadí i brněnské aktivní sociální učení programové, které bylo aplikováno několikrát v ideově-politické oblasti a výsledky byly analyzovány.

#### **a) Problémy funkcionářů ROH**

Funkcionáři společenských organizací vykonávají funkce dobrovolně, jsou do nich voleni na členských schůzích. Ze svého volného času ochotně věnují řadu hodin výkonu veřejné funkce, mnohdy i na úkor času, který by jinak věnovali své rodině nebo odpočinku. Některé problémové situace vznikají mezi funkcionáři navzájem, jiné mezi funkcionáři a vedoucími pracovníky, některé jsou způsobeny stylem nebo zvláštnostmi organizace práce a řízení práce při výkonu funkce, jiné jsou vyvolány rodinnými vztahy a dalšími vlivy.

Uvedeme na ukázkou 11 příkladů, které byly použity v roce 1979 u skupiny 10 funkcionářů ROH. Sešit s předlohami obsahoval instrukci, vlastní popis problémových situací a návodné otázky pro diskusi.

---

<sup>224</sup> Linhart, J., Vašek, Z.: Nové psychologické metody v ideové výchově socialistického člověka, Cs. psychol. 2, 1978, str. 389—390.

# NAVRH PROBLÉMOVÝCH SITUACÍ AKTIVNÍHO SOCIÁLNÍHO UČENÍ PROGRAMOVÉHO PRO ŘEŠENÍ PROBLÉMŮ FUNKCIONÁŘŮ ROH

## PŘEDLOHA<sup>225</sup>

## INSTRUKCE<sup>226</sup>

„Nejdříve si pozorně přečtete příklad 1. Potom prostudujte v protokolu návrhové otázky k tomuto příkladu, které jsou přiložené a jsou uvedeny v protokole řešitele. Zamyslete se nad nimi a buď heslovitě nebo podrobněji písemně odpovězte na tyto otázky do uvedeného protokolu.

Než začnete psát odpovědi, vyplňte údaje pro hodinu a minutu, kdy jste začal(a) číst zadání, než jste začal(a) psát text odpovědi a nakonec hodinu a minutu, kdy jste ukončil(a) písemné řešení prvního příkladu. *Pokud písemné řešení přerušíte a pak se k témuž příkladu znovu vrátíte, vyznačte opět čas začátku a ukončení řešení tak, aby bylo možno zjistit celkový čas, který jste danému příkladu věnoval(a) při písemném řešení. Stejným způsobem postupujte i u ostatních příkladů. Do tohoto textu (do předlohy) nic nepište, všechny návrhy, poznámky, nápady, řešení, postřehy i časové údaje zaznamenejte do přiloženého protokolu.*

Po písemné přípravě řešení prvního pracovního problému bude následovat diskuse k témuž příkladu. Stejný postup bude následovat u všech dalších příkladů. Všechno, co napíšete nebo řeknete v diskusi, zůstane jen mezi námi a *nebude poskytnuto Vaším nadřízeným. Bude využito k výzkumné vědecké práci.*“

## PŘÍKLADY PRO ŘEŠENÍ PROBLÉMŮ<sup>227</sup>

### PŘÍKLAD 1. Neopodstatněná veřejná výtká

V ekonomickoprovozní komisi OVOS byl pod vedením jejího předsedy Jiřího Fojera zpracován plán činnosti k požadovanému termínu a připraven rozbor práce za uplynulé období. Oba materiály byly odeslány předsednictvu OVOS ještě před termínem. Na následujícím rozšířeném zasedání OVOS, kde byl přítomen i ředitel zařízení Antonín Zich, kde byla hodnocena celoroční práce a předkládány návrhy podstatných úkolů pro další období, byl Jiří Fojer, předseda ekonomickoprovozní komise veřejně ostře kritizován za to, že jako jediný nedodal požadované materiály. Jeho vystoupení v diskusi, kde zdůvodňoval odeslání a pravděpodobnou ztrátu materiálů, vyznělo trapně a nepravdivě. Materiály byly nalezeny náhodně až v době, kdy komise dodala už náhradní rozbor i plán činnosti komise a bylo zjištěno, že situaci zavinila jednatelka OVOS Jiřina Ptáčková, která materiály omylem založila do jiné složky. O situaci se už znovu v orgánu nehovořilo a pečet nepořádnosti zůstala na Jiřím Fojerovi, předsedovi komise.

### PŘÍKLAD 2. Nesebekritičnost vedoucí pracovnice a členky ZV ROH

Při výplatě mimořádných odměn z fondu ředitele zařízení, které ředitel Jiří Cvrček rozdělil za splnění výjimečného náročného úkolu, bylo zjištěno, že Milena Pařízková, jako jedna z kolektivitu těch, kteří se na práci podíleli, není uvedena na seznamu odměněných. Vzniklý „trapas“ byl rychle kolegiálně odstraněn sbírkou a vyplacením částky tak, že postížená tuto skutečnost nepostřehla, jinak by asi odměnu nepřijala. V době její nepřítomnosti došlo k šetření, kdo vlastně situaci zavinil. Ředitel Jiří Cvrček „měl pocit“, že odměnu stanovil, vedoucí Zdena Kaszková, členka ZV ROH, která návrhy zropisovala uvedla, že žádnou vinu nepocituje, protože

<sup>225</sup> Předlohy pro příklady jsou konstruovány na základě předvýzkumu, který se provádí pomocí dotazníku, zaměřeného na zjišťování problémových pracovních situací.

<sup>226</sup> Instrukce je uvedena u každé předlohy, která obvykle zahrnuje 6–11–13–15–17 příkladů. U dalších předloh ji znovu neopakujeme.

<sup>227</sup> Na konstrukci příkladů úzce spolupracovala PhDr. Ludmila Pekařová. Při dalším použití uvedených 11 příkladů kterýmkoliv experimentátorem je možno aplikovat tytéž příklady nebo je modifikovat podle místních podmínek nebo lze vytvořit na základě předpokusů jiné příklady. Konstrukce příkladů pro řešení se ovšem řídí přesnými pravidly, ověřenými při dřívějších výzkumech v letech 1976–1983. Metodologie je uvedena v práci J. Sedláka: *Změněná social'ných vzgljádov i otnošenij pod vlijanijem aktivnogo programnogo social'nogo učeniija. Sbornik pracij FF-BU, řada pedagogika-psychologie I. sv. 16, 1984, v tisku.*

Sedlák, J. a kol.: *Koncepční model aktivního sociálního učení programového.* Čs. psychol. 26, 1982, str. 366–368.

Sedlák, J.: *Praktikum z psychologie práce.* Brno, FF UJEP 1983, 3. vyd., str. 48–57, 135–182.

Sedlák, J.: *Brnenskij metod aktivnogo social'nogo programnogo obučeniija dija povyšeniija urovnja social'noj podgotovki trudovyh kolektivov.* Moskva, MNIIPU 1983, str. 113–118.

ředitel Jiří Cvrček tento návrh opomněl vypracovat. Vzhledem k tomu, že návrhy byly připravovány na ředitelské poradě, zjistili tři vedoucí pracovníci (podřízení Kasková) ve svých zápisech, že návrh ředitele Jiřího Cvrčka byl skutečně proveden a že situaci zavinila Zdena Kasková, která si byla celé skutečnosti vědoma, protože bylo mimo jiné i zjištěno, že žádala o proplacení této odměny na oddělení PAM telefonicky, ale po termínu.

### **PŘÍKLAD 3. Pasivita členů v ZV ROH**

Předseda ZV ROH, Jan Káral, obdržel pokyny OVOS k plnění některých odborářských úkolů s požadavkem termínového zpracování (kádrová kartotéka, plán ideové výchovné komise – IVK atd.). Na schůzi výboru vyzval členy ZV ROH ke spolupráci slovy: „Kdo mi s tím pomůže?“ Ohlas nebyl žádný, a proto vyzýval dále jednotlivce dotazem: „Můžete přijít zítra odpoledne za mnou, nebo si vezmete materiály domů?“ Odpovědi byly ze všech stran záporné, vždy s příslibnou omluvou typu: mnoho práce, naléhavé úkoly jiného rázu, problémy v rodině, služební povinnosti atd. ZV ROH byl v dalším období kritizován jako orgán, nadřízeným orgánem OVOS za nedodání materiálů v termínu a předseda Jan Káral obdržel výtuku při zasedání OVOS za neplnění povinností.

### **PŘÍKLAD 4. Kumulace funkce vedoucího hospodářského pracovníka a odboráře**

Ředitel polikliniky, MUDr. Pavel Richter, byl jmenován čestným předsedou komise KVOS a členem pléna OVOS. Tím se stal odpovědným za řadu průběžných odborářských úkolů. Vzhledem ke své náročné hospodářské funkci nepředával informace a pokyny z orgánů řádným odborářským systémem (přes komise OVOS a ZV ROH), ale prostřednictvím podřízených na pracovišti společně s hospodářskými pokyny a úkoly (přes vedoucí lékaře, vedoucí sestry, svého zástupce). Tím docházelo k autoritativnímu předávání pokynů bez možnosti návrhů opatření od nižších funkcionářů, bez informovanosti od zdola nahoru. Při sestavování rozboru odborářské činnosti vycházel předseda komise MUDr. Pavel Richter z informací vedoucích pracovníků a nikoli z informací funkcionářů ROH. Úkoly byly ve skutečnosti opravdu plněny, ale jen formálně, bez chuti, bez iniciativy. Rada schopných jedinců odmítla jmenování do funkcí v odborových orgánech.

### **PŘÍKLAD 5. Kumulace práce u funkcionáře ROH**

Jaroslav Tobolka, předseda ZV ROV v nemocnici, se uvolil z důvodu velkého rozsahu práce převzít funkci uvolněného předsedy. Tím na něho začala být přenesena řada nových povinností, o kterých nebylo v některých případech známo, zda patří do rozsahu práce uvolněného funkcionáře, či ne. Postupně zajišťoval soutěže, výstavy, propagaci, galerii vzmorných pracovníků, svolávání akcí a schůzí i různých komisí a orgánů, rozepisoval materiály atd. Nárůst práce měl stále vzestupný charakter u odborářských pracovníků. Příklad: nesplnil termín, nebyl přítomen při jednání, které se krylo s jiným, nerozeslal, nezajistil ... Překrývání akcí a úkolů dávalo podnět ke kritice ve všech směrech, nakonec ke stížnostem a vyslovení nespokojenosti s kvalitou jeho práce (snažil se dělat vše, co se požadovalo, ale jen tak, jak to stihl). Soudruh Tobolka odešel z uvolněné funkce zklamán, na své původní pracoviště.

### **PŘÍKLAD 6. Nepravdivé obvinění funkcionářky ROH**

Sestra Květa Pavlovská, zařazená do třísměnného zdravotnického provozu, nenastoupila noční službu (tím vyvolala nepřipustnou situaci prodloužení služby své kolegyně Marie Cechové o dalších 8 hodin, po 8 hodinách odslouženého času). Během noci se nepodařilo navázat spojení s vedoucí sestrou Janou Holubovou a tak zajistit náhradní službu. Při řešení situace udala sestra Květa Pavlovská, že se pro naléhavé rodinné důvody omluvila včas vedoucí sestře, Janě Holubové, a to vzkazem přes sestru Jiřinu Touškovou, obětavou funkcionářku ROH, která byla v době řešení problému na dovolené. Po jejím návratu se řešení situace obnovilo. Sestra Jiřina Toušková tvrdila, že svou kolegyni v udaný den vůbec neviděla, neboť byla už dva dny mimo místo svého bydliště. Nakonec se prokázalo, že sestra Květa Pavlovská se skutečně snažila včas omluvit, ale prostřednictvím zcela jiné sestry (své přítelkyně Jitky Kyselkové), která žádost o změnu služby zapoměla vedoucí sestře Janě Holubové přednést. Sama se nepoznala a její kamarádka jí nechtěla způsobit problémy. Sestra Jiřina Toušková nesla celou situaci obvinění velmi těžce (šlo o odborárku uznanou druhými), protože ne všichni se dozvěděli, jak se celá situace dořešila.

### **PŘÍKLAD 7. Nesprávná organizace práce předsedkyně IVK OVOS**

Do čela ideové výchovné komise (IVK) OVOS byla zvolena odborně zdatná síla – primářka nemocničního oddělení a mnohaletá funkcionářka, MUDr. Naďa Hotovcová, která po léta pracovala jako členka pléna orgánu a samostatně nevedla žádnou komisi. Průběžné problémy (nesplněné úkoly, nekvalitní materiály, neúplné zprávy atd.), byly vícekrát zachraňovány rychlým zásahem jiných funkcionářů. Komise se po určité době rozpadla, většina členů rezignovala, předsedkyně komise odesílala jen formální hlášení. Při kontrole bylo zjištěno, že na schůzích komise nebylo o čem hovořit, zápisy z jednání byly formulovány obecně, chyběly v nich termíny, kontrola zápisu se na další schůzi nikdy neprováděla, nahlášená fakta od členů komise nebyla ověřována atd. Rozpad komise zavinil nejen nezájem několika schopných jedinců o další práci, ale nedotažená práce se objevovala ještě hodně dlouho i v dalším období (neproškolený kádr, nepřehlednost o absolvování školení, narušená práce lektorského sboru atd.).

### **PŘÍKLAD 8. Výchovný problém v rodině funkcionáře ROH**

Do doby, než převzal Martin Benda odborářské funkce, pečovala jeho žena Alena výhradně o chod domácnosti a muž o výchovu a vzdělávání svých dvou dětí (hra, sport, vycházky, závodů, turistika, modelování atd.). Alena Bendová, matka dětí, neměla nikdy žádné vyhraněné zájmy, nespotovala a byla tedy se svou rolí ženy v domácnosti plně spokojena. Když její muž Martin Benda převzal odborářské funkce, musela jeho žena Alena převzít péči o děti. Ty zůstávaly stále častěji bez dřívějších programů, neboť Aleně Bendové na ně zbyvalo málo času, a ačkoliv se zpočátku snažila o rozptýlení svých dětí, setkávala se u nich s reakcí „ty to neumíš, ty tomu nerozumíš, atd.“ a otec přicházel vlivem funkcionářské práce domů pozdě. Děti postupně postrádaly i pravidelnou kontrolu přípravy školní práce. Konfliktová situace se vyhrtola po dvou letech výraznými výchovnými a prospěchovými problémy u jednoho z dětí, Romana Bendy, a částečnými výchovnými obtížemi u druhého dítěte, Davida Bendy.

### **PŘÍKLAD 9. Formální podpora funkcionářské aktivity**

Soudružka Jana Kosatová, laborantka OÚNZ, zastávala druhý rok funkci členky krajské komise EPA KVOS. Její vedoucí, MUDr. Tomáš Nový, jí při pohovorech v rámci hodnocení, dával společně s přímářem oddělení, MUDr. Ladislavem Kopeckým, najevo uznání za její veřejnou aktivitu, ale opakovaně při její žádosti o uvolnění na schůzi, školení, konferenci atd., odmítal zajistit náhradní službu s pravidelnou poznámkou i před spolupracovnicí: „Nemůžeš pořád někde jezdit, nikdo za Tebe dělat nebude.“ Po zásahu předsednictva na uvedeném pracovišti byla soudružka Kosatová uvolňována k výkonu funkce pravidelně, ale sama se po krátké době funkce vzdala, protože napětí mezi ní a spolupracovnicí vyvolané postojem MUDr. Nového, bylo neúnosné.

### **PŘÍKLAD 10. Nespravedlivé odměňování**

Při pololetním návrhu mimořádných odměn žádal vedoucí pracoviště, Dr. František Víšek, podřízené pracovnice, vedoucí jednotlivých úseků, o zdůvodněné návrhy na odměny podřízených. Každý ze tří úseků pracoviště byl veden jiným typem vedoucího. Alena Košková vycházela při rozdělování z kritérií (základní práce, iniciativa, nápaditost, ochota a hlavně práce navíc), druhá vedoucí, Jitka Bednaříková, realizovala alibistický postup (všem stejně), třetí vedoucí, Jan Kolář, použil odlišného způsobu, a to hodnocení podle věku a osobního vztahu ke spolupracovníkům. Vedoucí pracoviště, Dr. František Víšek, zcela respektoval návrhy všech tří vedoucích pracovníků, neboť nechtěl vyvolávat rozpory jakoukoliv změnou. Tím se však dostal do rozporu se ZV ROH, který žádal jednotný postup při odměňování, aby nebyla snižována aktivita a iniciativa mnoha jedinců vlivem alibistického nebo zjednodušeného odměňování. Vedoucí pracoviště dr. František Víšek „pro klid všech“ odmítl přijmout kritické připomínky jako podstatné, v mnohem sice souhlasil s funkcionáři ZV ROH, ale návrhy na odměny nezměnil.

### **PŘÍKLAD 11. Porušování pracovní disciplíny požíváním alkoholu**

Evě Kalupové byla vedoucí oddělení, Slavomírem Skoupým, navržena mimořádná odměna 500 Kčs za dobrou práci, nápaditost, ochotu a samostatnost. Úseková důvěrnice, Zdena Slavíková, její spolupracovnice, zaujala při schvalování odměny v ZV ROH negativní postoj k hodnocení s tím, že je všem známa i druhá skutečnost, a to časté požívání alkoholických nápojů Evou Kalupovou v pracovní době. Uvedla, že Eva Kalupová provokuje k pití i ostatní spolupracovnice a narušuje tak nejen sama pracovní disciplínu, ale je i nevhodným vzorem pro mladší kolegyně. Na návrh ZV ROH zrušil vedoucí oddělení Slavomír Skoupý návrh na odměnu pro Evu Kalupovou, a to za výrazného nesouhlasu ostatních spolupracovníků. Na pracovišti zavládla atmosféra napětí a záporných postojů k funkcionářce Zdeně Slavíkové. Několik Eva Kalupová, ale Zdena Slavíková byla ostatními kritizována za nevhodný postoj ke spolupracovnici Evě Kalupové, se kterou jinak dobře vycházela. Tato zkušenost stačila k tomu, aby Zdena Slavíková, úseková důvěrnice, ztratila chuť dále pracovat ve funkci úsekové důvěrnice.

## **PROTOKOLY PRO ŘEŠENÍ PROBLÉMŮ FUNKCIONÁŘŮ ROH<sup>228</sup>**

Jméno:

Odborářská funkce:

Věk:

Školní vzdělání:

Datum řešení problému:

Čas začátku a konce řešení:

Celková délka řešení včetně doby k prostudování příkladů:

### **I N S T R U K C E**

„Před čtením prvního příkladu zaznamenejte čas začátku řešení problému. Na dotazy u jednotlivých příkladů odpovídejte písemně do protokolu. Po vyřešení příkladu bude následovat diskuse. Takto postupujte u všech příkladů.“

<sup>228</sup> Protokoly jsou vždy uvedeny otázkami k základním anamnestickým datům a stručnou instrukcí – v dalším textu obojí opět neuvádíme.

Po každém názvu příkladu musí následovat informace o času začátku řešení, a to dvakrát pro případ, že se řešitel k písemnému řešení vrací po přerušení svého písemného řešení skupinovou diskusí.

Mezi jednotlivými otázkami je třeba v protokolech vynechávat mezeru (místo) pro písemná vyjádření (odpovědi) řešitelů. V dalším textu uvádíme otázky bez mezer.

## NAVODNE OTAZKY

### PRIKLAD 1. Neopodstatněná veřejná výtka

Začátek řešení:           hod.           min.  
                                  hod.           min.

1. Vyjádřete se k veřejné kritice Jiřího Fojera, předsedy ekonomickoprovozní komise OVOS,
2. Jak Vy byste se hájil(a), na rozšířeném zasedání OVOS, kdybyste byl(a) na místě Jiřího Fojera, předsedy ekonomickoprovozní komise OVOS?
3. Jaké opatření by bylo možno dodatečně učinit vzhledem k zavinění jednatelky Jiřiny Ptáčkové?
4. Jak by bylo možno situaci řešit ještě jinak?

Konec řešení:            hod.           min.  
                                  hod.           min.

### PRIKLAD 2. Nesebekritičnost vedoucí pracovníce a členky ZV ROH

Začátek řešení:           hod.           min.  
                                  hod.           min.

1. Zhodnotte postup kolektivu v dané situaci při zjištění, že kolegyně Milena Pařízková neobdržela mimořádnou odměnu.
2. Jaký je Váš názor na řešení problému, ze strany ředitele Jiřího Cvrčka?
3. Jak byste řešil(a) situaci v roli ředitele Jiřího Cvrčka, po zjištění skutečné podstaty?
4. Jak byste jednal(a) na místě vedoucí Zdeny Kaskové, členky ZV ROH, pokud by už došlo k tomu, že mimořádná odměna nebyla Mileně Pařízkové vyplacena?

Konec řešení:            hod.           min.  
                                  hod.           min.

### PRIKLAD 3. Pasivita členů v ZV ROH

Začátek řešení:           hod.           min.  
                                  hod.           min.

1. Jaké byly podle Vašeho názoru příčiny vzniku kolektivní pasivity členů ZV ROH?
2. Jak byste reagoval(a) jako člen(ka) ZV ROH na výzvu předsedy?
3. Kterých argumentů byste použil(a) jako předseda ZV ROH pro zajištění splnění všech požadovaných úkolů?
4. Jak byste se zachoval(a) jako člen(ka) ZV ROH po kritice celého orgánu ze strany OVOS?
5. Co je podle Vás nutné na prvním místě změnit, aby se situace neopakovala?

Konec řešení:            hod.           min.  
                                  hod.           min.

### PRIKLAD 4. Kumulace funkcí vedoucího hospodářského pracovníka a odboráře

Začátek řešení:           hod.           min.  
                                  hod.           min.

1. Jaký je Váš názor na kumulaci funkcí vedoucího hospodářského pracovníka a odboráře?
2. V čem vidíte základní chybu MUDr. Pavla Richtera, ředitele a odboráře?
3. Zhodnotte dopad způsobu práce MUDr. Pavla Richtera, funkcionáře a ředitele, na spolu-pracovníky a odboráře na jeho pracovišti.
4. Jakým způsobem byste Vy ve funkci vedoucího pracovníka a odboráře plnil(a) odborářské úkoly?

Konec řešení:            hod.           min.  
                                  hod.           min.

### PRIKLAD 5. Kumulace práce u funkcionáře ROH

Začátek řešení:           hod.           min.  
                                  hod.           min.

1. Jak byste reagoval(a) hned v začátcích na úkoly, vymykající se povinností uvolněného funkcionáře?
2. Jakých argumentů byste použil(a) proti plnění úkolů spadajících do činnosti komisí či jiných funkcionářů?
3. Jakým způsobem byste řešil(a) nárůst práce časově nezvladatelné?
4. Zhodnotte jednání Jaroslava Tobolky, uvolněného předsedy ZV ROH!
5. Myslíte, že odchod Jaroslava Tobolky z funkce byl nejnvhodnějším řešením?
6. Pokud ne, jaké byste navrhl(a) opatření nebo řešení jako člen(ka) ZV ROH nebo OVOS?

Konec řešení:            hod.           min.  
                                  hod.           min.

### PRIKLAD 6. Nepravdivé obvinění funkcionářky ROH

Začátek řešení:           hod.           min.  
                                  hod.           min.

1. Zhodnotte způsob omluvy sestry Květy Pavlovské pro nenastoupení do služby.
2. Jakým způsobem byste se omluvil(a) v naléhavém případě Vy, kdybyste byl(a) na jejím místě?
3. Jak byste řešil(a) situaci na místě Jitky Kyselkové, přítelkyně sestry Květy Pavlovské?
4. Zhodnotte postup řešení ze strany vedoucí sestry Jany Holubové.
5. Jakým způsobem bylo možné očistit pověst dobré odborářské pracovníce sestry Jiřiny Touškové?
6. Kdo nesl podle Vás největší vinu na celé situaci?

Konec řešení:            hod.           min.  
                                  hod.           min.

**PŘÍKLAD 7. Nesprávná organizace práce předsedkyně ideově výchovné komise (IVK) OVOS**

Začátek řešení:	hod.	min.
	hod.	min.

1. Jak byste se zachoval(a) v situaci MUDr. Nadi Hotovcové, předsedkyně komise, po prvním neúspěchu?
2. Zhodnotte počínání MUDr. Nadi Hotovcové, předsedkyně komise IVK OVOS!
3. Jaký názor máte na postup orgánu OVOS vůči komisi IVK?
4. Jak byste řešila situaci na místě Věry Stejskalové, členky předsednictva OVOS?
5. Jak byste se zachovala jako Marta Roskotová, kdybyste pracovala jako členka komise IVK pod vedením Dr. Nadi Hotovcové?
6. Jaké opatření byste navrhoval(a) jako Iva Hrubá, kdybyste pracovala ve funkci členky kontrolního orgánu v průběhu volebního období?

Konec řešení:	hod.	min.
	hod.	min.

**PŘÍKLAD 8. Výchovné problémy v rodině funkcionáře ROH**

Začátek řešení:	hod.	min.
	hod.	min.

1. Jaký je Váš názor na původní rozdělení rolí v rodině mezi otce Martina Bendu a matku Alenu Bendovou?
2. Jak byste reagoval(a) na místě otce při prvních problémech vyvolaných vlastní nepřítomností (prospěch, smutek dětí, výchovné delikty)?
3. Jaké výchovné metody byste volil(a) na místě otce při současném výkonu odborářských funkcí?
4. Jaký je Váš názor na skloubení rodičovství s vefejnou angažovaností?
5. Jak hodnotíte reakce dětí na péči matky Aleny Bendové v době nedostatečné otcovské péče?
6. Popište způsob, jak by bylo možné zvládnout podobnou situaci v roli matky!

Konec řešení:	hod.	min.
	hod.	min.

**PŘÍKLAD 9. Formální podpora funkcionářské aktivity**

Začátek řešení:	hod.	min.
	hod.	min.

1. Zhodnotte počínání vedoucího pracovníka MUDr. Tomáše Nového v otázce uvolňování Jany Kosatové k výkonu funkce.
2. Jak byste se zachoval(a) na místě Jany Kosatové při znemožnění účasti na jednání odborářského orgánu?
3. Jaký názor máte na správnost uvolňování pracovníka k výkonu funkce z pracovní doby?
4. Jak byste se zachoval(a) po zásahu vyššího orgánu na Vašem pracovišti?
5. S kým byste projednal(a) v případě Jany Kosatové problém nejprve?
6. Jak byste řešil(a) situaci ve funkci nadřízeného Jany Kosatové, MUDr. Tomáše Nového?
7. Co soudíte o postoji primáře oddělení MUDr. Ladislava Kopeckého?

Konec řešení:	hod.	min.
	hod.	min.

**PŘÍKLAD 10. Nespravedlivé odměňování**

Začátek řešení:	hod.	min.
	hod.	min.

1. Který ze tří způsobů odměňování, Aleny Koškové, Jitky Bednařikové, Jana Koláře, hodnotíte jako nejvhodnější a proč?
2. Jakým způsobem byste řešil(a) návrhy na mimořádné odměny?
3. Jaký je Váš názor na postup vedoucího pracoviště MUDr. Františka Víška?
4. Jak byste řešil(a) celý postup odměňování v roli vedoucího pracoviště?
5. Jaké jsou podle Vašeho názoru možnosti ZV ROH v podobné situaci?
6. Jaká opatření byste navrhoval(a) na místě kteréhokoliv člena ZV ROH?
7. Jaký je Váš názor obecně na mimořádné odměny?

Konec řešení:	hod.	min.
	hod.	min.

**PŘÍKLAD 11. Porušování pracovní disciplíny požíváním alkoholu**

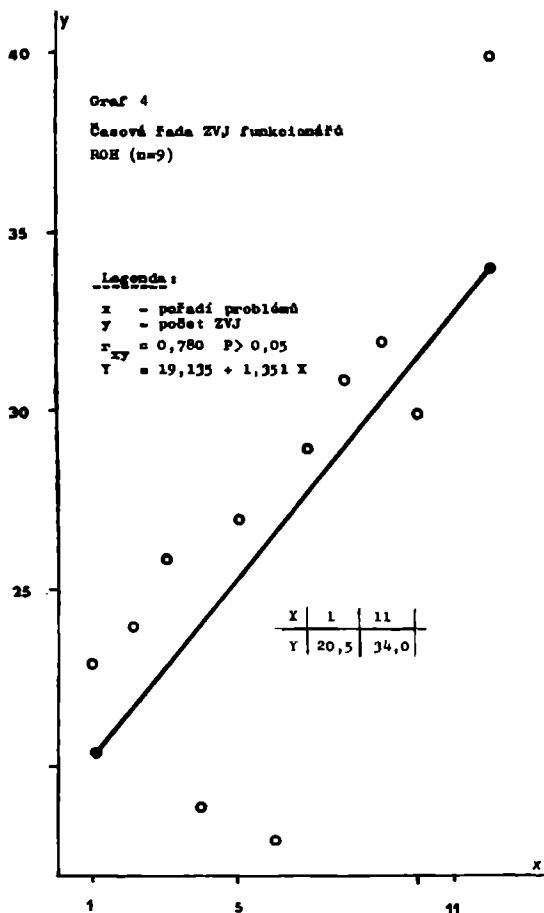
Začátek řešení:	hod.	min.
	hod.	min.

1. Jaký je Váš názor na požívání alkoholu na pracovišti?
2. Jaké negativní důsledky může požívání alkoholu na pracovišti vyvolat?
3. Jakou formu prevence byste zavedl(a), kdybyste byl(a) na místě Slavomíra Skoupého, vedoucího oddělení?
4. Jaký je Váš názor na vyplácení mimořádné odměny při odvádění dobré práce, nápaditosti, iniciativě, ale zároveň při porušování pracovní disciplíny požíváním alkoholu?
5. Jak byste se zachoval(a) ve funkci vedoucího Slavomíra Skoupého v podobném případě, při rozhodnutí ZV ROH zrušit návrh na vyplácení odměny Evě Kalupové?
6. Jak byste se zachoval(a) na místě kolegyně Evy Kalupové?
7. Jak byste se zachoval(a) na místě úsekové důvěrnice Zdeny Slavíkové?
8. Jak hodnotíte zásah úsekové důvěrnice Zdeny Slavíkové?
9. Jakým způsobem byste zasahoval(a) do života kolektivu jako Dana Zlámalová, předsedkyně ZV ROH, při rezignaci Zdeny Slavíkové ve funkci ve výboru?
10. Jak by bylo možno řešit vzniklou situaci úsekové důvěrnice ještě jinak? Jak?

Konec řešení:	hod.	min.
	hod.	min.

## ČASOVÉ ŘADY ZVJ

Výběr funkcionářů ROH<sup>229</sup> zahrnoval celkem 9 osob, z toho 3 muže a 6 žen (33,3 % : 66,7 %) ve věku mezi 30—50 roky s průměrným věkem 38 roků. Řešeno bylo 11 příkladů (viz Předloha a Protokol). Průběhová stránka skupinového řešení problémů je znázorněna na grafu 4. Počty znakově významových jednotek (ZVJ) bez jejich kvalitativního rozlišení tvoří časovou řadu, korelační body jsou vyneseny a proloženy přímkou. Korelační koeficient je 0,780  $P > 0,05$  — jednotkový přírůstek za 11 příkladů za celou skupinu řešitelů činí 13,5 ZVJ. Vzhledem k tomu, že tvořil výběr funkcionářů heterogenní skupinu z hlediska věku, povolání i pracovních a odborářských funkcí, vykázal vyhovující nárůst ZVJ během řešení předložených problémů (1,5 ZVJ na osobu). Poněvadž nemáme k dispozici více prozkoumaných skupin funkcionářů ROH, považujeme tento graf za ukázkou, vhodnou k demonstraci a ke srovnání s jinými zkoumanými skupinami.



<sup>229</sup> Srovnej Pekařová, L.: Psychologie jednání funkcionářů ROH. Brno, FF UJEP 1980.  
 Pekařová, L.: Aktivní sociální učení programové u funkcionářů ROH. Čs. psychol. 25, 1981, str. 31—43.  
 Pekařová, L.: Factor analysis of determinants of active social programme learning. In: Active social learning. Proceedings of the 4th Prague international conference: Psychological development, learning and personality formation. Prague, Institute of Psychology 1982, str. 70—73.



## b) Problémy z oblasti socialistického způsobu života

Problematika socialistického způsobu života je bohatě propracovaná. Je jí věnována řada publikací.<sup>230</sup> Je součástí stranického vzdělávání. Je předmětem výzkumu sociologů, pedagogů i psychologů.

Politické vzdělávání má pevné místo v činnosti většiny základních organizací. Na jeho zabezpečení se podílí početný aktiv funkcionářů, lektorů a propagandistů. K pozitivnímu vývoji přispívá i prohlubující se péče stranických orgánů a organizací, obětavá práce komunistů, kteří vykonávají propagandistickou funkci.

Politické vzdělávání sehrává významnou roli a přispívá k tomu, že lidé poznávají pravdu o sociálních jevech. Pomáhá jim při utváření jejich ideové a třídní orientace, přibližuje smysl a cíl politiky KSČ a ukazuje místo lidí při její realizaci. Jeho obsahem jsou aktuální otázky politiky strany, základní principy a normy naší společnosti a výměna zkušeností. Důraz je kladen na to, aby lidé z třídních pozic chápali souvislosti vnitropolitického a mezinárodně politického vývoje, současné směry ideologického zápasu, úkoly boje za mír, odzbrojení a sociální pokrok.

Politické vzdělávání plní důležitou funkci zdroje politických znalostí a informací. Má značný význam pro objasňování aktuálních politických, ekonomických a ideologických otázek.

Zkušenosti ukazují, že ne vždy se dopad politického vzdělávání projevil ve zvýšení pracovní, studijní a společenskopolitické aktivity lidí, ve zkvalitňování celkové činnosti. To bylo ovlivněno nedostatečným uplatňováním diferencovaného přístupu k věkovým a sociálním skupinám, nedůsledným spojováním politických poznatků s konkrétními podmínkami a potřebami pracoviště, školy nebo místa bydliště, se zkušenostmi a zájmy lidí.

Proto se v politickém vzdělávání stále více klade důraz na prohlubování diferencovaného přístupu k obsahovému zaměření, na posloupnost ve studiu, na důslednější respektování sociálních a věkových zvláštností při zařazování do útvarů.

*Výsledky politického vzdělávání významně ovlivňují používané metody a formy práce, jejich přitažlivost, možnost samostatné individuální nebo kolektivní práce. Nejrozšířenějšími jsou dosud přednášky a besedy. Nedostatečně se využívají cvičení a semináře, zejména v náročnějších typech útvarů. Osvědčuje se využívání doplňkových forem — například kvízů, soutěží, večerů otázek a odpovědí, návštěv výstav, filmových představení apod. V tomto směru však musí být větší nápaditost a iniciativa základních organizací a vedoucích útvarů v úzké spolupráci s lektory a propagandisty.*

Účinnost politického vzdělávání rozhodující měrou ovlivňují propagandisté a vedoucí útvarů. Jejich místo v politickém vzdělávání, vědomosti a schopnosti, znalosti, umění přiblížit se lidem, vést a vychovávat je, nelze ničím nahradit. Dosavadní materiály dostatečně neposkytují metodické návody pro realizaci stanoveného obsahu.

<sup>230</sup> Hronský, F., Suchý, J. a kol.: Socialistický způsob života. Bratislava, Pravda, Praha, Svoboda 1979.

Šolcová, M.: Socialistický způsob života a jeho formování v rodině. Praha, Horizont 1979.

Dudinskij, I. V.: Socialistické společenství. Praha, Horizont 1978.

Hrzal, L., Popov, S. I.: Reálný socialismus je humanismus. Praha, Horizont 1976.

Dianiška, G.: Psychologie v práci stranického lektora. Bratislava, Pravda 1980.

Božik, V. L., Kriulenko, I. M., Starostin, M. P.: Prvky psychologie a pedagogiky ve stranicko-organizační práci. Praha, Svoboda, 1982.

Pavlu, D.: Propagace, kulturně výchovný nástroj socialistické společnosti. Praha, Ústav pro kulturně výchovnou činnost 1981.

Poznatky z dosavadního průběhu politického vzdělávání ukazují problémy, které je třeba s růstem požadavků na účinnější výchovu řešit. Týkají se obsahového zaměření a aktualizace obsahu, forem a metod práce. Současně ukazují na *možnosti a dosud nevyužitě rezervy*.

Rozhodujícím úkolem je docílit, aby politické vzdělávání ještě *více přispívalo* k práci a životu v socialistické společnosti. Musí vést lidi k samostatnému tvůrčímu řešení politických, pracovních i životních problémů.

V posledních letech se ukázala potřeba *zdokonalovat formy a metody* stranického vzdělávání, objektivně vědecky analyzovat podstatu rozporů socialistické společnosti, hledat způsoby jejich překonávání na marxisticko-leninském základě. Objevila se nutnost změnit styl práce stranické osvěty a masově politického vzdělávání i požadavek všestranně rozvíjet aktivní formy výuky, dát jim větší praktickou orientaci a vymýtit formalismus.<sup>231</sup>

Metoda aktivního sociálního učení programového (ASUP) se jevila jako vhodná pro aplikaci v ideověpolitické oblasti. Socialistické uvědomění se vytváří a upevňuje také při hodnocení názorů, které jsou cizí naší ideologii a naší společnosti, v boji s recidivami maloburžoazní psychologie i s ideologickým vlivem cizí propagandy, jež ovlivňuje vědomí jisté části obyvatelstva i při řešení problémů, které nově vznikají v naší společnosti a které nejsou pouhými „přežitky minulosti“ ve vědomí a jednání lidí. Příčiny některých záporných jevů je třeba hledat v dnešní praxi, v reálných problémech a obtížích našeho vývoje nebo v nedostatecích výchovné činnosti. K jejich odstranění jsou nejučinnější opatření ekonomického, organizačního a právního charakteru a jejich negativní působení oslabuje propagandistická a výchovně vzdělávací činnost.

## NÁVRH PROBLÉMOVÝCH SITUACÍ AKTIVNÍHO SOCIÁLNÍHO UČENÍ PROGRAMOVÉHO PRO ŘEŠENÍ PROBLÉMŮ SOCIALISTICKÉHO ZPŮSOBU ŽIVOTA

### PŘÍKLADY PRO ŘEŠENÍ PROBLÉMU<sup>231</sup>

#### PŘEDLOHA

**PŘÍKLAD NA ZACVIČENÍ.** Pozvání na předvolební shromáždění

**PŘÍKLAD 1.** Nesprávné hodnocení příčin nezaměstnanosti na Západě

**PŘÍKLAD 2.** Nesprávné hodnocení významu naší armády

**PŘÍKLAD 3.** Nesprávný názor na způsob řešení základních problémů národního hospodářství

**PŘÍKLAD 4.** Odmítnutí přispět na Fond solidarity

**PŘÍKLAD 5.** Získání údržbáře na brigádu

<sup>231</sup> —: Usnesení k aktuálním otázkám ideologické a masově politické práce strany. Rovnost 98, 1983, č. 140, str. 1, 4; 16. června 1983.

Andropov, J.: Projev na zasedání ÚV KSSS. RT 98, 1983, č. 140, str. 2–3.

Černěnkó, K.: O aktuálních otázkách ideologické a masověpolitické práce strany. RT 98, 1983, č. 173, str. 4–6.

<sup>232</sup> Instrukci znovu neopakujeme, je uvedena u příkladů pro funkcionáře ROH. Upozorňujeme na to, že byly záměrně vybrány ze cvičných důvodů vyhraněné negativní problémové situace, které se v praxi vyskytují poměrně zřídka a že byly také modelovány, tj. zjednodušeny, aby se usnadnila analýza jejich řešení. Na konstrukci příkladů i návodných otázek se podstatně podílel PhDr. Libor Machan ve spolupráci s doc. J. Sedlákem. Piné znění příkladů u autorů.

- PŘÍKLAD 6.** Drobné rozkrádání socialistického majetku  
**PŘÍKLAD 7.** Postoje k poslouchání Svobodné Evropy  
**PŘÍKLAD 8.** Přidělování devizového příslibu  
**PŘÍKLAD 9.** Nesprávné názory na používání kritiky u nás  
**PŘÍKLAD 10.** Nekritický obdiv k západnímu způsobu života  
**PŘÍKLAD 11.** Názory na úplatky za služby  
**PŘÍKLAD 12.** Problém agitátora

## PROTOKOLY K ŘEŠENÍ PROBLÉMU SOCIALISTICKÉHO ZPŮSOBU ŽIVOTA

### NÁVODNÉ OTÁZKY

#### **PŘÍKLAD NA ZACVIČENÍ. Pozvánka na předvolební shromáždění**

1. Zhodnotte názory Jiřího Dvořáčka!
2. Jaké mohou být podle Vás různé příčiny vzniku názorů Jiřího Dvořáčka?
3. Jaké jiné chybné názory na problematiku voleb se mohou podle Vás ještě v praxi vyskytnout?
4. Jak byste jednal(a) Vy na místě Jiřího Dvořáčka?
5. Zhodnotte jednání člena agitačního kolektivu Josefa Petříčka!
6. Jaké mohou být podle Vás příčiny jednání Josefa Petříčka?
7. Jak byste jednal(a) Vy na místě Josefa Petříčka?
8. Jaké další chybné způsoby jednání členů agitačních kolektivů se mohou v praxi vyskytnout?

#### **PŘÍKLAD 1. Nesprávné hodnocení příčin nezaměstnanosti na Západě**

1. Rozeberte příčiny, z nichž se pravděpodobně vytvořily názory soustružníka Novotného!
2. Uveďte, k čemu by mohly v praxi popsané názory vést!
3. Co bylo asi podle Vás příčinou reakce lektora Josefa Jířka?
4. Uveďte, jak byste Vy reagoval(a) na místě lektora Jířka?
5. Jaké další nesprávné názory by se mohly ještě v dílně vyskytnout?
6. Jaké možné nesprávné způsoby reagování by se ze strany lektora mohly ještě vyskytnout?
7. K čemu by mohlo jednání lektora vést?
8. Jen pro písemné řešení: Jaký je Váš skutečný názor na diskutovanou problematiku, který byste případně nechtěl(a) otevřeně ve skupině diskutovat?

#### **PŘÍKLAD 2. Nesprávné hodnocení významu naší armády**

1. Analyzujte možné příčiny vzniku názorů slevače Vítězslava Vašíčka!
2. Uveďte, co by se stalo, kdyby se takové názory rozšířovaly na pracovišti i mimo něj!
3. Analyzujte pravděpodobné příčiny jednání mistra Rostislava Pavlíčka!
4. Jak byste Vy reagoval(a) v dané situaci na místě Rostislava Pavlíčka?
5. Jaké další nesprávné názory na armádu by se mohly v kolektivu ještě vyskytnout? Setkal(a) jste se někdy s podobnými nebo ještě jinými názory?
6. Jakým nesprávným způsobem by ještě mohl mistr reagovat?
7. K čemu by mohlo na pracovišti jednání mistra Pavlíčka vést?
8. Jen pro písemné řešení: Jaký je Váš skutečný názor na diskutovanou problematiku? Uveďte jej zcela konkrétně.

#### **PŘÍKLAD 3. Nesprávný názor na způsob řešení základních problémů národního hospodářství**

1. Proveďte rozbor všech možných příčin vzniku názorů Jana Křišťofka!
2. Napište, k čemu by mohly podobné názory vést! Dovedte je do důsledků!
3. Napište, jak byste reagoval(a) Vy, na místě vedoucího BSP, Slávka Štátného!
4. Uveďte, jaké jiné nesprávné názory na řešení problémů národního hospodářství se v praxi obvykle vyskytují!
5. Jaké jsou podle Vás pravděpodobné příčiny jednání Slávka Štátného, vedoucího BSP?
6. Jaké jiné chybné způsoby reagování předpokládáte u vedoucího BSP? Setkal(a) jste se s podobnými způsoby reakcí dříve?
7. K čemu by mohlo jednání Slávka Štátného, vedoucího BSP, vést?
8. Jen pro písemné řešení: Jaký je Váš skutečný názor na diskutovanou problematiku? Pokud jej uvedete, nebude se o něm diskutovat, poslouží pouze k výzkumným účelům.

#### **PŘÍKLAD 4. Odmítnutí přispět na Fond solidarity**

1. Zamyslete se nad příčinami vzniku názorů Jiřího Nováka a uveďte je!
2. V jakou situaci mohou na konkrétním pracovišti názory Jiřího Nováka vyústit?
3. Jak byste reagoval(a) Vy na místě člena výboru ZO SSM Pavla Zelenky?
4. Co myslíte, jaké jsou asi příčiny toho, že Pavel Zelenka nesprávně reagoval?
5. Jaké jiné způsoby chybného reagování se mohou ještě vyskytnout? Pokud jste se s nimi v minulosti setkal(a), uveďte je!
6. Které jiné nesprávné názory na problematiku, jak pomáháme rozvojovým zemím, se mohou vyskytnout? Uveďte je a posuďte.
7. K jakým důsledkům mohou vést přístupy Pavla Zelenky?
8. Jen pro písemné řešení: jaký je Váš skutečný názor na diskutovanou problematiku? Uveďte svůj názor zcela otevřeně, nebude zveřejněn!

#### **PŘÍKLAD 5. Získání údržbáře na brigádu**

1. Analyzujte příčiny, jež asi vedly ke vzniku názorů údržbáře Zdeňka Páleníka!
2. K čemu mohou na pracovišti podobné názory vést?
3. S jakým jiným nesprávným postojem k této otázce jste se Vy setkal(a)?
4. Jak byste se zachoval(a) Vy na místě mistra Miroslava Říčana?
5. Jaké mohou být příčiny jednání mistra Říčana?
6. K čemu může vést jednání mistra Miroslava Říčana?
7. S jakým jiným nesprávným reagováním na místě mistra Říčana bychom se mohli setkat?
8. Jen pro písemné řešení: jaký je Váš skutečný názor na diskutovanou problematiku?

#### **PŘÍKLAD 6. Drobné rozkrádání socialistického majetku**

1. Proveďte rozbor příčin vzniku názorů zedníka Josefa Broučka!
2. Uveďte, jak mohou podobné názory ovlivnit situaci na pracovišti!
3. Napište, jak byste Vy konkrétně řešil(a) situaci, kdybyste byl(a) na místě mistra Jana
4. S kterými jinými nesprávnými názory jste se v praxi setkal (a)?  
Březinky!
5. Analyzujte příčiny jednání mistra Jana Březiny!
6. Jaké mohou být praktické důsledky takového řešení situace mistrem Březinou, jak je uvedeno v zadání?
7. S jakými nesprávnými reakcemi vedoucích pracovníků v podobných situacích bychom se mohli ještě setkat?
8. Jen pro písemné řešení: jaký je Váš skutečný názor na diskutovanou problematiku?

#### **PŘÍKLAD 7. Postoje k poslouchání Svobodné Evropy**

1. Co mohlo podle Vás vést ke vzniku uvedených názorů Romana Vonderky?
2. Domníváte se, že by mohlo šíření takových myšlenek vést na pracovišti k nepříznivým důsledkům? Kterým?
3. S jakými jinými názory na tuto problematiku se můžeme v praxi setkat?
4. Jak byste reagoval(a), kdybyste uvedené názory v dílně vyslechl?
5. Posudte příčiny toho, jak reagoval Mirek Potrusil!
6. Co by mohlo takové jednání podle Vašeho názoru vyvolat?
7. S jakými jinými reakcemi se můžeme ještě v praxi setkat? Získal(a) jste někdy podobnou zkušenost?
8. Jen pro písemné řešení: jaký je Váš skutečný názor na diskutovanou problematiku?

#### **PŘÍKLAD 8. Přidělování devizového příslibu**

1. Co je podle Vás příčinou názorů a jednání referenta Antonína Šáška?
2. K čemu mohou podobné názory vést a jaké by měly praktické důsledky?
3. Můžete uvést ze své zkušenosti příklady názorů na podobnou problematiku a na reakci občanů, kteří nedostali devizový příslib?
4. Jak byste reagoval(a), kdybyste byl(a) na místě Libora Zahradníčka? Stalo se Vám někdy něco podobného?
5. Zamyslete se nad příčinami reagování Libora Zahradníčka!
6. S jakými reakcemi na podobné názory, jaké vyslovil Šášek, se můžeme v praxi setkat?
7. Jaké mohou být praktické důsledky jednání Libora Zahradníčka?
8. Jen pro písemné řešení: jaký je Váš skutečný názor na diskutovanou problematiku?

#### **PŘÍKLAD 9. Nesprávné názory na používání kritiky u nás**

1. Jaké jsou pravděpodobné příčiny názorů strojníka Boleslava Petrželky?
2. Jaké důsledky by mohly na pracovišti podle Vás názory Petrželky vyvolat?
3. S jakými jinými názory na kritiku a sebekritiku se můžeme ještě setkat?
4. Zamyslete se nad příčinami prohlášení předáka kolektivu Ladislava Kozderky!
5. K čemu by mohlo jednání předáka Ladislava Kozderky vést?
6. S jakými jinými reakcemi bychom se mohli setkat! Jaké jsou Vaše zkušenosti?
7. Jak byste jednal(a) Vy na místě předáka Kozderky?
8. Jen pro písemné řešení: jaký je Váš skutečný názor na diskutovanou problematiku?

#### **PŘÍKLAD 10. Nekritický obdiv k západnímu způsobu života**

1. Co mohlo vést k tomu, že se u traktoristy Františka Peška vyskytují takové názory, jaké vyslovil mezi členy družstva?
2. Co by mohly podobné názory v praxi způsobit?
3. S jakými jinými nesprávnými názory na západní způsob života se můžeme v praxi setkat? Uveďte je a zhodnoťte!
4. Jak byste Vy jednal(a) na místě ing. Nováka za daných okolností?
5. Jaké jsou příčiny jednání ing. Nováka?
6. K jakým důsledkům by mohlo takové jednání vést?
7. S jakými jinými reakcemi na tyto názory se můžeme ještě setkat?
8. Jen pro písemné řešení: jaký je Váš skutečný názor na diskutovanou problematiku?

#### **PŘÍKLAD 11. Názory na úplatky za služby**

1. Co je asi příčinou názorů účetního Jaroslava Janouška?
2. S jakými jinými názory na tento problém se můžeme setkat?
3. K čemu mohou názory účetního Janouška vést?
4. Co bylo příčinou reakce vedoucího oddělení Karla Fišera?
5. Jak Vy byste reagoval(a) na místě Karla Fišera?
6. K čemu by mohlo jednání Karla Fišera vést?
7. S jakými jinými reakcemi bychom se mohli setkat?
8. Jen pro písemné řešení: jaký je Váš skutečný názor na diskutovanou problematiku?

#### **PŘÍKLAD 12. Problém agitátora**

1. Zhodnoťte názory Jiřiny Broučkové!
2. Jaké mohou být podle Vás různé příčiny vzniku názorů Jiřiny Broučkové?
3. Jaké jiné chybné názory na problematiku voleb se mohou podle Vás v praxi ještě vyskytnout?

4. Jak byste jednal(a) Vy na místě Jiřiny Broučkové?
5. Zhodnotte jednání člena agitačního kolektivu Zdeňka Nejezchleba!
6. Jaké mohou být podle Vás příčiny jednání Zdeňka Nejezchleba?
7. Jak byste jednal(a) Vy na místě Zdeňka Nejezchleba?
8. Jaké chybné způsoby jednání členů agitačních kolektivů se mohou v praxi vyskytnout?

## VÝSLEDKY ANALÝZY ČASOVÝCH ŘAD ZVJ

Experimentální skupiny, u nichž byly aplikovány během ASUP uvedené příklady, byly tři. První tvořilo 8 lektorů stranického vzdělávání (SV), kteří přednášeli přímo problematiku socialistického způsobu života v tehdejší střední stupni.<sup>233</sup> Jejich věk kolísal mezi 43–57 roky s průměrem 48,3 roku; 6 bylo mužů a 2 ženy (75 : 25 %). Funkci lektora SV zastávali 4–10 roků s průměrem 6,5 roku, jejich členství v KSČ se pohybovalo v rozmezí 13–35 roků, s průměrem 23,5 roku.

Druhou a třetí skupinu tvořili řádní posluchači IV. ročníku učitelského studia oboru ruština—psychologie. Byli rozděleni na dvě skupiny (A, B); nejdříve společně vyslechli instrukci a ASUP s nimi bylo realizováno ve stejné době, avšak odděleně; samostatně.<sup>234</sup> Hodnocení průběhové stránky ASUP pomocí časové řady ZVJ bylo provedeno nejdříve zvlášť pro každý zkoumaný soubor a pak souhrnně pro všechny skupiny (viz grafy).

*Nutnost zachovat malé skupiny při výzkumu, jak na to správně poukázal např. již R. B. Zajonc<sup>235</sup> a jiní, vedl nutně k tomu, že závěry z jednotlivých malých skupin o průběhu časových řad ZVJ (počet řešitelů kolem 7+2) musí zůstat hypotetické. Uvádíme je proto, aby na ně bylo možno navázat, výzkum prohloubit, srovnat výsledky a umožnit v budoucnu přesnější interpretaci. Je třeba také vyzvednout, že analyzujeme sociální jevy, jež jsou málo prozkoumané, jsou přitom neobyčejně složité, jsou velmi bohatě podmíněny, jejich průběh je měnlivý, neboť na ně působí mnoho faktorů, které jsou samy o sobě nestálé v čase i pod vlivem podmínek, za nichž probíhají.*

Průběh časové řady ZVJ u lektorů SV je uveden na grafu 5 u A skupiny posluchačů R-ps na grafu 6 a u B skupiny na grafu 7. Znázornění procesuální stránky ZVJ u všech tří skupin dohromady (n = 23) je na grafu 8. Srovnáme-li průběh nárůstu frekvencí u uvedených tří grafů, zjistíme, že u lektorů SV je nárůst nejprudší (3,6 ZVJ na jednotku), u posluchačů vysoké školy je nižší (1,1 ZVJ na jednotku), poměr nárůstu u obou skupin je 1:3,2. *Praktické zkušenosti lektorů SV s problematikou socialistického způsobu života* pravděpodobně vedly k tomu, že se nárůst rovná 4,5 ZVJ na osobu za 13 příkladů, kdežto u posluchačů pouze 1,7 ZVJ na osobu za 11 příkladů. Rozdíl je markantní. Je pravděpodobně způsoben řadou ještě dalších faktorů, z nichž — jak ukazují naše dosavadní zkušenosti, patří k rozhodujícím *praxe v jednání s lidmi, vedení lidí, organizování pracovní činnosti a praxe v politicko-ideové práci.*

Poslední graf 8 ukazuje průběh časové řady ZVJ u všech zkoumaných skupin. Příмка je poměrně strmá, jednotkový přírůstek se rovná 6,482 ZVJ, korelační body se těsně přimykají k ideální přímce ( $r_{xy} = 0,8751$   $P > 0,001$ ).

Křivky na grafech se jeví ze statistického hlediska jako málo významné. Přesto je uvádíme pro srovnání, neboť z psychologického hlediska jsou důležité pro srovnávací analýzu v budoucnu, jakmile se uskuteční opakovaný výzkum s dalším skupi-

<sup>233</sup> Srovnej Machan, Libor: Aktivní didaktické metody v ideologické práci. Lid. armáda 7, 1981, str. 312–313.

Machan, L.: Dynamika nekotorych pozicij ličnosti v social'nom treninge. Sborník: Moskva MINIPU 1983, str. 131–135.

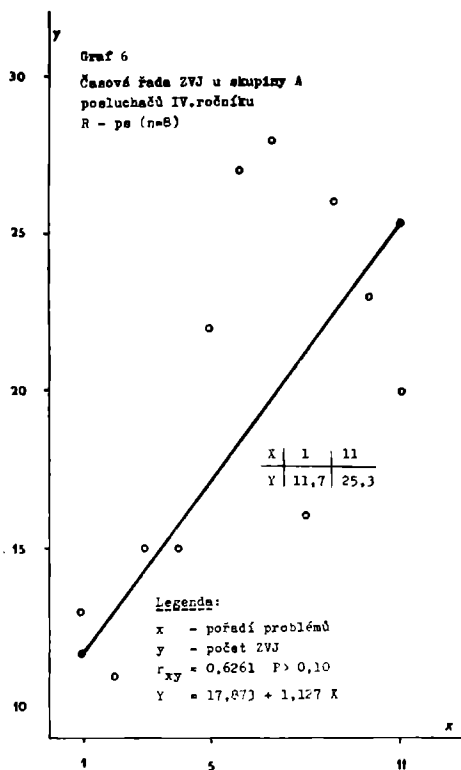
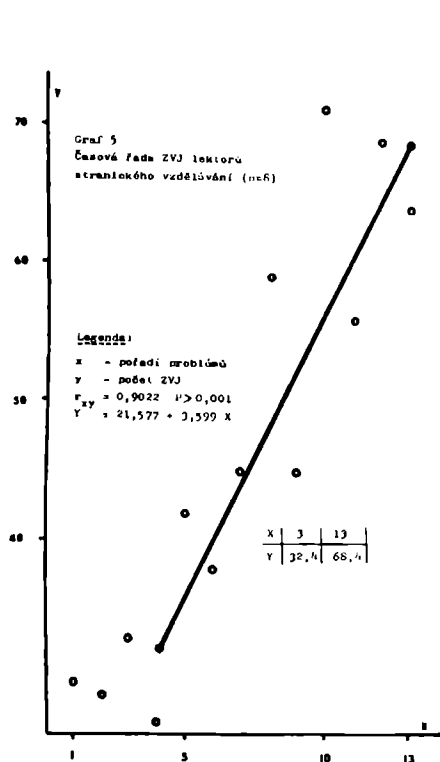
Machan, L.: Efektivnější v přípravě agitátorů. Brněnský večerník 13, 1982, č. 227, str. 2; 17. 11. 1982.

<sup>234</sup> Otevřelová, Naďa: Návčik řešení pracovních problémů socialistického způsobu života. Brno, FF UJEP 1983. Diplomová práce.

Slauch, Ivo: Návčik řešení problémů socialistického způsobu života. V tisku.

<sup>235</sup> Zajonc, R. B.: Social facilitation. In: Cartwright, O., Zander, A. (red.): Group dynamics. New York 1965, 3. vyd. 1968.

nami lektřů SV a posluchačů vysoké školy. Kromě toho považujeme kvantitativní analýzu řad ZVJ za počátek, za první fázi rozboru získaných informací. Tato analýza bude pokračovat v dalších kapitolách, v nichž budou ZVJ dále tříděny podle vybraných kvalitativních kritérií.



## 2. ŘEŠENÍ VYBRANÝCH PROBLÉMŮ Z OBLASTI PRŮMYSLU, HORNICTVÍ, DOPRAVY, SPOJŮ, OBCHODU, ENERGETIKY A PRACOVNÍKŮ V CIZÍCH ZEMÍCH

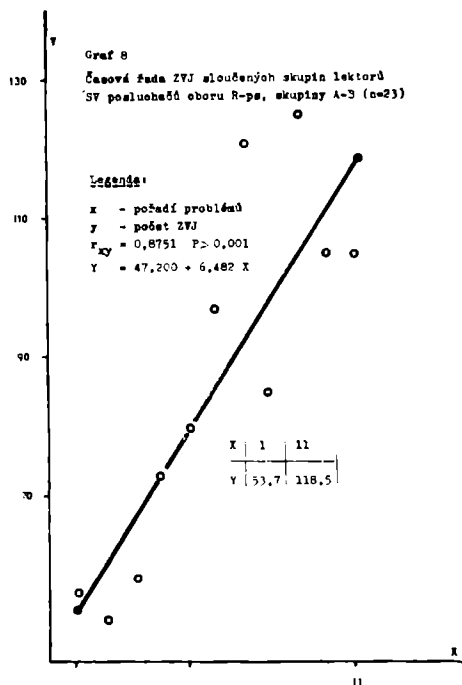
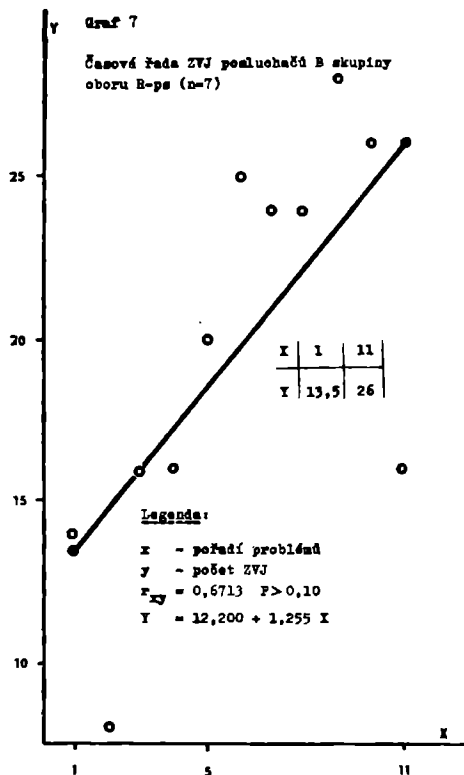
Na jednotlivých pracovištích, v dílnách, provozech, skladištích, kancelářích, pracovnách, se řeší každý měsíc desítky a stovky velkých i menších problémů, které mají ekonomický, sociální, pedagogický, právní i psychologický charakter.

Metoda aktivního sociálního učení programového (ASUP) umožňuje procvičovat vybrané problémové pracovní situace, takže jejich praktické řešení na konkrétním pracovišti je pak adekvátnější. Její účinnost je proto vysoká, poněvadž je zaměřena na konfliktní situace, umožňuje přímé kontakty s názory, problémy a potížemi sociálního charakteru, pomáhá řešit slabiny v sociálním styku na pracovištích, poznávat příčiny jejich vzniku. Ředitelé – vedoucí pracovníci, nebo ti, kteří se do vedoucích funkcí připravují, jsou pak lépe připraveni na výkon svého povolání.

Vztahy mezi lidmi na pracovištích nejsou bezkonfliktní. Je třeba denně řešit nejóžehavější problémy, týkající se náhradních dílů, výuky kádrů, úspory palív, fungo-

vání dopravy a spojů, služeb, obchodu, společenských jevů, byrokracie. Není snadné měnit myšlení lidí, jejich návyky, přístupy, překonávat zastaralé formy a metody práce.

Uplatňování výsledků vědy a techniky je provázáno mnoha problémy od vyšších nároků na kvalifikaci až po nezbytnost osvojit si novou kvalifikaci, vytváření nových pracovních kolektivů a přechod do jiných oblastí výrobní činnosti. Je třeba řešit tyto problémy, překonávat vznikající překážky a rozhodně podporovat ty, kteří stojí v čele zápasu za nové a jsou ochotni podstupovat zdravá rizika.



*Sociální trenink, který jsme nazvali ASUP, není metodou, která by řešila všechny typy problémů. Je jen jedním z postupů, který může pomoci snížit závažnost sociálních pracovních problémů a některé z nich pomáhat odstranit.*

### a) Problémy vedoucích pracovníků

Vedoucí pracovník v průmyslu kromě výrobních problémů sleduje i spokojenost podřízených pracovníků.<sup>236</sup> K tomu musí mít potřebné vlastnosti, schopnosti a dovednosti, a ty si může vypěstovat, vycvičit, dále je musí neustále prohlubovat a doplňovat, má-li na potřebné politické a odborné

<sup>236</sup> Štastný, Josef: Řídit znamená vést i vychovávat. RP 63, 1983, č. 195, str. 4; 19. 8. 1983.  
Hýsek, Jaroslav: O pracovní kázní. RT 28/6 1983, str. 3.  
Kožešníkova, H.: Podmínky pro změnu myšlení. RP 8. 7. 1983, str. 5.

úrovni řešit svěřené úkoly, být vzorem podřízeným pracovníkům a vést je k řádnému plnění jejich každodenních povinností.

Mnohdy však, vzniknou-li na pracovištích obtíže, zjišťujeme, že se *mnohý řídící pracovník nezajímá o osobní problémy zaměstnanců*, nedůsledně řeší otázky související s jejich hmotnou situací. Mnohdy je posuzuje jen podle subjektivních představ, nepřihlíží k dalším významným okolnostem, jež by neměl opomíjet. Leckdy neví, kde jsou někteří podřízení pracovníci, neví, co dělají, jak dlouho má jejich pracovní činnost na zadaném úkolu trvat. Lidé na pracovišti očekávají, že se jejich potíže budou řešit a převážná většina z nich je připravena napomoci při jejich řešení. Kriticky upozorňují na nedostatky, předkládají náměty, jak nedostatky řešit, jak se s úkoly vyrovnat.

Analyzujeme-li příčiny nedostatků, ukazuje se, že ve své podstatě záleží ve výchovném procesu. Chytračení s plněním uložených úkolů, rozpor mezi slovy a činy, různé nepořádky na pracovištích, nedostatečné využívání pracovního času — to nejsou nedostatky jen v řízení či organizaci, ale i v ideové a morální vyspělosti lidí.

Je proto třeba v pracovním kolektivu vytvořit podmínky pro změnu myšlení, osobním příkladem ukazovat cestu k řešení uložených úkolů. Politickou výchovu organizovat tak, aby nedošlo jen k osvojování si teoretických poznatků a pouček, ale aby přispěla k přeměně názorů v hluboké přesvědčení o správnosti věci, vedoucí k uvědomělému jednání v každodenním životě na pracovištích.

Účinnost snah o zlepšení řízení je v rozhodující míře závislá na těsném sepětí výchovné činnosti s řešením aktuálních ekonomických, sociálních a kulturních úkolů daného pracoviště a potřeb jeho zaměstnanců. Také analýza nových problémů, které stále znikají — to je jedna z cest ke zdokonalení řídicích činností.

Při výchovném působení je konečným cílem rozvíjet kladné a potlačovat nepříznivé stránky povahy k cílům socialistické a komunistické společnosti.<sup>237</sup>

Neshody se při jednání s lidmi vyskytují na všech stupních řízení. Vedoucí pracovníci jsou nuceni mnoho času věnovat jejich řešení. Ovlivňují výkonnost člověka a jeho spokojenost v mnoha směrech. Přesto se negativní vlivy konfliktů na pracovištích podceňují, ačkoliv brání zvýšení efektivnosti metod v systému práce s lidmi. Ukázalo se, že když se vyhroť spory, lidé až příliš často volí nesprávné formy boje a tím se konflikt ještě více prohlubuje, vyvolává emocionální nesoulad, vzájemnou roztržitost a nevraživost, protichůdné city a napětí.

Nesoulad na pracovišti mívá hospodářské i zdravotní důsledky. Trvalé konfliktové situace vedou po jisté době k poruchám zdraví, dochází k chybným úkonům, zmetkům, nepozornosti, někdy i k úrazům.

Prodlužované a neřešitelné konflikty, týkající se důležitých životních okolností, vedou nezřídkem ke vzniku patologických reakcí. Z uvedených důvodů byla metoda ASUP aplikována na problémy vedoucích pracovníků v průmyslu, absolventů techniky, zlepšovatelů a novátorů atd.

V dalším textu jsou uvedeny příklady vybraných problémových situací, které byly použity ve výzkumu a které byly vybrány na základě rozsáhlých předvýzkumů.

<sup>237</sup> Današ, Kornel: Tvorivosť vo výchovnej práci učitel'a. Bratislava, SPN 1964.



# NAVRH PROBLÉMOVÝCH SITUACÍ AKTIVNÍHO SOCIÁLNÍHO UČENÍ PROGRAMOVÉHO (ASUP) PRO ŘEŠENÍ PROBLÉMŮ VEDOUČÍCH PRACOVNÍKŮ PRŮMYSLOVÉHO ZÁVODU

## PŘEDLOHA

### PŘÍKLADY PRO ŘEŠENÍ PROBLÉMŮ VEDOUČÍCH PRACOVNÍKŮ<sup>238</sup>

#### PŘÍKLAD 1. Neoprávněná žádost o úhradu mzdy

Pracovník Miroslav Zelený se zúčastnil konference ROH od 12–16 hodin, pak nastoupil na odpolední pracovní směnu, která začínala ve 14 hodin. Žádal o úhradu mzdy od 12 hodin. Když mu mistr Stanislav Mrkvička zapsal do píšči karty směnu od 14 hodin, stěžoval si funkcionáři ROH Robertu Sekaninovi, že ho mistr Stanislav Mrkvička brzdí ve výkonu funkce a že se vzdává funkce jednatel ROH.

#### PŘÍKLAD 2. Skolení mistrů

Nadřizným orgánem bylo nařizeno proškolení mistry, kteří jsou starší než 35 let, pokud se s nimi počítá i nadále do této funkce. Mistři, kterých se nařizení týkalo a kterých bylo celkem 5, byli pozváni, aby se seznámili s organizací školení. Jedním byl přítomen výchovný pracovník Škoda, technický náměstek ředitele Pazdírek a ředitel podniku Votava. Mistři přijali školení jako pomoc. Jeden z nich, Zamotal, se však odmítl školit, aniž by proto udal závažné důvody. Výchovný pracovník mu řekl: „Jestliže si nedoplníte vzdělání a nebudete navštěvovat kurs ZSP, nebudete moci trvale svou funkci zastávat.“ Technický náměstek Pazdírek se však mistra zastal a prohlásil: „Nemusíte se ničeho bát, je to Vaše věc, chcete-li navštěvovat Závodní školu práce nebo nikoliv.“

#### PŘÍKLAD 3. Nedodržování pracovní doby

Vedoucí odboru Pavel Vykypěl přistihl pracovníka odboru Roberta Bochořáka, jak se v pracovní době baví se čtyřmi spolupracovníky. „Vážení přátelé“ – řekl jim Pavel Vykypěl – „nechtěli byste laskavě nechat těch řečí a jít pracovat?“

#### PŘÍKLAD 4. Žádost o přefazení ze zdravotních důvodů

Zdeněk Sádlo, který pracoval u kruhového mlýna, předložil mistrovi Lubomíru Kaleckému lékařské potvrzení o přefazení na méně hlučné pracoviště. Uvedl přitom, že by zatím rád zůstal na stejném pracovišti. Brzy nato byl instalován a dán do provozu nový, moderní mlýn. Asi po 5 měsících žádal Z. Sádlo znovu a důrazně o přefazení k novému mlýnu, který vykazoval stejnou hlučnost jako starý mlýn, na kterém Zdeněk Sádlo dosud pracoval. Mistr L. Kalecký řekl Z. Sádlovi: „Máte právo na přefazení na jiné pracoviště. Vyberte si je, kromě nového mlýna, který je plně obsazen, a já prověřím, zda tam budete moci přejít. Slyšel jsem také, že jste svým spolupracovníkům říkal, že přejdete na nový mlýn, a mně jste nic neřekl.“ Z. Sádlo odešel, druhý den začal pomlouvat mistra Lubomíra Kaleckého.

#### PŘÍKLAD 5. Chybná instruktáž

Vedoucí Pavel Novák dostal přiděleného Jana Soukala. Přikázal zkušenému pracovníku Josefu Horákovi, aby Jana Soukala seznámil s prací. V průběhu dne vedoucí Pavel Novák zjistil, že při vysvětlování určité pracovní fáze postupuje J. Horák nesprávně. Přerušil slušným způsobem učení a řekl: „Chlapci, rád bych se podíval, jak to děláte. Myslím, že to Josef Horák dělá trochu nesprávně. Měl bys něco proti tomu, Josefe, kdybys sám ukázal správný postup?“

#### PŘÍKLAD 6. Narušování socialistického soužití

V jednom podniku docházelo delší dobu k narušování pracovní morálky tím, že náměstek Jiří Vendulka zvýhodňoval mzdovou účetní Květu Hrušeckou a stýkal se s ní mimo pracovní dobu. Byl s ní viděn opakovaně v kavárně, v kině a na ulici. Květa Hrušecká byla manželka mistra Pavla Hrušeckého. Náměstek i mzdová účetní měli každý svou rodinu. Náměstkov J. Vendulkovi navíc ještě hrozil rozvod z jeho viny, poněvadž manželka se o jeho poměru dozvěděla a požádala o rozvod.

#### PŘÍKLAD 7. Vedlejší zaměstnání dělníka

Alois Mareček, vedoucí pracovní skupiny, měl ve svém kolektivu dělníka Vladimíra Pazourka, který si potřeboval přivydělávat, a proto si našel vedlejší zaměstnání u RAJ, kde pracoval ve večerních a nočních hodinách. Ve dne byl pak velmi unavený, řádně nedodržoval pracovní dobu, chodil pozdě do práce a pospával. Alois Mareček, vedoucí pracovní skupiny, jej požádal, aby vedlejší pracovní poměr zrušil nebo si upravil pracovní dobu u druhého zaměstnavatele tak, aby nenarušovala jeho práci na základním pracovišti. Dělník Vladimír Pazourek několikrát slíbil, ale slib nedodržel a chodil do práce stále později, takže jeho spolupracovníci upozorňovali na jeho nízkou pracovní morálku. Na finanční postih nereagoval. Své vedlejší zaměstnání nepřerušil.

#### PŘÍKLAD 8. Spor mezi pracovníci výchovy kádrů a mistrem

Pracovnice oddělení výchovy kádrů, Věra Mertlová, přišla do provozu za mistrem Zdeňkem Vlasákem, aby s ním jednala o přemístění učňů. Mistr Zdeněk Vlasák žádal, aby mu byl přidělen učeň Petr Vyhnaň, o kterého však měli zájem ještě další tři mistři. Věra Mertlová žádost

<sup>238</sup> Při konstruování příkladů velmi úzce spolupracovali PhDr. Miloš Vráněk, PhDr. Libor Machan, PhDr. Jan Kunovský.

Příklady č. 7–9 byly použity jen v některých výzkumech s ASUP.

mistra odmítla: „Soudruhu Vlasáku, to nejde, musíte se ujmát i méně šikovných učňů a správně je vychovávat, i když Vás to bude stát více námahy.“ Mistr Vlasák se na Mertlovou obořil: „Učni nechtějí poslouchat, nechce se jim nic dělat, jenom je hýčkáte. Petr Vyhnal mi vyhovuje a toho chci.“ Celý výstup se stal před zaměstnanci provozu.

#### **PŘÍKLAD 9. Vzpoura učňů**

Učni se měli zúčastnit v den teoretické výuky exkurse. V den před jejím uskutečněním došlo ke změně, která nebyla učňům hlášena. Mistr výrobního výcviku Jan Vaněček byl totiž požádán o velmi nutnou a naléhavou pomoc ve výrobě. Poněvadž se měli učni také podle osnovy seznámit s uvedenou prací, která byla požadována v onen den, změnil mistr plán a přislíbil pomoc. Ráno druhý den, když se učni dozvěděli o změně, odmítli nastoupit na dané pracoviště.

#### **PŘÍKLAD 10. Odmítnutí vykonat přidělenou práci**

Pracovník Josef Lesný odmítl vykonat práci, kterou mu vedoucí oddělení Martin Chaloupecký přidělil, a zdůvodnil to tím, že je pro něho zadaná práce „málo důstojná“. Vedoucí oddělení však trval na tom, že musí J. Lesný práci vykonat. Po menší slovní potyčce si Josef Lesný sedl a na další výtky Martina Chaloupeckého nereagoval. Vedoucí M. Chaloupecký jej požádal, aby ihned opustil pracoviště a aby se hlásil u náměstka Viktora Saňánka. Pracovník odmítl jít za náměstkem V. Saňánkem. Mistr M. Chaloupecký si šel stěžovat náměstkovi V. Saňánkovi sám.

#### **PŘÍKLAD 11. Neuposlechnutí příkazu**

Vedoucí školení Radoslav Dolanský přikázal, aby po skončení cvičení CO (po skončení směny) na závodě všichni pracovníci mužského pohlaví z jednoho úseku pomohli naložit materiál. Čtyři přespolní dojíždějící zaměstnanci neuposlechli příkazu a odjeli domů. Druhý den byli předvoláni na závodní výbor.

#### **PŘÍKLAD 12. Odmítnutí vykonat příkázanou práci**

Bohumír Vaculík, mistr údržby, poručil svému podřízenému, poručáři Janu Baudyšovi, aby šel opravit poruchu na buldozeru. Příkaz vydal hodinu před ukončením pracovní doby. Jan Baudyš odmítl příkaz splnit, poněvadž věděl, že by musel prodloužit svou pracovní dobu.

#### **PŘÍKLAD 13. Rozdělování mimořádných odměn**

Za mistrem Gustavem Studeným přišel dělník František Valenta a stěžoval si na to, že nedostal mimořádnou odměnu. Mistr G. Studený to zdůvodnil tím, že byla částka mimořádné odměny malá, a že se tedy nedala situace řešit tak, aby odměnu dostali všichni pracovníci. František Valenta prohlásil: „Nejsem si vědom toho, že bych pracoval méně dobře než např. Josef Maršálek, Láďa Stěpánek, Otta Stastný nebo Pavel Pavlíček, kteří mimořádnou odměnu dostali.“ A rozčileně odešel.

#### **PŘÍKLAD 14. Drobná krádež**

Závodní strážný Luděk Pivoda hlásil řediteli závodu Kamilu Balabánovi, že jeden ze zaměstnanců Oidřích Mydlář naložil na závodní nákladní auto spolu s normálními cihlami také ozdobné cihly na plot své chaty. Sofér Václav Prášek vyzve ozdobné cihly ze závodu přes důrazné varování strážného Pivody.

#### **PŘÍKLAD 15. Nátlak na zvýšení platu**

Pokladní Libuše Brabantová, která byla asi dva měsíce před odchodem do důchodu, požádala o zvýšení platu a vybrala si ke své žádosti dva dny před proplácením výplat v závodě. Vedoucímu personálního útvaru Václavu Kolářovi řekla: „Pokud nebudou vyřešeny moje požadavky na zvýšení platu, nepůjdu do práce!“ Po těchto slovech z pracoviště odešla.

## **PROTOKOLY**

### **NÁVODNÉ OTÁZKY**

#### **PŘÍKLAD 1. Neoprávněná žádost o úhradu mzdy**

1. Zhodnotte jednání dělníka Miroslava Zeleného!
2. Posuďte postup mistra Stanislava Mrkvičky!
3. Jak byste jednal(a) na místě Roberta Sekaniny, funkcionáře ROH?

#### **PŘÍKLAD 2. Skolení mistrů**

1. Jak byste reagoval jako ředitel podniku Tomáš Votava?
2. Zhodnotte postup náměstka Milana Pazdířka!
3. Vyjádřete se k postoji výchovného pracovníka Vítězslava Škody!
4. Zhodnotte jednání mistra Aloise Zamotala!

#### **PŘÍKLAD 3. Nedodržování pracovní doby**

1. Jakým způsobem byste řešil(a) vzniklou situaci na místě vedoucího odboru Pavla Vykypěla? Nechal(a) byste pracovníky bez povšimnutí, přidal(a) byste se k nim nebo byste se snažil(a) přimět je k odchodu? Jak byste to provedl(a)?
2. Zhodnotte reakce Roberta Bochořáka!
3. Jak byste reagoval(a) na jeho místě?
4. O čem ještě svědčí popsáná příhoda?

#### **PŘÍKLAD 4. Žádost o přefazení ze zdravotních důvodů**

1. Zhodnotte jednání pracovníka Zdeňka Sádla!
2. Posuďte správnost postupu mistra Lubomíra Kaleckého!
3. Jak byste řešil nově vzniklou situaci ve funkci mistra Lubomíra Kaleckého?
4. Uveďte svoje zkušenosti z podobných případů ze svého pracoviště!

#### **PŘÍKLAD 5. Chybná instruktáž**

1. V řešení případu zhodnotte jednání vedoucího Pavla Nováka! Uveďte, zda bylo správné nebo ne a v čem!
2. Napište, zda bylo možno postupovat jinak! Jak byste Vy postupoval(a) na místě Josefa Horáka?
3. Jak byste se zachoval(a) na místě pracovníka Jana Soukala?
4. Zdůvodněte svoje názory! Uveďte zhodnocení důsledků postupu Pavla Nováka a napište více možných řešení!

#### **PŘÍKLAD 6. Narušování socialistického soužití**

1. Jaké řešení byste doporučoval, kdybyste byl předsedou ZV ROH a případ se měl řešit na základě písemné stížnosti na ZV ROH?
2. Vyjádřete se k chování náměstka Jiřího Vendulky!
3. Posuďte chování mzdové účetní Květy Hruškové!
4. Posuďte reakci manželky náměstka Ireny Vendulkové!

#### **PŘÍKLAD 7. Vedlejší zaměstnání dělníka**

1. Co podle Vás pravděpodobně přimělo dělníka Vladimíra Pazourka k tomu, aby si našel vedlejší zaměstnání?
2. Jak byste Vy řešil(a) situaci na jeho místě?
3. Jak byste doporučoval(a) postupovat, kdybyste byl(a) ve funkci vedoucího pracovní skupiny Aloise Marečka?
4. Dala by se situace řešit ještě jinak?

#### **PŘÍKLAD 8. Spor mezi pracovníci výchovy kádrů a mistrem**

1. Jak byste řešil(a) vzniklou situaci na místě pracovnice výchovy kádrů Věry Mertlové?
2. Zhodnotte chování mistra Zdeňka Vlasáka!
3. Kdybyste byl(a) přítomen(na) popsánému konfliktu a byl(a) zaměstnán(a) v téměř provozu, jak byste reagoval(a)?
4. Jak by se dala daná situace řešit ještě jinak?

#### **PŘÍKLAD 9. Vzpoura učňů**

1. Jak byste jako mistr řešil(a) vzniklou situaci?
2. Uveďte, v čem jednal mistr výrobního výcviku František Vaněček správně nebo nesprávně a zdůvodněte svůj názor!
3. Zhodnotte reakci učňů!
4. Kdo ještě zavinil vzniklou situaci?

#### **PŘÍKLAD 10. Odmítnutí vykonat přidělenou práci**

1. Jaká opatření byste učinil(a) jako náměstek Viktor Sahánek?
2. Zhodnotte postup vedoucího oddělení Martina Chaloupeckého!
3. Vyjádřete se k postupu pracovníka Josefa Lesného!
4. V čem byly ještě nedostatky na daném pracovišti?
5. Popište svoje zkušenosti s podobnými případy!

#### **PŘÍKLAD 11. Neuposlechnutí příkazu**

1. Zhodnotte jednání vedoucího školení Radoslava Dolanského (oprávněnost příkazu)!
2. Jak byste Vy postupoval na místě R. Dolanského?
3. Jak byste Vy reagoval jako jeden z přespolních zaměstnanců?
4. Zhodnotte jednání přespolních odjíždějících zaměstnanců!
5. Jak byste řešil případ jako předseda závodního výboru ROH?

#### **PŘÍKLAD 12. Odmítnutí vykonat příkázanou práci**

1. Jak byste řešil(a) jako mistr Bohumír Vaculík s Janem Baudyšem, poručákem, jeho odmítnutí provést přidělenou práci?
2. Vžijte se do situace poručáře Jana Baudyše a uveďte, jak byste reagoval na jeho místě!
3. Jak by se dala řešit daná situace ještě jinak?
4. V čem podle Vašeho názoru jsou hlavní příčiny odmítnutí poručáře Jana Baudyše vykonat přidělenou práci?
5. Jakým způsobem byste konkrétně motivoval poručáře Jana Baudyše, aby práci vykonal?

#### **PŘÍKLAD 13. Rozdělování mimořádných odměn**

1. Zhodnotte způsob rozdělování mimořádných odměn v provozu mistra Gustava Studeného! Souhlasíte s ním nebo máte k němu výhrady? Jaké?
2. Uveďte způsob rozdělování mimořádných odměn na svém pracovišti a svoje hodnocení!
3. Jak Vy byste rozděloval(a) mimořádné odměny svým podřízeným?
4. Podle jakých kritérií nebo pravidel by se měly navrhovat mimořádné odměny?
5. Zhodnotte reakci Františka Valenty a uveďte, co byste říkal(a) Vy na jeho místě!
6. Průběh konfliktu umožňuje posoudit celkovou situaci v rozdělování mimořádných odměn v celém závodě, nejen na daném pracovišti G. Studeného. Proveďte proto její celkové hodnocení!

#### **PŘÍKLAD 14. Drobná krádež**

1. Jaký postup byste zvolil jako ředitel závodu Balabán?
2. Posuďte postup strážného Ludka Pivodý!
3. Počínal si šofér Václav Prášek správně nebo ne? Zdůvodněte svůj názor!

4. V čem byl čin zaměstnance Oldřicha Mlynáře nesprávný?
5. Posuďte účast a vinu dalších osob!
6. Jaký měl být správný postup zaměstnance Oldřicha Mydláře?
7. Kdo a jak měl řešit počinání Václava Práška, Oldřicha Mydláře, případně dalších osob?

#### **PŘÍKLAD 15. Nátlak na zvýšení platu**

1. Co byste odpověděl(a) jako vedoucí personálního útvaru Václav Kolář pokladní Libuši Brabantové na její žádost?
2. Žádal(a) byste zvýšení platu, kdybyste byl(a) na místě Libuše Brabantové a pokud ano, jakým způsobem?
3. Jaká opatření byste provedl(a) jako vedoucí personálního útvaru, Václav Kolář?

## **PŘEDLOHA**

### **PŘÍKLADY PRO ŘEŠENÍ PROBLÉMU VEDOUČÍCH PRACOVNÍKŮ V CIHLÁRSTVÍ**

#### **PŘÍKLAD 1. Hodnocení práce odváděné učni**

Mistr odborného výcviku Jan Boháč se dostal do sporu s vrchním mistrem Josefem Staňou v názoru na hodnocení odváděné práce učňů. Mistr Boháč trvá na tom, že při hodnocení je třeba posuzovat kvalitu odváděné práce a také všeobecné teoretické vědomosti, které se vztahují k odborné výuce, kdežto vrchní mistr Josef Staňa se přiklání ke klasifikaci pouze z hlediska kvality odváděné práce.

#### **PŘÍKLAD 2. Uvolnění žáka SOU na pionýrský tábor**

Zák středního odborného učiliště Milan Malík, který ve svém volném čase působí jako pionýrský vedoucí, přišel požádat vrchního mistra Zdeňka Nekvapila s písemnou omluvenkou, kterou potvrdila pionýrská vedoucí ZŠ Eliška Rejdová, o uvolnění na dobu tří týdnů na pionýrský tábor do funkce vedoucího oddílu. Vrchní mistr Zdeněk Nekvapil souhlasil, ale chtěl znát stanovisko mistra odborného výcviku Jiřího Pechlika. Ten nesouhlasil s tím, že Milan Malík neprospěl ze dvou předmětů, nedodržuje učňovský řád a má hrubé chování.

#### **PŘÍKLAD 3. Pozdní příchod do práce**

Ridič Antonín Pavlas přišel na svoje pracovišti o půl hodiny později. Jeho nadřízený, vedoucí podnikové dopravy Alois Janík mu oznámil, že za pozdní příchod dostane 20 Kčs pokuty. Ridič Antonín Pavlas se rozkřičel: „Když přijdu do práce později starší řidiči, tak jim pokutu nedáš. Já žádnou pokutu nebudu platit!“ Přítomný náměstek Rudolf Hojzar, když to všechno slyšel, nařídil vedoucímu dopravě Janíkovi: „Odeber řidiči doklady od vozu!“ A řidiči řekl: „Toniku, budeš dnes dělat údržbu!“ Ridič však neuposlechl a s vozem odjel.

#### **PŘÍKLAD 4. Neplnění funkce vedoucího družstva CO**

Zástupce vedoucího závodu Josef Hanák byl zařazen na závodě do družstva CO jako vedoucí družstva. Dostával pozvánky na schůze vedoucích družstev, ale ani jedné se nezučastnil. Svou novou funkci zastával krátkou dobu, a na výkon funkce v CO mu nezbýval čas. Z tohoto důvodu mu zatelefonoval vedoucí zvláštního oddělení Miroslav Kopřiva a ostře mu neúčast vytkl. Josef Hanák však při telefonátu měl v kanceláři osoby, se kterými právě jednal a bylo mu toto pokárání nepřijemné.

#### **PŘÍKLAD 5. Anonymní stížnost na jednání vedoucího provozu**

Vedoucí provozu Antonín Kalabus byl přizván na výborovou schůzi závodní organizace, na které byl přítomen i ředitel závodu Oldřich Majer a na níž měla být řešena anonymní stížnost podřízených pracovníků na jednání vedoucího provozu Antonína Kalabuse s podřízenými a na jeho nespravedlivé hodnocení podřízených, hlavně při návrzích na odměny. Vedoucí provozu Antonín Kalabus při pojednávání stížnosti uvedl, že pravděpodobnou příčinou stížnosti na něho je to, že vyžaduje přesnou docházku do práce, využívání pracovní doby a prvotřídně prováděné práce. Ohradil se proti anonymitě stížnosti a poukázal na to, že hodnocení jeho osoby neodpovídá ani pracovnímu zákonu ani disciplinárnímu řádu.

#### **PŘÍKLAD 6. Stížnost na normovače**

Za normovačem Milošem Bílým přišel rozčilený vedoucí provozu Vladislav Kožený, mával před ním zpracovanými výrobními normami, tloukl pěstí do stolu a vytýkal mu, že nemůže dané výrobní normy použít, protože by si lidé nic nevydělali a že v nich chybí některé podstatné položky. Normovač M. Bílý zavolal svého vedoucího, Otakara Suchého, který ještě dříve než k němu došel Miloš Bílý, podal ústní telefonické hlášení nadřízenému hlavnímu technologovi Rudolfu Havelkovi o tom, že jsou ve výrobních normách nepořádky a požádal o potrestání normovače Miloše Bílého. Avšak po příchodu M. Bílého se ukázalo, že jsou normy v pořádku, a že byl vedoucí provozu Kožený ovlivněn pracovníkem, který normám nerozuměl.

#### **PŘÍKLAD 7. Nesprávná organizace práce**

Představte si, že jste ředitelem většího cihlářského závodu. Ivan Marek je v tomto závodě zástupcem vedoucího závodu a Jaroslav Uhlíř mistr po povrchovou úpravu (glazování). Ozná-

mil Vám, že se glazování udělalo špatně a že zákazníci reklamují. Prodiskutoval jste problém s mistrem Uhlířem, který přiznal, že sice ví o špatné kvalitě výrobků, avšak že ji podle něho způsobuje šturmovщина dělníků, která vyplývá: a) z nutnosti dodržet termíny dodávek, b) z nesprávného přísunu výrobků z výrobní linky. Mistr Uhlíř prohlásil, že někdy dostane na dohovození minimální počet kusů hrudek a jindy zase, že je přímo zavalen prací. Tvrdil, že kdyby měl jeho pracovníci dost času, uměli by dobře udělat svoji práci. Potom jste hovořil se zástupcem vedoucího závodu Markem. Ten trval na tom, že věc nezavinil, že plní svoje povinnosti a že se zpracovávají výrobky hned, jak je dostanou. Tempo se zpomaluje tehdy, když se vyskytne porucha na lince, nebo když není materiál, což se stává bohužel dost často.

#### **PŘÍKLAD 8. Stížnost na pracovní zařazení**

Dělník Vladimír Krtička mladší si dopisem adresovaným kontrolnímu oddělení podniku stěžoval na ředitele podniku Petra Živného, že přidělil jeho starého otce — důchodce, Pavla Krtičku, v závodě na těžkou práci, kterou prý jeho otec nemůže vykonávat. V dopise uvedl, že požádal o uveřejnění své stížnosti v denním tisku, že ji podal na ÚV KSČ k projednání a že bude žádat o to, aby byl ředitel Petr Živný přearžován do dělnické kategorie. Předevšímým šetřením oddělení kontroly závodu bylo zjištěno, že o přearžování důchodce Pavla Krtičky rozhodl vedoucí závodu Karel Linhart, který mu předtím nabídl místo vrátného. Pavel Krtička starší je odmítl se zdůvodněním, že si chce „vydělat peníze“ a že funkce vrátného je málo placena a že chce dělat údržbáře.

#### **PŘÍKLAD 9. Svěvolný odchod podřízeného z pracoviště**

Pracovník expedice Alois Dloubal odešel před ukončením směny do blízkého obchodu, aby provedl nákupy. Jeho nadřízený, vedoucí expedice Stanislav Koudelka o tom nevěděl. Když přišli soudruzi z podniku, kteří potřebovali Dloubala a nenašli ho, jeho vedoucí Koudelka se velmi rozčílil, a když druhý den uviděl svého podřízeného Aloise Dloubala, ptal se ho: „Jak to, že jsi odešel bez oznámení, všichni tě hledali a nikdo o tobě nevěděl. Strhnu ti za to z dovolené dva dny!“ Alois Dloubal se ohradil: „Říkal jsem to účetní Ivaně Poláčkové, nemohu za to, že už měla, když se po mně sháněl, po pracovní době.“ Vedoucí expedice Stanislav Koudelka na to nereagoval a na poradě vedení závodu žádal o potrestání Dloubala. Přítomný Dloubal jej však napadl: „Soudruhu vedoucí, tys byl v pracovní době v podnapilém stavu a chtěl jsi jet podnikovým autem — a za to bys měl být také potrestán. Stejně chodíš, ruce v kapsách, nic neděláš a jenom bys chtěl každého sekýrovat.“

#### **PŘÍKLAD 10. Odmítnutí zrušit učební poměr**

Odbor pracovních sil doporučil závodu, aby přijal do učení Jiřího Juklia, který měl jen matku Zdeňku Juklovou, jež byla vdovou a starala se o dalších pět dětí. Chlapec měl slabý prospěch. Závod jej přijal a nabídl matce jeho umístění do závodního internátu. Matka Zdeňka Juklová odmítla umístění syna v internátě s odůvodněním, že by na dítě potom nebrala rodinné přídatky. Chlapec proto denně dojížděl do závodu a učňovské školy. Když dovršil 16 roků, požádala matka Zdeňka Juklová o jeho uvolnění z učení s tím, že mu našla zaměstnání v restauraci s výdělkem 700 Kčs měsíčně. Závod chlapce neuvolnil z učební poměru ani tehdy, když případ řešil ředitel závodu Vilém Rýznar. Matka několikrát navštívila vedoucího učňovského střediska Ladislava Ježka, nadávala mu nevybranými slovy, že to je jeho vina a napadla jej slovně i na cestě do zaměstnání.

#### **PŘÍKLAD 11. Narušování pracovní morálky pitím alkoholu**

Řidič podnikové dopravy Jaroslav Chytil jež delší dobu požíval nadměrné množství alkoholu, a to i v pracovní době. Bylo nebezpečí nejen pracovního úrazu, ohrožení jiných osob při jízdách, ale poněvadž se Jaroslav Chytil v alkoholovém opojení projevoval agresivně vůči jiným zaměstnancům a vyvolával konflikty na pracovišti, porušoval pracovní kázeň a narušoval kolektiv. Jeho nadřízený, vedoucí podnikové dopravy Petr Sklenář, bral ohled na jeho rodinu, neboť Jaroslav Chytil byl ženat, měl tři nezletilé děti a jeho manželka Alena Chytilová pracovala jako dělnice v tomtéž podniku, byla dobrou pracovníci, nevyhýbala se ani obtížnější a namáhavější práci. Vedoucí podnikové dopravy Petr Sklenář si několikrát pozval řidiče Jaroslava Chytila a jeho manželku Alenu, a provedl s nimi individuální rozhovory. Poněvadž se situace nezlepšila, dal celý případ řešit dvakrát na pracovní poradě a jednou na schůzi úseku ROH. Řidiči Jaroslava Chytilovi byla vždy vyslovena důtka.

## **PROTOKOLY**

### **NÁVODNÉ OTÁZKY**

#### **PŘÍKLAD 1. Hodnocení práce odváděné učni**

1. Jaký je váš názor na objektivní hodnocení učňů, co všechno by se mělo posuzovat? Jak byste prováděl posuzování vy?
2. Jak by měl postupovat vrchní mistr při hodnocení učně? Jak vy byste postupoval?
3. Jsou podle vás důležitější teoretické nebo praktické znalosti? Jak to provádíte na vašem pracovišti?

#### **PŘÍKLAD 2. Uvolnění žáka SOU na pionýrský tábor**

1. Jaké vlastnosti by měl mít podle vašeho názoru pionýrský vedoucí?
2. Jak byste postupoval na místě mistra vrchního mistra Zdeňka Nekvapila, dříve než byste dovolil žákovi Milanu Malíkovi uvolnění na pionýrský tábor?
3. Jak byste řešil vzniklou situaci vy na místě mistra Jiřího Prchlíka?

#### **PŘÍKLAD 3. Pozdní příchod do práce**

1. Co byste řekl fidiči Antonínu Pavlasovi, kdybyste byl na místě vedoucího podnikové dopravy Aloise Janíka a co byste mu odpověděl?
2. Jak byste se choval na místě fidiče Antonína Pavlase?
3. Uveďte, co byste zařídil a jak byste řešil vzniklý spor ve funkci náměstka Rudolfa Hojzara!
4. Jaké opatření byste navrhoval provést proti fidiči Antonínu Pavlasovi za neuposlechnutí příkazu odevzdat doklady od vozu a za to, že odjel s autem?

#### **PŘÍKLAD 4. Neplnění funkce vedoucího družstva CO**

1. Jak byste se zachoval na místě vedoucího závodu Josefa Hanáka?
2. Jak byste omluvil svou neúčast na schůzích CO?
3. Jak byste řešil situaci, kdybyste byl ve funkci vedoucího zvláštního oddělení Miroslava Kopřivy?
4. Co byste odpověděl na místě vedoucího družstva CO Josefa Hanáka vedoucímu zvláštního oddělení Miroslavu Kopřivovi na jeho výtky?

#### **PŘÍKLAD 5. Anonymní stížnost na jednání vedoucího provozu**

1. Vžijte se do situace vedoucího provozu Antonína Kalabuse a uveďte, jak Vy byste se hájil!
2. Posuďte situaci a napište, jak byste reagoval jako ředitel závodu Oldřich Majer!
3. Poněvadž stížnost projednával výbor závodní organizace, jak byste reagoval jako jeho předseda František Pazdera?
4. Kdybyste byl členem výboru závodní organizace, na jejíž schůzi se stížnost projednávala, co byste řekl v diskusi?
5. O jakých vztazích na pracovišti svědčí anonymní stížnost na vedoucího provozu Antonína Kalabuse? Jaký je Váš názor na anonymní stížnosti?

#### **PŘÍKLAD 6. Stížnost na normovače**

1. Posuďte průběh řešení stížnosti!
2. Zhodnoťte jednání normovače Blíého!
3. Kriticky posuďte jednání vedoucího normovače Suchého!
4. Posuďte jednání vedoucího provozu Kozeného a zhodnoťte je!
5. Jaká opatření byste provedl jako hlavní technolog?

#### **PŘÍKLAD 7. Nesprávná organizace práce**

1. Zhodnoťte argumenty mistra dílny Uhlíře!
2. Zhodnoťte argumenty vedoucího závodu Marka!
3. Napište, v čem ještě tkví těžkosti!
4. Načrtněte celkový program plánované práce a jak byste si ho Vy představoval!
5. Určete, kdo má řídit tento program práce a jak.
6. Jak byste řešil ve funkci ředitele většího cihlářského závodu případy reklamace?

#### **PŘÍKLAD 8. Stížnost na pracovní zařazení**

1. Vyjádřete se, zda-li byla stížnost dělníka Vladimíra Krtičky mladšího podle Vašeho názoru oprávněná nebo ne, a proč?
2. Jak byste řešil stížnost jako vedoucí kontroly a revize?
3. Zhodnoťte původní přání starého důchodce Pavla Krtičky staršího!
4. Posuďte počínání důchodcova syna Vladimíra Krtičky mladšího z širšího společenského hlediska!
5. Jak byste si počínal ve funkci redaktora deníku, do kterého došla stížnost dělníka Vladimíra Krtičky mladšího?
6. Byly zachovány v daném případě všechny zvyklosti a předpisy?

#### **PŘÍKLAD 9. Svévolný odchod podřízeného z pracoviště**

1. Posuďte jednání účetní Ivany Poláškové!
2. Jak byste řešil vzniklý spor s pracovníkem expedice Dloubalem ve funkci vedoucího expedice Stanislava Koudelky?
3. Kdybyste pracoval jako pracovník expedice na místě Aloise Dloubala, jak byste se hájil a co byste řekl na závodním výboru?
4. Jakým způsobem byste reagoval na poradě vedení závodu jako předseda rady?
5. Jak byste odpověděl na slovní napadení podřízeným Aloisem Dloubalem na poradě vedení závodu?
6. Zhodnoťte celkově situaci na pracovišti! Jaká opatření byste navrhoval provést?

#### **PŘÍKLAD 10. Odmítnutí zrušit učební poměr**

1. Byly postoje a argumenty matky chlapce Zdeňky Jurkové správné nebo ne? Zdůvodněte podrobně svůj názor!
2. Napište, jak byste si počínal, kdybyste byl na místě učně Jiřího Jukla, vůči vedoucímu učňovského střediska Ladislavu Ježkovi, který s ním vícekrát diskutoval!
3. Co byste řekl své matce, kdybyste byl učněm Jiřím Juklem, kdyby s Vámi jednala o uvolnění z učebního poměru a o přechodu do restaurace?
4. Jak byste řešil tento případ jako vedoucí učňovského střediska Ladislav Ježek?

5. Jaké stanovisko byste zaujal jako Vilém Rýznar — ředitel závodu?
6. Posuďte postoj pracovníka odboru pracovních sil Jana Valenty!
7. Posuďte morální stránku celého případu!

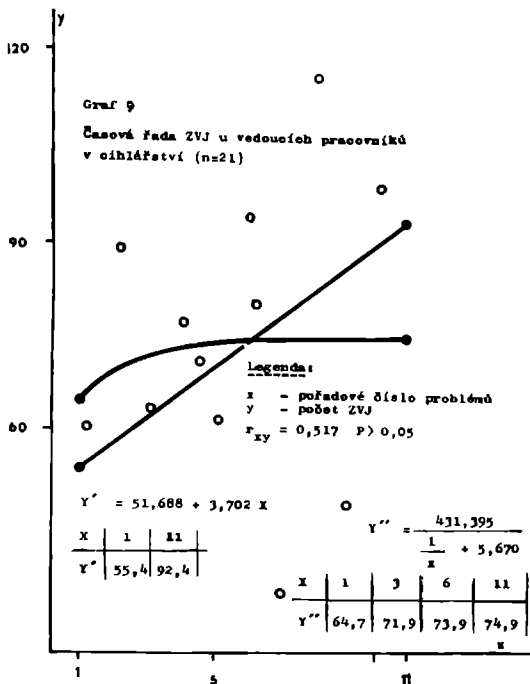
#### PŘÍKLAD 11. Narušování pracovní morálky pitím alkoholu

1. Posuďte chování řidiče Jaroslava Chytila!
2. Jak byste se choval Vy na místě řidiče Chytila?
3. Jak byste si počínal na místě manželky řidiče Aleny Chytilové? Co byste podnikli a co byste mu říkal?
4. Jak byste se zachoval, kdybyste byl závozníkem u řidiče Jaroslava Chytila?
5. Vžijte se do situace vedoucího podnikové dopravy Petra Sklenáře a napište, jak Vy byste postupoval na jeho místě!
6. Jak byste si počínal ve funkci úsekového důvěrníka při schůzích úseku, na kterých byl opakovaně řešen případ řidiče Jaroslava Chytila?
7. Kdo by měl ještě podle Vašeho názoru řešit případ řidiče Chytila, kde a jakým způsobem?

### VÝSLEDKY VÝZKUMU ČASOVÝCH ŘAD ZVJ

Výzkum aktivního sociálního učení programového (ASUP) byl realizován se skupinou A vedoucích pracovníků chemicko-potravinářského strojírenství ( $n = 9$ ), se skupinou B vedoucích provozů chemického průmyslu ( $n = 13$ ), dále se skupinou C, vedoucích pracovníků v cihlářství ( $n = 21$ ).

Ve skupině A se věk řešitelů<sup>239</sup> pohyboval mezi 36—54 roky s průměrem 43,6 roku, léta praxe v oboru kolísala mezi 12—32 roky s průměrem 22,1 roku, počet roků v řídicí funkci mezi 4—23 roky s průměrem 13,1 roku. U skupiny B činilo rozmezí stáří<sup>240</sup> řešitelů 28—54 let s průměrem 44 roků, délka praxe kolísala mezi 2—25 roky

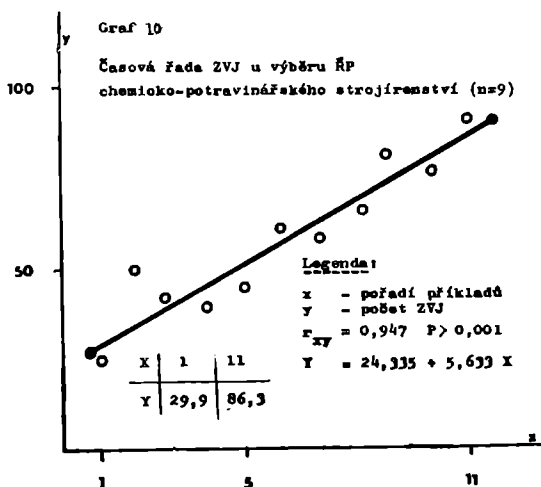


<sup>239</sup> Vránek, M.: Content analysis of sign significant units. Proceedings of the 4th Prague int conf.: Psychological development, learning and pers. formation. Prague 1982, str. 81—84.

<sup>240</sup> Kunovský, J.: Trojdimenzionální analýza ASU. Brno, FF UJEP 1980.

s nejméně zastoupenou třídou mezi 10–14 roky praxe. Nehomogenní soubor C skupiny<sup>241</sup> tvořily osoby mezi 24–49 lety (průměr 34,2 roku), z nichž 12 bylo mistrů, 4 TH pracovníci, 3 ředitelé závodů a 2 administrativní pracovníci. Vysokoškolské vzdělání měla jedna osoba, střední odborné pět osob, základní čtyři osoby a vyučovaných bylo jedenáct.

Časová řada znakově významových jednotek (ZVJ) A skupiny vykazuje vysoký korelační koeficient, významný na 0,1 % hladině a nejvyšší jednotkový přírůstek ze všech zkoumaných skupin (JP = 5,6 ZVJ). Důvodem poměrně vysoké efektivity návrhů na řešení problémových situací pravděpodobně byla *dlouholetá práce s lidmi, zkušenosti s řízením, malý počet řešitelů a relativní homogenita skupiny*. (Viz graf 10.)



Skupina B vykázala nepatrné jednotkové přírůstky (0,00004 ZVJ) a značný rozptyl hodnot ZVJ v průběhu řešení problémů. Důvodem byla pravděpodobně jednak velikost skupiny, její malá homogenita a subjektivní prvek při hodnocení výkonů jednotlivců i skupiny jako celku.

Ve skupině C byl z experimentálních důvodů zvýšen nadměrně počet řešitelů. Ukázalo se, že to vedlo mimo jiné k většímu rozptylu a k menšímu jednotkovému přírůstku (JP = 3,7 ZVJ). Také v této skupině vedoucích pracovníků byla značná nehomogenita pracovních funkcí a školního vzdělání. Pokus o proložení korelačních bodů nelineární křivkou je třeba chápat jen jako pokus. (Viz graf 9.)

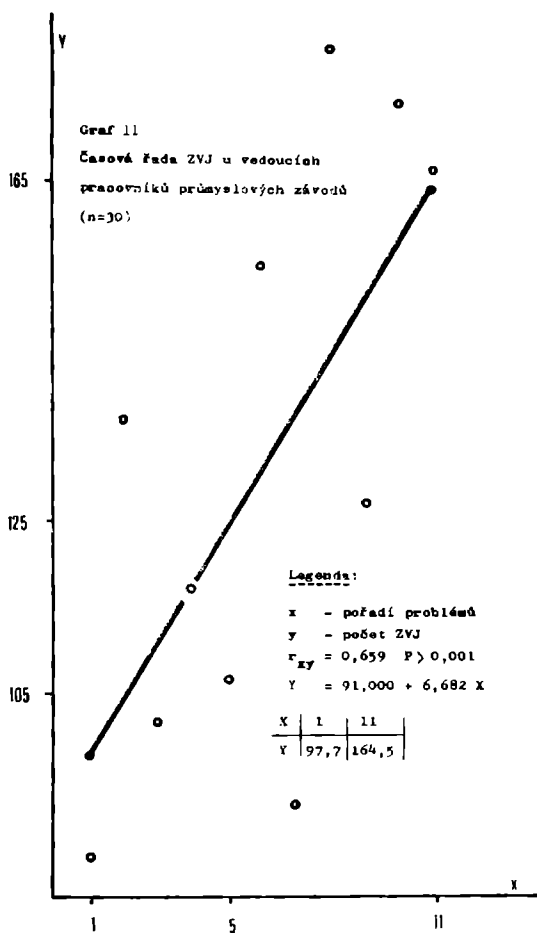
Nelineární průběh závislosti mezi počtem ZVJ a pořadím řešených problémů ukazuje další graf, na němž je znázorněna časová řada ZVJ spojených řešitelských skupin A a C. Rozptyl hodnot ZVJ je malý, jednotkový přírůstek poměrně vysoký (JP = 6,682 ZVJ). Uvedené výsledky kvantitativní analýzy umožňují provést komparaci s dalšími skupinami (Viz graf 11.)

<sup>241</sup> Machan, L.: Changes in some components of consciousness to ASPL. Proceedings of the 4th Prague int. conf.: Psychol. develop., learning and pers. formation. Prague 1982, str. 20–23.



## b) Problémy absolventů techniky

Rozhodující pro další vývoj našeho národního hospodářství je rozvoj techniky, který závisí nejen na odborných technických pracovnících, ale i na efektivitě jejich řídicí práce, na systému podporování iniciativy a podnikavosti, na soudružské vzájemné spolupráci a pomoci.



Pro výzkum problémových situací absolventů VUT byly záměrně na základě předvýzkumu vytypovány jejich adaptační obtíže a problémy, spojené s počáteční fází přestupu vysoké školy do podniku.

Existuje řada konkrétních problémů, s nimiž se mladý člověk na počátku své práce nejvíce potýká a které signalizují, čeho se mu při přípravě na budoucí povolání nedostalo. Ne všichni hospodářští pracovníci přijmou nového člověka s otevřenou náručí, a zařadí jej podle charakteru dosavadní školní přípravy. Také pracovní kolektivy působí různorodě a ne vždy naváží na naši světonázorovou výchovu, socialistické pracovní zásady apod.

Vybrané problémové situace byly prakticky aplikovány. Uvádíme je v plném znění i s návodnými otázkami a výsledky výzkumu.

# NÁVRH PROBLÉMOVÝCH SITUACÍ PRO ABSOLVENTY VUT

## PŘEDLOHA

### PRÍKLADY PRO ŘEŠENÍ PROBLÉMU ABSOLVENTŮ VUT<sup>242</sup>

#### PRÍKLAD 1. Neinformovaný zaměstnanec

Nově přijatý zaměstnanec, ing. František Zatočil, vjel přes bránu závodu na parkoviště motocyklu se zapnutým motorem. Vrátný Jan Slepíčka ho vykázal zvýšeným hlasem mimo závod s odůvodněním, že každý pfece ví, že se nesmí vjet do prostoru závodu se zapnutým motorem motocyklu.

#### PRÍKLAD 2. Služební cesta

Ing. Aleš Cibulka byl vyslán vedoucím úseku, Josefem Svehlou, na služební cestu do Prahy. S obchodními partnery měl projednat dodávku přístrojů. Po příchodu na místo jednání zjistil, že jednání se nekoná, ale bylo odloženo na následující den. Změna termínu byla oznámena podnikem. Ing. Aleš Cibulka se telefonicky spojil se svým nadřízeným Josefem Svehlou a informoval jej o vzniklé situaci. Josef Svehla byl také situací překvapen, ale po chvíli váhání řekl: „Tak v Praze pšpíte a zítra se jednání zúčastníte.“ Ing. Aleš Cibulka nebyl na tuto eventualitu připraven a proto namítl: „Bohužel, soudruhu vedoucí, to asi nepůjde, protože nemám dost peněz na hotel, nemám žádné osobní potřeby a navíc mám zpáteční listek s dnešním datem.“ Josef Svehla odpověděl: „Peníze si přinejhorším půjčíte a to ostatní se dá také zařídit.“

#### PRÍKLAD 3. Setkání s podnikovým ředitelem

Ing. Ivan Jedlička, čerstvý absolvent vysoké školy, nastoupil do podniku, kde nikoho neznal. Druhý den jej jeho o něco starší kolega ing. Vojtěch Buchta prováděl na příkaz vedoucího oddělení ing. Emila Kouřilka po dílně a seznamoval jej s charakterem výroby. Tu se z jedné skupinky oddělil starší muž a zvýšeným hlasem oslovil ing. Ivana Jedličku: „Co tady děláš a co vůbec jsi?“ Ing. Ivan Jedlička se mu představil, vysvětlil mu situaci a ironicky poznamenal něco o podivném způsobu jednání. Muž chtěl vidět propustku od vedoucího, ale protože ing. Ivan Jedlička nic takového neměl, muž jej vykázal z dílny. Po příchodu zpět na své pracoviště se dověděl, že muž v dílně byl podnikový ředitel ing. Alois Weber.

#### PRÍKLAD 4. Termín nástupu do zaměstnání

Ing. Mojmír Rosický, podnikový stipendista, přišel po promoci na kádrový odbor dohodnout si termín nástupu do zaměstnání. Vedoucí kádrového odboru Ladislav Kubáček se zeptal, zda může nastoupit, jak bývá zvykem, 1. srpna. Ing. Mojmír Rosický řekl, že by potřeboval nastoupit až 14. srpna, protože má již zaplacenou rekreaci a rád by si ještě před nástupem do práce odpočinul. Vedoucí kádrového odboru Ladislav Kubáček se na ing. Mojmíra Rosického obořil s tím, že během studia na vysoké škole má vždy několik měsíců volno a teď si je ještě chce produžovat. Ladislav Kubáček ještě dodal: „Měli byste nastupovat do zaměstnání hned po obhajobě, ale 1. srpna je nejzazší termín nástupu.“

#### PRÍKLAD 5. Práce mimo pracovní náplň

Nový pracovník technologie ing. Bohumil Drábek vykonával technologický dozor při provádění nástřiku ochranné vrstvy na epoxi izolátory. Protože původní technologický postup byl chybný a výroba izolátory nutně potřebovala, museli ing. Bohumil Drábek spolu s kolegou ing. Romanem Liškou provádět postřik v podstatě sami. Výroba probíhala v zimě na nevhodném pracovišti. Ve chvíli, kdy ing. Bohumil Drábek a ing. Roman Liška přenášeli šest nastříkaných izolátorů v bedně přikryté papírem do sušky na vytvrzení, strhl vítr papír a na vlhký povrch izolátorů se přichytila nečistota, čímž se izolátory znehodnotily a bylo nutné je opravit. Ing. Bohumil Drábek informoval o nemilé příhodě vedoucího provozu Viléma Friče. Vilém Frič obvinil ing. Bohumila Drábka a ing. Romana Lišku z nedbalosti, připomenul jim, že vždy zdůrazňoval, že při přenášení nastříkaných izolátorů do sušky se musí obzvláště dávat pozor a že je to celé jejich vina. Ing. Bohumil Drábek zvýšeným hlasem poznamenal, že to není vůbec jeho povinnost dělat, a že se na to může vykašlat.

#### PRÍKLAD 6. Vyčíslení úspor zlepšovacieho návrhu

Ing. Evžen Mráček pracuje jako samostatný racionalizační referent. Dostal za úkol vyčíslit úspory zlepšovacieho návrhu Jana Grmely a tento úkol provedl. Za několik dnů přišel do oddělení Jan Grmela a spustil: „Zase jste mě okradli!“ Pak začal vysvětlovat, co všechno se musí ještě započítat, aby úspora odpovídala jeho požadavkům na předpokládanou odměnu. Ing. Evžen Mráček se snažil Janu Grmelovi vysvětlit, že na takové úspory nemá po odborné ani po právní stránce nárok. Debata se stávala stále výraznější a hlasitější. Celou scénu sledovali vedoucí racionalizačního oddělení ing. Luboš Horina.

#### PRÍKLAD 7. Soukromý telefonát

Nově přijatý pracovník ing. Petr Kratina si své soukromé záležitosti často vyřizoval služebním telefonem, někdy i v přítomnosti vedoucího oddělení Jaroslava Pánka. Tak se stalo, že když ing. Petr Kratina také jednou telefonoval v soukromé záležitosti, vešel do místnosti vedoucí oddělení Jaroslav Pánek. Po skončení hovoru Jaroslav Pánek ostře vytkl ing. Petru Kratinovi jeho jednání. Řekl: „Mimo to, že stále telefonujete a tím nevyužíváte pracovní dobu — ještě zvyšujete náklady na telefon a navíc blokuje služební linku.“

<sup>242</sup> Příklady zkonstruovala PhDr. Zuzana Smejkalová ve spolupráci s doc. dr. J. Sedlákem.

### **PŘÍKLAD 8. Kvalita práce konstruktéra**

Mladý pracovník konstrukce ing. Pavel Kristián zpracoval zakázku a předal ji technologii. Pracovník technologie Hubert Skála jej zavola a upozornil na to, že chybí výkres na velice jednoduchou součástku. Ing. Pavel Kristián se ohradil s tím, že dotyčná součástka je tak jednoduchá, že výkres vůbec nepotřebuje a že na poloze otvorů, které mají být do ní vyděrovány celkem nezáleží. Tu se do hovoru vmísil vedoucí oddělení technologie Vítězslav Kudrna se slovy: „Tobě nezáleží na poloze otvorů? To jsi tedy špatný konstruktér. Kdo tě učí odvádět takovou špatnou práci? My ti tu zakázku vrátíme a budeme si stěžovat u tvého vedoucího.“

### **PŘÍKLAD 9. U závodního lékaře**

Absolvent vysoké školy ing. Kamil Juračka utrpěl v prvním týdnu zaměstnání pracovní úraz – zlomeninu zápěstí. Dva měsíce nato byl přepaden neznámými mladíky, kteří jej ztloukli do bezvědomí, přičemž utrpěl otřes mozku. Za další tři měsíce do něj vjel neopatrný cyklista a při srážce utrpěl zlomeninu lokte. Při vstupu do ordinace se na něho závodní lékař MUDr. Karel Nápravnik rozkřikl se slovy: „Vy mi to děláte schválně! V poslední době se stává, že někteří lidé, aby nemuseli chodit do práce, si lámou úmyslně nohy nebo ruce. Nepatříte mezi ně?“, „Nepatřím, ale budu si na Vás stěžovat,“ odpověděl ing. Juračka a odešel z ordinace.

### **PŘÍKLAD 10. Pracovní zařazení neodpovídající specializaci**

Ing. David Ovesný přišel po ukončení vysoké školy do podniku dohodnout si místo, kam nastoupí. Po dobu dvou let pobíral od podniku stipendium a mlčky předpokládal, že bude zařazen do oddělení technologie, podle studované specializace. Jednal s vedoucím osobního oddělení Miroslavem Zezulou. Ten mu ale řekl, že volná místa jsou jen v konstrukci a že tam má nastoupit. Ing. David Ovesný se ale ohradil s tím, že podnik přece při uzavírání smlouvy s ním věděl, jakou specializaci studuje a že tedy předpokládal, že tuto specializaci podnik potřebuje. Také si byl ing. David Ovesný vědom toho, že jakmile by nastoupil do oddělení konstrukce, přechod do technologie by byl velice obtížný. Vedoucí osobního oddělení Miroslav Zezula mu ale vysvětlil, že se situace změnila a znovu mu opakoval, že musí nastoupit do konstrukce.

### **PŘÍKLAD 11. Převzetí vývojového úkolu**

Po nástupu do zaměstnání řešil ing. Richard Konečný drobné problémy vývojového charakteru. Po několika měsících dlouhodobě onemocněl jeho spolupracovník ing. Vladimír Jašík, který v té době řešil jeden z nejdůležitějších vývojových úkolů oddělení. V této době se ale objevily dosti značné nedostatky v koncepčním řešení a nikdo z oddělení nechtěl úkol převzít. Ing. Vladimír Jašík byl totiž samotář, v kolektivu málo oblíbený a nikdo s ním nechtěl riskovat konflikt, protože vzkázal, že nechce, aby mu do toho někdo „fušoval“. Přiblížil se ale termín ukončení úkolu a vedoucí oddělení ing. Tomáš Hájek musel situaci nějak řešit. Ing. Tomáš Hájek po delším váhání rozhodl, že vývojový úkol dokončí ing. Richard Konečný, služebně nejmladší vývojový konstruktér.

### **PŘÍKLAD 12. Neuskutečněné jednání**

Mladý ing. Jaromír Vrba dostal za úkol zpracovat plán financování investic. Jeho nadřízený, vedoucí plánování ing. Václav Babák jej tedy pověřil, aby projednal problematiku plánu investic s vedoucím investičního oddělení Jiřím Pěnkavou. Jiří Pěnkava však považoval mladého vysokoškolačka ing. Jaromíra Vrba za málo kvalifikovaného partnera a odmítl s ním jednat.

## **PROTOKOLY**

### **NÁVODNÉ OTÁZKY**

#### **PŘÍKLAD 1. Neinformovaný zaměstnanec**

- A. Vaše řešení problému (sem napište volně svoje návrhy řešení)!
- B. Další možné varianty řešení (pókuste se napsat i zvláštní způsoby, speciální, méně obvyklá řešení)!
- C. Doplnující otázky:
  1. Co byste v tomto případě udělal na místě ing. Františka Zatočila?
  2. Jakých argumentů byste použil, abyste uklidnil strážného Jana Slepíčku?
  3. Co se domníváte, že mohlo přimět vrátného Jana Slepíčku, aby postupoval tak, jak je popsáno v zadaném problému?

#### **PŘÍKLAD 2. Služební cesta**

- A. Vaše řešení problému – napište volně svůj návrh!
- B. Další možné varianty řešení.
- C. Doplnující otázky:
  1. Jak byste se zachoval po argumentech Josefa Švehly, kdybyste byl v situaci ing. Aleše Švehly?
  2. Jaký je Váš názor na návrh řešení Josefa Švehly?
  3. Jaké rozhodnutí byste učinil, kdybyste měl situaci vyřešit na místě Josefa Švehly?

#### **PŘÍKLAD 3. Setkání s podnikovým ředitelem**

- A. Vaše řešení problému.
- B. Další možné varianty řešení.
- C. Doplnující otázky:

1. Jaká opatření byste učinil, pokud byste měl tuto pravomoc, aby k podobné situaci nedošlo?
2. Co byste udělal Vy na místě ing. Ivana Jedličky, kdyby Vás takto na dříně oslovil neznámý muž?
3. Jak byste reagoval, v postavení podnikového ředitele ing. Aloise Webera, Vy?
4. Vžijte se do situace ing. Ivana Jedličky poté, co zjistil, že muž v dříně byl podnikový ředitel ing. Alois Weber a popište, co byste na jeho místě udělal Vy?
5. Co byste učinil, být na místě vedoucího oddělení ing. Emila Kouřilka, k nápravě situace?

#### **PŘÍKLAD 4. Termín nástupu do zaměstnání**

- A. Vaše řešení problému.
- B. Další možné varianty řešení (pokuste se napsat i zvláštní, speciální, méně obvyklé způsoby řešení)!
- C. Doplňující otázky:
  1. Co bylo podle Vašeho názoru hlavní příčinou konfliktu?
  2. Vžijte se do situace ing. Mojmíra Rosického a popište, co byste na jeho místě učinil Vy!
  3. Co si myslíte o požadavku vedoucího kádrového odboru Ladislava Kubáčka ohledně termínu nástupu do zaměstnání u vysokoškoláků?
  4. Jakých jiných argumentů byste použil, být na místě ing. Mojmíra Rosického, abyste změnil stanovisko Ladislava Kubáčka a mohl se zúčastnit již zaplacené rekreace?

#### **PŘÍKLAD 5. Práce mimo pracovní náplň**

- A. Vaše řešení problému.
- B. Další možné varianty řešení.
- C. Doplňující otázky:
  1. Jaký je Váš názor na pomoc techniků ve výrobě?
  2. Co byste udělal Vy, být na místě ing. Bohumila Drábka, kdybyste byl obviněn z nedbalosti?
  3. Jak byste se zachoval, kdybyste byl vedoucím provozu Vilémem Fričem a ing. Bohumil Drábek Vám oznámil neúspěch při přenášení izolátorů?
  4. Co byste řekl Vy, být na místě Viléma Friče na prohlášení ing. Bohumila Drábka, že se na to může vykašlat?

#### **PŘÍKLAD 6. Vyčíslení úspor zlepšovacího návrhu**

- A. Vaše řešení problému.
- B. Další možné varianty řešení.
- C. Doplňující otázky:
  1. Jak byste se zachoval, kdybyste byl na místě ing. Evžena Mráčka?
  2. Jakých dalších argumentů byste použil, abyste uklidnil a přesvědčil rozčileného zlepšovatele Jana Grmelu?
  3. Pokuste se vžít do situace Jana Grmelu a napište, co byste na jeho místě udělal Vy!
  4. Co byste učinil na místě vedoucího racionalizačního oddělení ing. Luboše Horiny?

#### **PŘÍKLAD 7. Soukromý telefonát**

- A. Vaše řešení problému!
- B. Další možné varianty řešení.
- C. Doplňující otázky:
  1. Vžijte se do situace vedoucího oddělení Jaroslava Pánka a popište, jak byste situaci řešil Vy!
  2. Jakých argumentů byste použil na svoji obhajobu, kdybyste se dostal do situace, v jaké se ocitl ing. Petr Kratina?
  3. Jak byste charakterizoval jednání Jaroslava Pánka?
  4. Jak byste charakterizoval jednání ing. Petra Kratiny?
  5. Jaký význam má podle Vás pracovní klima (atmosféra na pracovišti) pro pracovní výkon a celkovou spokojenost lidí?

#### **PŘÍKLAD 8. Kvalita práce konstruktéra**

- A. Vaše řešení problému!
- B. Další možné varianty řešení.
- C. Doplňující otázky:
  1. Popište co možná nejpodrobněji, jakým způsobem projevenou kritiku svého počínání nejsnáze přijmete!
  2. Co si myslíte o názorech ing. Pavla Kristiána na kompletní zpracování zakázky?
  3. Co byste učinil Vy, kdybyste byl na místě pracovníka technologie Huberta Skály?
  4. Vžijte se do situace ing. Pavla Kristiána a napište, co byste udělal nebo řekl po výrocích vedoucího oddělení technologie Vítězslava Kudrny!
  5. Jak byste reagoval Vy, kdybyste byl v roli vedoucího oddělení technologie Vítězslava Kudrny?

#### **PŘÍKLAD 9. U závodního lékaře**

- A. Vaše řešení problému!
- B. Další možné varianty řešení.
- C. Doplňující otázky:
  1. Co si myslíte o sloganu „Nehoda není náhoda?“
  2. Co bylo podle Vás hlavní příčinou konfliktu?
  3. Jak byste reagoval, být na místě ing. Kamila Juračky, na vznesené obvinění?
  4. Co byste řekl Vy ing. Kamilu Juračkovi, kdybyste byl na místě MUDr. Karla Nápravníka?
  5. Jak byste řešil celou situaci Vy, kdybyste byl povinen tuto situaci vyřešit?

#### **PŘÍKLAD 10. Pracovní zařazení neodpovídající specializaci**

- A. Vaše řešení problému!

- B. Další možné varianty řešení (pokuste se napsat i zvláštní způsoby řešení, speciální, méně obvyklé).
- C. Doplňující otázky:
1. Jaký je Váš názor na skutečnost, že mnozí vysokoškoláci nastupují do svého prvního zaměstnání mimo studovanou specializaci?
  2. Kdybyste měl tu pravomoc, jaká opatření byste k tomuto problému učinil Vy?
  3. Vžijte se do situace ing. Davida Ovesného a popište jak byste se v dané situaci zachoval Vy!
  4. Jakých dalších argumentů byste použil, abyste podpořil, v roli ing. Davida Ovesného, svůj požadavek, nastoupit v technologii?
  5. Jakých dalších argumentů byste použil, v roli vedoucího osobního oddělení Miroslava Zezuly, k přesvědčení ing. Davida Ovesného, aby nastoupil do konstrukce?

#### PŘÍKLAD 11. Převzetí vývojového úkolu

- A. Vaše řešení problému!
- B. Další možné varianty řešení.
- C. Doplňující otázky:
1. Jak byste rozhodl Vy, kdybyste byl na místě vedoucího oddělení ing. Tomáše Hájka?
  2. Jaký byl podle Vašeho názoru vztah mezi vedoucím oddělení ing. Tomášem Hájkem a nemocným pracovníkem ing. Vladimírem Jašíkem?
  3. Vžijte se do situace ing. Richarda Konečného a popište, jak Vy byste reagoval na rozhodnutí vedoucího oddělení ing. Tomáše Hájka!
  4. Co byste po rozhodnutí ing. Tomáše Hájka udělal, kdybyste byl v situaci nemocného ing. Vladimíra Jašíka?
  5. Jak byste situaci vyřešil, kdybyste byl pověřen jejím řešením?

#### PŘÍKLAD 12. Neuskutečněné jednání

- A. Vaše řešení problému!
- B. Další možné varianty řešení.
- C. Doplňující otázky:
1. Jaký je Váš názor na postavení vysokoškoláka po promoci?
  2. Co byste udělal Vy, být na místě vedoucího investičního oddělení Jiřího Pěnkavy?
  3. Pokuste se vysvětlit, které pohnutky vedly vedoucího investičního oddělení Jiřího Pěnkavu k takovému postoji, který zaujal!
  4. Vžijte se do situace mladého ing. Jaromíra Vrby a pokuste se popsat, co byste v jeho situaci udělal Vy!
  5. Jakých argumentů byste použil, abyste v situaci ing. Jaromíra Vrby přesvědčil a přiměl k jednání Jiřího Pěnkavu?
  6. Jakou roli by měl podle Vás sehrát v celé záležitosti vedoucí plánování ing. Václav Babák?
  7. Jak byste celou situaci vyřešil, kdybyste byl pověřen jejím řešením?

## VÝSLEDKY VÝZKUMU ČASOVÉ ŘADY ZVJ

Výzkumu pomoci metody aktivního sociálního učení programového (ASUP) se podrobilo deset inženýrů, kteří absolvovali VUT a nastoupili do praxe v podniku.<sup>243</sup> Z hlediska věku byla skupina homogenní, neboť jejich stáří se pohybovalo kolem 25–26 let. Také z hlediska profesí šlo o homogenní skupinu osob úzce technického zaměření, bez praxe v oboru.

ASUP bylo realizováno standardním způsobem. Časová řada ZVJ ukazuje poměrně velký rozptyl korelačních bodů a středně velký jednotkový přírůstek ( $JP = 2,1$  ZVJ – viz graf 12).

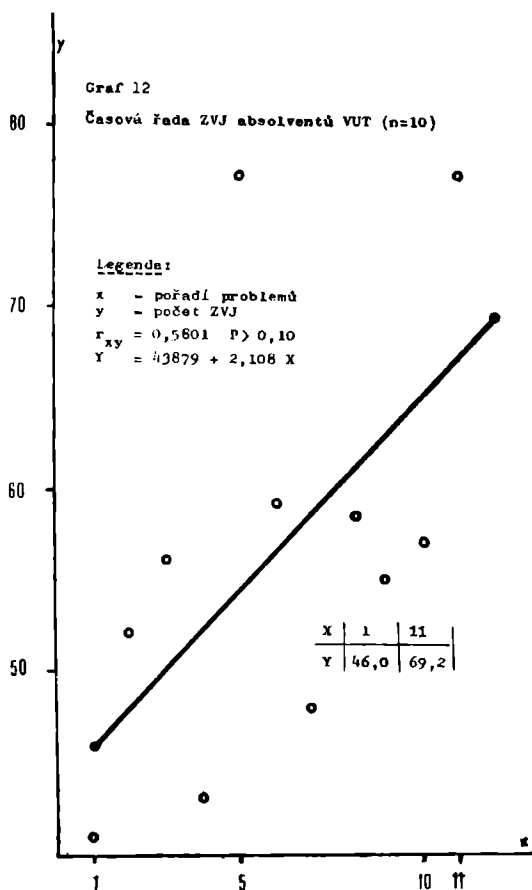
Důvody rozptylu hodnot a středně strmého nárůstu počtu ZVJ je nutno pravděpodobně hledat jednak *v absenci praxe jednání s lidmi na pracovišti, jednak v adaptační fázi, jež vyvolává mnoho obtíží a problémů, takže utlumuje efektivitu sociálního učení.*

### c) Problémové situace zlepšovatelů

Zavázení nové techniky a její využívání je vždy spojeno s řadou problémů. Práce zlepšovatelů je sice celostátně podporována a sledována,

<sup>243</sup> Smejkalová, Z.: Analýza konfliktových situací v adaptačním procesu vysokoškoláků. Brno, FF UJEP 1981. Závěr. práce PGS.

avšak v místních podmínkách je mnohý zlepšovací návrh v realizaci pozdržen, zamítnut nebo odmítnut. *Novátorství bezesporu přispívá k zavádění všeho nového a pokrokového do praxe i ke zvyšování efektivity našeho národního hospodářství.*



Iniciativa zlepšovatelů ve výrobě má ještě jednu velmi důležitou stránku, neboť takto specializovaná činnost u nich přispívá k utváření občanských rysů socialistického pracovníka a vyvolává u nich potřebu svědomitě pracovat pro prospěch všech.

Předvýzkum, realizovaný V. Matuškou,<sup>244</sup> vycházel z analýzy 41 dotazníků, v nichž zlepšovatelé popsali podstatu svého nejzávažnějšího konfliktu, příčiny a důsledky jeho vzniku i jeho průběhovou stránku. Při výběru a řešení problémových situací se přihlíželo k výsledkům mnohaletých, specializovaných výzkumů polského psychologa E. Talejky,<sup>245</sup> který jednak kriticky zhodnotil základní znaky osobnosti vynálezce a zlepšovatele, jednak analyzoval problémy polských zlepšovatelů a vynálezců.

Mezi vlastnosti osobnosti zlepšovatele a vynálezce se uvádí tvrdošijnost, předsta-

<sup>244</sup> Matušek, V.: Sociální problémy zlepšovatelů a jejich analýza. V tisku.

<sup>245</sup> Talejko, E.: Motivy działalności racjonalizatorskiej i wynalazczej pracowników przemysłu. Warszawa, PWN 1968.

Talejko, E.: Zagadnienia psychologii twórczości technicznej. Poznań, UAM 1971.

vivost, znalosti, paměť, věcnost, zdravý úsudek, schopnost logické analýzy, intelekt, ochota riskovat, nadání, impulzivita, vznětlivost, samostatnost myšlení a hodnocení, kritičnost, originalita, soustředěnost pozornosti, schopnost nacházet a formulovat úkoly i problémy, pochybovačnost, důkladnost, nápaditost, bohatá fantazie, schopnost myšlenkově experimentovat, touha po seberealizaci, pracovitost, vytrvalost, dominance, sebe-důvěra a mnohé další.

Z neúplného výčtu je patrné, že mnohé z vlastností osobnosti, které se promítají do jednání zlepšovatelů, s vysokou pravděpodobností povedou ke vzniku konfliktních situací, které je třeba na pracovišti řešit a které je možno předem ve způsobech řešení nacvičit.

Výsledkem předvýzkumu byla konstrukce 13 problémových situací, které uvádíme a které se staly východiskem pro ASUP. Uvedené příklady nejsou dány jednou provždy. *Je možno zkonstruovat další s jiným obsahem, ovšem opět na základě předvýzkumu, který odhalí nejčastěji se vyskytující a nejzávažnější problémy zlepšovatelů na daném pracovišti.*

## NÁVRH PROBLÉMOVÝCH SITUACÍ PRO ZLEPŠOVATELE

### PŘEDLOHA

#### PŘÍKLADY PRO ŘEŠENÍ PROBLÉMŮ ZLEPŠOVATELŮ<sup>246</sup>

##### **PŘÍKLAD 1. Použití zlepšovacího návrhu (dále ZN) jako pracovního úkolu**

Mistr výroby, Stanislav Malina, podal ZN, avšak komise jej zamítla s odůvodněním, že je nevýhodný a že u něho není zaručena efektivita. Ani po opakovaném podání a argumentaci mistra Stanislava Maliny tím, že v jiných závodech podobná zařízení již pracují, nebyl ZN uznán. Jak se mistr výroby Stanislav Malina později dozvěděl, byla otázka, kterou se ve svém ZN zabýval, svěřena jako pracovní úkol jeho bývalému nadřízenému, vedoucímu konstrukce, Jaromíru Hájkovi.

##### **PŘÍKLAD 2. Jednoduchost řešení a výše odměny**

Pracovník strojní údržby Zdeněk Doležal provedl jednoduchou úpravu u strojního zařízení, čímž se zvýšila přesnost a bylo možno za těchto podmínek vyrobit i větší počet výrobků. Údržbář Zdeněk Doležal navrhl použít levnějších materiálů, aniž by byla snížena kvalita výrobku. Realizací tohoto návrhu bylo možno dosáhnout vysokých úspor materiálu. Vedoucí oddělení Jiří Hrádek však nechtěl uznat plnou výši odměny, protože rozdíl mezi jednoduchostí řešení a výsokým efektem se mu zdál příliš veliký.

##### **PŘÍKLAD 3. Zamítnutí odměny za ZN**

Projektant František Malý podal ZN, jehož realizací by bylo možno konstruovat větší počet výrobků z každé série a kontrola by byla dokonalejší. ZN byl přijat, k realizaci však bylo zapotřebí několik prvků z devizové oblasti. Projektant František Malý dostal příkaz ke konstrukčnímu zpracování ZN tak, aby bylo možno prvky z devizové oblasti nahradit tuzemskými. Projektant František Malý ZN znovu konstrukčně zpracoval, použil nových jednodušších a levnějších prvků. Zjednodušila se obsluha, snížila se poruchovost a podle této koncepce je zařízení realizováno a využíváno. Oproti původnímu ZN dělá některé funkce navíc. Odměna za ZN byla však zamítnuta s odůvodněním, že použil jiných prvků, než bylo původně v ZN uvedeno.

##### **PŘÍKLAD 4. Výše odměny za využívání ZN**

Po dvou letech využívání ZN provedl vedení podniku po urgenci autora ZN, vedoucího výrobně-výzkumné laboratoře Romana Zálešáka, ekonomický výpočet prospěchu ZN a určilo výši odměny. ZN vedoucího laboratoře Romana Zálešáka je využíváno v několika pracovních střediscích, avšak výpočet odměny byl proveden pouze z jednoho pracovního střediska. Vedoucí laboratoře Roman Zálešák si na vlastní náklady dal provést výpočet externím pracovníkem. Na žádost vedoucího laboratoře Romana Zálešáka o zvýšení odměny byl proveden vedením podniku nový ekonomický výpočet prospěchu ze všech pracovních středisek. Odměna byla vedoucímu laboratoře Romanu Zálešákovi zvýšena, ale zdaleka nedosahovala výše výpočtu externím pracovníkem. Vedoucí laboratoře Roman Zálešák se odvolal ke smířcímu řízení na ZV ROH.

##### **PŘÍKLAD 5. Oddalování využití ZN**

Skupina dělníků podala významný ZN s předpokládaným společenským prospěchem 1,2 mil. Kčs. Využití ZN je však podmíněno konstrukcí a výrobou prototypového zařízení v hodnotě 450 000 Kčs. Hospodářské úkoly závodu, nedostatečná kapacita konstrukce a investiční prostředky

<sup>246</sup> Příklady na základě rozsáhlého předvýzkumu vypracoval V. Matušek ve spolupráci s J. Sedlákem.

potřebné k výrobě nemožnější přednostní zařazení do plánu a zajištění využití ZN. Využití ZN se stále oddalováno a zlepšovatelé mají obavy, že ZN nebude využit vůbec.

#### **PŘÍKLAD 6. Zamítnutí realizace ZN**

Cenový referent Vladimír Lakomý podal ZN na sloučení výroby stejných náhradních dílů. Zvýšením sériovosti by se snížily výrobní náklady. Vedoucí útvaru řízení výroby Karel Mazal ZN s nelogickým zdůvodněním odmítl. Cenový referent Vladimír Lakomý se odvolal k podnikové komisi pro ZN, která jej doporučila k realizaci. Přes veškeré urgencye cenového referenta Vladimíra Lakomého k realizaci ZN stále nedocházelo a za čtyři roky jej komise pro ZN zamítla definitivně.

#### **PŘÍKLAD 7. Chyba v technické dokumentaci**

Konstruktér Jiří Vyčítal byl pověřen technickou dokumentací na nový výrobek, který měl být vyráběn ve velké sérii. Kontrolor Jan Vališ si všiml, že na některé části výrobku je navrhován drahý materiál, a proto podal ZN, kde navrhuje nahradit drahý materiál vhodnou umělohmotou, aniž by utrpěla kvalita výrobku. Konstruktor Jiří Vyčítal byl zkušený pracovník a svoji chybu si uvědomil. Báł se však, že se všichni dozvědí, jakou naivní chybu udělal a snažil se přiautit kontrolora Jana Valíše, aby stáhl svůj ZN zpět.

#### **PŘÍKLAD 8. ZN jako pracovní povinnost**

Konstruktér Jiří Pudil podal ZN na úsporu barevných kovů u stroje, na kterém byl ukončen vývoj. Technický náměstek Karel Hruža ZN přijal, ale určil jen minimální odměnu s odůvodněním, že návrh je pracovní povinností konstruktéra, i když to nebylo v jeho pracovních úkolech. Konstruktor Jiří Pudil se odvolal, avšak technický náměstek Karel Hruža na svém stanovisku trval. Konstruktor Jiří Pudil tedy zaslal ZN k posouzení do redakce Technických novin. Odtud přišla odpověď, že úspora barevných kovů je celostátně sledována.

#### **PŘÍKLAD 9. Posouzení cen materiálů**

Technolog Jan Novák podal ZN na změnu konstrukce detailu leteckého kola. Při vyjadřování ke ZN se snažili konstruktéři dokázat, že ZN nepřinese žádné úspory. Ve skutečnosti šlo o dosti značné materiálové úspory, které však podle technologa Jana Nováka nemohli konstruktéři správně posoudit, protože neznali ceny materiálů. Po stránce funkcí však s řešením souhlasili.

#### **PŘÍKLAD 10. Podání ZN spotřebitelem výrobci**

Skupina technických pracovníků ve strojírenském závodě podala ZN na kleštinové upínače válcových stopek fréz, které jsou centrálně vyráběny pro celé CSSR v jiném podniku. Původní výrobek přestal vyhovovat jeho účelu, docházelo k provozním poruchám atd. Spotřebitel tedy podal na nevyhovující upínač ZN jeho výrobci reklamaci. Spotřebitel sám vyrobil prototypy a odzkoušel je ve dvou výzkumných ústavech i v provozu. Byly schváleny při oponentním řízení. Výrobce je však odmítl vyrábět a od roku 1976 dosud neuzavřel podaný ZN. Vědomě pokračuje ve výrobě zastaralých a nevyhovujících upínačů.

#### **PŘÍKLAD 11. Uplatnění nových metod pracovního výcviku**

Vedení závodu vyhlásilo tematický úkol, týkající se výběru vhodných dílů z hlavní výroby ke zhotovení v učňovském středisku. Mistr odborného výcviku Josef Maňas se dvěma svými kolegy začal tento úkol řešit. Řešení se jevílo jako výhodné: jednak to byla pomoc hlavní výrobě, jednak se zvyšovala pracovní dovednost učňů. Kladlo však větší nároky na mistry odborného výcviku, kteří museli uplatňovat nové metody výcviku. Někteří z mistrů odborného výcviku se tomuto řešení bránili.

#### **PŘÍKLAD 12. Rozdíly v dokumentaci ZN**

Konstruktér přípravy výroby Jaroslav Vozda podal již několik ZN, ale většinou bez většího výsledku. Vedoucí konstrukce přípravků Petr Kalíš požadoval od konstruktéra Jaroslava Vozdy naprosto přesnou dokumentaci, a pokud jej jako ZN uznal, požadoval od něj, aby se staral o to, aby byl brzy nejen vyroben, ale i prakticky také zaveden do výroby. Konstruktor Jaroslav Vozda se snažil argumentovat tím, že podá-li ZN někdo jiný, např. dělník výroby, stačí když pouze napíše do formuláře, co by se mělo změnit, popřípadě které operace sloučit atd. Tím by pro něj měly veškeré starosti o ZN končit, ostatní by se mělo přesouvat do konstrukce, ovšem už bez nároku na odměnu. Konstruktor Jaroslav Vozda ve snaze vyhnout se co nejvíce starostem o svoje ZN, nabídl spoluautorství na svoje ZN vedoucímu konstrukce Petrovi Kalíšovi.

#### **PŘÍKLAD 13. Podání stejného ZN**

Technolog automatizace a mechanizace Jiří Musil podal ZN na změnu technologie lepení svorkovnic regulátorů. Návrh byl zamítnut konstrukcí i technologií. Konstruktéři i technologové společně tvrdili, že takováto změna technologie není možná. Po roce si podobný, jen s nepodstatnými změnami se lišící ZN, podal vedoucí provozu regulátorů Emil Trávníček. Konstrukce i technologie ZN schválila a vedoucí Emil Trávníček jej ihned využil v provozu. Technolog Jiří Musil se odvolal ke smírčí komisi.



## PROTOKOLY

### NÁVODNĚ OTÁZKY

#### **PŘÍKLAD 1. Použití zlepšovacích návrhů (dále ZN) jako pracovního úkolu**

1. Jak byste postupoval Vy, na místě mistra výroby Stanislava Maliny?
2. Jakými argumenty byste oponoval mistru výroby Stanislavu Malinovi ve funkci předsedy komise pro ZN?
3. Jak podle Vašeho názoru toto zamítnutí souvisí s pracovním úkolem vedoucího konstrukce Jaromíra Hájka?
4. Zhodnoťte fakt, že byl problém řešený ve ZN svěřen bývalému vedoucímu autora ZN, Stanislavu Malinovi!

#### **PŘÍKLAD 2. Jednoduchost řešení a výše odměny**

1. Jak byste postupoval Vy na místě vedoucího oddělení Jiřího Hrádka?
2. Jak byste postupoval na místě údržbáře Zdeňka Doležala?
3. Existuje podle Vašich zkušeností v praxi nějaká úměra mezi složitostí řešení a výší odměny? Popište na konkrétním případě!
4. Bylo by možno řešit vzniklý problém ještě jinak? Jak?

#### **PŘÍKLAD 3. Zamítnutí odměny za ZN**

1. Jak byste se zachoval Vy na místě projektanta Františka Malého?
2. Vyhodnoťte postoj vedení podniku ke ZN projektanta Františka Malého!
3. Jaké chyby se dopustil projektant František Malý?
4. Jak by bylo možno situaci řešit ještě jinak?

#### **PŘÍKLAD 4. Výše odměny za využívání ZN**

1. Jak byste se zachoval na místě vedoucího laboratoře Romana Zálešáka?
2. Jak byste řešil situaci Vy na místě předsedy smírčí komise ZV ROH?
3. Jak bylo možné této situaci předejít?
4. Jak byste využil výsledku expertízy externího pracovníka v daném sporu?

#### **PŘÍKLAD 5. Oddalování využití ZN**

1. Jaké postupy byste doporučoval, aby dělníci použili, aby jejich ZN byl co nejdříve využit?
2. Jak byste postupoval Vy na místě ředitele tohoto závodu?
3. Jaké jiné možné řešení ještě vidíte?
4. Zhodnoťte vzniklou situaci z hlediska celospolečenského!

#### **PŘÍKLAD 6. Zamítnutí realizace ZN**

1. Jaké měl pravděpodobně vedoucí útvaru řízení Karel Mazal skutečné důvody k zamítnutí ZN?
2. Jak byste se zachoval na místě cenového referenta Vladimíra Lakomého?
3. Vyhodnoťte postoj komise pro ZN!
4. Jak by bylo možno podle Vašeho názoru řešit situaci ještě jinak?

#### **PŘÍKLAD 7. Chyba v technické dokumentaci**

1. Vyhodnoťte chování konstruktéra Jiřího Vyčítala!
2. Jak byste se na místě kontrolora Jana Valíše zachoval Vy?
3. Jak byste řešil vzniklou situaci s pozice nadřízeného konstruktéra Jiřímu Vyčítalovi?
4. Jak by bylo možno řešit situaci ještě jiným způsobem?

#### **PŘÍKLAD 8. ZN jako pracovní povinnost**

1. Vyhodnoťte stanovisko, že je ZN v náplni pracovních povinností zlepšovatele, jak jej formuloval technický náměstek Karel Hruza!
2. Jaký postup byste na místě konstruktéra Jiřího Pudíla volil Vy?
3. Setkal jste se v praxi s podobným případem? Uveďte jej!
4. Jak by bylo možno řešit vzniklý spor ještě jinak?

#### **PŘÍKLAD 9. Posouzení cen materiálů**

1. Jak byste postupoval Vy na místě technologa Jana Nováka?
2. Vyhodnoťte situaci při posuzování ZN technologa Jana Nováka!
3. Čím byl podle Vás motivován záporný posudek posuzovatelů ZN?
4. Jak by bylo možno řešit vzniklou situaci ještě jinak?

#### **PŘÍKLAD 10. Podání ZN spotřebitelem výrobcí**

1. Jak byste postupoval na místě skupiny zlepšovatelů?
2. Jakým způsobem by bylo možno výrobce kleštinových upínačů přinutit k zavedení ZN do výroby?
3. Navrhněte některé další možné řešení!
4. Uveďte ze své praxe a zkušeností podobné příklady!

#### **PŘÍKLAD 11. Uplatnění nových metod pracovního výcviku**

1. Prosazoval nebo neprosazoval byste u vedení závodu jako mistr odborného výcviku Josef Maňas svoje řešení, když s ním někteří z mistrů odborného výcviku nesouhlasili? Zdůvodněte svůj názor!
2. Jaký postup byste volil Vy, kdybyste patřil mezi mistry odborného výcviku, kteří s řešením nesouhlasí?

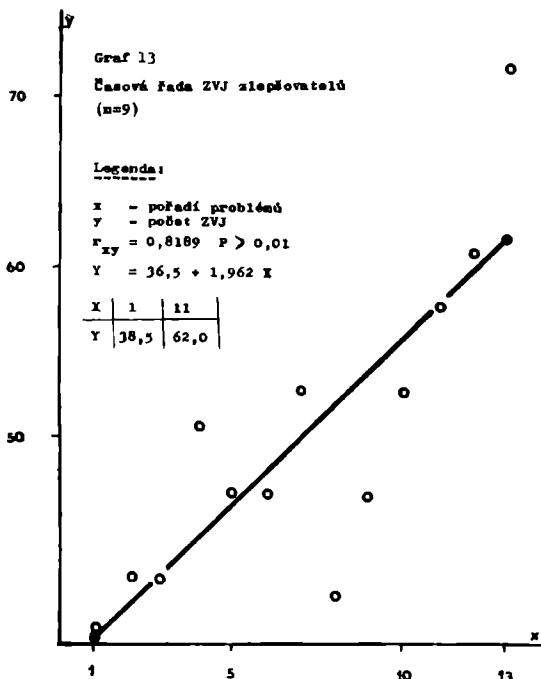
3. Jak byste přesvědčoval mistry odborného výcviku, aby začali uplatňovat novou metodu výcviku?
4. Co podle Vás vedlo některé mistry k odmítavému stanovisku? Jak by je bylo možné překonat?

#### PŘÍKLAD 12. Rozdíly v dokumentaci ZN

1. Která kritéria byste volil Vy v dokumentaci a zavedení ZN do výroby?
2. Napište zdůvodnění svého návrhu!
3. Co si myslíte o nabídce spoluautorství ZN vedoucímu konstrukce Petru Kališovi?
4. Jak byste se zachoval na místě vedoucího konstrukce Vy v případě této nabídky?

#### PŘÍKLAD 13. Podání stejného ZN

1. Jak byste postupoval Vy v případě technologa Jiřího Musila?
2. Jak si vysvětlujete rozdílné hodnocení konstrukcí i technologií prakticky stejného ZN technologa Jiřího Musila a vedoucího provozu Emila Trávníčka?
3. Jak byste postupoval na místě vedoucího provozu Emila Trávníčka při podávání ZN?
4. Zhodnotte praxi, že je tentýž zlepšovací návrh po jisté době podáván nadřazeným pracovníkem!



### VÝSLEDKY VÝZKUMU

Experimentální skupinu tvořilo devět zlepšovatelů n. p. Fruta Modřice ve stáří 30,3—59,4 roku (průměrný věk činil 42,6 roku) s celkovou praxí mezi 12—35 roky (průměr 20 roků, s dobou zlepšovatelécké činnosti v rozmezí 2—20 let, s průměrem 9 roků.<sup>247</sup> Přímka neodpovídá na grafu 13 přesně korelačním bodům. Adekvátnější by byla pravděpodobně exponenciála. Jednotkový přírůstek se blíží dvěma ZVJ a není příliš vysoký. Pro analýzu efektivity ASUP je závažnější kvalitativní analýza ZVJ, která je uvedena v dalším textu.

<sup>247</sup> Matušek, V.: Vlastnosti osobnosti u zlepšovatelů jako determinanty ASU. Brno, FF UJEP 1983.

## d) Problémy zaměstnanců atomových elektráren

Většina pracovišť v energetice patří k tzv. rizikovým pracovištím. Tím více to platí pro pracoviště atomových elektráren, kde navíc pracují vědeckotechnické mezinárodní kolektivy. Zde se složitá sociálněpsychologická problematika ještě více komplikuje. V listopadu 1981 se poprvé uskutečnila v této oblasti mezinárodní porada představitelů společenských věd psychologie a sociologie Sovětského svazu a Československa, a to v Jílovišti u Prahy. Druhý seminář se konal v Moskvě v Mezinárodním ústavu pro řízení v září roku 1982.

Zásobování národního hospodářství palivem a energií je již řadu let v popředí zájmu celé naší společnosti, neboť pracovní kolektivy tepelných i jaderných elektráren zajišťují dostatek elektrické energie pro národní hospodářství všech zemí RVHP. Zvyšování efektivity těchto kolektivů vyžaduje komplexní přístup technických a společenských věd.

Na obou seminárních poradách byly předloženy a prodiskutovány výsledky výzkumů a projekty dalších vědeckovýzkumných prací, jejichž cílem je zvýšit koordinovanost, organizovanost, spolupráci a ekonomickou efektivitu pracovních kolektivů v energetice. Jako velmi efektivní byla hodnocena metoda sociálního tréninku ve skupině, během níž probíhá aktivní sociální učení řízení (programové), která byla vypracována v rámci státního plánu základního výzkumu ČSAV na brněnské filozofické fakultě Univerzity J. E. Purkyně.

Československo-sovětská spolupráce ve výzkumu jaderných elektráren byla taktó konkretizována nejenom při uskutečňování programů výstavby jaderných elektráren, ale i v oblasti mezilidských soudružských vztahů a vzájemné výměny zkušeností i výsledků vědecko-výzkumných prací.<sup>248</sup>

## NÁVRH PROBLÉMOVÝCH SITUACÍ PRO ZAMĚSTNANCE ATOMOVÝCH ELEKTRÁREN

### PŘEDLOHA

#### PŘÍKLADY PRO ŘEŠENÍ PROBLÉMU PRACOVNÍKŮ ATOMOVÝCH ELEKTRÁREN<sup>249</sup>

##### PŘÍKLAD 1. Vedlejší pracovní činnosti provozního zámečníka sekundární části

Alois Mareček, provozní mistr sekundární části, měl ve svém kolektivu provozního zámečníka sekundární části, Vladimíra Pazourka, který měl čtenou rodinu a potřeboval si přivydělat peníze. Proto se věnoval stavbě rodinného domku, svému záhumnku a práci na zahrádce. Zde pracoval až do večerních a nočních hodin. Ve dne pak byl unavený, nedodržel řádnou pracovní dobu, chodil do práce pozdě a ospával. Provozní mistr sekundární části, Alois Mareček jej proto požádal, aby omezil tyto vedlejší činnosti tak, aby nenarušovaly jeho výkon na základním pracovišti. Provozní zámečník Vladimír Pazourek sice slíbil, ale svůj slib nedodržel a na finanční postih nereagoval.

##### PŘÍKLAD 2. Přidělování práce

Josef Lakomý se vrátil ze základní vojenské služby a byl v podniku zařazen jako provozní mistr sekundáru. Jeho předchůdce, Jan Fišera, přiděloval práci tak, že mladým vyučencům dával práci podřadnější, méně placenou, kdežto starším přiděloval lépe placenou práci. Josef Lakomý po svém nástupu do uvedené pracovní funkce přiděloval práci všem podle jejich kvalifikace a schopnosti. Část zaměstnanců s touto novou prací nesouhlasila a někteří dokonce podali žádost o rozvázání pracovního poměru. Vzniklou situaci řešil hlavní mistr sekundáru, ~~ředitel podniku~~

<sup>248</sup> Sedlák, J.: Seminář Mezinárodního ústavu pro řízení v Moskvě. Universitas 83. Brno, UJEP 1983, č. 2, str. 90.

Sedlák, J.: Brnenskiy metod aktivnogo social'nogo programnogo obučeniya dlya povyšeniya urovnja social'noj podgotovki trudovyh kolektivov. Meždunarodnyj seminar. Moskva, MNIIPU 1983, str. 113–118.

<sup>249</sup> Příklady byly konstruovány doc. dr. J. Sedlákem za spolupráce PhDr. Igora Noppa. Některé byly převzaty z příkladů pro vedoucí pracovníky průmyslu a příslušobeny specifickým podmínkám pracovišť atomových elektráren (AE). Příklady by bylo možno rozšířit o problematiku mezinárodních kolektivů v AE.

### **PŘÍKLAD 3. Doprava pracovníků na třetí směnu**

Ředitel podniku, ing. Radoslav Orálek, přislíbil mistrům elektrické montáže, strojním zámečnickům, údržbářům a dalším pracovníkům, že budou sváženi na noční směny, neboť spojení pomocí veřejné dopravy bylo pro ně velmi časově nevýhodné. Po jisté době, kdy stále jezdili služebními autem, vznikla nutnost vstřítno benzínem v rámci hospodářské organizace. Tehdy ředitel podniku, ing. Radoslav Orálek vytkl provoznímu mistru sekundární části, Miloši Prudilovi, že dává svážet podřízené na noční směny služebními autem, a to v době, kdy je třeba snížit spotřebu benzínu.

### **PŘÍKLAD 4. Nedodržování pracovní doby**

Vedoucí cechu, Pavel Vykypěl, přistihl pracovníka svého cechu, Roberta Bochofáka, jak se v pracovní době baví v kantýně delší dobu s dalšími čtyřmi zaměstnanci. „Vážení přátelé“, řekl jim vedoucí cechu Pavel Vykypěl, „nechtěli byste laskavě nechat těch řečí a jít pracovat?“

### **PŘÍKLAD 5. Chybná instruktáž**

Operátor reaktoru, Pavel Novák, dostal na pracoviště přiděleného dubléra Jana Soukala. V průběhu dne směnový inženýr František Zelinka zjistil, že při vysvětlování určité pracovní fáze postupuje operátor reaktoru, Pavel Novák, nesprávně. Přerušil slušným způsobem tuto instruktáž a řekl: „Chlapci, rád bych se podíval, jak to děláte. Myslím, že Pavel Novák ukazuje pracovní operaci trochu nesprávně. Měl bys něco proti tomu, Pavle, kdybych sám ukázal Janu Soukalovi správný postup?“

### **PŘÍKLAD 6. Studium na vysoké škole**

Hlavní mistr, Vratislav Lánský, studoval dálkově na Vysokém učení technickém strojní fakultu, aby si zvýšil kvalifikaci. Těsně před zahájením druhého ročníku došlo k mimořádné situaci, že bylo třeba poslat na výpomoc na dobu šesti měsíců na sesterské pracoviště do Mochovic hlavního mistra. Vedoucí cechu, ing. Antonín Klapal, si zavolal hlavního mistra, Vratislava Lánského a sdělil mu: „Jsi jediný, koho mohu poslat na sesterské pracoviště do Mochovic. Počítám s Tvým pochopením, nikoho jiného nemám.“ Na to mu hlavní mistr, Vratislav Lánský odpověděl: „Chápu to, je to těžké a jistě udělám všechno pro splnění úkolu, ale co bude s mým studiem na vysoké škole? Budu to mít tak daleko, že nebudu moci pokračovat.“ „Nevadí“, odpověděl mu vedoucí cechu ing. Antonín Klapal, „zapišes si mimořádné studium!“

### **PŘÍKLAD 7. Přefazení na vyšší pracovní funkci**

Ing. Stanislav Vránek, vedoucí cechu sekundární části, měl provést výběr na funkci hlavního mistra. V úvahu přicházeli dva provozní mistři sekundární části, a to Zdeněk Pohořelský a Antonín Chlubný. Oba byli stejně kvalifikovaní, oba měli stejné pracovní výsledky i řádově stejně dlouhou praxi v oboru. Vedoucí cechu sekundární části, ing. Stanislav Vránek, vybral na danou funkci Zdeňka Pohořelského, neboť mu byl osobně sympatičtější. Druhý provozní mistr sekundární části Antonín Chlubný, se cítil dotčen a obrátil se na vedoucího cechu sekundární části, ing. Stanislava Vránka, oště se dotazem, proč nebyl vybrán on, když je podle vlastního mínění lepší než Zdeněk Pohořelský.

### **PŘÍKLAD 8. Opomenutí strojníka energetických zařízení napáječek provést zápis o kontrole zařízení**

Provozní mistr sekundární části, Maxmilián Majer, při pravidelné kontrole pracoviště zjistil, že strojník energetických zařízení napáječek, Rudolf Urbánek, zapomněl zapsat parametry kontrolovaného zařízení. Zavolal si ho proto a vytkl mu klidným způsobem jeho chybu: „Ponevadž jste zapomněl zapsat stav ukazatelů na přístrojích zařízení, snížím Vám v tomto měsíci prémii o 200 Kčs.“ Strojník energetických zařízení napáječek, Robert Urbánek, na to reagoval těmito slovy: „Můžete mi být ukradený, strhněte si z prémii kolik chcete, já můžu jít dělat taky jinam, třeba do Škodovky, a tam si vydělám víc!“

### **PŘÍKLAD 9. Rozdělování mimořádných odměn**

Za provozním mistrem primární části, Gustavem Studeným, přišel strojník energetických zařízení František Valenta a stěžoval si na to, že nedostal mimořádnou odměnu. Provozní mistr primární části Gustav Studený mu odpověděl: „Částka na mimořádné odměny byla malá, takže nemohl dostat odměnu všichni zaměstnanci.“ Strojník energetických zařízení František Valenta na to prohlásil: „Nejsem si vědom toho, že bych pracoval méně dobře než například Josef Maršálek, Láďa Stěpánek, Ota Štastný nebo Pavel Pavlíček, kteří mimořádnou odměnu dostali.“ A rozčileně odešel.

### **PŘÍKLAD 10. Odmítnutí vykonat příkázanou práci**

Bohumír Vaculík, mistr údržby, poručil svému podřízenému údržbáři energetických zařízení Janu Baudyšovi, aby šel ihned opravit menší poruchu na zařízení. Příkaz byl vydán asi hodinu před ukončením pracovní doby. Údržbář energetických zařízení Jan Baudyš odmítl příkaz splnit, poněvadž věděl, že by musel prodloužit svou pracovní dobu, neboť práce podle předběžného odhadu mohla trvat asi tři hodiny.

### **PŘÍKLAD 11. Odmítnutí vykonat přidělenou práci**

Josef Lesný, provozní zámečnický reaktorovný, odmítl vykonat práci, kterou mu přidělil provozní mistr primární části Zdeněk Klanica a zdůvodnil to tím, že je pro něc zadaná práce „málo důstojná“. Provozní mistr primární části Zdeněk Klanica trval na tom, že musí provozní zámečnický reaktorovný, Josef Lesný, práci vykonat. Po menší slovní potyčce se Josef Lesný sedl a na další výtky provozního mistra primární části nereagoval. Proto provozní mistr primární části, Zdeněk Klanica, jej požádal, aby ihned opustil pracoviště a aby se hlásil u vedoucího oddělení primární části, ing. Roberta Bartoníka. Protože provozní zámečnický reaktorovný Josef Lesný odmítl jít za vedoucího primární části ing. Robertem Bartoníkem, šel si k němu provozní mistr primární části stěžovat na Josefa Lesného.

### **PŘÍKLAD 12. Narušování socialistického soužití**

V podniku docházelo delší dobu k narušování socialistické morálky tím, že náměstek ing. Jiří Vendluka zvýhodňoval svoji sekretářku Květu Hrušecovou, se kterou se stýkal i mimo pracovní

dobu. Byl s ní opakovaně viděn v kavárně, v kině, na ulici. Sekretářka Květa Hrušecká byla manželkou mistra měření regulace Pavla Hrušeckého, měla svou rodinu, děti, i náměstek ing. Jiří Vendulka měl svou rodinu a děti. Náměstkovi ing. Jiřímu Vendulkovi navýš hrozil rozvod, poněvadž jeho manželka Alena Vendulková se dozvěděla o jeho poměru.

#### **PŘÍKLAD 13. Nespravedlivé odměňování**

Při přípravě návrhu na mimořádné jednorázové odměny ke Dni horníků a energetiků, požádal vedoucí základního provozu sekundární části ing. František Víšek podřízené vedoucí pracovníky, tj. hlavní mistry, o zdůvodnění návrhů na odměny jejich podřízených pracovníků. Každé ze tří uvedených pracovišť bylo vedeno jiným typem vedoucího. Hlavní mistr Aleš Koška vycházel z hodnocení kvality základní práce, z iniciativy pracovníků, z nápaditosti, ochoty a hlavně z práce vykonané navíc. Druhý hlavní mistr, Jindřich Bednařík navrhoval všem podřízeným stejně velkou odměnu. Třetí hlavní mistr, Jan Kolář, vycházel z věku a osobního vztahu k navrhovaným pracovníkům — provozním mistrům. Vedoucí základního provozu sekundární části ing. Františka Víšek návrhy i se zdůvodněním předal beze změny závodnímu výboru ROH. Návrh byl vrácen s žádostí, aby byl použit u všech hlavních mistrů jednotný postup a jednotná kritéria zdůvodnění návrhů. Vedoucí základního provozu sekundární části ing. František Víšek sice v mnohém souhlasil s funkcionáři ZV ROH, avšak návrhy na odměnu nezměnil.

#### **PŘÍKLAD 14. Anonymní stížnost na jednání vedoucího cechu sekundární části**

Vedoucí cechu sekundární části ing. Antonín Kalabus byl přizván na závodní výbor ROH, na kterém byl přítomen i ředitel podniku ing. Oldřich Müller, a na níž měla být řešena anonymní stížnost skupiny podřízených pracovníků na jednání vedoucího cechu sekundární části ing. Antonína Kalabuse s podřízenými, včetně jeho údajného nespravedlivého hodnocení jeho podřízených, a hlavně při návrzích na odměny. Vedoucí cechu sekundární části ing. Antonín Kalabus na svou obhajobu uvedl, že pravděpodobnou příčinou stížnosti je to, že vyžaduje přesnou docházku do práce, plné využívání pracovní doby a přesné, prvotřídní provádění pracovních činností.

## **PROTOKOLY**

### **NÁVODNĚ OTÁZKY**

#### **PŘÍKLAD 1. Vedlejší pracovní činnosti provozního zámečníka sekundární části**

1. Jak byste řešil tíživou finanční situaci své rodiny, kdybyste byl na místě provozního zámečníka sekundární části, Vladimíra Pazourka?
2. Jaká opatření byste volil na místě provozního mistra sekundární části Aloise Marečka vůči Vladimíru Pazourkovi?
3. Uveďte ze své zkušenosti podobné příklady!

#### **PŘÍKLAD 2. Přidělování práce**

1. Jakým způsobem Vy byste přiděloval práci mladým vyučencům, kdybyste pracoval ve funkci provozního mistra sekundáru na novém pracovišti?
2. Jak byste řešil vzniklou situaci ve funkci hlavního mistra sekundáru, Antonína Bureše?
3. Uveďte podobné příklady z praxe i jejich řešení!

#### **PŘÍKLAD 3. Doprava pracovníků na třetí směnu**

1. Zhodnoťte počínání ředitele podniku ing. Radoslava Orálka a uveďte, jak byste se zachoval na jeho místě Vy!
2. Jak byste reagoval na výtky ředitele podniku, kdybyste pracoval ve funkci provozního mistra sekundární části, Miloše Prudila?
3. Uveďte podobné příklady z praxe a jejich způsoby řešení!

#### **PŘÍKLAD 4. Nedodržování pracovní doby**

1. Jakým způsobem byste řešil opakované nedodržování pracovní doby na místě vedoucího cechu Pavla Vykypěla?
2. Jak byste se Vy zachoval na místě Roberta Bochořáka?
3. O čem svědčí popsaná příhoda?
4. Znáte podobné příklady? Uveďte je i jejich řešení!

#### **PŘÍKLAD 5. Chybná instruktáž**

1. Co byste dělal Vy, kdybyste byl přerušen při vysvětlování pracovního postupu svému dubleru svým nadřízeným, směnovým inženýrem Františkem Zelinkou?
2. Jaký postup byste zvolil, kdybyste byl na místě směnového inženýra Františka Zelinky a kdybyste zjistil, že vysvětluje určitý pracovní postup nesprávně?
3. Bylo by možno vzniklému konfliktu zabránit nebo ho předejít?
4. Uveďte podobné příklady ze své praxe nebo z doslechu!

#### **PŘÍKLAD 6. Studium na vysoké škole**

1. Jak byste postupoval na místě vedoucího cechu ing. Antonína Klepala?
2. Jak byste reagoval na místě hlavního mistra Vratislava Lánského?
3. Znáte podobný příklad? Jaké bylo jeho řešení?
4. Jaký je Váš názor na zvyšování kvalifikace pracovníků energetických zařízení?

#### **PŘÍKLAD 7. Přefazení na vyšší pracovní funkci**

1. Jak byste si počínal, kdybyste měl provést podobně jako vedoucí cechu sekundární části, ing. Stanislav Vránek, výběr jednoho pracovníka pro funkci hlavního mistra z více uchazečů?
2. Co byste podnikl, kdybyste byl mezi uchazeči na vyšší pracovní funkci jako provozní mistr sekundární části Antonín Chlubný a nebyl byste na tuto vyšší funkci podobně jako on vybrán?
3. Bylo by možné řešit výběr pracovníka na funkci hlavního mistra ještě jiným způsobem? Jestliže ano, jak?
4. Uveďte ze své zkušenosti podobné příklady a jejich řešení!

#### **PŘÍKLAD 8. Opomenutí strojníka energetických zařízení napáječek provést zápis o kontrole zařízení**

1. Jak byste reagoval, kdybyste byl na místě strojníka energetických zařízení napáječek Rudolfa Urbánka a kdyby se přišlo na Vaši chybu?
2. Jak byste posuzoval jako provozní mistr Maxmillán Majer a jakým způsobem byste potrestal opomenutí Rudolfa Urbánka, strojníka energetických zařízení napáječek?
3. Jakým způsobem by se ještě dala řešit chyba Rudolfa Urbánka?
4. Uveďte ze své zkušenosti podobné příklady!

#### **PŘÍKLAD 9. Rozdělování mimořádných odměn**

1. Zhodnotte vzniklý konflikt mezi provozním mistrem primární části Gustavem Studeným a mezi strojníkem energetických zařízení Františkem Valentou!
2. Jak byste se zachoval na místě strojníka energetických zařízení Františka Valenty?
3. Jak byste reagoval na místě provozního mistra primární části Gustava Studeného?
4. Uveďte způsob rozdělování mimořádných odměn na svém pracovišti a zhodnoťte ho!
5. Průběh konfliktu umožňuje posoudit celkovou situaci v rozdělování mimořádných odměn v celém podniku, nejen na uvedeném pracovišti. Proveďte jeho celkové zhodnocení! Podle jakých kritérií by se měly navrhnout mimořádné odměny?

#### **PŘÍKLAD 10. Odmítnutí vykonat přikázanou práci**

1. Jak byste řešil s údržbářem energetických zařízení Janem Baudyšem, kdybyste byl ve funkci provozního mistra údržby Bohumíra Vaculíka jeho odmítnutí provést přikázanou práci?
2. Vžijte se do situace údržbáře energetických zařízení Jana Baudyše a uveďte, jak byste Vy reagoval na jeho místě!
3. Jak byste se pokusil konkrétně motivovat údržbáře energetických zařízení, aby práci vykonal?
4. Jak by se dala řešit vzniklá situace ještě jinak?
5. Uveďte podobné příklady z praxe a jejich řešení!

#### **PŘÍKLAD 11. Odmítnutí vykonat přidělenou práci**

1. Co byste učinil Vy na místě provozního zamečnicka reaktorovny Josefa Lesného? Vyjádřete se kriticky k tomu, jak on reagoval!
2. Vžijte se do role provozního mistra primární části Zdeňka Klanicy a uveďte, jakým způsobem byste zadal konkrétní práci provoznímu zamečnickovi reaktorovny Josefu Lesnému, a co byste udělal po jeho odmítnutí vykonat práci?
3. Jak byste řešil vzniklou situaci, kdybyste byl vedoucím oddělení primární části ing. Robertem Bartoníkem?
4. O čem svědčí vzniklý konflikt a jeho průběh? Jak byste charakterizoval nedostatky na daném pracovišti?
5. Uveďte své zkušenosti s podobnými případy!

#### **PŘÍKLAD 12. Narušování socialistického soužití**

1. Posudte jednání náměstka ing. Jiřího Vendulky!
2. Zhodnotte jednání sekretářky Květy Hruškové!
3. Vyjádřete se k reakci manželky náměstka Aleny Vendulkové!
4. Jaké řešení byste doporučoval(a), kdybyste byl(a) předsedou ZV ROH a případ se měl řešit na základě písemné stížnosti na ZV ROH?
5. Uveďte svoje zkušenosti s podobnými případy!

#### **PŘÍKLAD 13. Nespravedlivé odměňování**

1. Jak byste se zachoval(a) při řešení návrhů na odměny ke Dni horníků a energetiků, kdybyste pracoval(a) ve funkci vedoucího provozu sekundární části, ing. Františka Víška?
2. Zhodnotte uvedené tři způsoby navrhování mimořádné jednorázové odměny!
3. Jaké jsou podle Vašeho návrhu možnosti ZV ROH v podobné situaci?
4. Jaká opatření byste navrhoval na místě člena ZV ROH?
5. Jaký je Váš názor na mimořádné jednorázové odměny?
6. Uveďte podobné příklady z praxe!

#### **PŘÍKLAD 14. Anonymní stížnost na jednání vedoucího cechu sekundární části**

1. Vžijte se do situace vedoucího cechu sekundární části ing. Antonína Kalabuse a uveďte, jak Vy byste se hájil!
2. Jak byste reagoval na místě ředitele podniku ing. Oldřicha Müllera?
3. Co byste dělal na místě předsedy ZV ROH Františka Pazdery?
4. Kdybyste byl členem ZV ROH, na kterém se stížnost projednávala, co byste řekl v diskusi?
5. O jakých vztazích na pracovišti svědčí anonymní stížnost na vedoucího cechu sekundární části, ing. Antonína Kalabuse?
6. Jaký je Váš názor na anonymní stížnosti?
7. Znáte podobné příklady? Uveďte je i s řešením!

## e) Problémové situace pracovníků v hornictví

V báňském průmyslu patří k důležitým oblastem nejen bezpečnost a ochrana zdraví při práci, ale i otázky horizontální a vertikální dopravy v dolech, provoz a údržba důlních zařízení, racionalizace spotřeby a úspory energie v hornictví, asanace a rekultivace, progresivní metody výstavby podzemních důlních děl a v neposlední řadě *problematika řídicích činností, kádrové a personální práce i otázky sociální psychologie práce.*

Již 22 roků jsou organizována vědecká symposia pracovníků (Hornická Příbram ve vědě a technice), na nichž se předkládají k diskusi nejnovější poznatky.

Problémové situace v hornictví nabývají na významnosti tím, že neshody mezi zaměstnanci a vedoucími pracovníky nebo mezi dělníky navzájem mohou vést nepřímou *k nehodovému jednání, k úrazům a skoronehodám.*<sup>250</sup> Proto byly vypracovány popisy závažnějších problémových situací.

### NÁVRH PROBLÉMOVÝCH SITUACÍ ZAMĚSTNANCŮ V HORNICTVÍ

#### PŘEDLOHA

#### PŘÍKLADY PRO ŘEŠENÍ PROBLÉMU VEDOUČÍCH PRACOVNÍKŮ V HORNICTVÍ

##### **PŘÍKLAD 1. Absence dvou směn dělníka**

Mladý pracovník Josef Otruba požádal svého revírníka Františka Klácela o udělení dvou dnů řádné dovolené s odůvodněním, že chce jet k rodičům na domácí zabijačku. Protože v pracovním kolektivu vedeném revírníkem byl právě vyšší stav nemocných, revírník žádost pracovníka Josefa Otruby odmítl, aniž mu sdělil důvody svého rozhodnutí. Pracovník nenastoupil do práce a zameškal neomluveně dvě směny.

##### **PŘÍKLAD 2. Odmítnutí čety pracovat v sobotu**

V měsíci prosinci bylo třeba zastřešit za nepříznivých klimatických podmínek budovu uvnitř závodu. Dílenský mistr Jan Marek došel k názoru, že tento úkol může splnit pracovní četa za 14 dní při přesčasové práci o sobotách. Pro zainteresovanost pracovní čety stanovil kromě mzdy, odpovídající příslušné pracovní třídě a spotřebě času ještě mimořádnou cílovou odměnu. Pracovní četa, kterou vedl předák Miroslav Lebeda, považovala odměnu za nízkou, a když nedosáhla jednáním zvýšení, odmítla pracovat v sobotu.

##### **PŘÍKLAD 3. Odmítnutí povolit předčasný odchod z pracoviště**

Pracovník Jiří Zelenka požádal svého revírníka Miloše Dvořáčka o povolení předčasného výjezdu o jednu hodinu. Důvodem žádosti byla návštěva hokejového zápasu v Brně, který by pracovník při normálním vyfárání nemohl navštívit. Šlo o dobrého pracovníka a proto revírník Miloš Dvořáček podpisem žádanky povolení předčasného výjezdu doporučil. Směnní mistr Zdeněk Osika předčasný výjezd odmítl povolit s poukazem, že předčasné výjezdy se vyskytují příliš často a působí provozní potíže.

##### **PŘÍKLAD 4. Porušení pracovní kázně předčasným odchodem z pracoviště**

Při ražbě přípravné chodby měla osádka zkrácenou pracovní dobu o jednu hodinu denně pro nepříznivé mikroklimatické poměry — tekoucí vodu téměř z celého profilu předku. Když se poměry zlepšily, pracovala osádka opět v normální osmihodinové směně. Nástup mladého nezkušeného inženýra Antonína Skýpala vnikl předákovi Prokopu Vahalovi myšlenku vyžádat si znovu bývalou výhodu. Požádal Skýpala o předčasný výjezd pro celou osádku přípravného předku o jednu hodinu. Inženýr Skýpala byl však o situaci na tomto pracovišti informován a dal předákovi Vahalovi písemné povolení předčasného výjezdu o 15 minut, které nemá prakticky význam, protože v této době se jízda mužstva nekoná. Předák Vahala přivedl celou osádku o hodinu dříve na náraží a dožadoval se dřívějšího výjezdu. Když mu byl odmítnut, urážel nevybíravými výrazy před celou osádkou a dalšími pracovníky inženýra Skýpala.

##### **PŘÍKLAD 5. Svévolné zkrácování pracovní doby**

Revírník Michal Jaroš pověřený dozorem nad jízdou mužstva zjistil, že téměř půl hodiny před zahájením jízdy několik desítek dělníků čeká na náraží na výjezd a svojí přítomností

<sup>250</sup> Srovnej Sedlák, J.: Pracovní konflikty a jejich řešení.

Sborník: Aplikovaná psychologie a sociologie. Symposium pracovníků báňského průmyslu. Hornická Příbram ve vědě a technice. Příbram, CSVTS, ÚV pro hornictví a paliva 1969, str. 1–23.

znesnadňují práci naražečů při těžbě. Vytkl pracovníkům, že zkracují pracovní dobu a žádal je, aby vytkidili náraží a umožnili plynulejší odtěžení. Když pracovníci jeho výzvy neuposlechli, opakoval svoji výzvu durazněji a použil tvrdších výrazů. Odezvou na ně byly výtkičky z řad čekajících pracovníků, nejdříve jednotlivě, později hromadně.

#### **PŘÍKLAD 6. Odmítnutí provést přeřazení na jiné pracoviště**

K posílení pracovního kolektivu v jednom rubání bylo třeba přeložit několik pracovníků z jiných rubání. Otázku přeložení s nimi projednával vedoucí dolu Bofivoj Olšanský. Část pracovníků odmítla přeložení ze svého kolektivu, a v případě přeložení hrozila výpověď.

#### **PŘÍKLAD 7. Přeřazení zaměstnance ze zdravotních důvodů**

Pracovník Bohumil Zeman byl ze zdravotních důvodů (krátkozrakost) uznán nezpůsobilým pracovat pod zemí a lékař Josef Kaplan nařídil organizaci převedení na práci na povrchu. Vedení organizace nabídlo pracovníkovi práci v třídně. Avšak Bohumil Zeman ji odmítl a přinesl si další lékařské potvrzení; že i tato práce je pro něho nevhodná. Odmítl další nabídnuté pracoviště na dřevišti, které ze zdravotního hlediska, podle původního lékařského vysvědčení mělo být nezávadné a předložil další doplňující lékařské vysvědčení.

#### **PŘÍKLAD 8. Odmítnutí vykonat příkaz za havarijní situace**

V rubání došlo k závalu. Revírník Ladislav Horák sestavil z nejzkušenějších pracovníků rubání pracovní četnu, aby zával vymáhala. Členové pracovní čtyři pracovní úkol odmítl splnit s tvrzením, že se bojí.

#### **PŘÍKLAD 9. Nedodržování technologického postupu**

Revírník Svatoslav Bohata zjistil na předku hrubé porušení technologického postupu pracovníkem Štefanem Petráňem. Otázka byla řešena jako porušení pracovní kázně a pracovníkovi byla snížena kvalifikační třída. Pracovník Petráň nebyl s tímto opatřením spokojen a hrubě vynadal revírníkovi Bohatovi a znovu se dopustil porušení pracovní kázně.

#### **PŘÍKLAD 10. Krácení náhrady za pracovní úraz**

V komisi pro odškodňování pracovních úrazů byl projednán případ odškodnění pracovního úrazu – poranění na ruce – v přítomnosti poškozeného Vratislava Širůčka. Podle záznamu o pracovním úrazu, který pracovník podepsal, pracoval poškozený bez ochranných pomůcek, neboť nepoužíval při práci rukavice. Komise navrhla krácení náhrady, protože jednou z příčin pracovního úrazu byla skutečnost, že pracovník nepracoval v rukavicích. Poškozený pracovník Širůček s názorem komise nesouhlasil a namítl, že práce v rukavicích je obtížná. Když komise svůj názor nezměnila, odvolal se ke komisi pro pracovní spory.

## **PROTOKOLY**

### **NÁVODNĚ OTÁZKY**

#### **PŘÍKLAD 1. Absence dvou směn dělníka**

1. Jak byste řešil situaci, kdybyste byl ve funkci místra Františka Klíčela?
2. Jak byste reagoval a co byste dělal na místě dělníka Josefa Otruby?
3. Jak by se dala daná situace řešit ještě jinak?

#### **PŘÍKLAD 2. Odmítnutí čtyř pracovat v sobotu**

1. Jak byste si počínal ve funkci místra Jana Marka?
2. Kterých argumentů byste použil při vyjednávání na místě předáka Miroslava Lebedy?
3. Bylo by možno řešit situaci jinak? Jakým způsobem?

#### **PŘÍKLAD 3. Odmítnutí povolit předčasný odchod z pracoviště**

1. Jak byste jednal v daném případě ve funkci revírníka Miloše Dvořáčka?
2. Jak byste se zachoval na místě směnmístra Zdeňka Osiky?
3. Jak byste reagoval, kdybyste byl na místě zaměstnance Jiřího Zelenky?

#### **PŘÍKLAD 4. Porušení pracovní kázně předčasným odchodem z pracoviště**

1. Co byste podnikl, kdybyste byl ve funkci inženýra Antonína Skýpaly?
2. Posudte jednání předáka Protoka Vahaly!
3. Pokuste se vystihnout příčiny, které vedly k dané situaci!

#### **PŘÍKLAD 5. Svévolné zkracování pracovní doby**

1. Jakým způsobem byste sjednal nápravu, kdybyste vykonával funkci revírníka a zjistil byste popsáný případ pracovní kázně?
2. Jak byste reagoval na výtkičky dělníků?

#### **PŘÍKLAD 6. Odmítnutí provést přeřazení na jiné pracoviště**

1. Jakou formu a jaký způsob byste zvolil při přeřazování pracovníků do jiného rubání?
2. Jak byste reagoval na případ odmítnutí pracovníků?
3. Jak byste se zachoval v tom případě, kdyby dělníci hrozili výpovědí?



#### **PŘÍKLAD 7. Přefazení zaměstnance ze zdravotních důvodů**

1. Zhodnotte jednání zaměstnance Bohumila Zemana!
2. Posuďte počínání lékaře Josefa Kaplana!
3. Jaké řízení byste volil jako zaměstnanec personálního a kádrového odboru?
4. Jaký jiný postup byste doporučoval?

#### **PŘÍKLAD 8. Odmítnutí vykonat příkaz za havarijní situace**

1. Jakým způsobem byste provedl výběr pracovníků pro vyzmáhání závalu, kdybyste pracoval jako revírník?
2. Jakým způsobem byste vydal příslušný pracovní příkaz?
3. Jak byste reagoval na uvedené odmítnutí?

#### **PŘÍKLAD 9. Nedodržování technologického postupu**

1. Popište způsob svého řešení zjištěné technologické nekázně, kdybyste byl revírníkem!
2. Posuďte jednání zaměstnance Štefana Petráně!
3. Uveďte, jaká opatření byste provedl na místě revírníka Svatoslava Bohaty při opakované nekázní zaměstnance Štefana Petráně!

#### **PŘÍKLAD 10. Krácení náhrady za pracovní úraz**

1. Jaký měl být postup komise pro odškodňování pracovních úrazů?
2. Posuďte chování poškozeného pracovníka Vratislava Širůčka!
3. Popište pravděpodobný průběh jednání komise pro pracovní spory s Vratislavem Širůčkem!

### **f) Problémy sekretářek GŘ**

V hospodářsky vyspělých zemích je povolání sekretářky významnou pracovní funkcí.<sup>251</sup> Jde o práci velmi náročnou. *Sekretářka je velmi důležitým činitelem při výkonu řídicí funkce vedoucího pracovníka, kvalita její práce bezprostředně ovlivňuje celkovou úroveň řídicí práce.* Povolání sekretářky klade velké nároky na znalosti a dovednosti i na vlastnosti osobnosti. Sekretářka musí bezpečně ovládat pravidla pravopisu, musí mít také všeobecné vzdělání.

Vzhledem k úzké spolupráci sekretářky s vedoucím pracovníkem i četným pracovním kontaktům s dalšími zaměstnanci je u ní velká pravděpodobnost vzniku problémových situací. Vzhledem k těmto skutečnostem je jejich výcvik v sociálně psychologických dovednostech pomocí metody aktivního sociálního učení programového (ASUP) prospěšný.<sup>252</sup>

Mechanizace a automatizace kancelářských prací je možná, neboť až 43 % úkonů, jež provádí sekretářka, lze standardizovat a 25–30 % pomocí mikroelektroniky automatizovat. V NSR bylo v roce 1982 zajišťováno 40 % kancelářských prací na bázi mikroprocesorů.<sup>253</sup> U nás zůstává mnoho ruční práce v činnosti sekretářek. Tím se zvyšuje její pracovní zatížení, vzrůstá únava i možnost vzniku sociálních konfliktů.

V rámci školení sekretářek GŘ ZVS byly využity příklady původně zkonstruované pro sekretářky univerzity. Příklady byly upraveny pro potřeby pracovišť v průmyslu.

<sup>251</sup> Sedlák, J.: Psychologické problémy v práci sekretariátu podniku. Sborník: Teoretické a praktické provádění sekretářských prací. Brno, GŘ ZVS 1976, str. 11–65.

<sup>252</sup> Zámečnicková, M.: Active social programme learning of secretaries of works of general engineering. Proceedings of the 4th Prague int. conf.: Psychol. develop., learning and pers. formation, Prague 1983, str. 78–80.

Zámečnicková, M.: Analýza průběhu ASU u skupiny sekretářek při řešení pracovních problémů. Brno, FF UJEP 1981. Závěrečná práce PGS.

Remešová, Z.: Kvalitativní analýza sociálního tréninku sekretářek. V tisku.

Remešová, M.: ASUP sekretářek Závodů všeobecného strojírenství. Brno, FF UJEP 1984. DVZ.

<sup>253</sup> Cmelínský, B.: Sociální důsledky rozvoje mikroelektroniky na Západě. RP 28. 7. 1982, str. 6.

**NÁVRH PROBLÉMOVÝCH SITUACÍ  
PRO ŘEŠENÍ PROBLÉMŮ SEKRETÁŘEK  
GENERALNÍHO ŘEDITELSTVÍ VE STROJÍRENSTVÍ**

**PŘEDLOHA**

**PŘÍKLADY PRO ŘEŠENÍ PROBLÉMU SEKRETÁŘEK<sup>24</sup>**

**PŘÍKLAD 1. Jednorázové školení sekretářek**

V měsíci říjnu byl uspořádán seminář pro sekretářky v rámci výrobně hospodářské jednotky. Sekretářka Kateřina Kalábová z odboru ekonomiky práce projevila zájem o toto školení. Vedoucí odboru Václav Kachlak její přihlášku nedoporučil se slovy: „Není Tě tam zapotřebí, abys tam jezdila, máme zde hodně práce.“

**PŘÍKLAD 2. Anonymní stížnost na chování sekretářky**

Vedoucímu oddělení Břetislavu Kovářovi přišel anonymní dopis, ve kterém byl upozorněn na to, že jeho sekretářka Marie Kousalová se schází ve večerních hodinách — ačkoliv je vdaná a má rodinu — bez manžela, se spolupracovníkem Milanem Malým a také se společností, která není na její úrovni, v různých vinárnách a nočních podnikcích.

**PŘÍKLAD 3. Odnáška pošty po pracovní době**

Na sekretariátě odboru se vybavovala pošta až do konce pracovní doby, kdy už byla pošta z podniku centrálně odvezena. Vedoucí odboru Jiří Malena dal sekretářce Růženě Ondráškové příkaz, aby poštu odnesla na poštovní úřad v místě sídla podniku. Sekretářka Růžena Ondrášková denně dojížděla do práce, a zatímco odnášela poštu, ujel jí vlak. Navíc nestihla vyzvednout své dítě z mateřské školy v místě svého bydliště.

**PŘÍKLAD 4. Žádost o přefazení z místa sekretářky**

Sekretářka Vlasta Pečtinová pracovala na sekretariátu obchodního náměstka Karla Poštulky již dvacet let. Měla ukončenou ekonomickou školu s maturitou a velmi ráda by přešla do funkce pracovnice odbytu, neboť o tento směr měla zájem a rovněž tato funkce byla finančně výhodnější. Obchodní náměstek Karel Poštulka si velice vážil její práce, neboť jí vykonávala bez chyb, přesně a rychle. Když ho požádala o doporučení, řekl jí, že jí umožní přechod do odbytu. Ve skutečnosti však s vedoucím odbytu Janem Pojerem dojednal obsazení uvolněného místa v odbytu jiným pracovníkem, neboť nechtěl svou dobrou sekretářku ztratit.

**PŘÍKLAD 5. Narušování socialistického soužití**

Na pracovišti vedoucího výrobního oddělení Aloise Pekárka docházelo již delší dobu k narušování pracovní morálky tím, že zvyhodňoval sekretářku Marcelu Pavlíkovou. Dával jí často volno, přehlížel její časté pozdní příchody do práce a její předčasné odchody z práce. Upozorňování ostatních spolupracovníků a zvláště starších spolupracovníků sekretariátu nebral v úvahu. Vedoucí výrobního oddělení Alois Pekárek i sekretářka Marcela Pavlíková měli každý svou rodinu a Alois Pekárkovi hrozil rozvod, neboť jeho manželka Ema Pekárková se o jeho poměru dověděla a požádala o rozvod.

**PŘÍKLAD 6. Rozdělování mimofádných odměn**

Sekretářka vedoucího odboru Heda Padrtová psala plány i po pracovní době. Při rozdělování odměn dostala neúměrně malou odměnu. Vedoucí odboru ekonomiky práce Jan Paleta, na kterého se obrátila a kterého žádala o vysvětlení, odůvodnil rozdělení odměn tím, že byla celková částka pro všechny nízká, a že se proto odměny rozdělily rovnoměrně. Sekretářka mu řekla: „Byla jsem na pracovní daleko více hodin než ostatní pracovnice a přesto jsem dostala stejnou odměnu jako oni. Považují to za nespravedlivé!“ Po těchto slovech rozčileně z místnosti odešla a zavřela za sebou hlučně dveře.

**PŘÍKLAD 7. Pozdní příchod do práce**

Po společenském večírku, který pořádal jeden odborný úsek v rámci BSP, přišla sekretářka Markéta Ptáčková bez omluvy druhý den do zaměstnání o tři hodiny později. Přitom bydlela v místě svého pracoviště. Vedoucí Zdeněk Polesný jí velmi důrazně tento pozdní příchod vytkl s tím, že zameškanou pracovní dobu musí nadpracovat a že jí bude krátit mimofádnou odměnu.

<sup>24</sup> Příklady na základě předvýzkumu sestavil J. Sedlák se Z. Miškaříkovou.  
Pro potřeby výzkumu na GR závodů všeobecného strojírenství je přizpůsobila M. Remešová.

NÁVODNÉ OTÁZKY

**PŘÍKLAD 1. Jednorázové školení sekretářek**

1. Má podle Vašeho názoru školení sekretářek výborně hospodářské jednotky v tom rozsahu a s tím obsahem, jak dosud probíhalo, význam? V čem ano, v čem ne?
2. Jak byste si takové školení představovala?
3. Které argumenty byste v roli sekretářky Kateřiny Kalábové použila, abyste přesvědčila svého nadřízeného, vedoucího odboru Václava Kachlíka, aby Vás uvolnil na školení?
4. Vžijte se do úlohy vedoucího odboru a uveďte jak byste diskutovala se sekretářkou Kateřinou Kalábovou na jeho místě:

**PŘÍKLAD 2. Anonymní stížnost na chování sekretářky**

1. Jak byste postupovala po obdržení anonymního dopisu na sekretářku Marli Kousalovou, kdybyste pracovala ve funkci vedoucího oddělení Břetislava Kováře?
2. Jak byste se zachovala, kdybyste byla na místě sekretářky Marie Kousalové, kdybyste se dozvěděla rámcově, že na Vás přišel anonymní dopis?
3. Jaký je Váš názor na anonymní dopisy?
4. Jak byste reagovala na místě Milana Malého?

**PŘÍKLAD 3. Odnáška pošty po pracovní době**

1. Zhodnotte příkaz vedoucího odboru Jiřího Maleny!
2. Jak byste reagovala, kdybyste byla na místě sekretářky Růženy Ondráškové — na příkaz vedoucího odboru Jiřího Maleny?
3. Jak byste řešila situaci na místě Růženy Ondráškové po splnění příkazu?
4. Jak bylo možno řešit situaci ještě jinak?

**PŘÍKLAD 4. Žádost o přefazení z místa sekretářky**

1. Uvažovala jste již někdy o tom, že byste přešla na jinou práci?
2. Po kolika letech praxe to bylo? Jaké byly vlastní příčiny?
3. Snažila jste se svůj úmysl realizovat? Jak a s jakým výsledkem?
4. Zhodnotte postoje i počínání obchodního náměstka Karla Poštulky!

**PŘÍKLAD 5. Narušování socialistického soužití**

1. Napište svůj názor na vzájemný vztah mezi vedoucím výrobního oddělení a mezi sekretářkou Marcelou Pavlíkovou!
2. Jak byste řešila situaci pracoviště, kdybyste byla ve funkci nadřízeného pracovníka, výrobního náměstka Antonína Pecky, kterému došla stížnost na poměry ve výrobním oddělení?
3. Vžijte se do situace manželky vedoucího výrobního oddělení Emy Pekárkové a uveďte, co Vy byste podnikala na jejím místě.
4. Jak by bylo vhodné řešit vzniklou situaci ještě jinak?

**PŘÍKLAD 6. Rozdělování mimořádných odměn**

1. Posuďte způsob rozdělování mimořádných odměn, jak jej praktikoval vedoucí odboru ekonomiky práce Jan Paleta!
2. Jak by se měly podle Vašeho názoru rozdělovat mimořádné odměny?
3. Jak byste řešila vzniklou situaci na místě sekretářky Hedy Padrtové?
4. Jak by bylo možno řešit vzniklou situaci ještě jinak?

**PŘÍKLAD 7. Pozdní příchod do práce**

1. Kdybyste pracovala ve funkci vedoucího a Vaše sekretářka by přišla po společenském večírku BSP o tři hodiny později do práce, co byste jí řekla, a jak byste s ní řešila její absenci?
2. Kdybyste byla na místě sekretářky Markéty Ptáčkové, co byste řekla vedoucímu Zdeňku Polesnému po příchodu na své pracoviště?
3. Jak řešit zásadně pozdní příchody na pracoviště — a jaká je běžná praxe?
4. Jaké jsou Vaše zkušenosti s opožděnými příchody na pracoviště?

VÝSLEDKY VÝZKUMU ČASOVÉ ŘADY ZVJ

Odborného školení sekretářek GR ZVS se zúčastnilo ve dvou bázích přes 52 osob. Z nich bylo pro aktivní sociální učení programové (ASUP) vyčleněno 15 sekretářek, jejichž průměrné stáří bylo 28,4 roku a průměrná délka zaměstnání 14 roků.<sup>255</sup>

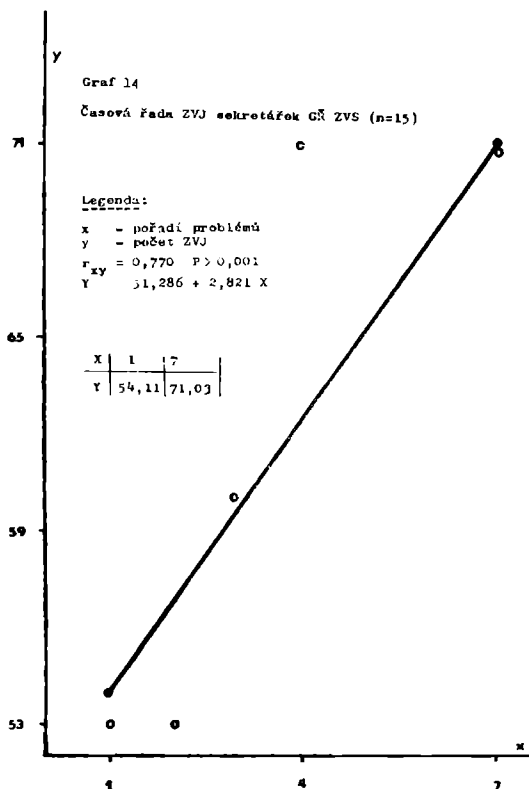
Počet návrhů na řešení předložených problémů (znakově významových jednotek — ZVJ) u jednotlivých příkladů u jednotlivých řešitelek kolísá mezi 2—7 ZVJ, v rámci sedmi příkladů bylo rozpětí výkonů skupiny 53—71

<sup>255</sup> Zámečnicková, M.: Training of social components of employee behaviour. 4th Prague conf.: Psychol. develop., learn. and pers. formation. Prague 1982, str. 199. Abstract of papers.

ZVJ s průměrem 62,6 ZVJ. Výkony jednotlivých sekretářek byly poměrně vyrovnané, kolísaly mezi 23–34 návrhy na řešení s průměrem 29,2 ZVJ.

Z grafu 14, znázorňujícího závislost mezi pořadím řešených problémových situací a mezi produkcí ZVJ celé skupiny 15 sekretářek je patrné, že bylo adekvátnější proložit korelačními body exponenciální křivku místo přímky.

Přesto přímka ukazuje přibližný, vzestupný trend, s nepříliš vysokým jednotkovým přírůstkem ( $JP = 2,8$  ZVJ). Z technických důvodů nebylo možno k řešení použít více než sedm příkladů, takže výsledky nelze srovnávat s efektivitou ASUP u sekretářek univerzity, u nichž bylo řešeno 11 příkladů. Celkový nárůst u skupiny činil téměř 17 ZVJ.



### g) Problémové situace učňů chemie

Učni se dostávají do nových sociálních skupin ve škole, v závodě, v domovech mládeže, ve skupinách svých vrstevníků, a jsou jimi do jisté míry ovlivňováni. Dospělí v jejich okolí jsou pro ně vzorem při formování jejich vlastní osobnosti. Avšak nezřídka se někteří z nich špatně chovají, protože nemají zcela jasno v normách mezilidských vztahů.<sup>256</sup>

Dostávají se tak do konfliktů s ostatními uční, s rodiči, s vychovateli i učiteli. Neshody mají úzkou spojitost i se specifickými rysy období dospí-

<sup>256</sup> Tejkalová, R.: Důležitá úloha vychovatele. RP 63, 1983, č. 123, str. 4.

vání a s problematikou procesu utváření socialistického právního vědomí, váží se k činnosti, kterou jedinec vykonává nebo pro niž se připravuje v rámci svého sociálního styku.<sup>257</sup>

Problémové situace učňů chemie tvořily popis 15 konfliktních situací, typických pro učně, s převahou neshod různého typu mezi učni navzájem. Počet návodných otázek byl záměrně vyrovnán, příklady byly seřazeny podle stupně obtížnosti a složitosti, formulace příkladů byly přizpůsobeny věku zkoumaných.

Při koncipování cvičných situací se vycházelo z předpokladu, že jsou výchovně problémové situace, jež mění úroveň právního vědomí, řešitelné pomocí dlouhodobého, protahovaného působení metody ASUP a pomocí komplexnější metodiky (ASUP spolu s prostředky masové informace a propagandy (PMIP), posilovanými pomocí výcvikové metody programovaného skupinového poradenství (PSP) podle P. Velemínské.<sup>258</sup>

Předvýzkum<sup>259</sup> ukázal, že se téměř tři čtvrtiny učňů během týdne dostávají do drobných neshod, dvě pětiny prožívají jednou za měsíc větší konflikt, jedna desetina zkoumaných ( $n = 30$ ) neudávala žádné neshody.

K nejčastějším konfliktům podle výsledků předvýzkumu patřilo z hlediska obsahu kouření, návštěva restaurací a pití alkoholických nápojů, úmyslné ničení věcí, drzé chování, obcházení povinností, nedodržování studijní doby a večerky. Většina z uvedených námětů byla zařazena do cvičných příkladů.

## NÁVRH PROBLÉMOVÝCH SITUACÍ PRO UČNĚ CHEMIE Z OBLASTI PRÁVNÍHO VĚDOMÍ

### PŘEDLOHA

#### PŘÍKLADY PRO ŘEŠENÍ PROBLÉMŮ UČNŮ CHEMIE<sup>260</sup>

##### **PŘÍKLAD 1. Obávaný Pepa**

Karel si rovnal právě své věci ve skříni, když přišel obávaný Pepa a bez jakéhokoli ptaní se začal hrabat v jeho osobních věcech. Po oslovení reagoval: „Ty bažante hnusnej, lehni na nadř!“ Bylo vidět, že má sílu. Karlovi povolíly nervy a udeřil ho. Asi po desetiminutové pranici Pepa odešel se slovy: „Tak si to sežer!“ Od té doby spolu už týden nemluví.

##### **PŘÍKLAD 2. Jirkova neústupnost**

Brzo po ránu — hned po probuzení — si Jirka pouštěl nahlas rádio. Jeho spolubydlíci a spolužák Lojza chtěli ještě spát. Jirka však neustoupil. „Když je rádio na pokoji, tak si ho mohu poslouchat kdykoliv se mi zachce!“ To se často opakovalo a Lojza na to reagoval tím, že začal Jirku ignorovat. Při posledním hodnocení úkildu měli na pokoji nepořádek a Jirka to svedl na Lojzu.

##### **PŘÍKLAD 3. Jednotlivec nebo většina**

Pavel se zajímá o novou techniku. Večer sledoval v klubovně na prvním televizním programu pravidelný technický magazín. Díval se na televizi asi 15 minut, když přišli další učni a chtěli sledovat zábavný pořad na druhém programu. Pavel se ohradil, že on tu byl první. Došlo k hádce, Pavel byl z klubovny vyhozen a televizor přepnut na zábavný pořad na druhý program.

<sup>257</sup> Eliáš, K.: Utváření socialistického právního vědomí s využitím psychologických výcvikových metod a prostředků masové informace a propagandy. Praha, Psychologický ústav ČSAV 1983, str. 33–36, 262–271. Kandidátská dizertační práce.

<sup>258</sup> Velemínská, Patricie: Utváření mravního vědomí metodou programového skupinového poradenství. Praha, Psychologický ústav ČSAV 1983, str. 62–64. Kandidátská dizertační práce.

<sup>259</sup> Eliáš, K.: Cit. práce, str. 78–79.

<sup>260</sup> Příklady zkonstruovali na základě předvýzkumu PhDr. Karel Eliáš spolu s doc. dr. J. Sedlákem, CSc.

#### **PŘÍKLAD 4. Rudolfovo a Oldřiščíno kamarádství**

Rudolf Čižmanec a Oldřiška Bohatá, učni III. ročníku se skamarádili na loňské bramborové brigádě. Oba chodí do stejné třídy a dobře se učí. Oba bydlí v Mělnice, poměrně nedaleko od sebe. Od té doby spolu často jezdívali z domova na internát. Brzy si toho všimla Oldřiščina matka a zakázala Oldřišče s Rudou chodit a jezdit společně. Když ani to nepomohlo, vzala matka Oldřišku z internátu domů, takže musí denně dojíždět. Vstává před pátou a vrací se až na večer. Její prospěch v učení se zhoršil.

#### **PŘÍKLAD 5. Kdo je odpovědný za Mirkovu lhostejnost?**

Mírek Černý je podprůměrným žákem II. ročníku. Pochází z rozvrácené rodiny, otec Karel byl několikrát trestaný, matka Zdenka je alkoholička. Mladší sestra Jitka byla umístěna v dětském domově. Mírek žije s matkou. Zejména při odborném výcviku projevuje lhostejnost k práci i ke svým spolupracovníkům. Přes den padá déšť se sněhem. K večeru začalo mrznout a v 17 hodin byl chodník před internátem jako sklo. Správce Vojtěch Jechout požádal Mírka Černého, aby vzal vědro s pískem a posypal chodník. Pan Vladimír Nováček, který bydlí za rohem, šel těsně před 18 hodinou nakoupit, na neposypaném chodníku uklouzl a těžce si poranil rameno.

#### **PŘÍKLAD 6. Karty na pokoji**

Jarda dojíždí z daleka. Až z Mostu. Aby mu cesta lépe uběhla, hrával s kamarády ve vlaku karty. V neděli po příjezdu na internát Jarda ještě rychle odešel ven a vrátil se až těsně před večerkou. V pondělí ráno našla vychovatelka Jana Chramostová karty na stole v jeho pokoji. Řekla mu, že hrát karty na pokoji je zakázáno a aby jí dal učňovskou knížku. Jarda řekl, že karty na pokoji nehrál, ale učňovskou knížku jí dal. Dostal poznámku.

#### **PŘÍKLAD 7. Nalakované nehty s omluvou**

Při pololetním hodnocení vytkl třídní učitel Jindřich Spěvák Renatě Pospíšilové její špatný přístup k učení i odborné praxi, které si vybrala jako své budoucí povolání a řekla: „Jedině co dovedete, je parádit se a lakovat si nehty! Udělala byste lépe, kdybyste věnovala více času učení, než šminkám!“ Renata o tom vypravovala doma rodičům. Matka Renaty si přišla stěžovat řediteli učiliště Jaroslavu Novákovi a žádala, aby se učitel Renatě před celou třídou omluvil.

#### **PŘÍKLAD 8. Spravedlivé či nespravedlivé známkování**

Jirka Moulis seděl ve třetí lavici a sledoval učitele fyziky Františka Jílka, jak zkouší Pepíka Ruše, který se vždy všechno „našprtal“. Tentokrát ho však učitel „topil“, nechal ho rozmluvit se, a vždy, když Pepík neznal hned odpověď, měl „jízlivé“ poznámky. Tak se to alespoň Jirkovi Moulisovi zdálo. Nelíbila se mu ani výsledná známka a tak se drze učitel ozval a s ním i někteří další. K jeho překvapení učitel František Jílek známku „slevil“. Poté se zdál velmi rozčilený. Po hodině Jirka Moulis zašel za učitelem fyziky Františkem Jílkem do kabinetu a učitel se za drzost omluvil. Zároveň řekl, co si myslí o jeho zkoušení. Učitel odpověděl, že oni jsou učni a tedy, že na nich především požaduje, aby se učili. Jirka pozdravil, odešel, ale napětí mezi nimi zůstalo.

#### **PŘÍKLAD 9. Zakřiknutá Jana**

Jana Kolesová, učnice I. ročníku, přišla do učiliště z dětského domova. Je průměrnou učnicí, plaché až zakřiknuté povahy. Na žádost kohokoli je vždy ochotna pomoci. Jinak se vůči kolektivitu projevuje pasivně. Po jedné hodině vytkl třídní učitel Josef Fabiánek před celou třídou Janě, že se straní ostatních a že se nedovede zapojit do kolektivu. Jana s pláčem utekla ze třídy.

#### **PŘÍKLAD 10. Podmíněčné vyloučení**

Mezi Lubošem Soukupem, velmi dobrým učněm II. ročníku a vychovatelkou Alenou Sýkovou došlo k rozepři pro neuklizenou knihovnu ve studovně, kterou měl jako služba dne uklidit. Luboš se snažil vychovatelce vysvětlit, že studovnu uklídl, ale že starší spolužáci – ze msty k němu – zase vše rozházeli. Vychovatelka řekla, že je to Lubošova věc a že ho musí za nesplnění povinnosti potrestat. Na to Luboš řekl: „To je od Vás pitomý. Měla byste jít raději sázet zelné než dělat vychovatelku, když nerozumíte mladým lidem!“

#### **PŘÍKLAD 11. Trochu navíc ze svého**

Mírek, učeň III. ročníku, kamarádil s Martinou, která bydlela u nich doma v sousedství. Každou sobotu, když se vrátil z internátu, šli spolu do kina nebo na diskotéku, apod. Ve druhém pololetí III. ročníku začal Mírek jezdit méně často domů – prý chodí v sobotu se spolužáky na brigádu na budoucí volejbalové kurty a také mají volejbalové družstvo pro olympiádu učňovského dorostu. „Do prázdnin však mají být kurty hotovy,“ utěšoval ji, „a možná, že vyhrájeme i olympiádu.“ Martině se zdálo jako velká kvítda, že jí Mírek „pustil k vodě“ kvůli „nějaké brigádě“, zvláště, když u nich doma mohou chodit třeba bruslit na zimní stadion, a bez brigády. Jinde ať se starají jiní a napsala Mirkovi, že už vůbec za ní nemusí chodit.

#### **PŘÍKLAD 12. Charakter člověka**

Luděk Řepa měl od příchodu na internát samé konflikty a domácí řád byl pro něho příliš „těsný“. Často mu pomohl vychovatel Vilém Slepíčka, který zároveň vedl dřevomodelářský kroužek, kam Luděk celkem rád chodil. Po posledním přestupku (pít alkoholu na internátě – službu tehdy zrovna měl vychovatel Vilém Slepíčka) následovalo vyloučení z ubytování. „To mě nevádí, stejně bydlím dost blízko,“ reagoval na to Luděk, když se to dozvěděl. Vyšel z kanceláře ředitele a na dvoře potkal vychovatele Viléma Slepíčku s plnou náručí dýhy. Podíval se na něj, ušklíbl se a bez pozdravu přešel kolem něho.

#### **PŘÍKLAD 13. Nová malba**

Malba ve studovně už byla stará a tak všichni uvítali, když přišli malíři a do druhého dne bylo krásně vymalováno. Výtvarný kroužek učňů z II. ročníku si navíc dal závazek, že místnost uklidí a vyzdobí některými svými pracemi. Nebyla to lehká věc uklidit po malířích a ještě vybrat jen několik (těch nejlepších) z vlastních obrázků a výtvorů. Františkovi Puršovi žádný obrá-

zek nevybrali. To ho pěkně našvalo. „Nějak se jim musím pomstít, těm náfukům,“ pomyslel si. Ve středu odpoledne příběhla služba za vychovatelkou Alenou Přidalovou: „Soudružko vychovatelko, obrázky ve studovně jsou roztrhané a nově vymalovaná zeď je celá poškrábaná!“

#### **PŘÍKLAD 14. S pivem roste síla**

Učeň Jan Paroulek (III. ročník) se dovolil vychovatelky Zdeny Melxnerové, zda může jít na vycházku, že potřebuje koupit pastu na zuby. Na zpáteční cestě se stavil v hostinci Na růžku, kde vypil čtyři piva a dostal se do malicherného sporu se starším mužem o kvalitu litoměřického piva. Spor skončil rvačkou, kterou přerušil zásah přivolané hlídky VB. Učeň Jan Paroulek byl pro své jednání předvolán před komisí ochrany veřejného pořádku NV.

#### **PŘÍKLAD 15. Kluci, neblázněte**

Jaroslav Houška a Emil Potočný (III. ročník) přes výslovný zákaz vychovatele opustili internát a šli do místního hostince, kde vypili větší množství piva. Při návratu do internátu (již po večerce) ze vzetku rozbili uzamčené dveře vchodu a vyhrožovali ublížením na zdraví přiběhnuvšímu vychovateli. „Kluci neblázněte,“ volali na ně z vedlejšího pokoje, „jděte spát!“ To však už Jarda Houška prudce odstrčil vychovatele stranou. Ten sklouzl po schodech dolů a způsobil si otřes mozku. Následek – 14 dní pracovní neschopnosti.

## **PROTOKOLY**

### **NÁVODNÉ OTÁZKY**

#### **PŘÍKLAD 1. Obávaný Pepa**

1. Jak hodnotíte Pepovo jednání? Vžijte se do jeho povahy!
2. Jak byste reagovali na Karlově místě?
3. Jakým způsobem byste se snažili oba udobřit?
4. Co byste dělali, kdybyste byli přítomni popsanému konfliktu?
5. Jak by se dala vzniklá situace řešit ještě jinak?

#### **PŘÍKLAD 2. Jirkova neústupnost**

1. Jak hodnotíte Jirkovo jednání? Potrestali byste ho? Proč? Jak?
2. Jak byste reagoval(a) na Lojzově místě?
3. Jednal Jirka při hodnocení úklidu správně? Vžijte se do jeho role!
4. Jak byste jednali na jeho místě a proč?
5. Jaký je Váš názor na neústupnost či přizpůsobivost ve vzájemném spolužití?

#### **PŘÍKLAD 3. Jednotlivec nebo většina**

1. Jak hodnotíte Pavlovu námitku, že on byl na TV první?
2. Posuďte jednání ostatních! Byla většina v právu?
3. Jak byste se zachoval(a) na Pavlově místě?
4. Připojili byste se ke skupině, která Pavla vyhodila a přeplula TV na druhý program? Proč ano? Proč ne?
5. Dala by se situace řešit ještě jinak?

#### **PŘÍKLAD 4. Rudolfovo a Oldřiščíno kamarádství**

1. Jak hodnotíte postoj matky ke kamarádství Rudy a Oldřišky?
2. Jak byste jednal(a) na matčině místě?
3. Uveďte svou zkušenost s podobnými případy!
4. Jak byste situaci řešil(a), kdybyste byl otcem Oldřišky?
5. Jak byste se zachoval(a) na místě Rudy a Oldřišky?

#### **PŘÍKLAD 5. Kdo je odpovědný za Mirkovu lhostejnost?**

1. Jak hodnotíte jednání Mirka Černého?
2. Jak byste se chovali k Mirkovi jako spolužáci?
3. Jak byste se zachoval(a) k Mirkovi jako vychovatel(ka)?
4. Kdo je za nešťastnou příhodu odpovědný? A komu?
5. Jak pomoci překonat Mirkovu neodpovědnou lhostejnost?
6. Jak byste řešil(a) situaci na místě správce Vojtěcha Jechouta?

#### **PŘÍKLAD 6. Karty na pokoji**

1. Postupovala vychovatelka Jana Chramostová správně?
2. Jak byste jednali Vy na jejím místě?
3. Jak byste situaci řešili na Jardově místě?
4. Co se o hraní karet říká v učňovském řádu?
5. Jak by se dala situace řešit ještě jinak?

#### **PŘÍKLAD 7. Nalakované nehty s omluvou**

1. Jak byste se zachoval(a) na místě rodičů Renaty?
2. Jak by podle Vás měl postupovat ředitel učiliště Jaroslav Novák?
3. Byla slova učitele Jindřicha Spěváka správná? Proč ano? Proč ne?
4. Co byste řekli Vy na jeho místě?
5. Jak byste celou situaci řešil(a) Vy?

**PŘÍKLAD 8. Spravedlivé či nespravedlivé známkování**

1. Jak hodnotíte jednání učitele fyziky Františka Jílka?
2. Byla Jirkova reakce správná? Proč ano? Proč ne?
3. Jak byste se zachoval(a) na Jirkově místě?
4. Posuďte příčiny konfliktu!
5. Jaký způsobem byste řešili podobný konflikt?

**PŘÍKLAD 9. Zakříknutá Jana**

1. Byla výtka učitele Josefa Fabiánka oprávněná? Zdůvodněte!
2. Jak byste postupoval(a) na místě učitele Josefa Fabiánka?
3. Jak byste se zachoval(a) na Janině místě?
4. Jak přistupujete k lidem stranicím se kolektivu?
5. Jakým způsobem byste zapojil(a) Vy Janu do kolektivu?

**PŘÍKLAD 10. Podmínečné vyloučení**

1. Jak hodnotíte Lubošovo jednání?
2. Jak byste se zachoval(a) Vy na Lubošově místě?
3. Jak byste postupoval(a) Vy v roli vychovatelky Aleny Sýkorové?
4. Bylo podmínečné vyloučení Luboše oprávněné? Proč ano? Proč ne?
5. Jaké zkušenosti máte Vy s vychovatelí ve svém internátě?

**PŘÍKLAD 11. Trochu navíc ze svého**

1. Jak hodnotíte Jirkovo jednání? Jak byste reagoval(a) Vy na jeho místě?
2. Uvažovala Martina správně? Proč nikoliv?
3. Jak byste reagovali na jejím místě?
4. Jaký je Váš názor na aktivní účast v podobných akcích na úkor vlastního volného času?
5. Jak Vy se zúčastňujete brigád a jaký je Váš vztah k nim?

**PŘÍKLAD 12. Charakter člověka**

1. Jak byste zjišťoval(a) příčinu proč je Luděk takový jaký je?
2. Jak hodnotíte Luděkovo jednání?
3. Jak byste reagovali na místě vychovatele Viléma Slepíčky?
4. Co si myslíte o podobných typech lidí (jako je Luděk)?
5. Jak Vy se dala situace řešit ještě jinak?

**PŘÍKLAD 13. Nová malba**

1. Jak hodnotíte jednání F. Purše?
2. Jak byste reagovali Vy na jeho místě?
3. Jak byste celou situaci řešili na místě Jiřího Páleníka, ředitele internátu?
4. Co by bylo třeba udělat, aby si lidé více vážili společného vlastnictví?
5. Jak byste situaci řešil(a) na místě vychovatelky Aleny Přidalové?

**PŘÍKLAD 14. S pivem roste síla**

1. Posuďte jednání Jana Paroulka!
2. Jaké jsou asi příčiny jeho chování?
3. Jak byste se zachoval(a) na místě Jana Paroulka?
4. Jak byste celou situaci řešili na místě hřídky VB?
5. Jak byste celou situaci řešili na místě Josefa Jůvy, ředitele učiliště?

**PŘÍKLAD 15. Kluci, neblázněte**

1. Kdo byl vinen opilostí J. Houšky a E. Potočného?
2. Jak byste zasáhli na místě kamarádů z vedlejšího pokoje?
3. Jak byste situaci řešili jako ředitel učiliště?
4. Jaký podíl na popsáném konfliktu mají rodiče obou chlapců?
5. Jak měl jednat zraněný vychovatel?

## VÝSLEDKY VÝZKUMU ČASOVÝCH ŘAD ZVJ UČŇŮ CHEMIE

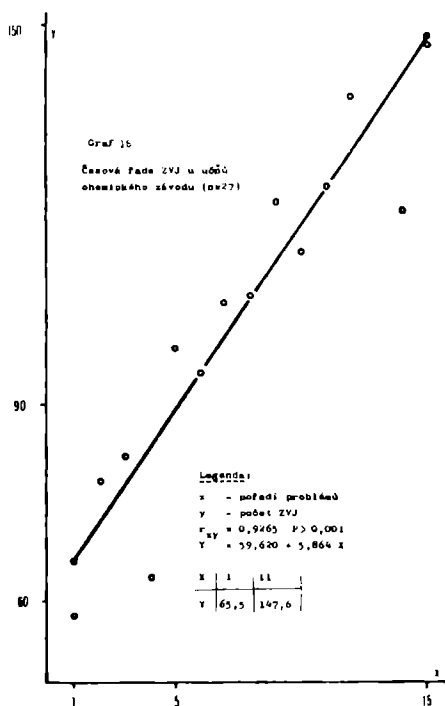
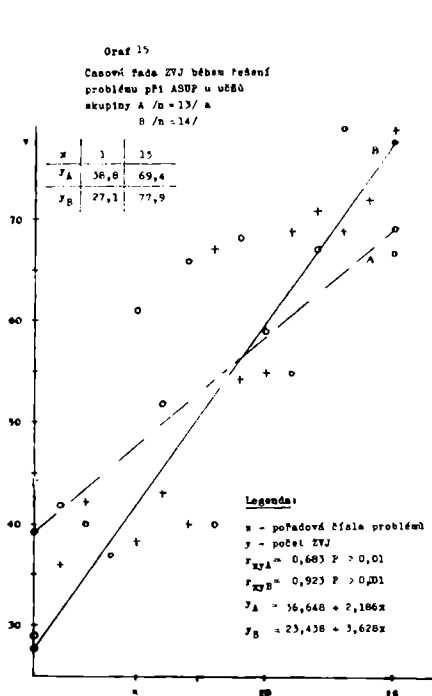
Byl připraven a prakticky vyzkoušen poměrně rozsáhlý, diferencovaný treninkový program. V jeho rámci byly určeny základní (A) a srovnávací (B) skupina učňů. Skupina A ( $n = 13$ ) absolvovala aktivní sociální učení programové (ASUP) s využitím posílení pomocí prostředků masové informace a propagandy (PMIP). Ve skupině B ( $n = 14$ ) bylo použito ASUP a programové skupinové poradenství (PSP) podle P. Velemínské. Variační šíře stáří se ve skupině A pohybovala mezi 14,6–18,3 roky s průměrem 15,8 roků, ve skupině B mezi 14,6–17,4 s průměrem 15,9 roků. Ve skupině A bylo 61,5 % mužů, 38 % žen, ve skupině B 57,1 % mužů a 42,9 % žen.

Experimentální program s řešením 15 problémových situací byl aplikován s 9denními přestávkami po dobu pěti měsíců.



Hodnocení průběhu časových řad ZVJ u obou skupin bylo realizováno dvojím způsobem, a to matematicko statisticky a graficky.

Na grafu 15 jsou patrné rozdíly v průběhové stránce ASUP u skupin A a B. Jde o časovou řadu změn frekvencí ZVJ, podle níž je strmost nárůstu u skupiny B zřetelně vyšší (2,648 : 3,628), celkový nárůst je v poměru 30,6 ZVJ : 50,8 ZVJ. U skupiny B je tedy 1,66krát větší, pravděpodobně díky použití komplexnější metodiky (ASUP + PMIP : ASUP + PSP). Celková produkce ZVJ je u A skupiny větší než u skupiny B (811 ZVJ : 788 ZVJ), což lze vysvětlit hypoteticky intenzivnějším průběhem učení u B skupiny.



Graf 16 znázorňuje průběh četoty ZVJ u spojených skupin A a B. Korelační body velmi těsně přiléhají k ideální přímce, jednotkový přírůstek není vcelku vysoký, ale odpovídá struktuře zkoumaných skupin, stupni jejich sociální nezralosti. Průběh závislosti i strmosti, tj. jednotkový přírůstek je srovnatelný s obdobnou skupinou (JP = 5,97 ZVJ) učňů nástrojařů z n. p. MEZ Mohelnice (viz další podkapitola).

## h) Problémové situace učňů nástrojařů

Zkvalitňování výchovně vzdělávacího procesu učňů má přispívat ke zvyšování jejich připravenosti na výkony v jejich budoucí profesi. Výchovní pracovníci ve spolupráci s učněm dotvářejí jeho osobnost. Jejich úloha i snahy jsou ztíženy tím, že dospívající přicházejí do středních odborných učilišť v tzv. kritickém věku.

Někteří mistři odborného výcviku a vychovatelé jsou vynikajícími odborníky, ale v některých vyhraněných zátěžových situacích se neovládou, zakřičí nebo použijí neadekvátních výrazů, což ztěžuje výchovně vzdělávací proces.

Nová výchovně vzdělávací soustava má řadu rezerv, např. ve zlepšování práce v domovech mládeže, v mimoškolních zařízeních, ve zlepšování forem i obsahové stránky sociálního styku na pracovištích, v odstraňování stereotypních přístupů a vžitých forem práce při řešení sociálních a pracovních problémů. Střední odborná učiliště tvoří rozhodující a největší proud středních škol (z 11.934 studentů a učňů v roce 1983).<sup>261</sup>

Konfliktních situací mezi uční bylo před výzkumem u 41 zkoumaných zjištěno celkem 36 druhů, z nich bylo 13 vybráno podle kritéria největší závažnosti, pro vlastní výzkum metodou aktivního sociálního učení programového (ASUP).<sup>262</sup>

Analýza vyskytujících se negativních jevů u učňovské mládeže<sup>263</sup> odhalila jisté problémy v kádrové oblasti, příčiny politické neutrality, lhostejnosti a neangažovanosti některých žáků, plané moralizování některých výchovných pracovníků, setrávání na starých metodách a formách výchovného působení, nedostatky v pouhém verbálním ovlivňování žáků a učňů.

Dále rozbor poukázal na projevy individualismu, pokrytectví, prospěchářství, korupce, pohodlnosti, touhy snadno získat hodnoty bez vynaloženého úsilí, falešnou kolegiálnítu, skrývání se za kolektiv, zneužívání kolektivu, nevážnost ke kolektivním hodnotám, občasně projevy vandalství na veřejných prostranstvích, ničení parků, telefonních budek a dalších společenských hodnot.

Byl zjištěn nedostatek rysu aktivity a obětavosti ve prospěch celku, občasná tendence k převaze individuálních zájmů nad zájmy celku. Některé kolektivy tříd nedovedou řešit závažnější problémy porušování školního řádu, učňovského řádu a vnitřního řádu domovů mládeže, pracovní morálky, podpory svazácké činnosti.

Mnohdy se objevuje u učňů spokojenost s průměrem, celková neochota vynaložit volní vlastnosti a úsilí, překonávat překážky, menší úcta k výsledkům práce jiných.

Zkvalitňování,<sup>264</sup> doplňování a prohlubování všeobecné, odborné a praktické přípravy učňů zahrnuje i výchovu harmonické osobnosti socialistického člověka a souvisí se zaváděním nových progresivních metod do výchovně vzdělávacího procesu, založených na nejmodernějších vědeckých poznatcích o člověku.

K takovým metodám patří také problémové metody,<sup>265</sup> do nichž je možno začlenit i metodu ASUP.

Vybrané příklady se týkají konfliktů různých úrovní (učeň—mistr, učeň—učitel, kolektiv třídy—učitel, učeň—pracovník).

## NÁVRH PROBLÉMOVÝCH SITUACÍ PRO ŘEŠENÍ PROBLÉMŮ UČŇŮ NÁSTROJAŘŮ

### PŘEDLOHA

#### PŘÍKLADY PRO ŘEŠENÍ PROBLÉMU UČŇŮ NÁSTROJAŘŮ<sup>266</sup>

##### PŘÍKLAD 1. Opožděný příchod

Tak jako každý den, kdy je odborný výcvik, šli uční Jaromír Zdráhal a Petr Vymazal společně do práce. Byl pátek a oba už byli myšlenkami někde u vody nebo na výletě. Zapovídali se tak, že se do dílen dostali s 15minutovým zpožděním. Když otevřeli dveře, stál tam vedoucí odborného výcviku Stanislav Kozák spolu s mistrem Oldřichem Pobuckým. Jakmile vstoupili

<sup>261</sup> Sula, Otto: O výchově mladé generace. RT 98, 1983, č. 206, str. 1, 4; 1. 9. 1983.

<sup>262</sup> Přidalová, A.: Kvalitativní analýza skupinového řešení problémů učňů nástrojařů. V tisku.

<sup>263</sup> Sula, O.: O výchově mladé generace. RT 1. 9. 1983, str. 4.

<sup>264</sup> —: Pčstavení a úkoly mladé generace. Praha, ÚV KSC 1982, str. 32—34.

<sup>265</sup> Mojžíšek, L.: Vyučovací metody. Praha, SPN 1975, str. 144—166.

<sup>266</sup> Při konstruování příkladů úzce spolupracovala PhDr. Alena Přidalová.

Jaromír Zdráhala a Petr Vymazal dovnitř, začal se vedoucí odborného výcviku Stanislav Kozák rozčleňovat, kde byli tak dlouho. Potom se obrátil Stanislav Kozák na mistra odborného výcviku Oldřicha Pobuckého a začal mu vytýkat, že si neumí udržet řádnou disciplínu. Když vedoucí odborného výcviku Stanislav Kozák odešel, mistr Oldřich Pobucký ani nechtěl vědět příčinu pozdního příchodu učně Jaromíra Zdráhala a Petra Vymazala a začal jim vytýkat všechny chyby a nedostatky, které na nich kdy shledal.

#### **PŘÍKLAD 2. Přestup**

Učeň Jaroslav Krátký přestupoval z osobních důvodů z jednoho učiliště do druhého. Vedoucí nového učiliště Josef Bek si zpočátku Jaroslava Krátkého často zval, protože se **přestupem byla** spojená řada administrativních formalit, jež měla na starosti sekretářka vedoucího Jana Pavlová. Když si už Jaroslav Krátký přinesl poslední potvrzení, které odevzdal sekretářce Janě Pavlové, zavolał si ho po určité době opět vedoucí Josef Bek a ostře mu vytýkal jeho nepořádnost, protože údajně nedoručil příslušné potvrzení. Na závěr mu řekl, že už do zdejšího učiliště nemá chodit. Učeň Jaroslav Krátký se proto rozjel domů a spolu s otcem Milanem Krátkým zatelefonovali vedoucímu Josefu Bekovi, který nakonec potvrzení, kvůli kterému konflikt vznikl, našel na stole sekretářky Jany Pavlové, kde leželo již delší dobu.

#### **PŘÍKLAD 3. Pozdní příchod do hodiny**

Učeň Ladislav Prázdny šel jako každý den v polední přestávce do školní jídelny. Výdej obědů byl však v tento den z technických důvodů opožděn a když už měl být Ladislav Prázdny na řadě, přestalo se na 15 minut vydávat úplně. Toto zpoždění bylo příčinou pozdního příchodu do vyučovací hodiny nejen Ladislava Prázdneho, ale i dalších jeho spolužáků. Nepřítomnost asi poloviny třídy rozzlobila profesora Petra Nováka natolik, že třídu opustil se slovy: „Nebudu přeci učit ve třídě, kde chybí polovina žáků.“ Vrátil se však za 15 minut a když Ladislav Prázdny a jeho spolužáci přišli do třídy, vykázal je profesor Petr Novák na chodbu, kde museli strávit zbytek hodiny.

#### **PŘÍKLAD 4. Brigáda v dešti**

Učeň I. ročníku se měli zúčastnit brigády věnované úklidu okolo školy. Profesor Vladimír Holý přišel do třídy a vyzval žáky, aby šli pracovat ven. Žáci se však ohradili, protože venku silně pršelo. Tuto námitku však profesor Vladimír Holý nerespektoval a ještě zdůraznil, že brigáda je závazek, který se musí splnit bez ohledu na počasí. Na tento postoj profesora Vladimíra Holého zareagovali žáci Jiří Plesník a Milan Novotný tak, že odešli ze třídy a šli domů. Zbytek třídy šel ven do deště pracovat. Když brigáda skončila, tak se učeň mokrý odebrál na třídnickou hodinu, kde jim profesor Vladimír Holý vytýkal jejich pasivní postoj k brigádě a na adresu Jiřího Plesníka a Milana Novotného dodal: „Však já si to s nimi vyřídím.“

#### **PŘÍKLAD 5. Nedodržení bezpečnostních předpisů**

Učeň Kamil Pospíšil byl při praktické výuce přidělen k vrtačce. Zapomněl si však vzít čepici, která je z bezpečnostních důvodů při operaci vrtní nezbytná. Mistr Josef Ryška si tohoto nedostatku všiml a hned začal Kamilovi Pospíšilovi vytýkat jeho nepořádnost, která by mohla způsobit úraz. Svou výtku zakončil slovy: „Za nerespektování bezpečnostních předpisů, s nimiž jsi byl seznámen, tě musím potrestat.“ Učeň Kamil Pospíšil se však ohradil tím, že na bezpečnostním školení nebyl přítomen, protože byl nemocen. Tuto omluvu však mistr Josef Ryška odbyl slovy: „To mě nezajímá.“

#### **PŘÍKLAD 6. Pomsta**

Tak jako každý den šel učeň Tomáš Dostál ve 12 hodin na oběd do závodní jídelny. U okénka si vyzvedl talíř s jídlem a chtěl si jít sednout k volnému stolu. V úzké uličce se však střetl s mistrem Oldřichem Pešlem, který si teprve šel pro jídlo, takže měl prázdné ruce. Přesto však na učně Tomáše Dostála hrubě vyštěkl: „Uhní, troubo.“ I když učně Tomáše Dostála toto oslovení vyvedlo z míry, přesto i přes protesty kolem stojících pracovníků mistrovi ustoupil. Po tomto nepřijemném zážitku začal učeň Tomáš Dostál přemýšlet, jak by se mistrovi Oldřichu Pešlovi „pomstil“. V příhodnou dobu tento učeň sňoval mistrovi Pešlovi materiály, které potřeboval na poradu vedení učiliště.

#### **PŘÍKLAD 7. Protekce**

Učeň Josef Krátký si při praktickém vyučování šel se svým spolužákem Jirkou Smutným vypůjčit do výdejny nářadí vrták, který však během práce neumylně polámali. Museli ho jít vrátit zpět do výdejny, kde ho s patřičným vysvětlením odevzdali pracovníkovi výdejny Pavlovi Směšnému. Po vysvětlení by mohlo být vše v pořádku, kdyby ovšem Josef Krátký neprohodil jen tak pro Jirku Smutného: „Podívej, co tady dělá lidi.“ Tato poznámka neunikla Pavlu Směšnému, který na ni okamžitě zareagoval tím, že si na ně bude stěžovat. Když mu ovšem učeň Josef Krátký začal diktovat své jméno a adresu, Pavel Směšný si uvědomil, že je synem jistého vedoucího pracovníka podniku a obratem změnil tón a začal být velmi „přijemný“.

#### **PŘÍKLAD 8. Neplánovaná písemná práce**

Poslední hodinu měla být podle rozvrhu tělesná výchova. Protože vyučující Jan Hámal nebyl přítomen, zastupovala ho učitelka Jana Kolová, která chtěla jít s žáky místo tělocviku na výstavu. Žáci jí však řekli, že výstavu už jednou viděli, a proto by si raději šli zacvičit. Na tyto protesty však učitelka Jana Kolová nebrala ohledy a najednou řekla: „Tak když se vám to nelíbí, tak si vezměte papíry a napišeme si písemnou práci ze strojnictví!“ Protože však v tento den strojnictví v rozvrhu vůbec nebylo, žáci na písemnou práci nebyli připraveni, a tak opět začal protestovat. Učitelka Jana Kolová však neustoupila a žáci se museli podřídit. Deset učně však odmítlo psát písemnou práci s opětovým odůvodněním, že nejsou na písemnou práci na dnešní den řádně připraveni.

#### **PŘÍKLAD 9. Neúčast na směně NF**

V den praktické výuky před vyhlášenou směnou Národní fronty chyběl mistr Alois Studený a z toho důvodu jej zastupoval mistr Jaroslav Vaňák, který všechny učně pozval na druhý den na směnu Národní fronty v místě školy. Učeň Aleš Petrák však byl zároveň pozván na směnu Národní fronty do své obce a té se také zúčastnil. Po týdnu v pátek, kdy bylo opět

praktické vyučování, se mistr Alois Studený otázal žáka Aleše Petráka, proč se nezúčastnil brigády v místě školy. Učeň Aleš Petrák mu vysvětlil své důvody, proč se nezúčastnil na směně Národní fronty. Mistr Alois Studený však jeho důvody neuznal a sdělil mu, že z jeho neúčasti na směně bude muset vyvodit důsledky.

#### **PŘÍKLAD 10. Předčasný odchod z vyučování**

Před poslední vyučovací hodinou zjistili učni I. ročníku, že učitel Karel Nový, který je měl mít z matematiky, není ve škole přítomen, a proto si šli ověřit do sborovny, který z učitelů jej bude zastupovat. Protože se jim tuto informaci nepodařilo získat, odešla celá třída o hodinu dříve domů. Učeň Josef Ptáček a Jaroslav Hladký, kteří bydleli na internátě, se odebrali na internát. Na druhý den si třídní profesor František Bek stěžoval u vedoucího internátu Kamila Pulce, že učni Josef Ptáček a Jaroslav Hladký neoprávněně odešli z vyučování o hodinu dříve.

#### **PŘÍKLAD 11. Neobjektivní hodnocení**

Při pravidelném hodnocení práce učňů byl mistrem odborného výcviku Jiřím Nerudou ohodnocen učeň Mirek Novák daleko lépe než učeň Jan Kuba. Ostatní učni s tímto postupem nesouhlasili, protože pozorovali už delší čas, že Mirek Novák nepracuje zdaleka tak dobře jako Jan Kuba. Z těchto důvodů zašel Petr Kučera za mistrem Jiřím Nerudou a jménem všech učňů jej žádal, aby jim vysvětlil postup hodnocení. Také mu sdělil svůj názor, že hodnotí Mírka Nováka lépe už z toho důvodu, že jeho otec zastává v podniku vysokou hospodářskou funkci a proto jsou mu tolerovány jeho nedostatky. Mistr Jiří Neruda však o těchto věcech nechtěl vůbec diskutovat a vykázal Petra Kučeru s tím, že až budou všichni učni dělat tak dobře jako Mirek Novák, budou také dobře hodnoceni.

#### **PŘÍKLAD 12. Porucha na brusce**

Při pracovní výuce byl učeň Rudolf Marek přidělen mistrem Janem Veselým na brusku. Při broušení materiálu přebrousil kabel od ruční brusky. I když si byl učeň Rudolf Marek vědom, že musí tuto závalu nahlásit mistrovi Janu Veselému, přesto za ním nešel a odnesl brusku zpět do výdejný náradí. Odtud si brusku vypůjčili učni Petr Neset a Oldřich Příkryl, kteří pracovali na druhé dílně. Když na brusce objevili závalu, šli tuto skutečnost nahlásit mistrovi Janu Veselému, který si zavolal učně Rudolfa Marka a za to, že mu neoznámil vzniklou závalu, důrazně ho pokáral. Zároveň mu sdělil, že v opakovaném případě bude muset vzniklou škodu nahradit.

#### **PŘÍKLAD 13. Zubař**

Učeň Františkovi Rosickému rozbolel ve vyučování zub. Třídní profesor Karel Peterka proto poslal Františka Rosického před hodinou fyziky k zubaři. Protože byla v čekárně spousta lidí, dostal se František Rosický zpět do vyučování těsně před samým koncem hodiny fyziky. Profesor Jiří Červený se po jeho příchodu na něj velmi rozlobil a začal mu vyčítat jeho absenci v hodinách fyziky a vůbec si nechtěl nechat vysvětlit důvod dnešní nepřítomnosti učně Františka Rosického.

## **PROTOKOLY**

### **NÁVODNĚ OTÁZKY**

#### **PŘÍKLAD 1. Opožděný příchod**

- A. Vaše řešení problému (sem napište volně svoje návrhy řešení).
- B. Další možné varianty řešení (pokuste se napsat i zvláštní způsoby, speciální, méně obvyklá řešení)!
- C. Doplňující otázky:
  1. Jak hodnotíte reakci vedoucího odborného výcviku Stanislava Kozáka na pozdní příchod učně Jaromíra Zdráhala a Petra Vymazala?
  2. Jaký je Váš názor na chování vedoucího odborného výcviku Stanislava Kozáka vůči mistrovi Oldřichu Pobuckému?
  3. Jak byste se zachoval(a) na místě mistra Oldřicha Pobuckého po odchodu vedoucího odborného výcviku Stanislava Kozáka?

#### **PŘÍKLAD 2. Přestup**

- A. Vaše řešení problému – napište volně svůj návrh.
- B. Další možné varianty řešení.
- C. Doplňující otázky:
  1. Zhodnoťte dopad počinání vedoucího učiliště Josefa Beka na psychický stav učně Jaroslava Krátkého!
  2. Jak byste řešil(a) vzniklou situaci, kdybyste byl(a) na místě vedoucího Josefa Beka Vy?
  3. Jak byste se zachoval(a) na místě učně Jaroslava Krátkého?
  4. Vyjádřete se, jak byste postupoval(a) na místě sekretářky Jany Pavlové!

#### **PŘÍKLAD 3. Pozdní příchod do hodiny**

- A. Vaše řešení problému.
- B. Další možné varianty řešení.
- C. Doplňující otázky:
  1. Jaký je Váš názor na počinání profesora Petra Nováka?

2. Vysvětlíte možné příčiny chování profesora Petra Nováka!
3. Které argumenty byste použil(a) v roli učně Ladislava Prázdného, abyste přesvědčil(a) profesora Petra Nováka ke změně stanoviska?
4. Jak byste se zachoval(a) na místě profesora Petra Nováka?

#### **PŘÍKLAD 4. Brigáda v dešti**

- A. Vaše řešení problému.
- B. Další možné varianty řešení.
- C. Doplnující otázky:
  1. Jak byste reagoval(a) na chování učňů Jiřího Plesníka a Milana Novotného, kdybyste byl(a) na místě profesora Vladimíra Holého?
  2. Jaký je Váš názor na postoj profesora Vladimíra Holého k vzniklé situaci?
  3. Jaký je Váš názor na odchod učňů Jiřího Plesníka a Milana Novotného ze třídy?
  4. Jak byste se zachoval(a) Vy na místě učňů Jiřího Plesníka a Milana Novotného?

#### **PŘÍKLAD 5. Nedodržení bezpečnostních předpisů**

- A. Vaše řešení problému.
- B. Další možné varianty řešení.
- C. Doplnující otázky:
  1. Jak byste potrestal(a) učně Kamila Pospíšila za nedodržení bezpečnostních předpisů Vy, kdybyste byl(a) na místě mistra Josefa Ryšky?
  2. Jak hodnotíte postoj mistra Josefa Ryšky k vzniklé situaci?
  3. Jaké argumenty byste použil(a) v roli učně Kamila Pospíšila, abyste přesvědčil(a) mistra Josefa Ryšku, aby změnil svůj postoj?
  4. Jak byste reagoval(a), kdybyste byl(a) přítomen(na) popsané scéně a byl(a) kamarádem učně Kamila Pospíšila?

#### **PŘÍKLAD 6. Pomsta**

- A. Vaše řešení problému.
- B. Další možné varianty řešení.
- C. Doplnující otázky:
  1. Jaký je Váš názor na vztahy mezi učni a mistry odborného výcviku?
  2. Jak byste reagoval(a), kdybyste se dostal(a) do podobné situace jako učeň Tomáš Dostál?
  3. Jak byste se zachoval(a), kdybyste byl(a) na místě Oldřicha Pešla, když mu učeň Tomáš Dostál schoval důležité materiály?
  4. Zhodnoťte počínání mistra Oldřicha Pešla!
  5. Vžijte se do situace a uveďte, jak byste reagoval(a), kdybyste byl(a) přítomen(a) v závodní jídelně jako dělník ze stejného pracoviště!

#### **PŘÍKLAD 7. Protekce**

- A. Vaše řešení problému.
- B. Další možné varianty řešení.
- C. Doplnující otázky:
  1. Jak hodnotíte chování pracovníka výdejny Pavla Směšného?
  2. Jaké byly pravděpodobné příčiny změny v chování Pavla Směšného k učni Josefu Krátkému?
  3. Jak byste řešil(a) popsanou situaci Vy, kdybyste byl(a) na místě pracovníka výdejny Pavla Směšného?
  4. Jak byste se zachoval(a) Vy v roli učně Josefa Krátkého?
  5. Jaký je Váš názor na protekci?

#### **PŘÍKLAD 8. Neplánovaná písemná práce**

- A. Vaše řešení problému.
- B. Další možné varianty řešení.
- C. Doplnující otázky:
  1. Jaký je Váš názor na jednání učitelky Jany Kolové?
  2. Jak byste se zachoval(a) Vy, kdybyste byl(a) na místě učitelky Jany Kolové?
  3. Jaký je Váš názor na jednání deseti učňů, kteří odmítli písemnou práci psát?
  4. Jak byste jednal(a), kdybyste byl(a) učitelem Zdeňkem Váňou a slyšel(a) byste protesty žáků?
  5. Jak byste se zachoval(a), kdybyste byl(a) na místě jednoho z žáků?

#### **PŘÍKLAD 9. Neúčast na směně NF**

- A. Vaše řešení problému.
- B. Další možné varianty řešení.
- C. Doplnující otázky:
  1. Jaký je Váš názor na postoj mistra Aloise Studeného?
  2. Kterých argumentů byste použil(a) v roli učně Aleše Petráka, abyste přesvědčil(a) mistra Aloise Studeného ke změně jeho stanoviska?
  3. Jak byste si počínal(a) Vy na místě mistra Aloise Studeného?
  4. Jaké jiné řešení vzniklého konfliktu by bylo vhodné?
  5. Jak byste reagoval(a) Vy, kdybyste byl(a) kamarádem učně Aleše Petráka a byl(a) byste přítomen(a) konfliktu mezi ním a mistrem Aloisem Studeným?

#### **PŘÍKLAD 10. Předčasný odchod z vyučování**

- A. Vaše řešení problému.
- B. Další možné varianty řešení.
- C. Doplnující otázky:
  1. Jak hodnotíte počínání třídního profesora Františka Beka?
  2. Jak byste se zachoval(a), kdybyste byl(a) na místě učňů Josefa Ptáčka a Jaroslava Hladkého?
  3. Jak byste řešil(a) stížnost třídního profesora Františka Beka v roli vedoucího internátu Kamila Pulce?

4. Co byste dělal(a) na místě třídního profesora Františka Beka?
5. Co byste dělal(a), kdybyste byl(a) předsedou třídní samosprávy I. ročníku, v dané situaci?

#### **PŘÍKLAD 11. Neobjektivní hodnocení**

- A. Vaše řešení problému.
- B. Další možné varianty řešení.
- C. Doplnující otázky:
  1. Zhodnoťte počínání mistra Jiřího Nerudy.
  2. Jak byste se zachoval(a), kdybyste byl(a) v roli učně Petra Kučery?
  3. Jak byste jednal(a) na místě mistra Jiřího Nerudy?
  4. Zhodnoťte dopad počínání mistra Jiřího Nerudy na vztahy mezi ním a uční, které řídil!
  5. Zamyslete se nad tím, proč mistr Jiří Neruda nepřipustil diskusi o hodnocení učňů!

#### **PŘÍKLAD 12. Porucha na brusce**

- A. Vaše řešení problému.
- B. Další možné varianty řešení.
- C. Doplnující otázky:
  1. Jaký je Váš názor na počínání učně Rudolfa Marka?
  2. Zhodnoťte reakci mistra Jana Veselého na vzniklou situaci!
  3. Jak byste se zachoval(a) na místě učňů Petra Neseta a Oldřicha Přikryla, kteří závadu na brusce objevili?
  4. Jak byste si počínal(a) na místě učně Rudolfa Marka?
  5. Jaké byly pravděpodobné příčiny jednání Rudolfa Marka?
  6. Jak byste se zachoval(a), kdybyste byl(a) na místě mistra Jana Veselého?
  7. Jak by bylo možno jinak řešit popsany konflikt?

#### **PŘÍKLAD 13. Zubař**

- A. Vaše řešení problému.
- B. Další možné varianty řešení.
- C. Doplnující otázky:
  1. Jak byste se zachoval(a) Vy, kdybyste byl(a) na místě profesora Jiřího Červeného?
  2. Jaké byly pravděpodobné příčiny chování profesora Jiřího Červeného?
  3. Jakých argumentů byste použil(a) na místě učně Františka Rosického?

## **VÝSLEDKY VÝZKUMU ČASOVÝCH ŘAD ZVJ UČŇŮ NÁSTROJAŘŮ**

Zkoumaný soubor učňů nástrojařů<sup>267</sup> měl deset členů ve věku 15,11 až 17,8 let s průměrem 16,5 roku, s prospěchem mezi 1,55—2,73 s průměrem 2,17. Všichni učni žili v úplné rodině, v 70 % převažovala u jejich rodičů dělnická povolání.

Korelační a regresní analýza časového průběhu znakově významových jednotek (ZVJ) u skupiny učňů jako celku ukazuje pouze na tendenci, že se vzrůstajícím počtem vyřešených problémů stoupá i počet ZVJ, neboť korelační koeficient se blíží 10% hladině statistické významnosti. Regresní přímka vykazuje kladnou, mírně stoupající tendenci. Ve srovnání s trendem časové řady ZVJ u učňů chemického závodu (mechanici a provozní chemici) — viz graf 17, lze konstatovat u skupiny učňů nástrojařů nižší jednotkový přírůstek (v poměru 1 : 1,7 ZVJ při srovnání se skupinou A a v poměru 1 : 2,8 ZVJ ve srovnání se skupinou B učňů chemie).

Důvodem pro nižší přírůstky u skupiny učňů nástrojařů je pravděpodobně mimo jiné komplexnější působení ve cvičných skupinách učňů chemického závodu. Podrobnější osvětlení příčin si vyžádá provedení dalšího, speciálně zaměřeného výzkumu.

### **ch) Problémy v oblasti dopravy a spojů**

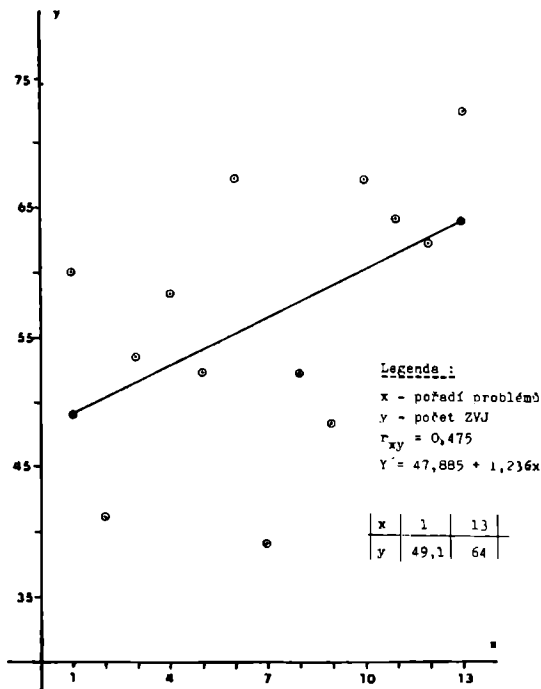
Činnost člověka v dopravě patří k činnostem, které jsou snadno ovlivnitelné různými, rychle se měnícími nepříznivými vlivy. Pracovní oblast

<sup>267</sup> Přidalová, A.: Sociální trénink jako součást profesní přípravy učňovské mládeže. Brno, FF UJEP 1983, str. 66—67.

dopravy a spojů patří k nejvíce exponovaným druhům pracovišť, na nichž se citlivě odrážejí všechny poruchy, pracovní zátěž a přetížení, pracovní únava, nedostatky v organizaci a řízení i mezilidské vztahy.

Graf 17

Vztah mezi pořadím řešených  
problémů a mezi počtem ZVJ  
u učňů nástrojářů / n = 10 /



Sociálněpsychologické problémy v dopravě a spojích, které se projevují ve zvláštních formách společenského styku, ovlivňují — nikoli zanedbatelně — i bezpečnost dopravy, její efektivitu a spolehlivost.

Bez dobře fungující dopravy nelze zajistit řešení hospodářských úkolů, bez rychle a bezporuchově pracujících spojů není možné organizovat a řídit. Doprava přispívá k dobré pohodě pracujících, kteří denně dojíždějí do práce.

Byly vypracovány příklady cvičných situací z oblasti ČSAD a z dopravní služby SNB,<sup>268</sup> dále několik příkladů pro řešení vybraných problémů pracovníků spojů<sup>269</sup> a konečně příklady pro učně ve spojích. Předlohy k uvedeným oblastem je třeba chápat jako podklady pro metodiku, které je nutno dále rozpracovávat.

<sup>268</sup> Sediák, J.: Psychologie v silniční dopravě. Praha 1968, str. 219—233.

Sediák, J.: Konfliktsituationen im Verkehr und ihre Lösung. Verkehrsmed. und ihre Grenzgebiete 16, 1969, str. 37—46.

Sediák, J.: Metoda zjišťování a řešení neshod v dopravě. Ostrava, SAK 1969, sv. 3—4.

Sediák, J.: Dopravní konfliktové situace. Gottwaldov, SAK, LU 1970, sv. 1—3.

<sup>269</sup> Sediák, J.: Psychologie řešení náročných pracovních situací ve spojích. Brno, Jihomoravská KSS, záv. pob. ČVTS 1969.

Sediák, J.: Psychologie dopravy. Praha, SPN 1970, str. 39—87.

Sediák, J.: Psychologická problematika pracovního prostředí a pracovního zatížení spojovatelů. Brno, FF UJEP 1962. ZVZ.

# NÁVRH PROBLÉMOVÝCH SITUACÍ PRO ŘEŠENÍ PROBLÉMŮ V OBLASTI DOPRAVY

## PŘEDLOHA

### PŘÍKLADY CVIČNÝCH SITUACÍ Z OBLASTI ČSAD A ČSD

#### PŘÍKLAD 1. Spatná pracovní morálka

Při kontrole pracovišť v závodě našel mistr Vilém Chocholouš opraváře automechanika Slavomíra Maláta sedět na bedně a kouřit. Zeptal se jej slušně co tu dělá a řekl, aby nezdržoval ostatní v práci a odešel na své pracoviště. Slavomír Malát Viléma Chocholouše hrubě napadl: „Vy na mně sedíte, dejte mi pokoj, já tady mohu chvíli posedět a jdete vůbec k šípku!“ Mistr Vilém Chocholouš, protože šlo o opakované případy hrubého napadení spolupracovníků i mistru Slavomírem Malátem, dal jej zavolat k svému představenému Karlu Breziánskému. Při konfrontaci Slavomír Malát i jeho dva spolupracovníci popřeli, že došlo k hrubému napadení a k narušování pracovní morálky Slavomírem Malátem a byli s ním solidární.

#### PŘÍKLAD 2. Odmítnutí provést rozkaz mistra

Ridič Miloš Koláček složil náklad cementu, který převážel z cementárny, u firmy Tesla místo u firmy Lacrum (než jak zněl příkaz podle dodacího listu). Po reklamaci firmy Lacrum přikázal mistr Vlastimil Hodán Miloši Koláčkoví, řidiči, aby cement převezl z Tesly do Lacrumu. Řidič odmítl kategoriicky rozkaz mistra provést. Mistr Vlastimil Hodán mu proto přikázal, aby odstavil vozidlo a opustil pracoviště.

#### PŘÍKLAD 3. Slovní agrese řidiče vůči směnovému mistru

Na voze řidiče Miloše Chytrého byla zjištěna směnovým mistrem Jarmilem Foukalem při kontrole technického stavu závada, a to jedna prázdná pneumatika, dvě podhuštěné na vlek a jedna na vozidle. Mistr Jarmil Foukal řekl klidně řidiči Miloši Chytrému: „Takhle nemůžete vyjet, musíte si pneumatiky dohustit a prázdnou vyměnit!“ Řidič Miloš Chytrý před několika zaměstnanci odpověděl: „Jdět k šípku, děláte moc důležitěho!“ Mistr Jarmil Foukal na to prohlásil: „Ze závodu Vás nepustím, pokud technické závady na voze neodstraníte!“ — případ hlásil vedoucímu technickovi Jiřímu Kadlecovi. Při řešení stížnosti na výboru ROH řidič Miloš Chytrý popřel veškeré své výroky vůči směnovému mistru Jarmilu Foukalovi.

#### PŘÍKLAD 4. Fyzické napadení spolupracovníka

Z nádvorní garáže měl vyjet řidič Viktor Konvalinka na linku Brno—Gottwaldov. Zjistil však, že mu chybí směrůvá tabule. Na stejné lince jezdil ještě s druhou soupravou řidič Mrázek. Řidič Viktor Konvalinka uviděl na jeho autobuse podobnou směrůvou tabuli, stejným způsobem upevněnou jak mival on sám, a domníval se, že je to jeho tabulka. Vystoupil ze svého vozidla, zašel za řidičem Ludvíkem Mrázekem a řekl mu: „Ty ... jeden, vrat mi moji směrůvku!“ Řidič Ludvík Mrázek klidně odpověděl: „Ty ..., co blbneš, já mám svoji tabuli a po Tvé mi nic není!“ Řidič Viktor Konvalinka chytil řidiče Ludvíka Mrázka pod krkem za košili, smýkl jím a košili mu natrhl. Řidič Ludvík Mrázek zbledl, ovládl se však, a přestože byl fyzicky silnější, sundal svoji směrůvou tabuli a řekl: „To si nedám líbit, to si vyřešíme jinde a odešel za vedoucím provozu osobní dopravy Aloísem Kuklínkem, kterému všechno oznámil. Alois Kuklínek zjistil, že směrůvka řidiče Ludvíka Mrázka má poněkud jiné rozměry než směrůvka řidiče Viktora Konvalinky.

#### PŘÍKLAD 5. Křivé nařčení z krádeže

Revizor Ladislav Vrbátko zjistil v brašně řidiče Ferdinanda Kuníčka manko. V protokolu řidič Ferdinand Kuníček uvedl, že mu peníze zcizil z brašny po odstavení autobusu do opravný pracovní dílny Jindřich Kusák. Ředitel závodu Richard Kuba si po přešetření případu zavolal řidiče Ferdinanda Kuníčka, kterému prokázal, že nemohl utřít v turnusu během výkonu své služby upravenou výši zcizené částky, ale částku nižší, a že se tedy jeho výpověď o zcizení peněz Jindřichem Kusákem nemůže zakládat na pravdě.

#### PŘÍKLAD 6. Drobné rozkrádání

Do kanceláře Rostislava Opatřila, ekonomického náměstka dopravního podniku, bylo anonymně telefonicky oznámeno, „že průvodčí Olga Hanáková krade“. Soudruh Opatřil vyslal druhý a třetí den kontrolu, která zjistila, že průvodčí Olga Hanáková prodává staré projeté jízdenky, a že má v brašně manko. S průvodčí Olgou Hanákovou byl sepsán protokol, k němuž byly přiloženy projaté jízdenky jako doklady. V protokolu, který podepsala, bylo uvedeno i její přiznání, způsob náhrady manka a jízdenek. Na návrh ZV ROH měla být přeřazena na jinou práci, což jí bylo oznámeno. Další den navštívila průvodčí Olga Hanáková předsedu ROH Pavla Mičánka a požádala jej o změnu rozhodnutí, týkající se přeřazení na jinou práci a zdůvodňovala svou žádost rodinnými důvody. Předseda ROH Pavel Mičánek slibil znovu záležitost projednat. Olga Hanáková pak spolu se svou šestou dcerou navštívila v bytě ekonomického náměstka Rostislava Opatřila, kterému nabídla úplatu, při o dechodu ponechala v pokoji kopu vajec a rychle odešla.

#### PŘÍKLAD 7. Propuštění závozníka

Vedoucí přepravy Ladislav Osina přeřadil závozníka Čenka Soldána dočasné na jinou práci, než na které pracoval předtím již delší dobu. Závozník byl dobrým pracovníkem a domníval se, že nemusí nastoupit na příkázané místo, a proto odmítl nastoupit do práce. Vedoucí přepravy Ladislav Osina prohlásil závozníku Čenku Soldánovi před několika řidiči: „Soldáne, vy neděláte svou práci dobře. Jste lajdač a lenoch.“ Po tomto výroku se závozník Čenek Soldán velmi rozčílil, priskočil k vedoucímu přepravy Ladislavu Osinovi a chytil jej pod krkem. Vedoucí přepravy Ladislav Osina mu dal výpověď.



### **PŘÍKLAD 8. Smrtný úraz řidiče**

Řidič autobusu Lumír Haláček dostal na 1. května příkaz od vedoucího dispečera Leopolda Pekárka, aby prováděl přepravu osob na určitém úseku. Vzhledem k tomu, že se očekávala velká frekvence, chtěl si řidič Lumír Haláček sám připojit přívěs, aniž k tomu dostal slovní nebo písemný příkaz dispečera Leopolda Pekárka. Při připojování přívěsu došlo ke smrtelnému úrazu řidiče Lumíra Haláčka při nedodržení bezpečnostních předpisů.

### **PŘÍKLAD 9. Požívání alkoholu v pracovní době**

Jednoho dne konal ve stanici službu signalisty (výhybkáře) Pavel Nosek. Náčelníkovi stanice Vladimíru Tašovi bylo známo, že má výhybkář Pavel Nosek sklon k pití alkoholických nápojů, a to značný, ale že ještě nikdy nebyl přistížen při pití v době výkonu služby. Asi hodinu před skončením směny zahlédl náčelník stanice Vladimír Taš výhybkáře Pavla Noska před kioskem na nástupišti a hned na to jej viděl vcházet dovnitř kiosku. Po jeho odchodu z kiosku dotazem u prodavačky Růženy Krátké náčelník Vladimír Taš zjistil, že výhybkář Pavel Nosek vypil dva decilitry vína. Po skončení směny si zavolal náčelník stanice výhybkáře k sobě do kanceláře a přestupek mu vytkl: „Pavle Nosku, vy jste předsedou ROH a zavázal jste se ve smlouvě, že nebudete ve službě pít ani pivo, ani jiné alkoholické nápoje. Proč pijete ve službě a tak přestupujete také předpisy a směrnicí? Výhybkář Pavel Nosek odpověděl: „Jak to, já jsem nice neporušil!“ Náčelník Vladimír Taš: „Zjistil jsem si to u prodavačky Růženy Krátké, nemá smysl, abyste to zapíral.“ Výhybkář Pavel Nosek: „Vy pořád něco máte, tak mne potrestejte, však já už jsem měl po službě!“ Náčelník Vladimír Taš: „Nemám zájem vás trestat, ale bylo hodinu před koncem směny, a vy nedáváte dobrý příklad ostatním zaměstnancům a neposilujete svou autoritu a vážnost jako předseda ZV ROH!“ Výhybkář Pavel Nosek: „Však já to dělat nemusím!“ Pavel Nosek odešel na vlak, neboť do práce dojížděl.

### **PŘÍKLAD 10. Otevření zalepené obálky náčelníkem stanice ČSD**

Náčelník stanice Arnošt Síték nikdy nepoužíval ustanovení kancelářského předpisu, podle kterého otvírá vedoucí všechny listovny zásilky označené adresou podniku. Jednou však v zamýšlení otevřel obálku, určenou samostatnému referentovi PAM, Janu Cebišovi. Asi deset dnů nato Jan Cebiš napsal písemný protest proti otevření dopisu a dal jej náčelníkovi Arnoštu Sítékovi za jeho nepřítomnosti na stůl. V dopise obviňoval náčelníka, že překročil svou pravomoc a žádal řešení případu.

### **PŘÍKLAD 11. Neplnění pracovních povinností**

Na jednom oddělení výzkumného ústavu dopravy rozvázala pracovnice Helena Mikulcová pracovní poměr, takže se po ní uvolnilo místo. Vedoucí oddělení Karel Pavlík si zavolal pracovníci jiného oddělení, Milenu Hejtmánkovou, a tázal se, zda by byla schopna zastat práci odcházející Heleny Mikulcové. Po kladném vyjádření nastoupila Milena Hejtmánková do oddělení Karla Pavlíka a pracovala tam. Po dvou dnech se Milena Hejtmánková dověděla, že vedoucí Karel Pavlík hodí obsadit místo po odchodu Heleny Mikulcové jiným externím pracovníkem, a proto se na něho obrátila s dotazem: „To místo jste mi slíbil, jak to, že je chcete obsadit externí pracovnící?“ Vedoucí oddělení Karel Pavlík jí vysvětlil, že měl na mysli, zda by mohla danou práci určitou dobu vykonávat, nikoli však trvale. Od tohoto okamžiku byl poměr mezi vedoucí Karlem Pavlíkem a mezi Milenou Hejtmánkovou napjatý, Milena Hejtmánková odmítala vykonávat některé jeho rozkazy, např. když jí přikázal, aby hlásila předsedovi ZV ROH osoby, které rozvazují pracovní poměr, odmítla to vykonat. Několik dnů nato vedoucí Karel Pavlík 45 minut po skončení pracovní doby na vrátnici zjistil, že Milena Hejtmánková nemá stápnuto a že v podniku není. Vrátný jej informoval, že si odskočila telefonovat, že se už nevrátí, a že jej požádala, aby za ni „dýchl“. Druhý den se Milena Hejtmánková ohrazovala proti kontrole své štipačky a nazvala vedoucího „fízlem“. Když jí vedoucí požádal, aby s ním šla k náměstkovi, kde byla přesvědčena náměstkem Janem Táborským o správném postupu vedoucího Karla Pavlíka, odešla odtud ihned k lékaři a do práce nenastoupila.

## **PROTOKOLY**

### **NÁVODNE OTÁZKY**

#### **PŘÍKLAD 1. Spatná pracovní morálka**

1. Posuďte jednání opraváře automechanika Slavomíra Maláta!
2. Zhodnotte situaci a postup mistra Viléma Chochołuše!
3. Jak byste řešil(a) stížnost mistra Viléma Chochołuše na Slavomíra Maláta jako jejich nejbližší nadřízený, vedoucí Karel Brezianský?
4. Jak by se dala situace řešit ještě jinak?

#### **PŘÍKLAD 2. Odmítnutí provést rozkaz mistra**

1. Posuďte činy řidiče Miloše Koláčka!
2. Zhodnotte jednání mistra Vlastimila Hodáně!
3. Jak byste postupoval(a) Vy na místě řidiče Miloše Koláčka?
4. Jak byste řešil(a) situaci na místě mistra Vlastimila Hodáně?

#### **PŘÍKLAD 3. Slovní agrese řidiče vůči směnóvému mistru**

1. Jak byste se zachoval na místě směnóvého mistra?
2. Vyhodnotte chování řidiče Miloše Chytrého!
3. Byla záležitost řešena správným způsobem?
4. Jaké jiné řešení byste navrhol na místě vedoucího technika Jiřího Kadcece?

#### **PŘÍKLAD 4. Fyzické napadení spolupracovnice**

1. Považujete způsob jednání řidiče Viktora Konvalinky za správný nebo ne, a proč?
2. Zhodnotte způsob jednání řidiče Ludvíka Mrázka!
3. Byl postup Aloise Kuklínka, vedoucího provozu, správný? Zhodnotte jej!
4. Jaké máte ještě připomínky ke vzniku, průběhu a řešení konfliktu?

#### **PŘÍKLAD 5. Křivé nařčení z krádeže**

1. Posuďte kriticky počínání Ferdinanda Kuníčka! Jak byste se choval na jeho místě?
2. Jak byste řešil případ řidiče Ferdinanda Kuníčka jako ředitel závodu Richard Kuba?
3. Jak byste se zachoval(a) na místě revizora Ladislava Vrbáska?
4. Jak byste reagoval(a) na místě řidiče Jindřicha Kusáka?

#### **PŘÍKLAD 6. Drobné rozkrádání**

1. Zhodnotte jednání průvodčí Olgy Hanákové!
2. Jak hodnotíte opatření a jednání Rostislava Opatřila, ekonomického náměstka?
3. V čem bylo jednání předsedy ROH Pavla Mičánka nesprávné a proč?
4. Jaké je vaše hodnocení celého případu a jaké jsou vaše připomínky k němu?

#### **PŘÍKLAD 7. Propuštění závozníka**

1. Napište, zda bylo jednání vedoucího přepravy Ladislava Osiny správné nebo nesprávné, v čem a proč?
2. Posuďte jednání závozníka Čeňka Soldána! Jak byste jednal(a) na jeho místě?
3. Jak by se řešil případ na ZV ROH podle Vašeho názoru?
4. Jak byste reagoval(a) jako řidič, kdybyste byl(a) přítomen(na) uvedenému sporu?

#### **PŘÍKLAD 8. Smrtelný úraz řidiče**

1. Vyháďte se k jednání řidiče autobusu Lumíra Halámka! Jak Vy byste postupoval(a)?
2. Zhodnotte postup vedoucího dispečera Leopolda Pekárka! Co Vy byste učinil na jeho místě?
3. Jaké řešení byste navrhoval v komisi OBP ROH?
4. Jak by se dala situace řešit ještě jinak?

#### **PŘÍKLAD 9. Požívání alkoholu v pracovní době**

1. Jak byste případ porušení služebních předpisů výhybkářem Pavlem Noskem řešil Vy, kdybyste byl ve funkci náčelníka stanice Vladimíra Tašla?
2. Jak byste reagoval, kdybyste byl na místě výhybkáře Pavla Noska?
3. Jak byste postupoval vůči prodávačce Růžené Krátké?

#### **PŘÍKLAD 10. Otevření zalepené obálky náčelníkem stanice ČSD**

1. Jak byste reagoval na místě náčelníka stanice Arnošta Sítka? Co byste podnikl a co byste řekl Janu Čebišovi?
2. Jak hodnotíte chování a reakci samostatného referenta PaM, Jana Čebíše?
3. Jak byste řešil situaci ve funkci náčelníka Arnošta Sítka?

#### **PŘÍKLAD 11. Neplnění pracovních povinností**

1. V čem byste postupoval jinak, kdybyste byl na místě vedoucího oddělení výzkumného ústavu Karla Pavlíka?
2. Posuďte chování pracovnice Mileny Hejtmánkové! Jak vy byste se zachoval(a) na jejím místě?
3. Co byste pracovnici Mileně Hejtmánkové řekl, kdybyste byl(a) ve funkci náměstka Jana Tábořského a vedoucí Karel Pavlík by vám vysvětlil situaci, která vznikla?

## **PŘÍKLADY CVIČNÝCH SITUACÍ Z DOPRAVNÍ SLUŽBY SNB**

#### **PŘÍKLAD 1. Odmítnutí zaplatit blokovou pokutu**

Řidič osobního vozu, lékař MUDr. Jan Gala, nedal na křižovatce přednost autobusu, který přijížděl zprava a jehož řidič Aleš Kubíček zastavením vozidla zabránil jisté nehodě. Příslušníku VB Dobrušavu Nešporovi přiznal svoji chybu, avšak odmítl zaplatit blokovou pokutu se zdůvodněním, že jezdí mnoho let, že nikdy neplatil pokutu i když udělal dopravní přestupek, a že je vysoce postavenou osobou.

#### **PŘÍKLAD 2. Zrušení pokuty vedoucím skupiny**

Na železničním přechodu, před východem ze závodu, zastavil řidič Pavel Neshyba a zůstal s vozidlem na uvedeném místě stát šest minut. Blokovou pokutu odmítl zaplatit, odmítl podepsat oznámení o porušení dopravních předpisů a odjel. Po příchodu ze služby zavolal vedoucí skupiny Emanuel Opletal příslušníka VB Metoděje Příkryla a sdělil mu, že v daném případě nešlo o porušení dopravních předpisů, a proto není třeba ukládat pokutu, poněvadž šlo o člena PS VB.

#### **PŘÍKLAD 3. Konflikt s opilý řidičem, který zavinil nehodu**

Do stojícího autobusu zezadu najelo osobní auto, řízené opilý řidičem Jaroslavem Ptáčkem. Řidič Jaroslav Ptáček, který nehodu zavinil, se snažil z místa nehody ujet, byl však násilím zadržán řidičem trolejbusu Stanislavem Fuklem, průvodčí Maríí Srncovou a cestujícími. Při

odvádění na odběr krve do nemocnice se řidič Jaroslav Ptáček z počátku choval klidně, avšak pak si to rozmyslel a chtěl náhle odejít z čekárny pryč. Když mu v tom příslušník VB Jirí Krimeš bránil, začal mu nadávat, drže a hrubě se chovat. Příslušník VB Jirí Klimeš zavolal posílu, která byla nucena použít služebního obušku. Řidič Jaroslav Ptáček se při odběru krve i při výslechu choval drze. Při prohlídce bylo zjištěno, že mu byl již před šesti měsíci odebrán pro nadměrné požívání alkoholických nápojů řidičský průkaz. Řidič Jaroslav Ptáček byl odvezen do záchytné stanice.

#### **PŘÍKLAD 4. Hádka mezi řidiči po dopravní nehodě**

Při vyjíždění z parkoviště narazil řidič Štefan Vocílka svým vozem do vozidla, stojícího před ním a poškodil jeho pravý blatník. Škoda činila asi 250 Kčs. Řidič poškozeného vozidla Eduard Klobouk vystoupil z vozu, velmi se rozčílil, začal hlasitě nadávat a dal řidiči Štefanu Vocílkovi facku. Došlo k prudké hádce, k níž byl zavolán pracovník nehodové skupiny Antonín Kvasil.

#### **PŘÍKLAD 5. Opomenutí zajistit národní majetek po dopravní nehodě**

Mezi Brnem a Bratislavou došlo k havárii nákladního auta. Na místo havárie byl vyslán vyšetřovatel Jan Macků, technik Vladislav Štefek a vedoucí dopravní služby OVB Pavel Nermut. Havarované auto leželo napříč přes vozovku, přívěs byl převrácený v příkopu. V přívěsu bylo zboží ze skla o značné hodnotě. K nehodě došlo proto, že praskla pneumatika na levém předním kole, jež bylo opotřebované až na plátno a poněvadž řidič nepřizpůsobil rychlost jízdy stavu vozidla. Vedoucí dopravní služby Pavel Nermut zajistil příjezd autojeřábu a traktoru s přívěsem, a přikázal řidiči havarovaného vozidla Jindřichu Stokláskovi, aby zařídil odvoz a zajistil materiál před krádeží. Poučil ho o tom, že je za daný materiál a za jeho odvoz zodpovědný. Příslušníci VB pak odjeli k dalšímu naléhavému případu. Řidič Jindřich Stoklásek, ačkoliv to slíbil a byly mu známy důsledky, nejen že materiál nezajistil, ale dokonce z místa nehody odejel pryč nejbližším příležitostným autem. Materiál byl z větší části rozkraden.

#### **PŘÍKLAD 6. Odvolání proti předepsané pokutě**

Karel Vávra jako hlídka SDH přišel Jana Kordu, že nemá oprávnění k řízení motorových vozidel, ačkoliv řídí motorové kolo Stadion, a na něm vezl další dospělou osobu Radomila Štosko. Jan Korda odmítl zaplatit uloženou pokutu, takže byl případ řešen vedoucím skupiny dopravní služby VB Osvaldem Hudcem. Poněvadž se Jan Korda opakovaně na předvolání nedostavil, byla mu předepsána pokuta 500 Kčs. Jan Korda se odvolal, avšak po prošlé odvolací lhůtě. V odvolání uvedl, že nesmyslně uloženou pokutu platit nebude, že nemá peníze, protože musí platit 700 Kčs měsíčně na alimenty. Třebaže podal odvolání po stanovené lhůtě 15 dnů, byl předvolán, avšak nedostavil se bez omluvy. Když posléze přišel sám za vedoucím dopravní služby Osvaldem Hudcem, urážel příslušníky SNB a choval se velmi hrubě a stále odmítal pokutu zaplatit, i kdyby mu byla snížena. Rekl doslova: „Žádnou pokutu platit nebudu, příslušníci jsou všichni syčáci a chtějí mne dostat jen do kriminálu. SNB se nebojím a mohu dát kterémukoliv facku.“

## **PROTOKOLY**

### **NÁVODNĚ OTÁZKY**

#### **PŘÍKLAD 1. Odmítnutí zaplatit blokovou pokutu**

1. Zhodnotte jednání řidiče—lékaře MUDr. Jana Galy!
2. Jak byste řešil(a) situaci ve funkci příslušníka VB Dobroslava Nešpora?
3. Jak byste se zachoval(a) na místě řidiče autobusu Aleše Kubíčka?
4. Jak byste reagoval(a) na místě řidiče lékaře MUDr. Jana Galy?

#### **PŘÍKLAD 2. Zrušení pokuty vedoucím skupiny**

1. Jednal orgán VB Metoděj Příkrýl správně? Jak byste jednal(a) Vy na jeho místě?
2. Jednal vedoucí skupiny Emanuel Opletal správně?
3. Jak byste jednal(a) Vy ve funkci vedoucího skupiny Emanuela Opletala?
4. Co byste učinil(a) Vy na místě řidiče Pavla Neshyby?

#### **PŘÍKLAD 3. Konflikt s opilým řidičem, který zavinil nehodu**

1. Jak byste řešil(a) situaci jako příslušník VB Jirí Klimeš?
2. Jaký trest byste určil(a) řidiči osobního vozu Jaroslavu Ptáčkoví?
3. Jak byste se choval(a) na místě řidiče Jaroslava Ptáčka?
4. Co byste ještě navrhl(a) provést?

#### **PŘÍKLAD 4. Hádka mezi řidiči po dopravní nehodě**

1. Zhodnotte jednání řidiče poškozeného vozidla Eduarda Klobouka!
2. Jak byste se zachoval(a) na místě řidiče Eduarda Klobouka?
3. Co byste učinil(a), kdybyste byl na místě řidiče Štefana Vocílkovy?
4. Jak byste Vy řešil(a) vzniklou situaci ve funkci pracovníka nehodové skupiny Antonína Kvasila?

#### **PŘÍKLAD 5. Opomenutí zajistit národní majetek po dopravní nehodě**

1. Zhodnotte jednání řidiče nákladního vozu Jindřicha Stokláskova! Co byste udělal(a) na jeho místě?

2. Zhodnotte jednání vedoucího dopravní služby OVB Pavla Nermuta! Co Vy byste ještě zařídil(a) na jeho místě?
3. Jaká opatření byste udělal(a) jako Pavel Nermut v dalším řešení případu?
4. Jak by bylo možno situaci řešit ještě jinak?

#### **PŘÍKLAD 6. Odvolání proti předepsané pokutě**

1. Jak byste se v daném případě choval(a) jako Karel Vávra, jako hlídka SDH?
2. Jak byste případ řešil(a) ve funkci vedoucího skupiny dopravní služby VB Osvalda Hudece?
3. Zhodnotte jednání řidiče Jana Kordy!
4. Jak byste Vy jednal(a) v případě Jana Kordy?

## **NÁVRH PROBLÉMOVÝCH SITUACÍ PRO ŘEŠENÍ PROBLÉMŮ PRACOVNÍKŮ VE SPOJÍCH**

### **PŘEDLOHA**

#### **PŘÍKLADY PRO ŘEŠENÍ PROBLÉMŮ PRACOVNÍKŮ SPOJU**

##### **PŘÍKLAD 1. Neplacení účastnického poplatku**

Telefonní účastník, Karel Hlavenka, odmítal platit poplatky prostřednictvím soustředěného inkasa a stěžoval si telefonicky vedoucímu fakturace služeb správy spojů Jiřimu Holému, že byla jeho stanice vypojena pro neplacení: „Já jsem redaktorem Svobodného slova a Vy nemáte právo mně vypojet a nemáte právní podklad pro vybírání poplatků sdruženým inkasem!“ Vedoucí fakturace spojů Jiří Holý mu odpověděl: „Kdybyste byl třeba ministrem, tak jste podle telefonního řádu povinen včas platit svoje závazky!“

##### **PŘÍKLAD 2. Zneužívání účastnické telefonní stanice**

Několik telefonních účastnic, Věra Krátká, Františka Kozinová, Milada Odstrčilová a Ludmila Osecká si stěžovalo, že jsou volány v různých denních dobách a že jim neznámé mužské osoby dávají různé návrhy a užívají vůči nim hrubých výrazů. Bylo zjištěno číslo volající stanice a její majitel Antonín Homola byl předvolán na Městskou telekomunikační správu, aby to vysvětlil. Antonín Homola popřel, že by sám, nebo jeho patnáctiletý syn Zdeněk, byl schopen něčeho podobného.

##### **PŘÍKLAD 3. Svévolné změny technologického postupu při montáži**

V montážní četě byly určeny pracovní materiály, postup práce, místo opěrných bodů a práce byla zahájena. Rekognoskaci prováděl vedoucí montážního oddělení Petr Zadražil s mistrem Milošem Dorazilem. Po několika pracovních dnech vedoucí montážního oddělení Petr Zadražil změnil instrukce pro usazení opěrných bodů, přestože byly již postaveny. Po tomto příkazu došlo mezi mistrem čety Milošem Dorazilem a vedoucím montážního oddělení Petrem Zadražilem k prudké výměně názorů, v níž bylo užito velmi silných slov a výrazů. Přesto musela být práce provedena podle nových instrukcí. Během tří týdnů se totéž opakovalo několikrát.

### **PROTOKOLY**

#### **NÁVODNÉ OTÁZKY**

##### **PŘÍKLAD 1. Neplacení účastnického poplatku**

1. Co a jak byste odpověděl(a) Vy na telefonní dotaz redaktoru Karlu Hlavenkovi?
2. Souhlasíte s formulací a obsahem odpovědi vedoucího fakturace Jiřího Holého? Jak Vy byste ji formuloval(a)?
3. Jaká opatření byste provedl(a) ve funkci vedoucího fakturace Holého, kdyby šlo o opakovaně odmítání platit telefonní poplatky?

##### **PŘÍKLAD 2. Zneužívání účastnické telefonní stanice**

1. Jak Vy byste vedl(a) šetření, kdybyste měl(a) prošetřit na Městské správě spojů uvedenou stížnost?
2. Jak byste jednal(a) s majitelem účastnické stanice Antonínem Homolou?
3. Co byste mu řekl(a), kdyby trval na svém vysvětlení a odmítal potvrdit výsledky šetření? Co byste udělal(a)?

### **PŘÍKLAD 3. Svévolné změny technologického postupu při montáži**

1. Jak byste argumentoval(a) vedoucímú montážního oddělení Petru Zadražilovi, kdybyste byl(a) na místě mistra Miloše Dorazila?
2. Kdybyste neměl u Petra Zadražila úspěch, jak byste dále řešil(a) situaci? Co byste podnikl(a)?
3. Jak by bylo možno řešit vzniklou situaci ještě jinak?

## **NÁVRH PROBLÉMOVÝCH SITUACÍ PRO ŘEŠENÍ PROBLÉMŮ UČŇŮ SPOJOVÉHO UČILIŠTĚ<sup>270</sup>**

### **PŘEDLOHA**

#### **PŘÍKLADY PRO ŘEŠENÍ PROBLÉMŮ UČŇŮ VE SPOJICH**

##### **PŘÍKLAD 1. Lež**

Učitel Jan Bláha ve škole kontroloval domácí úlohy. Učeň Ladislav Pauš tvrdil, že úkol dělal, ale nechal ho vypracovaný na internátě. Učitel Bláha zatelefonoval vychovatele Milanu Orlíčkovi, aby mimořádně pustil Ladislava Pauše na internát pro sešit. Učeň Ladislav Pauš se vrátil zpět bez sešitu s tím, že ho nemůže najít.

##### **PŘÍKLAD 2. Podvod**

Celý týden pracovali učni v dílně na vypracování kabelové formy. Při hodnocení výrobků zjistil mistr Václav Trojan, že mu učeň Pavel Nechvátal donesl k ohodnocení formu, kterou už hodnotil učni Janu Tašovi. Mistr Václav Trojan nedal najevo, že poznal cizí výrobek, ohodnotil ho však známkou čtyři.

##### **PŘÍKLAD 3. Porušení studijního klidu**

Petr Cerný byl již dvakrát přistižen vychovatelem Milošem Valouchem, že poslouchá magnetofon v době studijního klidu. Když se situace opakovala potřetí, tak mu vychovatel Miloš Valouch magnetofon zabavil s tím, že ho učni Petru Černému vrátí až na konci školního roku.

##### **PŘÍKLAD 4. Krádež**

Každé pondělí přebere hospodář dílenské skupiny od mistra v dílně nářadí, za které ručí. Při předávání nářadí v pátek učeň Pavel Zoula oznámil, že mu chybí dvoje kleště, které prý nikdo nemá. Mistr odborného výcviku Josef Holan předepsal ztracené věci k úhradě hospodářské skupiny.

##### **PŘÍKLAD 5. Vzpoura proti zaběhnutým zvyklostem**

Protože internát je v nevyhovujících prostorách, jsou zde zaběhnuté zvyklosti, nutné k udržení pořádku na pokojích. Učni např. nesmí v průběhu dne a při studijním klidu ležet na postelích. Členové samosprávy domova, Jiří Dostál, Jan Gregor, Josef Pikart, Zdeněk Jiříšta a Luboš Janata vystoupili na schůzi s požadavkem, aby byl tento zákaz zrušen. Vedoucí mimoškolní výchovy Vlasta Brzáková jim však podrobně vysvětlila, z jakých důvodů není možno tento příkaz rušit. Učni celý problém uzavřeli větou: „Tady jsou zaběhnuté jisté věci, které se nikomu z pohodlnosti nechce měnit.“

##### **PŘÍKLAD 6. Boppor názorů mezi učněm a vychovatelem**

Vychovatel Jan Provazník doporučuje na pokojí učněm nový český film a vysvětluje, z jakého důvodu se mu film líbí, čeho je třeba především si všimnout. Tu mu začne Luboš Řimnáč oponovat, že jemu by se film určitě nelíbil, protože vychovatel Jan Provazník má na spoustu věcí zastaralé názory a on, že se dívá na věci kolem sebe jinými očima. Vychovatel Jan Provazník se snaží ještě chvíli přesvědčovat a argumentovat, ale vidí, že bez patřičného dopadu. Mladí často spoustu jeho názorů zatracují.

##### **PŘÍKLAD 7. Drzé chování**

V jídelně učeň Oldřich Novák předběhl celou řadu a tlačil se k okénku. Ostatní učni kolem ho napomínali a zavolali výchovného pracovníka Františka Krále. Novák odmítl: „Vždyt jste mě neviděl předběhnout, tak jak mě můžete vyhazovat“, a diskutoval dále s výchovným pracovníkem Františkem Králem drzým způsobem. Byl zavolán k vedoucímú mimoškolní výchovy Lubomíru Kopeckému, kde byl celý konflikt mezi výchovným pracovníkem a učněm řešen.

##### **PŘÍKLAD 8. Oprava známky**

V průběhu pololetí nejevil učeň Jiří Houska zájem o učivo z telefonie. Zdálo se, že mu na známkách nezáleží. Týden před klasifikační poradou se přihlásil, že by si chtěl zlepšit známku

<sup>270</sup> Na základě předvýzkumu sestavila příklady k řešení problémů PhDr. Vlasta Tichá-Krchníková, za spolupráce doc. dr. J. Sedláka, CSC.

na vysvědčení. Učitel Jaromír Pekař mu odpověděl, že v průběhu celého pololetí nejevili o své výsledky zájem, proto ho znovu nevyvolá.

#### **PŘÍKLAD 9. Přidělování lístků do divadla**

Za vychovatelem Martinem Blažkem přišel učeň Libor Maxa a stěžoval si, že nedostal lístek do divadla. Vychovatel Martin Blažek to zdůvodňoval tím, že lístků bylo málo. Dalo se to prý řešit jedině tak, že lístky dostali učni, kteří se nejlépe v internátě chovají. Učeň Libor Maxa prohlásil, že si není vědom žádných přestupků na internátě.

#### **PŘÍKLAD 10. Půjčování cizích věcí**

Učnice Dana Smejkalová hlásila vychovatelce Anně Jelínkové ztrátu bot z botníku. Boty nebyly nikde k nalezení. Po dvou dnech děvčata oznámila vychovatelce Anně Jelínkové, že ony boty má vypůjčené a nosí je učnice Věra Bělíková. Na dotaz, jak si mohla bez dovolení vzít cizí boty odpověděla, že o nic nejde, neboť od ní samé si děvčata také spoustu věcí půjčují.

#### **PŘÍKLAD 11. Neuposlechnutí příkazu**

Vychovatel Petr Houdek postrádal na oddělení učně Antonína Procházku. Od ostatních učňů zjistil, že je učeň Antonín Procházka na diskotéce v kinosále. Protože neměl tuto akci povolenu, vychovatel Houdek pro učně Antonína Procházku poslal učně Aloise Vaňka. Antonín Procházka však příkazu neuposlechl a vrátil se až diskotéka skončila.

#### **PŘÍKLAD 12. Odmítnutí vykonat přidělenou práci**

Učnice Zdena Karalová, která měla službu na oddělení, dostala příkaz uklidit kufrárnu. Při kontrole vychovatelka Marie Janatová zjistila, že Zdena Karalová úklid neprovedla. Zdena Karalová to zdůvodňovala tím, že kufrárna mohla být uklizena již včerejší službou, i když vychovatelka Jana Veselá nebyla včera na oddělení. Učnice Zdena Karalová byla zavolána vychovatelkou Marií Janatovou do kanceláře na pohovor.

#### **PŘÍKLAD 13. Domněnka, že osobní zevnějšek je jen záležitostí každého jedince.**

V řádu OUS je bod, že učeň chodí vždy pečlivě upraven a vlasy mu nemají spadat přes límec. Učeň Milan Hladký měl vlasy dost dlouhé a neupravené. K holiči ho poslal jak vychovatel Vítězslav Rybák, mistr Karel Krener, tak i třídní učitelka Lola Jarošová. Učeň Milan Hladký na pohovory s nimi nereagoval a zdůvodňoval to tím, že osobní zevnějšek je soukromou věcí jen jeho a nikoho druhého.

## **PROTOKOLY**

### **NÁVODNÉ OTÁZKY**

#### **PŘÍKLAD 1. Lež**

1. Jak bys jednal(a) na místě učitele Jana Bláhy?
2. Jak bys postupoval(a) na místě učně Ladislava Pauše?
3. Ve které fázi lži mohl Ladislav Pauš ještě vše vysvětlit?
4. Bylo možno postupovat ještě jinak? Jak?

#### **PŘÍKLAD 2. Podvod**

1. Jak bys Ty postupoval(a) na místě mistra Václava Trojana?
2. Jak bys jednal(a) Ty na místě učně Pavla Nechvátala?
3. Proč k takovýmto situacím podle Tebe dochází?
4. Jak by ses zachoval(a) na místě učně Jana Tašla?

#### **PŘÍKLAD 3. Porušení studijního klidu**

1. Jak bys řešil(a) na místě vychovatele Miloše Valoucha celou situaci Ty?
2. Kdyby už k takovému konfliktu mezi Tebou a vychovatelem Milošem Valouchem došlo, jak bys ho co nejnvhodněji vyřešil(a)?
3. Proč v mnoha případech nerespektují učni studijní klid?
4. Jak by ses zachoval(a) Ty na místě učně Petra Černého? Stalo se Ti již něco podobného?

#### **PŘÍKLAD 4. Krádež**

1. Jak bys Ty řešil(a) celý problém na místě mistra Josefa Holana?
2. Co bys Ty dělal(a), kdybys byl(a) hospodářem skupiny Pavlem Zoulou?
3. Jaká opatření bys provedl(a), aby k obdobným situacím nedocházelo?
4. Vyjádří se k drobným krádežím nástrojů!

#### **PŘÍKLAD 5. Vzpoura proti zaběhnutým zvyklostem**

1. Jak bys jednal(a) s učni, kdybys byl(a) na místě vedoucí mimoškolní výchovy Vlasty Brzákové?
2. Jak se měl podle Tebe učni samosprávy zachovat?
3. Domníváš se i Ty, že vedoucí mimoškolní výchovy Vlasta Brzáková nechtěla měnit pouze zaběhnuté zvyklosti?
4. Jak se dala situace ještě jinak řešit?

#### **PŘÍKLAD 6. Rozpor názorů mezi učněm a vychovatelem**

1. Myslíš si, že každý vychovatel může posoudit, co bude mladé lidi zajímat?
2. Jaký způsob na místě vychovatele Jana Provazníka bys zvolil(a) Ty, abys mladé lidi přesvědčil?

3. Posuď jednání Luboše Římnáče!
4. Myslíš, že většina mladých lidí je jako učeň Luboš Římnáč?

#### **PŘÍKLAD 7. Drzé chování**

1. Jak by ses zachoval(a) na místě výchovného pracovníka Františka Krále?
2. Jak bys postupoval(a) Ty na místě učně Oldřicha Nováka?
3. Šlo podle Tebe skutečně o drzé chování? Proč ano, proč ne?
4. Jak bys řešil(a) situaci na místě vedoucího mimoškolní výchovy Lubomíra Kopeckého?
5. Jaká organizační opatření bys navrhl(a), aby k takovým konfliktům nedocházelo?

#### **PŘÍKLAD 8. Oprava známky**

1. Jak bys postupoval(a) na místě učitele Jaromíra Pekaře Ty?
2. Co podle Tebe asi mohlo způsobit nezáměrné Jířího Housky?
3. Kdybys byl(a) Ty na místě učně Jířího Housky, jak bys postupoval?
4. Proč dochází k takovýmto problémovým situacím?
5. Jak by se dalo ještě jinak postupovat?

#### **PŘÍKLAD 9. Přidělování lístků do divadla**

1. Domníváš se, že ke vzniklé situaci muselo dojít?
2. Jak bys to udělal(a) Ty na místě vychovatele Martina Blažka?
3. Napiš, co bys dělal(a) na místě učně Libora Maxy?
4. Kdybys byl(a) učněm Liborem Maxou, uspokojila by Tě odpověď vychovatele Martina Blažka?
5. Považuješ za nesprávné či správné, aby se vydávaly lístky do divadla pouze za odměnu?

#### **PŘÍKLAD 10. Půjčování cizích věcí**

1. Jak bys reagoval(a) na místě učnice Dany Smejkalové?
2. Jaký závěr bys z celého konfliktu vyvodil Ty, kdybys byl(a) na místě vychovatelky Anny Jelínkové?
3. Jak bys argumentoval(a) na místě učnice Věry Bělíkové?
4. Proč k celé situaci podle Tebe došlo?
5. Jaká organizační opatření bys udělal(a), aby k půjčování cizích věcí nedocházelo?
6. Jaké máš zkušenosti s půjčováním cizích věcí Ty?

#### **PŘÍKLAD 11. Neuposlechnutí příkazu**

1. Jak bys postupoval(a), kdybys byl(a) na místě vychovatele Petra Houdka?
2. Kdybys byl(a) učněm Antonínem Procházkou, jak bys řešil(a) celou situaci?
3. Jak by šla nevhodnější řešit vzniklá situace?
4. Jak nejméně vhodně by mohl řešit situaci vychovatel Petr Houdek?
5. Jak nejméně vhodně by mohl řešit situaci učeň Antonín Procházka?
6. Jakým řešením by mohl být nejcitelněji postižen učeň Antonín Procházka?
7. Jak bys přesvědčoval učně Antonína Procházku, kdyby Tě za ním vychovatel Petr Houdek poslal?

#### **PŘÍKLAD 12. Odmítnutí vykonat přidělenou práci**

1. Zhodnot jednání učnice Zdeny Karalové!
2. Jak by ses zachoval(a) na místě učnice Zdeny Karalové Ty?
3. Jaké je pravděpodobné pozadí jednání učnice Zdeny Karalové?
4. Jaký jiný způsob řešení bys zvolil(a) na místě vychovatelky Marie Janatové vůči učnici Zdeně Karalové?
5. Měla vychovatelka Marie Janatová možnost řešit situaci ještě jinak? Jak? Vysvětlil to podrobně!
6. O jakých poměrech v internátě svědčí neuklizená místnost pro kufry?
7. Bylo by možno volit ještě jiné řešení, např. organizační? Jaké? Uveď konkrétní návrhy!

#### **PŘÍKLAD 13. Domněnka, že osobní zevnějšek je jen záležitostí každého jedince.**

1. Jaký je Tvůj názor na délku vlasů a jejich úpravu u učňů?
2. Je délka vlasů a jejich úprava opravdu pouze soukromou věcí učně?
3. Jestliže nikoli, jaký postup bys navrhoval(a), kdybys byl(a) na místě vychovatele Vítězslava Rybáka?
4. Jak bys postupoval(a) na místě mistra Karla Krenera? Uveď návrh v přímé řeči!
5. Jaký postup bys zvolil(a) na místě třídní učitelky Loly Jarošové?
6. Jak by ses zachoval(a) na místě rodičů učně Milana Hladkého, a to zvlášť jako otec a zvlášť jako jeho matka? Uveď konkrétní postup!
7. Jak by bylo možno situaci řešit ještě jinak? Jak? Uveď to konkrétně!

## **VÝSLEDKY VÝZKUMU ČASOVÉ ŘADY ZVJ UČŇŮ SPOJOVÉHO UČILIŠTĚ**

Cvičnou skupinu<sup>271</sup> tvořilo 16 chlapců — učňů ve věku 16,1—17,9 roku s prospěchem 1,0—2,7 s průměrem 2,3. Graf by znázorňoval třívrcholovou křivku se vzestupným trendem (JP 11,3 ZVJ), s celkovým nárůstem 68 ZVJ, s průměrným jednotkovým přírůstkem na jeden příklad 9,7 ZVJ a na osobu 4,3 ZVJ. Z technických a časových

<sup>271</sup> Krchníková, V.: Struktura a některé determinanty ASU u učňů středního odborného učiliště spojů, Brno, FF UJEP 1978, str. 54—60.  
Krchníková, V.: ASU učňů odborného učiliště spojů. Brno, FF UJEP 1978.

důvodů (výzkum ASUP byl realizován v roce 1977, kdy ještě bylo málo zkušeností s touto metodou, skupina — podle pozdějších poznatků byla volena jako příliš velká, nebyla ještě přesně definována jednotka pro hodnocení návrhů na řešení, atd.). Graf neuvádíme.

### **i) Problémové situace v oblasti obchodu**

Pro učně oboru prodavač průmyslového zboží, číšník, kuchař, prodavač apod. byly vypracovány příklady z praxe pro procvičování žádoucího jednání.<sup>272</sup> Během výuční doby se používají k trénování správného jednání a zacházení se zákazníkem. Je ovšem možno vytvořit příklady pro sociální trénink i např. pro vedoucí prodejen Domáci potřeby<sup>273</sup> nebo např. pro vedoucí prodejen nábytku, atd.

V oblasti obchodu se vyskytuje mnoho problémů, které mají psychologický charakter. Je to nejen poznávání kupujícího, jeho životních a spotřebních zvyklostí, spolupráce při vytváření podmínek poptávky, řešení náročných problémů interakcí mezi prodávajícím a zákazníkem, mezi prodávajícími navzájem, mezi prodavačem a učněm, mezi prodavačem a vedoucím prodejny, ale i zjišťování a ovlivňování nákupní motivace, způsobu jednání při nákupu zboží, dále prodejní výkony od navazování kontaktu, přes zjišťování požadavků či zájmů, až k nabídce s předkládáním zboží v určitých druzích, množství, ceně a kvalitě, k řešení prodejních rozhovorů s argumentací individuální náročnosti a rozdílného rozsahu, odpovídání na dotazy a rychlého i věcného reagování na námítky zákazníka. Problémovými jsou také závěrečné formy ukončování prodeje i formy rozloučení s konzumentem.<sup>274</sup>

Problémové situace v obchodu jsou četné a mnohotvárné. V praxi je třeba řešit mnoho stížností zákazníků, neboť pravidla, jimiž se řídí výměna a prodej průmyslového zboží sice existují, ale jsou často porušována ze strany zákazníků i prodavačů.

Jako ukázkou pro řešení problémových situací vedoucích pracovníků obchodu uvádíme 11 příkladů s návodnými otázkami.

## **NÁVRH PROBLÉMOVÝCH SITUACÍ ASUP PRO ŘEŠENÍ PROBLÉMŮ VEDOUČÍCH PRACOVNÍKŮ OBCHODU<sup>275</sup>**

### **PŘEDLOHA**

#### **PŘÍKLADY PRO ŘEŠENÍ PROBLÉMŮ NA OBCHODNÍCH JEDNOTKÁCH**

##### **PŘÍKLAD 1. Nesplnění příkazu vedoucího prodejny**

Vedoucí prodejny Oskar Aleš řekl pokladní Anně Svaté, aby dnes po ukončení směny uklidila prodejnu. Pokladní Anna Svatá odmítla s tím, že poklízet prodejnu po pracovní době není její povinností.

<sup>272</sup> Srovnej Sedlák, J.: Sociálně-psychologické problémy. Konfliktové situace v pracovních kolektivech. Český Těšín, RAJ 1966.

Vykoukalová, Jarmila: Aplikace ASUP v oblasti obchodu. V tisku.

Scherke, Felix: Verkäufer-Training. Ein Beitrag zur Verkaufspädagogik. Wiesbaden, Th. Gabler 1966, str. 115–161.

Kořínek, Jan: Umění prodávat. Praha, Čsl. obchodní komora 1969, str. 20–32.

<sup>273</sup> Sedlák, J.: Cvičné příklady pro sociální trénink vedoucích prodejen. Nepublikováno.

<sup>274</sup> Rejmanek, Evžen: Co je psychologie trhu. Praha, Merkur 1968, str. 22–24, 76–77.

<sup>275</sup> Příklady na základě předvýzkumu zformulovala Dr. Jarmila Vykoukalová ve spolupráci s doc. dr. J. Sedlákem, CSC.



## **PŘÍKLAD 2. Malá pozornost zákazníků**

Dvě prodavačky, Eva Krátká a Věra Světlá, jsou plně zaujaté hovorem. Sdělují si zážitky z minulého večera. Zákazník Bořek Palát chvíli trpělivě vyčkává, pak je přerušil: „Prosím Vás, mohla byste mi říci, zda je čalouněná souprava Vega za 7830 Kčs rozkládací?“ Prodavačka Eva Krátká mu odpoví: „Ne, není.“ A dál pokračuje v hovoru s Věrou Světluou. Zákazník otráveně odejde z prodejny. Příhodu viděla vedoucí prodejny Živa Janská.

## **PŘÍKLAD 3. Odmítnutí pomoci při odnášení zboží do skladu**

Pro nedostatek místa ve skladu přivezli zboží k uskladnění na prodejnu. Na prodejně byly v té době dvě prodavačky, a to Marie Plná, Lada Nevrlá a učenka II. ročníku Gita Sladká. Vedoucí prodejny Hana Dobrá si vybrala prodavačku Ladu Nevrlou, aby jí pomohla odnést zboží do skladu. Prodavačka Lada Nevrlá odpověděla, že uskladňování zboží nepatří do její pracovní náplně, že se s tím tahat nebude a dodala: „Ať jde nosit Gita, aspoň si zkusí, co jí čeká.“

## **PŘÍKLAD 4. Porušování socialistického soužití**

V prodejně 101 docházelo delší dobu k narušování pracovní morálky. Vedoucí prodejny Robin Kupka zvýhodňoval Ivetu Sladkou. Uděloval jí nejvyšší možné odměny, dával jí často náhradní volno, zvýhodňoval jí v pracovních nástupech a podobně. Vedoucí Robin Kupka jezdil také společně s Ivetou Sladkou vyřizovat různé služební záležitosti mimo prodejnu. Byl s ní viděn v kavárně, v kině. Pracovníci naznačili vedoucímu prodejny Robinu Kupkovi, že jeho jednání nepovažují za správné a spravedlivé. Ten se ohradil proti jejich kritice s tím, že nejsou kompetentní ho posuzovat. Pak pracovníci prodejny upozornili vedoucího vedoucího ZaP Gustava Hořkého, který jednání Robinu Kupky omlouval. Když následovaly další protesty, Gustav Hořký slíbil, že věc prošetří, ale svůj slib nesplnil. Vedoucí prodejny Robin Kupka byl ženatý a Iveta Sladká byla vdána.

## **PŘÍKLAD 5. V kanceláři vedoucího**

Na prodejně 030 se prodavačka Zita Kášová dohadovala s řidičem Lvem Tolíkem o prodejkách. Zaslechl je vedoucí Kosma Velký. Prodavačka Zita Kášová si vedoucímu Kosmovi Velkému stěžovala na hrubé chování řidiče Lva Tolíka. Vedoucí Kosma Velký řidiči Lvu Tolíkovi vytkl jeho chování a dodal: „Zkrátím Ti za to odměny, protože si zákazníci stěžují, že nedodržíme sjednané termíny dovozu.“ Řidič Tolík vedoucímu nejdříve vynadal a pak odůvodnil nedodržení termínu dodávek: „Prodejky jsou nepořádně vyplněné. Na prodejkách bývá uveden sklad, ve kterém zboží uskládněno není.“ Pak se vedoucí Kosma Velký obořil na prodavačku Zitu Kášovou, proč nevyplisuje správné prodejky. Zita Kášová odpověděla, že v návalu zákazníků mohla něco přehlédnout. Vedoucí se roztrkl, že tak lajdáckou práci nebude trpět a oba dva vyhodil.

## **PŘÍKLAD 6. Předčasný odchod z pracoviště**

Prodavačka Zoja Pánková odešla ještě před skončením pracovní doby z prodejny. Své spolupracovníci, pokladní Renaté Hrubé, řekla: „Přijde mi dnes instalátor, tak musím dříve domů.“ Pracovník krajského závodu Filip Kašpar přišel na prodejnu chvíli po jejím odchodu a hledal jí. Velmi se pozastavil nad tím, že vedoucí Stela Čechová neví, kde prodavačka Zoja Pánková je. Druhý den, vedoucí Stela Čechová ihned, jakmile uviděla Zoju Pánkovou, rozčleně se jí ptala: „Kdes byla včera? Všichni jsme Tě hledali. Jak to, že jsi odešla a neřekla mi to? Půjdeš za to v sobotu na směnu.“ Zoja Pánková se ohradila: „Řekla jsem to pokladní Renaté Hrubé. Nemohu za to, že když jste mě hledali, měla asi po pracovní době. Na sobotní směnu nepůjdu, měla jsem jí dvakrát po sobě.“ Vedoucí Stela Čechová nato nereagovala. Případ však projednala na pracovní poradě s vedoucími ZaP Josefem Kvasnicou. Při tomto projednávání (před vedoucími ZaP Josefem Kvasnicou) Zoja Pánková napadla svou vedoucí Stelu Čechovou: „Ale tys přece šla také jednou dříve domů, když jste doma malovali!“

## **PŘÍKLAD 7. Rozdělování mimořádných odměn**

K vedoucímu ZaP Ivo Pražákovu přišel skladník Jan Letec a stěžoval si, že zase nedostal žádnou odměnu. Vedoucí Ivo Pražák mu vysvětlil, že částky na mimořádnou odměnu jsou malé a že to tedy nemůže zařídít tak, aby odměnu dostali všichni pracovníci. Jan Letec prohlásil: „Neuvědomuji si, že bych pracoval méně nebo hůře než ostatní — například pokladní Erika Křížová, skladník Jaroslav Živka, prodavačka Nina Veselá a Dora Mešová, kteří přece odměnu dostali.“

## **PŘÍKLAD 8. Úplatek**

Zákaznice Irma Tenká si na prodejně 045 vybrala stěnu z dovozu NDR Kompliment za 10 200 Kčs. Prodavačka Radka Spáčilová jí řekla, že všechny stěny jsou zadané. Nabídl jí místo Komplimentu stěnu Tynu za 9 840 Kčs z ÚP Bučovice, nebo Svitavu za 9 800 Kčs z ÚP Rousínov. Zákaznice Irma Tenká odmítla. Přitočila se k prodavačce Radce Spáčilové a vsunula jí nenápadně do kapsy 500 Kčs. Na to prodavačka Radka Spáčilová jí míle ujistila, že se stěnu Kompliment pokusí zajistit. Vedoucí směny Zlata Kramerová vše viděla. Zavolala si prodavačku Radku Spáčilovou a navrhla jí, že jí pomůže sehnat stěnu Kompliment, pokud se s ní Radka Spáčilová rozdělí. Jinak by musela vše oznámit vedoucímu prodejny Karlu Zemanovi.

## **PŘÍKLAD 9. Vytýkání pracovních nedostatků**

Vedoucí prodejny 043 Aleš Láška si zavolał Bertu Dlouhou a Elišku Zlatou, které vyřizovaly reklamace. Sdětil jim, že s jejich prací není spokojen, že si na způsob vyřizování reklamací stěžují mnozí zákazníci na krajském závodu a v denním tisku. Vytkl jim, že na některé reklamace vůbec neodpovídají, že je nechávají ležet. Berta Dlouhá se ohradila, že svou práci vykonává pořádně a dodala: „Vytýkejte chyby tomu, kdo je dělá.“ Rozhořčeně z místnosti vedoucího odešla. Vedoucí Aleš Láška řekl Elišce Zlaté: „Měla by ses více snažit.“

## **PŘÍKLAD 10. Žádost o přeložení**

Prodavačka Kamila Hotařová pracovala na prodejně 012 již deset let. Jako učenka úspěšně absolvovala souvislé pětileté studium s maturitou. Velmi ráda by přešla na funkci vedoucí směny na prodejnu 013, která byla též finančně výhodnější. Vedoucí prodejny Jan Bauer si velmi vážil její práce, protože byla schopná prodavačka a dovedla ho také zastoupit. Když ho požádala o doporučení a pomoc, řekl jí: „Soudružko Hotařová, rád Vám umožním přechod

na prodejnu 013.“ Ve skutečnosti však dohodl s vedoucím ZaP Pavlem Koudelem obsazení uvolněného místa vedoucí směny jinou pracovnící, neboť nechtěl svou dobrou prodavačku ztratit.

#### **PŘÍKLAD 11. Řešení pracovních problémů před zákazníkem**

V kolektivitu prodejny 025 byly 4 prodavačky, dále pak jedna pokladní Hana Malíšková a vedoucí Vít Křenek. Jedna prodavačka byla na dovolené a druhá prodavačka onemocněla. Na prodejně zůstaly prodavačky Věra Mládková a Zofie Vraná. Do prodejny přišel zákazník Zdeněk Zapletal a chtěl čalouněnou soupravu Lux za 7790 Kčs. Prodavačka Věra Mládková ho obsluhovala. Vedoucí Vít Křenek přišel na prodejnu a požádal prodavačku Zofii Vranou, aby od příštího dne nastoupila na druhou směnu. Zofie Vraná mu však odpověděla: „Odpolední směna se mi nehodí.“ Vedoucí prodejny Vít Křenek na to hlasitě prodavačce Zofii Vrané vysvětlil: „Někdo v prodejně být musí. A mne nezajímá, jestli se Vám odpolední směna hodí nebo ne.“ Pak se obrátil k Věře Malé a nařídil jí: „Vezmeš si odpolední směnu!“

## **PROTOKOLY**

### **NAVODNĚ OTÁZKY**

#### **PŘÍKLAD 1. Nesplnění příkazu vedoucího prodejny**

1. Jak byste řešil(a) situaci na místě vedoucího prodejny Oskara Aleše?
2. Zhodnotte reakci Anny Svaté!
3. Jak byste reagoval(a) na jejím místě?

#### **PŘÍKLAD 2. Malá pozornost zákazníkovi**

1. Zhodnotte jednání prodavačky Evy Krátké!
2. Jak byste se zachoval(a) na místě prodavačky Věry Světlé?
3. Jak byste řešil(a) případ ve funkci vedoucí prodejny Zlvy Janské?

#### **PŘÍKLAD 3. Odmítnutí pomoci při odnášení zboží do skladu**

1. Jak byste postupovala na místě vedoucí prodejny Hany Dobré?
2. Posuďte jednání Lady Nevrlé!
3. Zhodnotte jednání Hany Dobré!

#### **PŘÍKLAD 4. Porušování socialistického soužití**

1. Jaké řešení byste doporučil(a), kdybyste byl(a) vedoucím ZaP?
2. Vyjádřete se k chování Robína Kupky!
3. Posuďte chování Ivety Sladké!

#### **PŘÍKLAD 5. V kanceláři vedoucího**

1. Vyjádřete se k jednání prodavačky Zity Kášové.
2. Zhodnotte postup vedoucího Kosmy Velikého!
3. Posuďte jednání fidiče Lva Tolíka!
4. Jak byste řešil situaci ve funkci vedoucího prodejny, Kosmy Velikého?

#### **PŘÍKLAD 6. Předčasný odchod z pracoviště**

1. Kdybyste byl(a) na místě prodavačky Zoji Pánkové, jak byste se hájil(a) a co byste řekl(a)?
2. Jak byste řešil(a) spor ve funkci vedoucí Stely Čechové?
3. Jakým způsobem byste reagoval(a) na poradě jako vedoucí ZaP?
4. Zhodnotte celkovou situaci na prodejně!
5. Jaká opatření byste navrhoval(a) provést?

#### **PŘÍKLAD 7. Rozdělování mimořádných odměn**

1. Zhodnotte způsob rozdělování mimořádných odměn vedoucího Ivo Pražáka!
2. Uveďte způsob rozdělování mimořádných odměn na svém pracovišti a svoje zhodnocení!
3. Jak Vy byste rozděloval(a) mimořádné odměny, podle jakých kritérií nebo pravidel?
4. Zhodnotte reakci skladníka Jana Letce a uveďte, co byste říkal(a) Vy na jeho místě?
5. Průběh konfliktu umožňuje posoudit celkovou situaci v rozdělování mimořádných odměn v celém závodě, ne jen na uvedené obchodní jednotce. Proveďte proto její zhodnocení!

#### **PŘÍKLAD 8. Úplatek**

1. Posuďte postup vedoucí směny Zlavy Kramerové!
2. Zhodnotte jednání prodavačky Radky Spáčilové!
3. Posuďte počínání zákaznice Irmy Tenké!
4. Jak byste Vy postupoval(a) na místě prodavačky Radky Spáčilové?
5. Jak byste postupoval(a) jako vedoucí směny Zlavy Kramerové?

#### **PŘÍKLAD 9. Vytýkání pracovních nedostatků**

1. Jak hodnotíte postup vedoucího prodejny Aleše Lásky?
2. Jak byste Vy řešil(a) ve funkci vedoucího Lásky situaci?
3. Jak posuzujete jednání Berty Dlouhé vůči vedoucímu a jeho výtce?
4. Jak byste se zachoval(a) na místě Berty Dlouhé?
5. Jakou úlohu hrála pravděpodobně Eliška Zlatá v uvedené situaci?

#### **PŘÍKLAD 10. Zádost o přeložení**

1. Zhodnotte jednání vedoucího prodejny Jana Bauera!
2. Napište, zda bylo možno postupovat jiným způsobem!
3. Zdůvodněte svoje názory!
4. Co soudíte o postupu vedoucího ZaP Pavla Koudely?
5. Jak byste reagoval(a) na místě prodavačky Kamily Hotařové?
6. O čem ještě svědčí popsaná příhoda?

#### **PŘÍKLAD 11. Řešení pracovních problémů před zákazníkem**

1. Jak byste Vy postupoval na místě vedoucího Víta Křenka?
2. Zhodnotte jednání vedoucího Víta Křenka!
3. Posuďte jednání prodavačky Zofie Vrané!
4. Jak byste odpověděl(a) vedoucímu Vitu Křenkovi, kdybyste byl(a) na místě Věry Mládkové?
5. Co Vy byste řekl(a) na místě Zofie Vrané?
6. Jak hodnotíte řešení pracovních problémů před zákazníkem Zdeňkem Zapletalem?

### **j) Vybrané problémy pracovníků při pobytu v cizích zemích**

Sociálněpsychologická problematika specialistů, kteří pracují dlouhodobě v zahraničí a jejich rodin je velmi specifická. V posledních letech se řada výzkumů zaměřovala na analýzu i způsoby řešení konfliktních situací jedinců a celých kolektivů, kteří byli vysláni za prací do jiného státu nebo těch, kteří jsou cizími státními příslušníky a pracují v zemi, v níž byl prováděn příslušný výzkum.

Z mnoha studií je možno výběrově uvést např. výzkum sociálních problémů a motivační struktury domácích i zahraničních pracovníků atomové elektrárny v Jaslovských Bohunicích,<sup>276</sup> zkoumání volného času pracovníků atomových elektráren a jejich rodin,<sup>277</sup> sociálního tréninku senzitivní citlivosti<sup>278</sup> jako jedné z forem vzájemného poznávání, nácvik konkrétního řešení problémových situací v podnicích,<sup>279</sup> výsledky výzkumu pracovníků různých profesí, vyslaných do zahraničí,<sup>280</sup> expertízu závažnosti zjištěných problémových situací,<sup>281</sup> hodnocení sociálněpsychologických faktorů, významných pro mezinárodní kolektivy,<sup>282</sup> analýzu sociálně psychologické přípravy mezinárodních kolektivů<sup>283</sup> a mnohé další.<sup>284</sup>

Prvé experimentální sondy ukázaly, že sociální trénink v malých skupinách zvyšuje pracovní efektivitu kolektivu, odstraňuje vnitřní tenze účastníků sociálního učení, učí je adekvátněji řešit vzniklé problémy a mnohým z nich předcházet. *Základním východiskem je analýza kritických událostí a trénování žádoucího sociálního chování.* Dílčí rozbor vedl k závěru, že je třeba rozlišovat pět základních skupin problémů, a to: otázku jazykové adaptace, problém horizontálních konfliktů, otázky kultury a návyky lidí ve státě, v němž se pracuje, otázku psychologického výběru uchazečů a problém jejich volného času.

Některé z uvedených typů problémových situací byly vybrány pro sociálněpsychologický trénink.

<sup>276</sup> Nopp, Igor: Aktivnyj social'no-psichologičeskij analiz rukovoditelej i specialistov MTK i rabotnikov atomnoj elektrostanciji. Seminar MNIIPU, Moskva 1982.

<sup>277</sup> Mackovskij, Michal: Svobodnoje vremja rabotnikov atomnych stancij. Seminar MNIIPU, Moskva 1982.

<sup>278</sup> Petrovskaja, Larisa: Senzitivnyj trenink. Seminar MNIIPU, Moskva, 1982.

<sup>279</sup> Takjas, Thomas. Aktivnaja social'no-psichologičeskaja podgotovka rukovoditelej. Seminar MNIIPU, Moskva 1982.

<sup>280</sup> Vasiljev, Igor: Sovmestnaja diagnostika na ob'jektivach AES. Seminar MNIIPU, Moskva 1982.

<sup>281</sup> Terk, Erich: Podvedenje itogov predvaritel'nych obsledovanij na ob'jektivach AES. Seminar MNIIPU, Moskva 1982.

<sup>282</sup> Zarkov, Jevgenij: Social'no-psichologičeskije faktory MTK. Seminar MNIIPU, Moskva 1982.

<sup>283</sup> Sedlák, Jiří: Programma aktivnoj social'no-psichologičeskaj podgotovki sotrudnikov MTK. Seminar MNIIPU, Moskva 1982.

<sup>284</sup> Programma meždunarodnyh issledovanij po teme „Sociologičeskije problemy MNTS“. Metodičeskije materialy oprosa po teme „Specifika i problemy MTK, obščee predstavlenije o MNTS“ 1980 g. Moskva, Meždunarodnyj naučno-issledovatel'skij institut problem upravlenija 1980.

Srovnej: Baranov, P., Sedlák, J.: Sociální trénink specialistů působících dlouhodobě v zahraničí. Čs. psychol. 28, 1984, str. 454.

# NÁVRH PROBLÉMOVÝCH SITUACÍ PRO SKUPINOVÉ ŘEŠENÍ KONFLIKTŮ PRACOVNÍKŮ PŘI POBYTU V CIZÍCH ZEMÍCH<sup>285</sup>

## PŘEDLOHY PRO ŘEŠENÍ PROBLÉMU

### PŘÍKLAD 1. Nákup broskví

Jan Auda byl v NSR teprve druhý den. Při nakupování broskví v zelenině viděl, že prodavačka Anni Bergerová dává jedné ze zákaznic, Lilli Ascherové, slevu. Při koupi 1 kg broskví požadoval tedy také slevu. Prodavačka Anni Bergerová broskve odváží a před všemi kupujícími nahlas přes rameno řekla: „Co byste ještě nechtěl, snad ne slevu, cizince?“

### PŘÍKLAD 2. Pozvání podfizeného ke stolu v Egyptě

Manželka československého experta pracujícího v Káhiře Marie Barková se spřátelila se svou služkou Fatimou Tuil. Pozvala proto Fatimu k vánočnímu stolu, což považovala za samozřejmé. Česká žena Marie Barková byla nesmírně překvapena, když pozvaná služebná Fatima Tuil se cítila uražena a pozvání ostře odmítla, aniž se cítila poctěna nebo polichocena tímto pozváním.

### PŘÍKLAD 3. Přísnost náboženských předpisů

Arabský student Ali Gabir dodržoval jako věřící muslim přísný zákaz požívání vepřového masa. Po příchodu do restaurace si podle jídelního lístku vybral jídlo, které vepřové maso obsahovat nemohlo, a to hovězí játra. Zároveň považoval za svou povinnost požádat obsluhujícího číšníka Jana Moravce, aby dohlédl na přípravu jídla bez použití čehokoliv z vepřového masa. Když bylo jídlo přineseno, zjistil, že hovězí játra jsou prošípkována vepřovou slaninou. Požádal proto číšníka Jana Moravce, aby jídlo odnesl, že je zkonsumovat nemůže, protože by porušil příkaz svého náboženství.

### PŘÍKLAD 4. Zvláštní vchod pro ženy

Česká doktorka Anna Křížová se svým manželem Otto Křížem pracovali v Egyptě, přímo v hlavním městě Káhiře. V prvních měsících svého pobytu se rozhodli jít na dostihy. V okamžiku, kdy došli k bráně dostihového prostoru, přistoupil k nim arabský vrátný Muhammad Beni, ukázal na jiný vchod, značně užší a oddělený, a řekl doktorce Anně Křížové: „Paní, tam je vchod pro ženy.“ Doktorka Anna Křížová se cítila tímto jednáním uražena a považovala tento akt za zbytečný, protože za bránou opět pokračovala v cestě společně s manželem Otto Křížem.

### PŘÍKLAD 5. Zvláštní pokladna pro ženy

Česká lékařka Marie Boušková byla na pracovním pobytu v Egyptě. Jednoho dne byla nucena jít nakupovat do jednoho z největších obchodních domů v Káhiře. Nákup proběhl bez problémů, když však chtěla platit, viděla dvě pokladny: u jedné byla fronta malá, u druhé velká. Pochopitelně si tedy stoupla do té menší fronty zákazníků. V tom okamžiku k ní přistoupil jeden z místních zaměstnanců Kahvedži Mahmud a pohrdavým gestem ukázal rukou na dlouhou frontu: „Madam, tam je fronta pro ženy!“

### PŘÍKLAD 6. Zkouška z chemie

Český student Vysoké školy chemicko-technologické v Pardubicích Petr Dvořák byl poslán na studijní pobyt do Moskvy bez jakékoliv předchozí přípravy s příomou návazností na jeho dosavadní studia. Přesto složil všechny zkoušky výborně. U poslední zkoušky, kterou byl shodou okolností jeho nejoblíbenější předmět, si byl svými znalostmi do té míry jistý, že nepovažoval za nutné udělat si předem náležitou přípravu. Písemnou zkoušku s úspěchem zvládl, když však předstoupil před profesorku Jekatěrinu Pavlovnu k vykonání ústní zkoušky, profesorka jej už předem hodnotila jako podprůměrného žáka, protože si všimla, že nemá s sebou žádné poznámky. I když již zkoušce pochopila, že student Petr Dvořák je jednak cizinec a jednak si ověřila jeho znalosti, přesto ho na základě jeho částečných rozpaků, způsobených jejím chybným přístupem a na základě svého počátečního přesvědčení, klasifikovala stupněm 3.

### PŘÍKLAD 7. Velejné vystoupení

Český student v Moskvě Ivo Martinec byl pozván na slavnostní večírek studentů univerzity u příležitosti výročí revoluce. Každý zahraniční student, tedy i on, měl o sobě říci pár slov. V okamžiku, kdy pořadatel Vladimír Baranov ohlásil: „A nyní vystoupí student z Československa,“ začali všichni bouřlivě tleskat. Student Ivo Martinec, který byl v SSSR teprve krátkou dobu a neznal vrle sympatie k našemu lidu, byl tímto projevem tak překvapen, že se zpočátku nezmohl ani na slovo.

### PŘÍKLAD 8. Úplata za ubytování

Arabskému studentu jménem Husejn Aga se několikrát stalo, že byl nucen odjet do vzdáleného města bez předchozího zajištění ubytování. Pokud byl hotel alespoň částečně nebo z větší části obsazen, bylo téměř pravidlem, že dostal odpověď „máme obsazeno“. Téměř vždy po předání nějaké částky navíc se ubytování našlo. Student Husejn Aga zjistil, že existují dokonce hotely, kde je toto chování recepčních téměř pravidlem, a že v případě cizince se očekává nějaká částka (pokud možno v cizí měně) navíc.

### PŘÍKLAD 9. Problém s nakupováním

Ruská inženýrka chemie Naďa Mášová, provdaná v ČSSR, žila pro ni v cizí zemi teprve krátkou dobu. Při běžných domácích pracích objevila nutnost jít koupit metr gumové hadice

<sup>285</sup> Příklady i návodné otázky vypracovala PhDr. Jana Chramostová za spolupráce s doc. J. Sedlákem, CSC.

k práci. Prodejna těchto potřeb byla blízko, a protože jí situace nepřípadla problematická, vešla do obchodu. Když přišla na řadu, řekla pěkně hlasitě: „Prosím metr gumovej gadice.“ Nevěděla, že správně měla použít výraz gumová hadice, a proto jí nesmírně překvapila reakce prodavačky Aleny Krátké, která se smála, až jí slzy tekly, a s ní i ostatní lidé v obchodě. Prodavačka Alena Krátká odešla někam dozadu a místo ní přišla jiná, kolegyně Marie Tichá. Inženýrka Naďa Mášová opakovala svou prosbu, že by chtěla metr gumovej gadice. Reakce prodavačky Marie Tiché byla stejná. Inženýrka Naďa Mášová odcházela z obchodu s pocitý křivdy a nedorozumění, s tím, že si v této zemi asi nezvykne.

#### **PŘÍKLAD 10. Problémy s poskytováním služeb**

Zahranční student v Československu Ben Akiba byl při vrácení půjčeného auta z půjčovny aut několikrát překvapen sumou, kterou byl nucen zaplatit. Začal tuto situaci při opakovaném půjčování aut sledovat a zjistil, že toto překvapení mu vždy připravuje pouze jedna z pracovník, Jiřina Olavová, která mu předávala účtenky. Student Ben Akiba si tedy účtenky schovával a po nějaké době si je nechal zkontrolovat přítelem Aloisem Ceňkem, který mu jeho podezření potvrdil a účty vypočítal správně. Zjistil, že pověřená pracovníce Jiřina Olavová spolehnala na špatnou znalost češtiny cizinců a na jejich neznalost souvislích nařízení, a jisté částky si při účtovala ve svůj vlastní prospěch. Student Ben Akiba s účtenkami i správnými výpočty zašel za pracovníci Jiřinou Olavovou, které vše ukázal a žádal o vysvětlení.

#### **PŘÍKLAD 11. Domnělá urážka**

Českoslovenští stipendisté, dlouhodobě studující v NDR, si navzájem vyprávěli své zážitky v hostinici, kde se večer sešli. Při líčení příležitostně překladačské činnosti pro jednu československou delegaci v oblasti zemědělství padl v češty vedeném hovoru několikrát německý výraz „deutsches Edelschwein“, což je název rasy prasete. Nablízku sedící němečtí mladíci se tohoto výrazu chopili, vyložili si jej jako urážku a vyhrožovali násilím. Vzhledem k nepoměru sil byla situace napjatá.

#### **PŘÍKLAD 12. Zadržén na hranicích**

Český student Pavel Fojt byl na návštěvě u své švagrové Marie Petrovny v Moskvě. Při zpáteční cestě vlakem byl z něho vysazen ve stanici Brest, kde mu bylo řečeno, že nemá v cestovním pasu registrační razítko z Moskvy. Student Pavel Fojt byl nucen jednat postupně s vyššími a vyššími orgány, až byl v podvečer odkázán na jednání příštího dne. Večer a noc byl nucen strávit úplně bez prostředků, protože poslední peníze musel utratit před výjezdem z Moskvy. Bez naděje na vyřešení situace spal v čekárně na nádraží, kde ho služba neustále budila. Druhý den v poledne byl velmi překvapen, když díky pochopení sovětských orgánů dostal povolení k odjezdu.

## **PROTOKOLY**

### **NÁVODNĚ OTÁZKY**

#### **PŘÍKLAD 1. Nákup broskví**

1. Jak byste se v dané situaci zachoval(a) na místě Jana Audy?
2. Jak byste reagoval(a) na místě prodavačky Anny Bergerové?
3. Co podle Vašeho názoru vedlo prodavačku Annu Bergerovou k uvedené odpovědi?
4. Co si podle Vašeho názoru pomysleli o dané situaci ostatní zákaznice, které byly v tu chvíli v prodejně?

#### **PŘÍKLAD 2. Pozvání podřízeného ke stolu v Egyptě**

1. Co podle Vás vedlo služku Fatimu Tuil k její reakci?
2. Považujete jednání české ženy Marie Barkové za správné? Proč? Jak byste se na jejím místě zachoval(a) Vy?
3. Považujete chování služby Fatimy Tuil a neobvyklé nebo za běžné v arabských zemích?
4. Jak byste reagoval(a) na místě služby Fatimy Tuil Vy?
5. Jak se podle Vašeho názoru vyvíjely dále vztahy obou žen?

#### **PŘÍKLAD 3. Přísnost náboženských předpisů**

1. Zachoval se podle Vašeho názoru arabský student Ali Gabir správně? Proč?
2. Jak byste na jeho místě reagoval(a) Vy?
3. Domníváte se, že je vhodné pro příslušníka určité náboženské obce dodržovat tak přísné náboženské příkazy? Proč?
4. Měl podle Vašeho mínění arabský student Ali Gabir objednané jídlo zaplatit?
5. Jak byste reagoval(a) Vy na místě číšníka Jana Moravce?

#### **PŘÍKLAD 4. Zvláštní vchod pro ženy**

1. Čím bylo podle Vašeho názoru způsobeno jednání arabského vrátného Muhammada Bení?
2. Cítil byste potřebu na místě Otto Kříže do jednání nějak zasáhnout? Jak?
3. Jak byste reagoval(a) na místě doktorky Anny Křížové?
4. Domníváte se, že odlišné zvyky v arabských zemích, vyplývající z příkazů náboženství, jsou už dnes zastaralé anebo plně vyhovují situaci?

#### **PŘÍKLAD 5. Zvláštní pokladna pro ženy**

1. Co bylo podle Vašeho názoru pravděpodobně příčinou, že zaměstnanec obchodního domu Kahvedži Mahmud jednal uvedeným způsobem?

2. Jak byste reagoval(a) Vy v této situaci na místě lékařky Marie Bouškové?
3. Domníváte se, že moderní centra v Egyptě by se svými nařízeními a předpisy měla snažit přizpůsobit modernímu způsobu života, anebo považujete za správné, aby se cizinci přizpůsobovali místním zvykům? Měly by podle Vašeho názoru existovat výjimky v určitých zvycích alespoň pro cizince?
4. Považujete pevné setrvání na vžitých zvyklostech na prospěšné, nebo naopak za nereálné?

#### **PŘÍKLAD 6. Zkouška z chemie**

1. Dopustil se český student Petr Dvořák ve svém jednání nějaké chyby, v čem? Jak byste jednal nebo jednala Vy na jeho místě?
2. Jednala podle Vašeho názoru zkoušející profesorka Jekatěrina Pavlovna správně? Proč?
3. Domníváte se, že by profesou při zkoušení a hodnocení cizinců měli přihlížet k tomuto faktu? Proč?
4. Jak bylo možno řešit vzniklou situaci ještě jinak?

#### **PŘÍKLAD 7. Veřejné vystoupení**

1. Stalo se Vám při pobytu v cizině někdy něco podobného?
2. Domníváte se, že uvedený vztah k Čechoslovákům je v zahraničí obvyklý? Uveďte své vlastní zkušenosti i reakce!
3. Jak byste reagoval(a) Vy v situaci studenta Ivo Martince?
4. Jak byste se choval(a) na místě pořadatele Vladimíra Baranova?

#### **PŘÍKLAD 8. Úplata za ubytování**

1. Získal(a) jste někdy obdobné zkušenosti ve své zemi nebo i v zahraničí jako student Husain Aga?
2. Domníváte se, že vymáhání úplaty je obvyklé pouze v případě cizinců?
3. Lze podle Vašeho názoru vymáhání úplaty nějak zabránit? Jak?
4. Jak byste reagoval(a) Vy v roli studenta Huseina Agy?

#### **PŘÍKLAD 9. Problém s nakupováním**

1. Jak byste reagoval(a) Vy na místě prodavačky Aleny Krátké a Marie Tiché?
2. Jak byste se choval(a) na místě inženýrky Naďi Mášové?
3. Co byste si o dané situaci pomyslel nebo pomyslela na místě zákazníka, který situaci pouze přihlíží? Snažil(a) byste se nějak zasáhnout do děje? Proč?
4. Dokázal(a) byste se v roli inženýrky Naďi Mášové vypořádat s pocity klivdy a osamění? Jak?

#### **PŘÍKLAD 10. Problémy s poskytováním služeb**

1. Získal(a) jste někdy podobné zkušenosti jako Ben Akiba?
2. Jak se v takových situacích na místě postiženého obvykle zachováváte?
3. Domníváte se, že se student Ben Akiba choval správně? Proč?
4. Jak byste se v situaci přítele Aloise Čeňka choval(a) Vy? Domníváte se, že jeho jednání odpovídalo situaci nebo byste na jeho místě zvolil(a) jiný postup? Jaký?
5. Lze podle Vašeho názoru nějak zabránit jednání takových pracovníků, jako byla Jifina Olavová? Jak?
6. Bylo možno popsanou situaci řešit ještě jinak? Jak?

#### **PŘÍKLAD 11. Domnělá urážka**

1. Domníváte se, že se čeští studující z NDR dopustili nějaké chyby? Jaké? Jak byste v roli jednoho z nich reagoval(a) Vy?
2. Bylo podle Vašeho názoru jednání německých mladíků odpovídající situaci? Proč?
3. Jak Vy byste se choval(a) na jejich místě?

#### **PŘÍKLAD 12. Zadržen na hranicích**

1. Dostal(a) jste se někdy do podobně bezvýhodné situace, jako Pavel Fojt? Jak jste ji řešil(a)?
2. Jak byste se choval(a) Vy na místě studenta Pavla Fojta?
3. Jak a proč dochází podle Vašeho názoru k podobným situacím? Jak by se měly podle Vašeho názoru řešit?

### **3. ŘEŠENÍ VYBRANÝCH PROBLÉMOVÝCH SITUACÍ Z OBLASTI ŠKOLSTVÍ**

Východiskem pro řešení problémových situací v oblasti školství je *dokument Další rozvoj československé výchovně vzdělávací soustavy*,<sup>286</sup> na který navazuje koncepce Hlavního úkolu státního plánu základního výzkumu v psychologických<sup>287</sup> a pedagogických vědách. Socialistické vědomí, přesvědčení, názory, postoje, motivace širokých mas, cíle a hodnoty člověka, tvorba socialistického způsobu života, to je výrazná náplň

<sup>286</sup> Projekt a důvodová zpráva MŠ CSR, MŠ SSR. Praha, SPN 1976; Důlní projekty. Praha, MŠ CSR, MŠ SSR. Praha, SPN 1976.

<sup>287</sup> Srovnej Kodým, Miloslav: Koncepce HÚ SPZV VIII-6-5 „Psychický vývoj osobnosti a utváření socialistického vědomí při rozvoji aktivního společenského jednání“ a teoreticko-metodologické základy vědeckovýzkumné činnosti při jeho plnění. Cs. psychol. 26, 1982, str. 297–353.

funkce všech společenských věd, včetně psychologických věd, které se na uvedených úkolech podílejí.

Zásadní otázkou je vytvářet u občanů návyk na potřebu, vzdělávat se po celý život.<sup>288</sup> Jednotlivé typy škol, které tuto funkci plní, jsou hlavním činitelem v realizaci všestranně politicky a odborně připraveného člověka. Působení školy buď podporují nebo narušují další vlivy, např. některé „názory“ a vzory získávané a přebírané v denním styku žáků, učňů, posluchačů s bezprostředním okolím, z náhodných setkání s dalšími lidmi apod.

Problematika rozvoje osobnosti socialistického člověka<sup>289</sup> vystoupila znovu do popředí experimentálních výzkumů, a to v nových formách m. j. s využíváním metody aktivního sociálního učení (MASU), neboť ovlivňování osobnosti je nerozlučně spjata se sociálním stykem a činností člověka, s jeho aktivitou. Činnost a sociální styk utváří a upevňuje řadu vlastností osobnosti, vede např. k formování aktivních postojů k překážkám, k odolnosti vůči nepříznivým životním vlivům.<sup>290</sup>

Na všech vývojových stupních se člověk dostává do „svízelných situací“, do „kritických“ momentů, konfliktů, do obtíží různého původu a různého charakteru. Jde o obtíže vývojové, výchovné, výukové, sociální atd. Diferencovaný přístup pedagoga k žákům vyžaduje modelovat běžné interpersonální situace, respektive konflikty, angažovat v nich žáky, vést je k jejich hodnocení, formovat u nich sociálně psychologické schopnosti a dovednosti, a to nejen u nich, ale i u učitelů. Metoda aktivního sociálního učení (MASU) se ukázala být v tomto smyslu prospěšná a efektivní.<sup>291</sup> Prohlubování kvality a účinnosti výchovné a ideologické práce je považováno za základní prostředek pro rozvoj socialistické osobnosti.<sup>292</sup>

Aktivní sociální učení programové (ASUP), vyvinuté a propracovávané v letech 1964—1974 a pak opět podrobněji v letech 1975—1983 na katedře psychologie FF UJEP v Brně, bylo od začátku zaměřeno na skupinové řešení problémů konfliktního charakteru. V malých cvičných skupinách byly řešeny problémové situace s výchovným obsahem, pracovním zaměřením s výrazným sociálním a sociálněpsychologickým podtextem. Všechny cvičné příklady byly vždy připravovány na základě předvýzkumů a jejich podrobné analýzy. K tomu byla vypracována speciální metodika.<sup>293</sup>

V letech 1976—1983 byly podrobně prozkoumány problémy učitelů vysokých škol, sekretářek kateder a výzkumných pracovišť univerzity, problémy posluchačů psychologie a sociologie, učitelů základní a mateřské školy, začínajících učitelů základní školy a posluchačů pedagogické fakulty univerzity, učitelek a ředitelek mateřské školy, studentů gymnázia a problémy rodičů s dětmi s výchovnými a výukovými obtížemi. Metodický postup při realizaci ASUP i při vyhodnocování efektivit ASUP byl ve všech případech jednotný. Všechny existující problémové situace ovšem nebylo možno v rámci ASUP ani zjistit ani řešit. Bylo třeba vždy provést *výběr příkladů i řešitelů*. Také nebylo možno prozkoumat všechny působící podmínky, kterých je několik desítek. Sociální a sociálněpsychologické jevy patří k nejsložitějším z těch jevů, které známe a též k nejbohatěji podmíněným jevům. Proto bude nutno ve výzkumech pokračovat, předložené *výsledky chápat jako sondáž* a závěry formulovat v hypotetické rovině.

<sup>288</sup> Čerešňák, B.: Nové i ve výchově učitelů. RT 98, 1983, č. 69, str. 4; 23. 3. 1983.

<sup>289</sup> Sedlák, Jiří a kol.: Konceptní model ASUP. Čs. psychol. 26, 1982, str. 366.

<sup>290</sup> Čáp, Jan: Aktivnost—pasivnost jako subsystém osobnosti, zjišťování a formování některých jeho aspektů. Čs. psychol. 27, 1983, str. 101.

<sup>291</sup> Šrovnej Kodým, M.: Podíl psychologie v dalším rozvoji čs. výchovně vzdělávací soustavy. Čs. psychol. 24, 1980, str. 214—222.

<sup>292</sup> Kodým, M.: 60 let KSC v boji za rozpracování a realizaci vědeckotechnické politiky a její odraz v psychologii. Čs. psychol. 25, 1981, str. 400.

<sup>293</sup> Sedlák, J.: Praktikum z psychologie práce. Brno, FF UJEP 1983, str. 48—57; 3. vydání.

## a) Problémy vysokoškolských učitelů

Učitelé vysokých škol jsou jádrem a rozhodujícím činitelem výchovně-vzdělávacího procesu v jednotlivých oborech. Fakulty univerzit, technik i VŠZ připravují učitele a odborníky specialisty, kteří zaujmou po absolvování nejen řídicí funkce v našem národním hospodářství, ale budou působit i jako učitelé odborných předmětů na SOU, po doplnění základních znalostí z pedagogiky. Náročnost pedagogických úkolů vyžaduje dost výrazný podíl praktických pedagogických zkušeností a jistou životní zralost a zkušenosti.<sup>294</sup>

Vysokoškolská učitelé jednou čtvrtinou své pracovní kapacity plní vědeckovýzkumné úkoly. Z hlediska odborné kvalifikace jde o špičkové pracovníky s tvůrčími schopnostmi, angažované aktivní, iniciativní, kriticky náročné, kteří se snaží, aby byly výsledky výzkumů pohotově uplatňovány v naší společnosti.<sup>295</sup>

Činnost učitelů na vysokých školách je mnohotvárná. Týká se pedagogické práce, vědecké práce a veřejněprospěšné práce. Ve všech uvedených oblastech se vyskytují více nebo méně složité problémové situace. Předvýzkumem byly vytypovány nejzávažnější z nich a ty byly předloženy dvěma skupinám učitelů: na VAAZ a na VŠZ v Brně. Problémy se z hlediska obsahu týkají kádrových a personálních otázek, otázek organizace a řízení sociálněpsychologických vztahů, etických a právních otázek.

### NÁVRH PROBLÉMOVÝCH SITUACÍ PRO ŘEŠENÍ PROBLÉMŮ PRACOVNÍKŮ VE ŠKOLSTVÍ

#### PŘEDLOHY PRO ŘEŠENÍ PROBLÉMŮ UČITELŮ VYSOKÉ ŠKOLY<sup>296</sup>

##### PŘÍKLAD 1. Žádost o povolení rigorózního řízení

Promovaný pedagog Stanislav Bárta požádal vedoucího skupiny ing. Josefa Urbánka o možnost podrobit se rigoróznímu řízení. Svoji žádost zdůvodňoval tím, že před třemi lety úspěšně ukončil studium na Univerzitě J. E. Purkyně v oboru pedagogiky. Vedoucí skupiny ing. Josef Urbánek prohlásil: „Není to tak jednoduché, jak si to Vy představujete. Zde na skupině není plánováno místo PhDr., ale žádost si podat můžete.“ Avšak když si promovaný pedagog Stanislav Bárta podal žádost, ing. Josef Urbánek ji nedoporučil.

##### PŘÍKLAD 2. Pověření výkonem funkce

Jan Grmela, technik, absolvent průmyslové školy, pracoval na místě učitele již 10 let. Při kádrovém řešení mu bylo vedoucím specializovaného pracoviště oznámeno, že je ustanoven do funkce staršího učitele a zároveň pověřen výkonem funkce vedoucího staršího učitele předmětové skupiny. Technik Jan Grmela reagoval na nové pověření takto: „Proč nemohu být ustanoven do funkce vedoucího staršího učitele, když ji mám vykonávat z pověření?“ Vedoucí specializovaného pracoviště ing. František Rosický odpověděl: „Protože nesplňujete podmínky z hlediska kvalifikačních požadavků na místo vedoucího staršího učitele. Zde je předepsána vysoká škola.“ Vedoucí specializovaného školního pracoviště dále sdělil techniku Janu Grmelovi, že „jde o dočasné pověření, než přijde nový pracovník“.

##### PŘÍKLAD 3. Délka vyučovací jednotky

Učitel ing. Josef Králík na jednom ze zasedání učitelů, kde byli přítomni vedoucí funkcionáři školení, kritizoval stav délky trvání vyučovací jednotky. Ve své kritice uvedl: „Dlouholetá tradice základního, středního i vysokoškolského školství poskytovat oddech a relaxaci po 45 až 50 minutách žákům je přece podložena zkušeností i pedagogickým a psychologickým výzkumem. Tato doba je obzvláště nutná u posluchačů, jejichž vlastnosti nedovolují delší soustředění na intenzivní teoretickou výuku. Devadesátiminutové jednotky se pro plnění cílů v teoretických

<sup>294</sup> Cerešňák, B.: Nově i ve výchově učitelů. RT 23. 3. 1983, str. 4.

<sup>295</sup> —: Výchova vědeckých pracovníků. RT, Čtení na konec týdne č. 21; 28. 5. 1983, str. 3.

<sup>296</sup> Předlohy zkonstruoval PhDr. Stefan Koch ve spolupráci s doc. dr. J. Sedlákem.



předmětech na naše podmínky nehodí.“ Zástupce orgánu řízení školního pracoviště ing. Zdeněk Motýčka odpověděl: „Devadesátminutová jednotka je nařízena vedením školy a je jí třeba dodržovat.“

#### **PŘÍKLAD 4. Studium na vysoké škole**

Vratislav Lánský studoval dálkově na vysoké škole, aby si zvýšil kvalifikaci. Těsně před zahájením II. ročníku došlo na pracovišti Vratislava Lánského k mimořádné situaci, protože bylo třeba vyučovat speciální problematiku po dobu šesti měsíců (denně 6 vyučovacíh hodin) a vedoucí školního pracoviště ing. Ivan Ulehla neměl připraveného jediného učitele jako zálohu. Zavolał proto Vratislava Lánského a sdělil mu: „Jsi jediný, který může úkol splnit. Počítám s Tvým pochopením.“ Vratislav Lánský na to odpověděl: „Je to těžké, já to chápu a udělám vše pro splnění úkolu, ale co bude s mým studiem na vysoké škole, to přece nebudu moci ve studiu pokračovat.“ Ing. Ivan Ulehla reagoval na odpověď Vratislava Lánského takto: „Nic se neděje, já Ti zařídím, abys byl v příštím roce přijat na mimořádné studium. Jeho absolvování bude pro vykonávání Tvé funkce dostačující.“ Vratislav Lánský mimořádný úkol splnil. Nedořadil se však k zápisu na vysokou školu. Vedoucí ing. Ivan Ulehla napsal na školu posudek na Vratislava Lánského a omluvu, proč Lánský nepokračuje ve studiu. Nicméně byl Vratislav Lánský ze studia na vysoké škole vyloučen. V příštím školním roce byl Vratislav Lánský přijat na žádost, kterou mu ing. Ivan Ulehla doporučil k mimořádnému studiu, které s vyznamenáním ukončil. Toto studium však plně nepokrývá kvalifikační požadavky na místo, které Vratislav Lánský zastává.

#### **PŘÍKLAD 5. Nepravdivé obvinění spolupracovníka**

Učitel Jaroslav Krahulec a František Tesař pracují na jednom pracovišti. Za extrémně vyhraněné situace a při jejím řešení nadřízenými orgány došlo k tomu, že do písemného protokolu Jaroslav Krahulec uvedl obvinění Františka Tesaře těmito slovy: „Obdržel jsem příkaz od Františka Tesaře, abych uvedl všechna pracovní zařízení do činnosti, což jsem odmítl splnit.“ František Tesař byl velice rozčilen jednáním Jaroslava Krahulce a prohlásil: „V uvedený den jsem Jaroslava Krahulce vůbec neviděl.“ O celé situaci, jak se později zjistilo, byl Jaroslav Krahulec informován od Miloše Lizala, který měl na úkolu pracovat.

#### **PŘÍKLAD 6. Kontrola vyučovacího procesu**

Učitel Jan Bartoš prováděl výuku na praktické téma. V době zaměstnání přišla do učebního prostoru kontrola, vyslaná školním pracovištěm. Kontrolou byl pověřen nepedagogický pracovník Jan Rybář, který byl doprovázen vedoucím školního pracoviště ing. Zdeňkem Žikou. Ing. Žika je nadřízeným v učebně výchovném procesu Janovi Bartošovi. Jan Bartoš byl zaneprázdněn řízením vyučování a nevěnil si, že kontrolní orgán vstoupil do učebního prostoru. Když to po krátkém čase zjistil, omluvil se a pokračoval ve výuce. Po čase požádal Jan Rybář Bartoše, aby mu předložil písemnou přípravu. Jan Bartoš se omluvil znovu: „Promiňte, ale po ránu jsem měl hodně práce a zapomněl jsem ji ve spěchu v kanceláři. Až ukončím výuku, mohu Vám ji předložit.“ Jan Rybář na to reagoval před posluchači: „To je chyba, každý učitel musí mít písemnou přípravu u sebe na učebně a nelíbí se mi ani organizace tohoto zaměstnání. Tak to pak vypadá.“ Po těchto slovech odešli soudruzi pověřeni kontrolou z učebního prostoru. Při jejich odchodu Jan Bartoš prohlásil: „Jestliže o kvalitě výuky rozhoduje to, zda mám u sebe popsaný papír, nebo když kvalitu výuky posuzuje člověk, který nikdy neučil, pak se na to mohu vykašlat.“

#### **PŘÍKLAD 7. Tretný čin**

Posluchači vysoké školy byli na vycházce a zašli si na občerstvení do jedné z restaurací. Přisedícím u stolu byl jim neznámý recidivista Zdeněk Grochal, který po určité době začal posluchače urážet a když jej několikrát napomenuli, začal urážet i čelné vládní a stranické představitele. Posluchač Jiří Soukup nevydržel psychicky a na situaci reagoval tak, že povstal a zasadil přisedícím Zdeňku Grochalovi ránu pěstí do obličejů. Případ šetřila veřejná bezpečnost a vyšetřující materiály předala řízení školního pracoviště k řešení.

#### **PŘÍKLAD 8. Narušení průběhu výuky**

Učitel Jiří Koldovský vykonával funkci učitele teprve dva roky a neměl ještě dostatek zkušenosti z vedení praktické výuky. Byl pověřen provádět výuku společně s odborným asistentem Zdeňkem Žižlou. V prostoru výuky byla již delší dobu snížena teplota vzhledem k opravě zařízení v místní kotelně. Vnitřní teplota byla 11 °C. Ráno po zahájení výuky, které provedl učitel Jiří Koldovský, došlo k této situaci: Učitel Jiří Koldovský vysvětlil cíl zaměstnání a způsob jeho provedení. Pak se obrátil na asistenta Zdeňka Žižlu a požádal ho, aby zahájil provedení praktické části výuky. Odborný asistent Zdeněk Žižla však prohlásil: „Soudruhu učitel, pracovní řád stanoví, že v prostorách výuky má být vnitřní teplota nejméně 18 °C. Dokud tento požadavek nebude splněn, odmítám zúčastnit se vedení výuky.“ Po těchto slovech odborný asistent Zdeněk Žižla odešel.

#### **PŘÍKLAD 9. Nesplnění úkolu v odborné přípravě učitele**

Ing. Josef Soukup byl vyslán v rámci odborné přípravy do kursu pedagogiky a psychologie. Skolení probíhalo jednou za týden po 4 hodínách. V průběhu školního roku však byl vedoucí školního pracoviště Václav Škrhola pověřen plněním úkolu mimo pracoviště, ve vzdáleném městě. Plnění úkolu vyžadovalo dlouhodobé odloučení po dobu třech měsíců. Před odchodem ing. Josef Soukup přislíbil, že se na katedře pedagogiky a psychologie dohovolí o způsobu práce, aby mohl studium dokončit, přestože bude odloučen, a po určité době zahlásil vedoucímu pracoviště ing. Karlovi Hrubému: „Vše je zařízeno, mám studijní materiál, abych mohl odevzdat nakonec i závěrečnou práci.“ Ing. Josef Soukup splnil úkol, kterým byl pověřen mimo pracoviště, a byl za něj i odměněn. Na konci školního roku si jej zavolał vedoucí pracoviště ing. Karel Hrubý a zeptal se ho: „Rád bych věděl, zda jste odevzdał závěrečnou práci v kursu pedagogiky a psychologie. Kurs již skončil a slyšel jsem, že jste práci neodevzdał. Jestli je to tak, myslím si, že se dalo vše na katedře psychologie a pedagogiky dohovout. Dal se ještě posunout i termín pro odevzdání požadované závěrečné práce.“ Ing. Josef Soukup odpověděl: „Byl to pro mne problém, taková absence a ještě zpracovat závěrečnou práci a k tomu zvládnout i stanovený úkol mimo pracoviště.“

## **PŘÍKLAD 10. Nesebekritičnost**

Učitel Karel Václavek se dostává velmi často do rozporu s nadřízenými i s většinou příslušníků pedagogického kolektivu pracoviště. Jeho jednání negativně ovlivňuje činnost celého kolektivu a je známo, že i život jeho rodinných příslušníků. Když je jeho chování projednáváno nadřízenými nebo v kolektivu spolupracovníků, je Karel Václavek velmi nesebekritický, neupřímný a nechce chyby přiznat, ba naopak i osočuje svoje spolupracovníky, vyjadřuje podceňování práce jiných např. slovy: „To mohli fict nebo udělat jen naši experti.“ apod. Když je však sám pověřen nějakým úkolem, mluví o bolestech hlavy, kloubů a vyjadřuje se, že „pro nemoc nemůže úkol splnit“. V zaměstnání se pohybuje velmi pomalu, jeví příznaky těžší nemoci a různých zdravotních potíží. Po zaměstnání však byl několikrát různými příslušníky pracoviště viděn, jak se baví vesele v zakoupené restauraci nebo se velmi čile pohybuje po městě. Při řešení jeho chování na otázku, kterou obdržel od vedoucího pracoviště ing. Josefa Kremļa i od kolektivu, odpověděl: „Stále máte něco proti mé osobě, jsem zde černá ovce. To, co zde tvrdíte, není pravda. Mám zde jen neptátele.“

## **PŘÍKLAD 11. Porušování pracovní disciplíny požíváním alkoholu**

Na pracovišti je zakázáno požívat alkoholické nápoje. Odborný asistent František Říha byl několikrát řešen kolektivem i vedoucím pracoviště ing. Jiffim Kratinou ve spolupráci s organizací ROH, protože nerespektoval tento zákaz. Při těchto řešeních mu bylo domlouváno a byla mu uložena i důtka za požívání alkoholu na pracovišti. Při jednání asistent František Říha slíbil kolektivu i vedoucímu pracoviště ing. Jiffimu Kratinovi, že „již pít alkohol v zaměstnání nebude“. Při posledním studijním zájezdu do Pardubic se však asistent Jiří Říha znovu opil do nemoty, obtěžoval spolupracovnici a navíc byl i částečně agresivní, což v minulosti v obdobných případech u něho nebyvalo. Zájezd sice není zaměstnání, ale šlo o služební činnost. Při řešení tohoto přestupku na otázku vedoucího pracoviště ing. Jiffiho Kratiny odpověděl asistent František Říha takto: „Nic si nepamatuji, tentokrát mám okno.“ „To tě neomlouvá,“ odpověděl vedoucí pracoviště a pokračoval: „Jestli se pamatuješ, tak jsme Tě všichni na pracovišti upozornili, že opakování podobné ostudy tě bude stát zaměstnání. Přiznal ses vůbec doma manželce?“ Asistent František Říha odpověděl: „Jsem ze staré gardy. Netušil jsem, že když se napijí na zájezdu, že to bude taková ostuda. Moje manželka to však předvíдалa.“ Vedoucí pracoviště pokračoval: „Nikdo ti nechce ublížit, ale podporovat tě v tom nebudeme. Spolupracovníci již nezvednou za tebe ani prst a vyšší nadřízení chtějí s tebou zavést znovu řízení.“ Asistent František Říha reagoval: „Nerad bych znovu prožíval to popotahování po různých jednáních a schůzích. Víš sám, že na takovou ostudu nemám již nervy.“ Vedoucí pracoviště ing. Jiří Kratina se obrátil na asistenta Františka Říhu a řekl: „Dám ti návrh. Podáš si žádost o propuštění. Do žádosti o rozvázání pracovního poměru napíšeš, že jde o rozvázání pracovního poměru po vzájemné dohodě. Sám budeš požadovat dvouměsíční lhůtu. V tichosti pak odejdeš, my ti dáme slušný posudek, protože pracant jsi dobrý. Každé jiné řešení ti hrozí značným malírem.“ Asistent František Říha na to odpověděl: „Není to pro mne lehké. Kde nyní seženu zaměstnání, když mám již přes padesát let.“

## **PROTOKOLY**

### **NÁVODNÉ OTÁZKY**

#### **PŘÍKLAD 1. Žádost o povolení rigorózního řízení**

1. Objasněte a zdůvodněte podrobněji stanovisko vedoucího učební skupiny ing. Josefa Urbánka k žádosti pedagoga Stanislava Barty!
2. Kterých argumentů byste použil(a) v roli promovaného pedagoga Stanislava Barty, abyste přesvědčil(a) vedoucího učební skupiny ing. Josefa Urbánka, aby změnil své stanovisko?
3. Jak byste se zachoval(a) na místě vedoucího učební skupiny ing. Josefa Urbánka?

#### **PŘÍKLAD 2. Pověření výkonem funkce**

1. Jaký je Váš názor na délku vyučovací jednotky a poskytování oddychu a relaxace posluchačům v průběhu vyučování?
2. Jak byste řešil otázku vyučovacího denního cyklu ve škole?
3. Zhodnotte postoj ing. Zdeňky Motyčky!
4. Jak byste se zachoval(a), kdybyste byl(a) jedním z učitelů a poslechl(a) názor ing. Králíka a ing. Motyčky?

#### **PŘÍKLAD 3. Délka vyučovací jednotky**

1. Jaký máte názor na otázku pověřování někoho výkonem určité funkce mimo plnění úkolů vyplývajících z funkce, do které je dotyčná osoba stanovena?
2. Zhodnotte počínání vedoucího školního pracoviště ing. Františka Rosického!
3. Jak byste se zachoval(a) na místě vedoucího školního pracoviště ing. Františka Rosického?

#### **PŘÍKLAD 4. Studium na vysoké škole**

1. Jaký je Váš názor na zvyšování kvalifikace učitelů?
2. Zhodnotte počínání (postoj) vedoucího školního pracoviště ing. Ivana Ulehly ke studiu Vratislava Lánského na vysoké škole!
3. Jak byste se zachoval(a) na místě vedoucího školního pracoviště ing. Ivana Ulehly?
4. Jak byste se zachoval na místě Lánského?

#### **PŘÍKLAD 5. Nepravdivé obvinění spolupracovníka**

1. Jaký je Váš názor na počínání Jaroslava Krahulce?
2. Zhodnotte dopad počínání Jaroslava Krahulce na psychický stav Františka Tesafe!
3. Jak hodnotíte vztahy mezi Jaroslavem Krahulcem a Františkem Tesafem?
4. Jak byste se zachoval na místě Františka Tesafe?
5. Jak byste řešil vzniklou situaci, kdybyste byl pověřen jejím řešením?

#### **PŘÍKLAD 6. Kontrola vyučovacího procesu**

1. Jaký je Váš názor na kontrolní činnost vyšších orgánů školy ve výuce?
2. Jaký je Váš názor na způsob přípravy učitele?
3. Zhodnotte počínání Jana Rybáře ve vyučovacím prostoru!
4. Zhodnotte počínání učitele Jana Bartoše při odchodu kontroly z učebního prostoru!
5. Jak byste si počínal(a), kdybyste byl(a) na místě Jana Rybáře?
6. Jak byste reagoval(a) na místě Ziky?

#### **PŘÍKLAD 7. Trestný čin**

1. Jak se díváte na počínání posluchače Jiřího Soukupa v restauraci?
2. Jak byste se zachoval(a) na místě Jiřího Soukupa?
3. Jak byste reagoval(a), kdybyste byl(a) jako kamarád s Jiřím Soukupem na místě činu?
4. Zhodnotte jednání recidivisty Zdeňka Grochala!
5. Jak byste řešil(a) vzniklou situaci, kdybyste byl(a) pověřen(a) případ řešit?
6. Jaké jiné řešení by bylo možné?

#### **PŘÍKLAD 8. Narušení průběhu výuky**

1. Jaký je Váš názor na dodržování předepsané teploty v pracovních prostorech?
2. Jak se díváte na reakci asistenta Zdeňka Žižly po tom, co byl vyzván učitelem Jiřím Koldovským, aby zahájil výuku?
3. Jaký je Váš názor na odchod asistenta Zdeňka Žižly z výuky?
4. Jak byste hodnotil(a) počínání asistenta Zdeňka Žižly, kdybyste byl(a) na místě učitele Jaroslava Koldovského?
5. Jak byste hodnotil(a) postoj asistenta Zdeňka Žižly, kdybyste byl(a) na místě posluchače?
6. Jak byste se zachoval(a), kdybyste byl(a) na místě učitele Jaroslava Koldovského?
7. Jak byste se zachoval(a), kdybyste byl(a) na místě Zdeňka Žižly?
8. Jak byste řešil(a) celou situaci, kdybyste byl(a) povinen(a) řešit vzniklou situaci?

#### **PŘÍKLAD 9. Nesplnění úkolu v odborné přípravě učitele**

1. Jak se díváte na organizování ročního kursu pedagogiky a psychologie pro potřeby učitelů odborných předmětů?
2. Jak byste si počínal(a), kdybyste byl(a) na místě učitele ing. Josefa Soukupa?
3. Jaká by byla Vaše reakce, kdyby Vás zavolal vedoucí školického pracoviště ing. Antonín Zeman a ptal se Vás na Váš názor na vzniklý problém?
4. Jak byste řešil(a) otázku zpracování závěrečné práce s katedrou pedagogiky a psychologie, kdybyste byl(a) v situaci ing. Josefa Soukupa?
5. Jaký je Váš názor na vyjádření ing. Antonína Zemana, že „šlo vše dohovořit s katedrou pedagogiky a psychologie a prodloužit i termín pro odevzdání závěrečné práce?“
6. Uveďte, zda podle Vašeho názoru mohl ing. Josef Soukup napsat závěrečnou práci nebo nikoli, když z celého školního roku plnil 3 měsíce jiný úkol. Nepřítomen byl v měsíci prosinci, lednu a únoru.
7. Jak byste řešil(a) situaci, kdybyste byl(a) na místě vedoucího školického pracoviště Václava Škrholy?
8. Jaký je Váš názor na pověřování pracovníka jiným, podobným úkolem mimo pracoviště, když pověřený pracovník je povinen podle studijního řádu navštěvovat školení, na které se přihlásil sám nebo na které byl vyslán?

#### **PŘÍKLAD 10. Nesebekritičnost**

1. Jaký je Váš názor na postoj učitele Karla Václavka vůči kolektivu učitelů?
2. Vyjádřete, co si myslíte o výroku učitele Karla Václavka, že „to mohli říci nebo udělat jen «naši» odborníci“?
3. Jaký je Váš názor na chování učitele Karla Václavka na pracovišti a mimo pracoviště?
4. Jak byste se zachoval(a) Vy, kdybyste byl(a) na místě učitele Karla Václavka a bylo by projednáváno Vaše chování před kolektivem učitelů?
5. Vyjádřete svůj názor na příčiny chování učitele Karla Václavka!
6. Jak byste odpověděl(a) kolektivu, kdybyste dostal(a) stejnou otázku jako učitel Karel Václavek?
7. Kdybyste byl(a) pověřen(a) řešit tento problém s Karlem Václavkem, jaké otázky byste mu položil(a)?
8. Jak byste charakterizoval(a) základní zvláštnosti učitele Karla Václavka?
9. Jak byste případ řešil, kdybyste byl(a) řešením pověřen(a)?

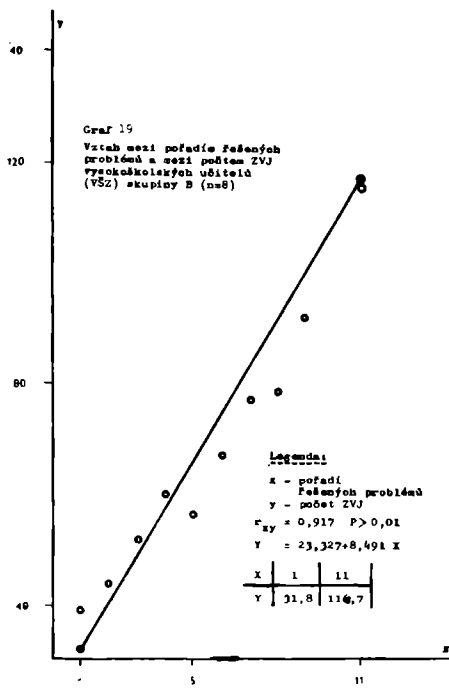
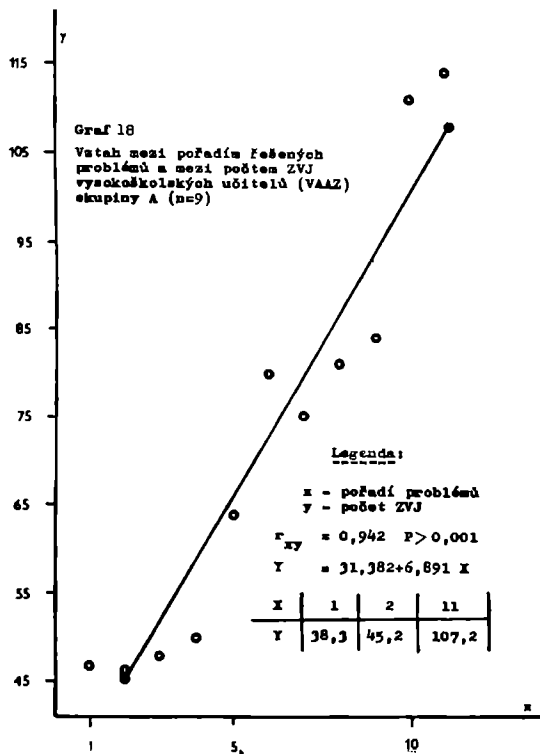
#### **PŘÍKLAD 11. Porušování pracovní disciplíny požíváním alkoholu**

1. Jak se díváte na požívání alkoholu na pracovišti a jaké negativní důsledky požívání alkoholu přináší?
2. Jaké formy a metody prevence byste volil(a) na svém pracovišti, kdybyste byl(a) vedoucím?
3. Jak byste jednal(a) na místě asistenta Františka Říhy, kdybyste byl(a) několikrát napomínan(a) a nakonec obdržel(a) i důtku za požívání alkoholu na pracovišti?
4. Jakých argumentů byste použil(a), kdybyste byl(a) členem pracovního kolektivu, ve kterém asistent Říha pracuje, a chtěl(a) mu pomoci?
5. Jak byste se choval, kdybyste společně s ostatními pracovníky byl(a) na zájezdu v Pardubicích, kde se asistent František Říha opil do némoty, a věděl(a) byste, že je to jeho slabost?
6. Jaký je Váš názor na chování a jednání asistenta Františka Říhy?
7. Jak se díváte na výroky vedoucího pracoviště ing. Jiřího Kratiny, že „si má odborný asistent František Říha podat žádost o rozvázání pracovního poměru“?

8. Udělal podle Vašeho názoru vedoucí pracoviště vše pro to, aby pomohl odbornému asistentu Františku Řihovi odstranit nedostatky, za které byl brán k odpovědnosti?
9. Myslíte, že propuštění odborného asistenta Františka Řihy na vlastní žádost po oboustranné dohodě je správným řešením problému?
10. Jak byste řešil(a) problém Vy, kdybyste byl(a) na místě vedoucího pracoviště ing. Jirfno Kratiny?

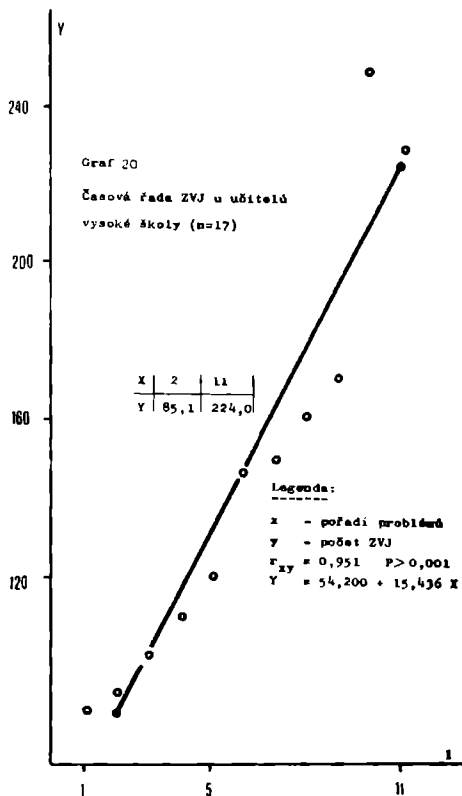
## ČASOVÉ ŘADY ZNAKOVÉ VÝZNAMOVÝCH JEDNOTEK UČITELŮ VYSOKÉ ŠKOLY

Oscilace frekvencí u A i B skupiny vysokoškolských učitelů<sup>297</sup> zachycují korelační body, celkový trend znázorňuje ideální přímka a z matematicko-statistického hlediska korelační koeficient a lineární rovnice (viz grafy 18 a 19). Komparace zjištěných a výpočítaných údajů ukazuje, že obě skupiny vykazují zhruba stejný vývojový trend. U B skupiny (učitelé VŠZ) se vyskytuje vyšší jednotkový přírůstek i menší rozptyl naměřených hodnot. Celkový přírůstek je u srovnávaných skupin (68,9 ZVJ : 84,9 ZVJ) v poměru 1 : 1,2. Vezmeme-li v úvahu poněkud rozdílný počet řešitelů ve



<sup>297</sup> Koch, Š.: Analýza náviku aktivního skupinového řešení pracovních problémů učitelů. Brno, FF UJEP 1979, str. 60–115.  
Koch, Š.: Faktory aktivního sociálního učení programového učitelů. Brno, FF UJEP 1980.  
Dlouhá, D.: Srovnávací analýza ASU u vysokoškolských učitelů. Brno, VŠZ 1983. DVZ SPZV VIII-6-5/1-1.

skupině A a B, pak se přírůstek ZVJ vyskytl v poměru 1 :1,4 ZVJ. Časový průběh frekvencí ZVJ není přesně lineární, i když jsou korelační body minimálně vzdáleny od ideální přímky.



Sloučením obou zkoumaných skupin řešitelů vznikl graf 20. Zde ještě zřetelněji vyniká exponenciální průběh ideální křivky, kterou by bylo možno proložit zjištěnými body. Kvantitativní hodnocení efektivity ASUP považujeme za pomocné. Podává pouze hrubý pohled na průběh aktivity a na kognitivní produkci řešitelů obou zkoumaných skupin vysokoškolských učitelů. Výsledky kvantitativní analýzy je nutno konfrontovat s výsledky kvalitativní analýzy, která je obsahem dalších kapitol.

#### b) Pracovní problémy sekretářek kateder fakult na vysoké škole

U nás se v rámci posuzování pracovní způsobilosti sekretářek požaduje jako předběžné vzdělání buď dvouletá bez maturity nebo čtyřletá s maturitou nebo dvouletá nástavbová střední ekonomická škola s maturitou. Funkce sekretářky se na univerzitě zřizuje při rektorátě a děkanátech (sekretariáty), při katedrách (sekretářky) a ve výzkumných ústavech (sekretářky nebo sekretariát).

Sekretářka je vždy úzkou spolupracovnicí vedoucího katedry, ředitele ústavu, děkana, proděkanů, prorektorů, rektora univerzity, všech učitelů

a vědeckých pracovníků. Je také jejich nezbytnou a cennou pomocnicí. Jejím úkolem je chránit členy pracoviště před rutinními činnostmi a tak je uvolňovat pro řešení závažných pedagogických a vědeckovýzkumných úkolů.

Z psychologického hlediska je činnost sekretářky vymezena do pěti oblastí: a) plánování práce, b) organizování práce, c) organizování osobního styku, d) organizování písemného styku a e) realizování dalších pomocných pracovních činností. Pracovní způsobilost sekretářky je dále vymezena předpoklady po stránce ideově politické, odborné a osobnostní. Vyžaduje se politická spolehlivost a uvědomění, povšechná orientace ve vnitřně a zahraničněpolitických otázkách, vědomosti ze SEŠ, dovednost psát na psacím stroji, znát český pravopis, dále částečná znalost nejméně jednoho světového jazyka, přehledná znalost zásad organizace katedry a vysoké školy, zásad řízení, organizačních pravidel, znalost normalizované úpravy písemností a stylizace písemností, manipulace s písemnostmi. Dále se předpokládá umění jednat s lidmi, organizační a kombinační schopnosti, ovládání techniky mluveného slova, pravidel společenského styku, pravidel mentální hygieny a jejich praktická realizace.

Pracovní a sociálněpsychologické problémy sekretářek univerzity byly zkonstruovány na UJEP v Brně<sup>298</sup> v roce 1978 a v dalších letech byly zařazeny jako součást cyklického školení sekretářek všech fakult Univerzity J. Ev. Purkyně v Brně, realizovaného v letech 1978–1982 rektorátem univerzity. Toto školení sledovalo zvýšit jejich připravenost k řešení pracovních problémů konfliktního charakteru.

## NÁVRH PROBLÉMOVÝCH SITUACÍ PRO ŘEŠENÍ PRACOVNÍCH PROBLÉMŮ SEKRETÁŘEK UNIVERZITY

### PŘEDLOHY PRO ŘEŠENÍ PROBLÉMŮ SEKRETÁŘEK<sup>299</sup>

#### PŘÍKLAD 1. Využívání služebních pochůzek k nákupům

Sekretářka Ivana Kohoutová nebydlí v místě svého pracoviště. Pravidelně každý pátek odchází v dopoledních hodinách vyřizovat různé služební záležitosti a při té příležitosti si provádí nákupy pro vlastní domácnost. Při jednom z nákupů ji viděl vedoucí katedry biologie rostlin doc. Ivan Nevařil, který upozornil jejího nadřízeného doc. Josefa Loveckého, vedoucího katedry biologie živočichů a člověka, na její špatnou pracovní kázeň.

#### PŘÍKLAD 2. Odmítnutí doporučit přihlášku na vysokou školu

Sekretářka na katedře fyziologie Jana Novoměstská s dokončeným všeobecným vzděláním se v práci příliš neosvědčila, neměla praxi ani mimořádné výkony. V březnu si podala přihlášku ke studiu na Vysokou školu ekonomickou. Vedoucí katedry doc. Milan Pospíšek jí přihlášku nedoporučil se zdůvodněním, že jí přihlášku doporučí až po určité době, ve které prokáže v praxi odpovědný přístup k plnění úkolů a dokáže svým chováním, že se po skončení studia stane přínosem pro katedru.

#### PŘÍKLAD 3. Nesplnění úkolu

Docent Bedřich Novotný požádal sekretářku Stanislavu Pešákovou, aby mu spojila do jeho pracovní důležitý hovor. Sekretářka Pešátová se o to snažila, ale pro přetíženou linku se jí to podařilo až po dvaceti minutách. V té době však docent Novotný už ve své pracovně nebyl; šel přednášet do posluchárny. Poté, co se vrátil, vyčetl sekretářce Pešátové, že nesplnila úkol.

#### PŘÍKLAD 4. Školení sekretářek

V měsíci listopadu byl uspořádán seminář pro sekretářky v rámci univerzity. Sekretářka Ludmila Urbancová z katedry ruského jazyka projevila zájem o toto školení. Vedoucí katedry doc. Vítězslav Pšenička její přihlášku nedoporučil se slovy: „Není zapotřebí, abyste tam chodila, máme zde hodně práce.“

<sup>298</sup> Miškaříková, Z.: Analýza struktury a návěku řešení pracovních problémů sekretářek. Brno, FF UJEP 1979.

<sup>299</sup> Ve spolupráci s doc. dr. J. Sedlákem vypracovala příklady na základě rozsáhlého předvýzkumu PhDr. Zdena Akritasová-Miškaříková.

### **PŘÍKLAD 5. Neplnění veřejné funkce CO**

Sekretářka Alena Bartoňová byla zařazena na fakultě do družstva CO jako jeho vedoucí. Dostávala pozvánky na schůze vedoucích družstev, ale ani jedné se nezúčastnila. Svou novou funkci zastávala krátkou dobu, neměla svou práci na pracovišti dostatečně zorganizovanou, a proto jí na výkon funkce v CO nezbyval čas. Z tohoto důvodu jí zatelefonoval vedoucí zvláštního oddělení Miroslav Koptřiva a ostře jí neúřad vytkl. Alena Bartoňová však při telefonátu měla v kanceláři osoby, se kterými právě jednala, a bylo jí toto pokárání nepříjemné. Odpověděla, že zapoměla. Proto jí bylo Koptřivou doporučeno, aby si vše pro svou zapomnětlivost zapisovala.

### **PŘÍKLAD 6. Ztráta stolní lampy**

Při inventarizaci na katedře anatomie chyběla stolní lampa. Sekretářka Ivana Konečná o tom předala zprávu členu inventarizační komise dr. Petru Kročovi. Odborný asistent Petr Kroča na tuto zprávu reagoval slovy: „Mně by se taková stolní lampa také hodila na chatu.“ Sekretářka Ivana Konečná se urazila a šla si stěžovat vedoucímu katedry prof. Josefu Kazimírovi. Ten však pravil, že o jeho chování ví, neboť je jím dobře známý. Lampa se pak našla, neboť si jí vypůjčil do své pracovny jiný člen katedry a zapomněl to oznámit.

### **PŘÍKLAD 7. Anonymní stížnost na sekretářku**

Vedoucímu katedry historie a archivnictví prof. Břetislavu Škaroupkovi přišel anonymní dopis, ve kterém byl upozorněn na to, že jeho sekretářka Marta Olejníková se schází ve večerních hodinách — ačkoli je vdaná a má rodinu — bez manžela se společnostmi, která není na její úrovni, v různých vinárnách.

### **PŘÍKLAD 8. Odmítnutí vykonat příkaz v přesčasových hodinách**

Vedoucí katedry geografie doc. Jaroslav Rozséval předal sekretářce Jarmile Podešvové těsně před skončením pracovní doby opsat text v rozsahu 15 stran s tím, že musí být přepis hotov druhý den v 8 hodin ráno. Sekretářka Jarmila Podešvová odmítla vykonat tento příkaz s tím, že není povinná pracovat přesčas.

### **PŘÍKLAD 9. Rozdělování mimořádných odměn**

Sekretářka katedry českého jazyka Klára Semrádová psala výkazy i po pracovní době. Při rozdělování odměn dostala neúměrně malou odměnu. Vedoucí katedry českého jazyka prof. Libor Martinek, na kterého se obrátila a kterého žádala o vysvětlení, odůvodnil rozdělení odměn tím, že byla celková částka pro všechny nízká a že se proto odměny rozdělily rovnoměrně. Sekretářka Klára Semrádová mu řekla: „Byla jsem na pracovišti daleko více hodin než ostatní zaměstnanci přesčas a přesto jsem dostala stejnou odměnu jako oni. Považuji to za nespravedlivé.“ Po těchto slovech rozčileně z místnosti odešla a zavřela za sebou hlučně dveře.

### **PŘÍKLAD 10. Žádost o přefazení**

Sekretářka Hana Jobánková pracovala na katedře biologie rostlin u doc. Ivana Tesaře již 15 let. Měla ukončenou čtyřletou ekonomickou školu a velmi ráda by přešla na děkanát na studijní oddělení do funkce referentky, neboť o toto místo měla zájem a rovněž tato funkce by pro ni byla finančně výhodnější. Doc. Ivan Tesař si velmi vážil její práce, neboť ji vykonávala bez chyb, přesně a rychle. Když ho požádala o doporučení, řekl jí: „Soudruhu Jobánková, rád vám umožním přechod na děkanát.“ Ve skutečnosti však s tajemníkem fakulty JUDr. Adolfem Kolářem jednal o obsazení uvolněného místa na děkanátě na studijním oddělení jinou pracovníci, neboť nechtěl svou dobrou sekretářku Jobánkovou ztratit.

### **PŘÍKLAD 11. Narušování socialistického soužití**

Na katedře aplikované matematiky docházelo již delší dobu k narušování pracovní morálky tím, že zástupce vedoucího katedry doc. Ladislav Formánek zvýhodňoval sekretářku Stěpánku Karlíkovou. Dával jí často volno, přehlížel její časté pozdní příchody do práce i její předčasné odchody před skončením pracovní doby. Upozorňování ostatních spolupracovníků nebral v úvahu. Zástupce vedoucího katedry i sekretářka měli každý svou rodinu, doc. Formánkovi dokonce hrozil rozvod, neboť jeho žena Ema Formánková se o jeho poměru se Stěpánkou Karlíkovou dověděla a zažádala o rozvod.

## **PROTOKOLY**

### **NÁVODNÉ OTÁZKY**

#### **PŘÍKLAD 1. Využívání služebních pochůzek k nákupům**

1. Jaký máte názor na využívání pracovní doby k nákupům?
2. Zhodnotte počínání vedoucího katedry biologie rostlin doc. Ivana Nevařila!
3. Jak byste se zachovala na místě vedoucího katedry biologie živočichů a člověka doc. Josefa Loveckého?

#### **PŘÍKLAD 2. Odmítnutí doporučit přihlášku na vysokou školu**

1. Objasněte a zdůvodněte podrobněji stanovisko vedoucího katedry doc. Milana Pospíška k žádosti jeho sekretářky Jany Novoměstské!
2. Kterých argumentů byste použila v roli sekretářky Jany Novoměstské, abyste přesvědčila vedoucího katedry doc. Milana Pospíška, aby změnil své stanovisko?
3. Jak byste se na celou věc dívala, kdybyste pracovala jako spolupracovnice Jany Novoměstské?

### **PŘÍKLAD 3. Nesplnění úkolu**

1. Posuďte jednání sekretářky Jarmily Pešátové!
2. Jak byste reagovala na místě doc. Novotného?
3. Napište, jak hodnotíte jednání doc. Novotného!
4. Jak byste reagovala na výtku, kterou vám udělil doc. Novotný?

### **PŘÍKLAD 4. Školení sekretářek**

1. Má podle Vašeho názoru školení sekretářek v tom rozsahu a s tím obsahem, jak dosud probíhalo, význam? V čem ano, v čem ne?
2. Jak byste si takové školení představovala?
3. Které argumenty byste v roli sekretářky Ludmily Urbancové použila, abyste přesvědčila svého vedoucího katedry Vítězslava Pšeničky, aby Vás uvolnil na jednodenní školení?
4. Zvízte se do úlohy vedoucího katedry Vítězslava Pšeničky a uveďte, jak byste diskutovala se sekretářkou Ludmilou Urbancovou na jeho místě?

### **PŘÍKLAD 5. Neplnění veřejné funkce CO**

1. Jak byste se zachovala na místě sekretářky Aleny Bartoňové?
2. Jak byste omluvila svou neúčast na schůzích?
3. Jak byste řešila situaci, kdybyste byla ve funkci vedoucího zvláštního oddělení Miroslava Kopřivy?
4. Co byste odpověděla vedoucímu zvláštního oddělení Miroslavu Kopřivovi na jeho výtku?

### **PŘÍKLAD 6. Ztráta stolní lampy**

1. Jak byste se zachovala Vy, kdybyste zjistila ztrátu stolní lampy?
2. Jak byste se zachovala, kdyby Vás obvinil člen inventarizační komise z odcizení stolní lampy?
3. Co byste řekla a udělala na místě vedoucího katedry prof. Kazimíra?

### **PŘÍKLAD 7. Anonymní stížnost na sekretářku**

1. Jak byste postupovala po obdržení anonymního dopisu na sekretářku Martu Olejníkovou, kdybyste pracovala ve funkci vedoucího katedry Břetislava Škaroupky?
2. Jak byste se zachovala, kdybyste byla na místě sekretářky Marty Olejníkové, kdybyste se dověděla rámcově, že na Vás přišel anonymní dopis?
3. Posuďte jednání sekretářky Marty Olejníkové z hlediska sociálního klimatu katedry!
4. Posuďte rodinnou situaci Marty Olejníkové.

### **PŘÍKLAD 8. Odmítnutí vykonat příkaz v přesčasových hodinách**

1. Vyjádřete se k příkazu vedoucího katedry doc. Jaroslava Rozsévala!
2. Zhodnotte reakci sekretářky Jarmily Podešvové ze všech možných hledisek!
3. Vyjádřete se k důležitosti popisovaného textu!
4. Zhodnotte ochotu sekretářky Podešvové!

### **PŘÍKLAD 9. Rozdělování mimořádných odměn**

1. Posuďte způsob rozdělování mimořádných odměn, jak jej praktikoval vedoucí katedry českého jazyka prof. Libor Martinek!
2. Jak by se měly, podle Vašeho názoru, rozdělovat mimořádné odměny?
3. Jak byste řešila vzniklou situaci na místě sekretářky Kláry Semrádové?
4. Domníváte se, že mají mimořádné odměny vliv na pracovní morálku?

### **PŘÍKLAD 10. Žádost o přefazení**

1. Uvažovala jste už někdy, že byste přešla na jinou práci?
2. Snažila jste se svůj úmysl realizovat? Jak a s jakým výsledkem?
3. Zhodnotte postoje i počínání doc. Tesaře!
4. Domníváte se, že by měla mít sekretářka po delší praxi právo odejít na lépe placené místo?
5. Jak byste si Vy počínala, kdyby Vaše žádost o přefazení nebyla realizována?
6. Zhodnotte počínání tajemníka fakulty dr. Koláře.

### **PŘÍKLAD 11. Narušování socialistického soužití**

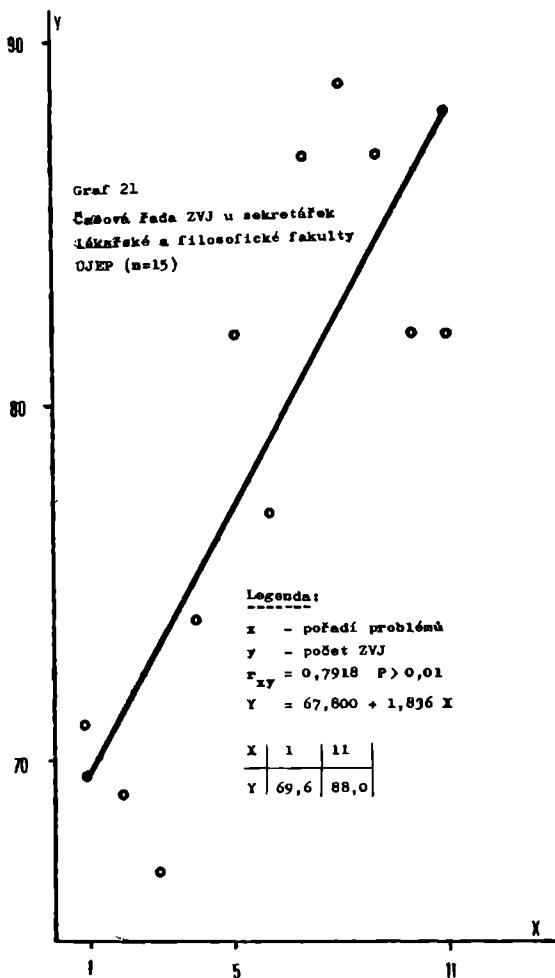
1. Napište svůj názor na vzájemný vztah mezi zástupcem vedoucího katedry doc. Ladislavem Formánkem a mezi sekretářkou Stěpánkou Karlíkovou!
2. Jak byste řešila situaci, kdybyste byla ve funkci nadřízeného pracovníka, vedoucího katedry prof. Vlastimila Nováka, kterému došla stížnost na poměry na katedře?
3. Zvízte se do situace manželky zástupce vedoucího katedry Emy Formánkové a uveďte, co byste podnikala na jejím místě!
4. Jak byste jednala Vy na místě sekretářky Karlíkové?
5. Posuďte společenskou závažnost popsaného problému!
6. Napište, jaký vliv by popsaná situace mohla mít na posluchače!
7. Jaký vliv podle Vašeho názoru může mít vztah mezi uvedenými pracovníky na další členy katedry?

## **ČASOVÉ ŘADY ZVJ SEKRETÁŘEK KATEDER FAKULT UNIVERZITY**

První A soubor sekretářek lékařské fakulty (n = 8) a soubor spojený s B souborem sekretářek lékařské a filozofické fakulty UJEP (n = 15 — viz graf 21) tvořily sekretářky v rozmezí věku 23—46 roků s průměrem 33 roků. Do třetího C souboru (viz graf 22) byly zařazeny sekretářky filozofické a právnické fakulty s průměrným



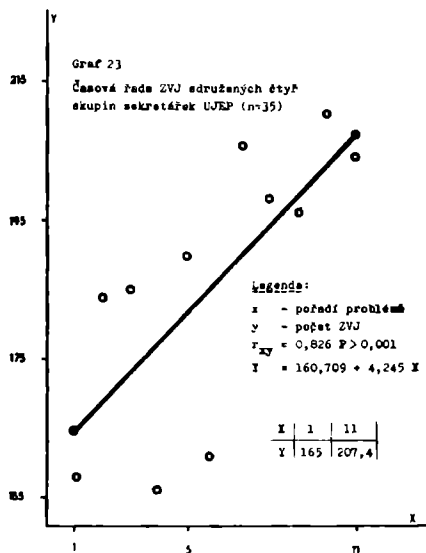
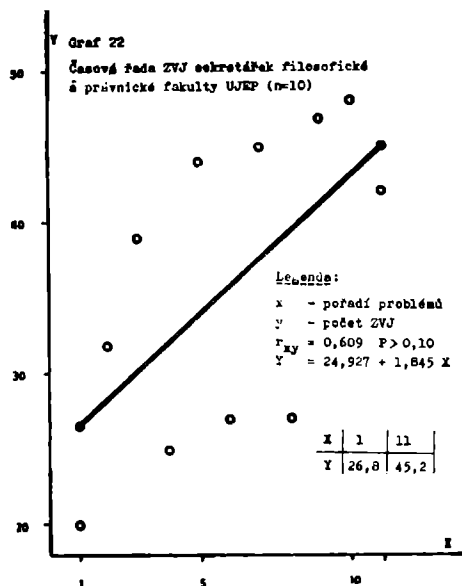
věkem 34 let ( $n = 10$ ), délka sekretářské praxe se u nich v průměru pohybovala kolem 13 let, jejich předchozí administrativní činnost kolísala mezi 2–30 lety, 80 % mělo úplné střední odborné vzdělání, ostatní střední technické a všeobecné vzdělání. Další graf 23 znázorňuje sdružené skupiny sekretářek z grafů 21 a 22 (skupiny A+B+C). Jde o pracoviště, která se vyznačují velmi blízkou sociálněpsychologickou problematikou a zaměřením, s pracovní činností členů katedry, která je svým charakterem obdobná. Do dalšího E souboru byly začleněny sekretářky ( $n = 10$ ) přírodovědecké fakulty UJEP s průměrným věkem 35,4 (rozmezí 26–45 roků), délka praxe mezi 6–28 lety (průměr 16,7 roku), z hlediska vzdělání mělo 30 % 4letou SEŠ, 30 % 2letou SEŠ, SVVŠ 30 % a základní vzdělání 10 %. Spojené soubory A+B+E jsou na grafu 24.



Komparace uvedených skupin dává tyto výsledky. Celkový trend u A skupiny sekretářek lékařské fakulty je vzestupný. Nárůst znakově významových jednotek vykazuje na začátku experimentu u 2.–3. příkladu pokles, pak vzestup s vrcholem u 7. příkladu. Rozptyl hodnot je velmi vysoký, jednotkový přírůstek nízký.

Spojené skupiny A a B sekretářek lékařské a filozofické fakulty (viz graf 21,  $n = 15$ ) mají zhruba stejnou charakteristiku v trendu počtu ZVJ

jako samostatná skupina A sekretářek. Průběh korelačních bodů je nelineární, bylo by možno jimi lépe proložit např. parabolou nebo exponenciální křivku. Korelační body se přimykají k ideální přímce, kterou jsme použili v našem případě, velmi těsně. Bohužel, nebylo možné, z organizačních důvodů, vytvořit skupiny sekretářek tak, aby byly v téže skupině jen z jedné fakulty, i když jsme to považovali za potřebné, neboť styl práce a podíl na řešení sociálně psychologických problémů pracovišť by pak byl obdobný.



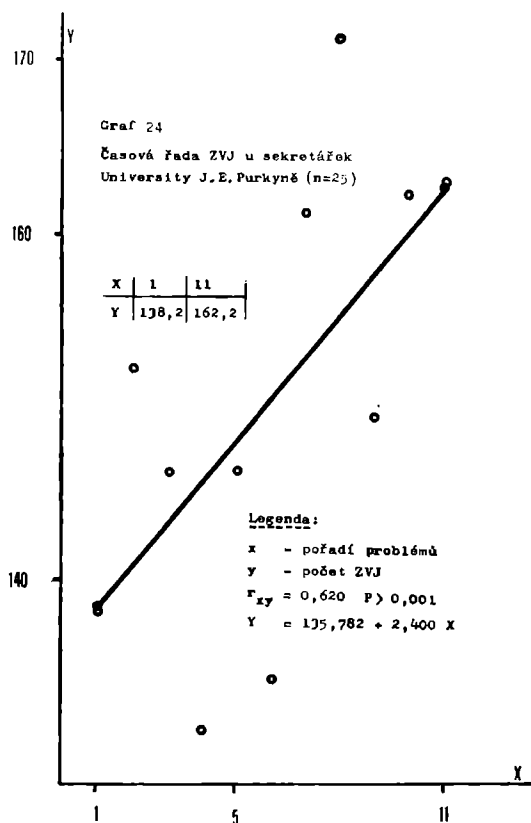
Skupina C sekretářek filozofické a právnické fakulty UJEP se příliš v průběhu ZVJ neliší od předchozích. Rozptýl hodnot frekvencí ZVJ je značný, celkový trend je vzestupný, jednotkový přírůstek je poměrně nízký. Lineární rovnice by měla být nahrazena spíše esovitým typem křivky.

Úvaha o vlivu stylu a typu práce i problémových situací na efektivitu ZVJ se potvrdila u další skupiny sekretářek z přírodovědecké fakulty. Jak se zdá, předložené problémové situace byly této homogenní skupině pravděpodobně vzdálenější, takže jednotlivé řešitelky byly méně motivované. Projevilo se to v neobyčejně značném rozptýlení frekvencí ZVJ u jednotlivých řešeních příkladů, v nepatrném vzestupu počtu návrhů na řešení v průběhu celého sezení. Tento závěr by ovšem bylo třeba znovu ověřit na dalších souborech.

Pro další rozbor jsme pokusně spojili soubory A+B+E, tj. sekretářky lékařské a filozofické fakulty a k nim jsme přičlenili sekretářky přírodovědecké fakulty.<sup>300</sup> Výsledkem byl poněkud menší jednotkový přírůstek, menší přírůstek například i na osobu než u předchozí kombinace.

<sup>300</sup> Srovnej Rukovanská, L.: Skupinové řešení problémů sekretářek přírodovědecké fakulty. Brno, FF UJEP 1980.  
Králíková, I.: Aktivní sociální učení programové sekretářek právnické fakulty. Brno, FF UJEP 1983, DVZ.  
Akritasová, Z.: Personal variables and effective criteria of the active social programme learning of secretaries. In: Active social learning. Proceedings of the 4th Prague int. conf.: Psychol. develop., learn., pers. formation. Prague, Institut of Psychology 1983, str. 113-116.

Konečně jsme spojili všechny zkoumané skupiny do jednoho celku. Korelační body jsou rozloženy poměrně těsně kolem ideální přímky. Těmito body by bylo možno proložit hyperbolu, ke které by se pravděpodobně korelační body přimykaly ještě těsněji. Podrobnější pohled na strukturu průběhu řešení problémových situací umožní kvalitativní analýza ZVJ.



### c) Pracovní problémy posluchačů psychologie

Činnost psychologa zahrnuje převahu problémů sociálněpsychologického charakteru. Bohužel dosud nebyl ještě vypracován *profesiogram povolání psychologa*, je známo jen několik studií (ojedinělé diplomové práce, několik studií v časopisu Psychológ v Československu apod.).<sup>301</sup> Jednou z hlavních příčin je značná diferencovanost činností profese psychologa a závislost řešených problémů na typu pracoviště, na němž působí i souvislosti s měnící se společenskou objednávkou.

Byl realizován pokus zkonstruovat příklady pro řešení problémových situací pracovního charakteru,<sup>302</sup> které popisovaly konflikty, do nichž se

<sup>301</sup> Srovnej Široký, H. a kol.: Uvedení psychologa do psychiatrické léčebny. Brno, FF UJEP 1969.

<sup>302</sup> Benešová, D.: Využití ASU při přípravě studentů psychologie na jejich budoucí povolání. Praha, FF UK 1980.

může psycholog dostat buď ještě během svého studia na vysoké škole při praktikování a stážování na různých typech pracovišť nebo po absolvování vysoké školy, když nastoupí do praxe a začne vykonávat svoje povolání.

Při výběru příkladů bylo třeba omezit se jen na některé typické problémy, nebrat problematiku v plné šíři a také ji nespecifikovat jen např. na otázky psychologů ve zdravotnictví, v pedagogicko-výchovných zařízeních nebo v průmyslových podnikcích.

Bude třeba vytvořit daleko větší počet příkladů a zařadit je do výukového programu. Cílem je seznámit studenty během studia se základními typy problémových situací, nacvičit s nimi během praktik nebo seminářů jejich skupinové, adekvátní řešení a tím prohlubovat jejich pracovní způsobilost z hlediska sociálněpsychologického.<sup>303</sup> Lze očekávat, že provedená sondáž může sloužit jako podklad pro vypracování metodiky aktivního sociálního učení programového (ASUP) s aplikací na práci odborného psychologa a že může napomoci při osvojování praktických návyků a dovedností řešit pracovní konfliktní situace. Jde o první pokus tohoto druhu u nás, v minulých letech nebyla během výuky psychologie<sup>304</sup> metoda ASUP použita.

## NÁVRH PROBLÉMOVÝCH SITUACÍ PRO ŘEŠENÍ PROBLÉMŮ POSLUCHAČŮ PSYCHOLOGIE

### PŘEDLOHY PRO ŘEŠENÍ PROBLÉMŮ POSLUCHAČŮ ODBORNÉHO STUDIA PSYCHOLOGIE<sup>305</sup>

#### **PŘÍKLAD 1. Odmítnutí podrobit se psychologickému vyšetření**

Pacient Miroslav Kodr odmítá spolupracovat s vyšetřujícím psychologem v psychiatrické léčebně Karlem Budllem. Nechce vypracovat test Ravenových progresivních matric se slovy: „S takovejma čtverečkama a kolečkama na mě nechoďte, nejsem žádnéj malej kluk!“

#### **PŘÍKLAD 2. Přefazení dítěte do zvláštní školy**

Při psychologickém vyšetření sedmiletého Karla Řeháka bylo zjištěno, že celková úroveň myšlení dítěte je v pásmu debility a dále byla diagnostikována celková mentální retardace. Psycholog Antonín Smrz navrhuje přefadit dítě — Karla Řeháka — do zvláštní školy. Rodiče Karla Řeháka jsou však ke schopnostem svého jediného dítěte naprosto nekritičtí a přestup dítěte do zvláštní školy tvrdě odmítají.

#### **PŘÍKLAD 3. Snaha o vmanévrování psychologa do role řešitele osobního problému pacienta**

Pacientka Jiřina Zelenková si při vyšetření stěžuje na řadu neurotických obtíží, vyplývajících z rozvodové situace. Se svým manželem se chce rozvést pro jeho opakované nevěry. Dosud však váhá s podáním žádosti o rozvod kvůli pětileté dceři Romaně. Žádá psychologa Františka Prouzu, aby rozhodl za ní a řekl jí, má-li se rozvést nebo nikoli. Slibuje mu, že přesně poslechne jeho radu.

#### **PŘÍKLAD 4. Adoptované dítě**

Devítiletý Pavel Vejvoda je adoptovaným dítětem. Jeho vztah k rodičům, o nichž dosud nevěděl, že jsou adoptivními, byl velmi dobrý. Před několika dny se však náhodou dozvěděl pravdu o své adopci a od té doby je vzdorovitý a odmítá poslouchat své adoptivní rodiče. Oba rodiče se přišli poradit za psychologem Miroslavem Vlčkem, jak by bylo možné obnovit dřívější dobrý vztah mezi nimi a adoptivním dítětem.

#### **PŘÍKLAD 5. Nervové zhroucení vedoucího pracovníka**

Psycholog Luděk Pešek vyšetřuje pacienta, který byl před svým nervovým zhroucením vedoucím pracovníkem ve velkém podniku a který se při výkonu své funkce neustále dostával do konfliktů i do časového stressu. Byl stále přetížen, práci si bral dokonce i domů.

<sup>303</sup> Srovnej Sedlák, J.: Problémy ASUP. Zborník: Psychológia efektívneho vedenia ľudí pri práci. Košice, Dom techniky ČSVTS 1982, str. 52–63.

Demonstrativně bylo metody použito u skupiny psychologů-absolventů v Novém Štrbském Plese během kursu pro psychology ve dnech 17.–21. 5. 1982.

<sup>304</sup> Sedlák, J.: Metoda ASUP. In: Sedlák, J.: Praktikum z psychologie práce. Brno, FF UJEP 1983, str. 135–157.

<sup>305</sup> Příklady zkonstruovala PhDr. D. Cruzová-Benešová (1980) ve spolupráci s doc. dr. J. Sedlákem, CSc. Přípravná fáze pro konstrukci příkladů je popsána v Sedlák, J.: Praktikum z psychologie práce. Brno, FF UJEP 1977, str. 44–53, 2. vyd. 1980, str. 48–57, 3. vyd. 1983, str. 48–57.

#### **PŘÍKLAD 6. Snaha o získání invalidního důchodu**

Při psychologickém vyšetření, které prováděl psycholog Vladimír Svoboda na psychiatrickém oddělení, se u pacienta Jaroslava Kamenického projevují zřetelné účelové tendence – simuluje a agravuje. Jeho cílem je získat invalidní důchod. Tím se chce vynnout neustálým konfliktům na svém pracovišti a sporům s kolegy.

#### **PŘÍKLAD 7. Sliby chronického alkoholika**

V průběhu protialkoholní léčby se nyní abstinující alkoholik Viktor Lacina světuje vyšetřujícímu psychologovi Václavu Brožovi, že už bude pít jen málo a s mírou, až se vrátí domů.

#### **PŘÍKLAD 8. Sebevražedné úmysly**

Na linku důvěry se telefonicky obrátila o pomoc 18letá dívka Helena Prošková. Svěřila se službě konajícímu psychologovi Františku Soukalovi se svými suicidalními tendencemi po rozchodu se svým prvním partnerem Rostislavem Staňkem. Trpí pocitem, že všechno pro ni ztratilo po rozchodu smyslu a vzniklou náročnou životní situaci chce řešit sebevraždou.

#### **PŘÍKLAD 9. Komentář k subjektivním potížím pacienta**

Psycholog Zdeněk Tomeček na klinice vyšetřuje neurotického pacienta Ladislava Voženíka a komentuje jeho líčení subjektivních obtíží těmito slovy: „Prosím Vás, to nic není, to má teď každý!“

#### **PŘÍKLAD 10. Studium na Vysokém učení technickém**

Rodiče Petra Strnada si přejí, aby jejich syn šel studovat na vysokou školu technického směru. Toto své přání se snaží za každou cenu prosadit. Petr však cítí, že nemá pro vysokou školu předpoklady, ani jeho prospěch tomu neodpovídá. Na konci roku poslední třídy ZS měl pět trojek. Jeho rodiče považují za dobrou přípravu na vysokou školu gymnázium. Petr si však přeje stát se automechanikem, což ho také velmi baví a v tomto směru vyvíjí také značnou aktivitu. S přáním rodičů, aby šel studovat gymnázium, naprosto nesouhlasí. Rodiče se obrátili na pedagogickopsychologickou poradnu o pomoc. Vyšetřujícím psychologem je Aleš Hrdlička.

#### **PŘÍKLAD 11. Studium medicíny**

Do pedagogickopsychologické poradny přišla studentka Jana Záhorská, studující poslední ročník střední zdravotnické školy s výborným prospěchem. Psychologickým vyšetřením bylo zjištěno, že má studentka Jana Záhorská všechny předpoklady ke studiu vysoké školy, např. medicíny. Vyšetření provedl psycholog Josef Šebela. Rodiče Jany Záhorské jsou však proti tomu, aby Jana ještě dále studovala, a kategoricky trvají na tom, aby už začala hned vydělávat.

## **PROTOKOLY**

### **NÁVODNĚ OTÁZKY**

#### **PŘÍKLAD 1. Odmítnutí podrobit se psychologickému vyšetření**

1. Jak byste reagoval(a), kdybyste byl(a) na místě psychologa Karla Budíla a pacient odmítá dát se psychologicky vyšetřit?
2. Jaké mohou být podle Vás pravděpodobné příčiny záporné reakce pacienta Miroslava Kodra?
3. Jakým způsobem byste se snažil(a) získat pacienta Miroslava Kodra ke spolupráci na testu Ravena, který je důležitou součástí psychologického vyšetření?
4. Získal(a) jste někdy během své praxe podobnou zkušenost? Popište vznik, průběh a řešení dané problémové situace!

#### **PŘÍKLAD 2. Převážení dítěte do zvláštní školy**

2. Jakých argumentů byste použil(a) na místě vyšetřujícího psychologa Antonína Smrže, abyste přesvědčil(a) rodiče dítěte Karla Řeháka o tom, že přestup jejich dítěte do zvláštní školy je pro ně nejlepší řešení?
2. Jaké problémy by pravděpodobně pro sedmiletého Karla Řeháka vznikly, kdyby zůstal podle přání rodičů v normální škole?
3. Co podle Vás vedlo rodiče Karla Řeháka k odmítnutí řešit situaci přestupem do zvláštní školy?
4. Na dítěti ulpí zvláštní „nálepka“, když navštěvuje zvláštní školu, že je „hloupý“, „zaostalý“ apod., což je velmi rozšířené mezi laiky. Jak byste tento předsudek zvrátil(a)?

#### **PŘÍKLAD 3. Snaha o vmanévrování psychologa do role řešitele osobního problému pacienta**

1. Jaké obtíže mohou vzniknout, převzme-li psycholog František Prouza na sebe roli řešitele problému pacientky Jiřiny Zelenkové?
2. Jaké taktiky obvykle používají neurotičtí pacienti, chtějí-li vmanévrovat psychologa do role řešitele svých osobních problémů? Máte z této oblasti vlastní zkušenost?
3. Jak byste reagoval(a) na místě Františka Pouzy na pacientčinu snahu o vmanévrování do role řešitele jejího problému?
4. Jaké příčiny podle Vás vedou pacientku Jiřinu Zelenkovou k tomu, aby toto závažné rozhodnutí ponechala na psychologovi místo toho, aby rozhodla sama?

#### **PŘÍKLAD 4. Adoptované dítě**

1. Jaký je Váš názor na sdělování informace dítěti o tom, že je adoptované? Který věk považujete pro toto sdělení za nejnvhodnější a proč?
2. Jakou formu byste zvolil(a) Vy na místě psychologa pro toto sdělení dítěti?
3. Jaké jsou podle Vás hlavní kořeny náhle vzdorovitosti a neposlušnosti dítěte Pavla Vejvodovy?
4. Jaký přístup k dítěti Pavlu Vejvodovi byste doporučil(a) na místě psychologa Miroslava Vlčka v této situaci adoptivním rodičům?

#### **PŘÍKLAD 5. Nervové zhroucení vedoucího pracovníka**

1. Co a jak byste ve funkci psychologa Lučka Peška vysvětlil(a) pacientovi Rudolfu Soldánovi, aby pochopil, na čem závisí jeho duševní zdraví?
2. Které faktory měly podle Vás svůj podíl na tom, že došlo u pacienta Rudolfa Soldána k nervovému zhroucení?
3. Jaké obtíže pravděpodobně čekají pacienta Rudolfa Soldána, vrátí-li se zpět do svého pracovního prostředí?
4. Co Vy byste dělal(a) na místě pacienta Rudolfa Soldána?

#### **PŘÍKLAD 6. Snaha o získání invalidního důchodu**

1. Jak byste jako vyšetřující psycholog Vladimír Svoboda reagoval(a) na zřetelné účelové tendence pacienta Jaroslava Kamenického během vyšetřování?
2. Jaké okolnosti a důvody podle Vás mohly vést pacienta Jaroslava Kamenického k účelovému jednání?
3. Domníváte se, že uváděné problémy pacienta Jaroslava Kamenického odstraní odchodem ze zaměstnání do invalidního důchodu?
4. Charakterizujte možné příčiny vzniku problémových situací vedoucího pracovníka Jaroslava Kamenického! Jak Vy byste je řešil(a) na jeho místě?

#### **PŘÍKLAD 7. Slůby chronického alkoholika**

1. Domníváte se, že je možné, aby alkoholik Viktor Lacina po absolvované protialkoholické léčbě mohl pít dál a s mírou?
2. Jaké hlavní obtíže pravděpodobně čekají léčeného alkoholika Viktora Lacinu po návratu do jeho sociálního prostředí?
3. Jaké byly pravděpodobně hlavní příčiny vzniku alkoholismu u pacienta Viktora Laciny? Máte vlastní zkušenosti s podobnými pacienty?
4. Jak byste reagoval(a) Vy jako psycholog Václav Brož, abyste pokud možná předešel(a) recidivě pacienta Viktora Laciny?

#### **PŘÍKLAD 8. Sebevražedné úmysly**

1. Jakým způsobem byste se snažil(a) psychotherapeuticky působit na dívku Helenu Proškovou, nacházející se v kritické životní situaci, kdybyste měl(a) zrovna službu na lince důvěry?
2. Jaké pohnutky a příčiny podle Vás vedly pravděpodobně Helenu Proškovou k tomu, že telefonovala na linku důvěry?
3. Vžijte se do situace Rostislava Staňka po jeho rozchodu s Helenou Proškovou a uveďte, jak byste asi reagoval(a) na jeho místě.
4. Jak byste reagoval(a), kdybyste se dostal(a) do podobné situace jako Helena Prošková?

#### **PŘÍKLAD 9. Komentář k subjektivním potížím pacienta**

1. Jaký celkový a detailní přístup byste volil(a) Vy k neurotickému pacientovi, kdybyste byl(a) na místě odborného psychologa Zdeňka Tomečka?
2. Co pravděpodobně vedlo ke vzniku neurotických obtíží u pacienta Ladislava Voženíčka?
3. Které slovní komentáře k léčbě pacientových obtíží byste jako vyšetřující psycholog Zdeňk Tomeček použil(a) Vy, abyste si udržel důvěru a spolupráci pacienta?
4. Jak byste reagoval(a) na místě pacienta Ladislava Voženíčka?

#### **PŘÍKLAD 10. Studium na Vysokém učení technickém**

1. Jaká je podle Vás pravděpodobná motivace rodičů, kteří chtějí, aby se jejich syn Petr Strnad připravoval na gymnázium pro studium na vysoké škole technického směru, i když jeho předpoklady ani zájmy tomu neodpovídají?
2. Jak byste se zachoval(a) Vy na místě rodičů Petra Strnada?
3. Jak byste argumentoval(a) na místě psychologa Aleše Hrdličky v pedagogickopsychologické poradně, abyste přesvědčil(a) rodiče Petra Strnada o nerealitnosti splnění jejich přání?
4. Jaké problémy by pravděpodobně vznikly z toho, kdyby rodiče Petra Strnada prosadili svou vůli a jejich syn by šel na gymnázium?

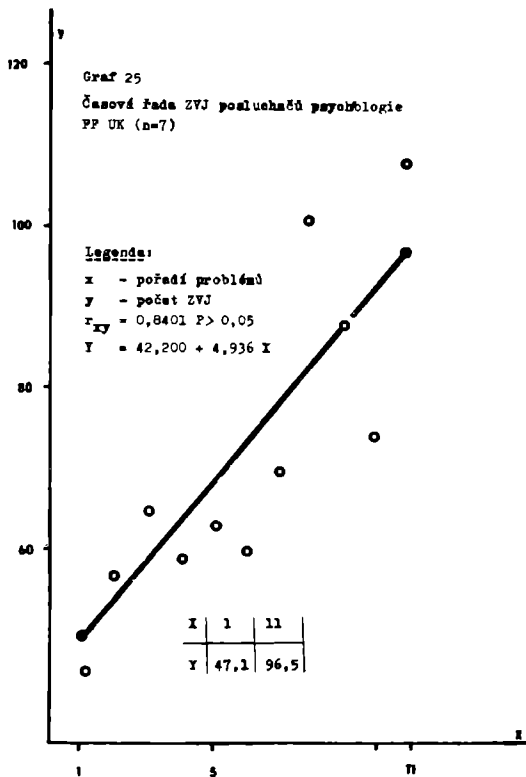
#### **PŘÍKLAD 11. Studium medicíny**

1. Jaké jsou podle Vás argumenty rodičů, kteří brání své dceři Janě Záhorské v dalším studiu a vyžadují, aby hned začala pracovat a samostatně si vydělávat?
2. Jak byste reagoval(a), kdybyste byl(a) na místě rodičů Jany Záhorské?
3. Jak byste argumentoval(a) ve funkci psychologa Josefa Šebely, abyste vysvětlil rodičům Jany Záhorské, že má jejich dcera pro studium na vysoké škole výborné předpoklady?
4. Jaké jiné možnosti řešení situace má před sebou Jana Záhorská a jak Vy byste situaci řešil(a), kdybyste byl(a) na jejím místě?

Popište na volný přiložený list papíru jeden — dva případy konfliktních situací, které jste sám(a) prožil(a) ve funkci psychologa buď na začátku své praxe, nebo v pozdější době, nebo konflikt, o kterém jste slyšel(a) vyprávět jiného psychologa (psycholožku)!

Analýza procesuální stránky výskytu znakově významových jednotek (ZVJ) u 11 řešených problémových situací je znázorněna na grafu 25.

Zkoumanou skupinu tvořilo 7 posluchačů odborného studia psychologie IV. ročníku z filozofické fakulty Univerzity Karlovy v Praze. Jejich stáří se pohybovalo mezi 21–22 roky. Celkový počet podaných návrhů na řešení, tj. ZVJ, činil u skupiny 790 ZVJ (průměr na osobu 112,9 ZVJ, průměr na příklad 71,8 ZVJ). Největší počet ZVJ podal během sezení řešitel 5,



který se podílel 18 % na výkonu celé skupiny, nejmenší počet řešitel 3, který se podílel 11,3 % na výkonu skupiny. Nejmenší počet ZVJ byl podán při řešení příkladu 1 (45 ZVJ), největší při řešení příkladu 11 (108 ZVJ). Nejmenší počet v rámci řešení jednoho problému, tj. 4 ZVJ podal řešitel 2 při řešení prvního příkladu, nejvyšší počet 23 ZVJ vytvořil řešitel 1 u všech jedenácti příkladů. Řešitel 5 podle anamnestických údajů měl nejlepší studijní výsledky v rámci zkoumané skupiny, byl velmi dominantní a podle externího hodnocení byl nejlépe připraven k výkonu profese odborného psychologa.

Počet ZVJ v průběhu řešení 11 problémových situací postupně, s přechodnými poklesy, narůstal. Celkový trend vyjadřuje lineární rovnice  $Y = 42,200 + 4,936X$ , míru rozptylu korelačních bodů kolem ideální přímky koeficient korelace, statisticky významný pouze na 2 % hladině, což je

dáno malým počtem členů řešitelské skupiny. Celkový nárůst činí 49,4 ZVJ za všechny příklady a za celou skupinu, jednotkový přírůstek (JP) na jeden příklad 4,49 ZVJ, JP na jednoho řešitele 7,06 ZVJ a JP na osobu a příklad 0,64 ZVJ, což je 3,76.

Je to 21,3 krát větší jednotkový přírůstek na řešitele a na příklad než např. u sekretářek univerzity. Uživatečně bude srovnání výsledků se skupinou příbuzného studijního oboru, a to s posluchači studia jednooborové sociologie na filozofické fakultě UJEP.

Připomínáme, že kvantitativní analýza trendu počtu znakově významových jednotek (ZVJ) je pouze prvním, výchozím krokem a že větší důraz klademe na kvalitativní rozbor ZVJ, který je obsahem dalších kapitol studie.

#### **d) Pracovní problémy posluchačů sociologie**

Povolání sociologa je zaměřeno na spolupráci při řešení sociálních problémů společnosti.<sup>306</sup> Tento požadavek vedl k aplikaci metody aktivního sociálního učení (ASUP) několika skupin posluchačů sociologie II. ročníku (odborného studia) v letech 1980–1983, a to v rámci výuky psychologie práce. Společenská potřeba cílevědomě ovlivňovat skupinové procesy a činnosti<sup>307</sup> se záměrem zvyšovat pracovní efektivnost jednotlivců a celých kolektivů, ale i vytvářet u nich příznivé sociální klima, vedla k vytvoření systematicky plánovaných přístupů k ovlivňování skupinových procesů a skupinového chování

Při aplikaci byla stejně jako u všech zkoumaných skupin a kolektivů, použita brněnská modifikace metody aktivního sociálního učení (ASUP), která je zároveň modifikací problémového vyučování. Zatímco problémové vyučování je omezeno na řešení problémových situací v rámci jednotlivých vyučovacích předmětů, metoda ASUP překračuje hranice problémového vyučování a při aplikaci v praxi se vyznačuje dvěma zvláštnostmi: a) specializuje problémové učení na řešení konfliktních pracovních situací, b) rozšiřuje aplikaci této metody za hranice školy a přizpůsobuje proto užití v různých odvětvích národního hospodářství.

Některé příklady jsou obdobné jako u odborných psychologů, byly ovšem přizpůsobeny specifické problematice v oboru sociologie. Byly vybrány problémy týkající se sociální interakce a komunikace, sociálních postojů, problémů při výzkumu v terénu, pracovní morálky, intervence, rodinných problémů a otázky kvalifikace.

<sup>306</sup> Sethaboupha, V.: Tvořivost a řešení problémů vysokoškoláků. Brno, FF UJEP 1981.  
Sethaboupha, V., Sedlák, J.: Increase in the social competence of sociology students. In: Active social learning. Proceedings of the 4th Prague conf.: Psychol. develop., learning and pers. formation. Prague, Institut of Psychology 1982, str. 97–100.

<sup>307</sup> Mlejnková, Z.: ASUP jako součást profesionální přípravy posluchačů vysoké školy. Brno–Třebíč 1983. DVZ.  
Sedlák, J., Mlejnková, Z.: Aktivizující metoda ve vzdělávání sociologů. Sborník z 5. věd. konference s mezinárodní účastí. Praha, Ústav rozvoje vysokých škol ČSR, 1983, str. 48–53, 107, 112, 118.



# NÁVRH PROBLÉMOVÝCH SITUACÍ PRO ŘEŠENÍ PROBLÉMŮ POSLUCHAČŮ SOCIOLOGIE

## PŘEDLOHY PRO ŘEŠENÍ PROBLÉMŮ POSLUCHAČŮ ODBORNÉHO STUDIA SOCIOLOGIE<sup>100</sup>

### PŘÍKLAD 1. Výzkum v terénu

Posluchač 3. ročníku sociologie Rudolf Tichý v rámci průzkumu sociálních podmínek života občanů, jejichž rodinné domy byly určeny k demolici, zazvonil, v ruce dotazník, u jednoho domu. Majitelka domu 60letá Marie Malíšová pouze pootvěřela dveře. Rudolf Tichý jí požádal o rozhovoru, kterou Marie Malíšová kategoricky odmítla s tím, že se nikam stěhovat nebude.

### PŘÍKLAD 2. Hádka

Václav Buchta, otec studentky čtvrtého ročníku sociologie Ivy Buchtové, se večer díval na televizní program, kde vystupoval známý sociolog Jan Kapička. Zmíněný sociolog byl Václavu Buchtovi značně nesympatický. Zavolal svou dceru Ivu: „Pojď se podívat na toho šaška. I ty tak budeš jednou vypadat.“ Iva Buchtová svému otci odporovala, že se jí studium sociologie velmi líbí a že ona otcovo povolání také nekritizuje a žádalo ho, aby ani takovou kritiku neřikal.

### PŘÍKLAD 3. Zpráva z praxe

Studentce třetího ročníku Aleně Vrbové byly vytýkány chyby, kterých se dopustila při zpracování závěrečné zprávy z výzkumu. Posluchačka Alena Vrbová se však domnívala, že zpráva je dosti obsažná a provedená podle instrukcí, které jí vedoucí praxe odborná asistentka Romana Zelníčková udělila. Proto Romanu Zelníčkovou slovně napadla a odmítla zprávu přepracovat.

### PŘÍKLAD 4. Nástěnka

Studentka sociologie Kateřina Tušková zastává funkci agitátorky ZO SSM, kde je předsedou dr. František Sebestík. Jednoho dne Fr. Sebestík upozornil studentku Kateřinu Tuškovou, aby vyměnila nástěnku. Ta však v té době zpracovávala SVOČ a nástěnku nevyměnila. Po deseti dnech si Fr. Sebestík Kateřinu Tuškovou zavolal a ostře jí vytkl nesplnění povinnosti.

### PŘÍKLAD 5. Výzkum na základní škole

Studentka třetího ročníku sociologie Marie Růžičková přišla na ZŠ a požádala ředitele Jiřího Ševčíka, zda by mohla v rámci své diplomové práce provést výzkum na škole. Ředitel jí však odmítl se slovy: „To by mohl přijít každý a takhle narušovat vyučování. Takových výzkumů jsme tady měli a nikdy jsme se nedověděli žádné výsledky.“

### PŘÍKLAD 6. Sliby chronického alkoholika

Na konci protialkoholní léčby se už nyní nuceně abstinující, dřívější alkoholik, Václav Forman, který pracoval dříve jako vedoucí údržbářské dílny, svěřuje vyšetřujícímu sociálnímu pracovníkovi. Eduardu Kloboukovi, že až se vrátí domů, bude pít málo a s mírou.

### PŘÍKLAD 7. Uplatek

Na pracoviště podnikového sociologa Miloše Mareše přišel mistr odborného výcviku Pavel Pavlas se svou dcerou Gabrielou, která nebyla přijata na střední školu sociálně-právní. Pavel Pavlas požádal Miloše Mareše o intervenci, prostřednictvím známých, aby byly výsledky přijímacího řízení pozměněny ve prospěch jeho dcery a nabídl Miloši Marešovi láhev koňaku.

### PŘÍKLAD 8. Přefazení dítěte do zvláštní školy

Při psychologickém vyšetření sedmiletého Josefa Babáka bylo zjištěno, že celková úroveň myšlení dítěte je v pásmu debility. Psycholog Oto Čech na podkladě tohoto vyšetření navrhuje přefazení dítěte — Josefa Babáka — do zvláštní školy. Rodiče Josefa Babáka, kteří jsou společensky velmi angažováni, jsou ke schopnostem svého jediného dítěte nekritičtí a přestup do zvláštní školy zcela odmítají. Obrátili se soukromě na sociologa Jaroslava Linnharta, který bydlí v téže domě, aby jim poradil, co mají dělat.

### PŘÍKLAD 9. Adoptované dítě

Devítiletý Arnošt Kala je adoptovaným dítětem. Jeho vztah k rodičům, o nichž až dosud nevěděl, že jsou adoptivní, byl velmi dobrý. Před několika dny se však náhodou dověděl pravdu o své adopci a od té doby je vzdorovitý a odmítá poslouchat své adoptivní rodiče. Oba rodiče se šli poradit za sociologem Alešem Máchalem, jak by bylo možné obnovit dřívější dobrý vztah mezi nimi a adoptivním dítětem.

### PŘÍKLAD 10. Studium na VUT

Rodiče Jana Hrbka si přejí, aby perspektivně jejich syn šel studovat vysokou školu technického směru. Toto přání se už při volbě dalšího studia po ukončení ZŠ snaží za každou cenu splnit. Jan Hrbek však cítí, že pro vysokou školu nemá předpoklady, ani jeho nynější prospěch na ZŠ neodpovídá tomu, že by měl pokračovat na gymnáziu. Na konci roku poslední třídy ZŠ měl Jan Hrbek šest trojek. Jeho rodiče považují za dobrou přípravu pro vysokou školu gymnázium. Jan si však velmi přeje ihned odejít do praxe a stát se automechanikem, což ho také velmi baví. S přáním rodičů, aby šel studovat gymnázium naprosto nesouhlasí. Rodiče se obrátili na pedagogicko-psychologickou poradnu o pomoc. Vyšetřujícím psychologem byl Aleš

<sup>100</sup> Příklady konstruoval doc. dr. J. Sedlák za spolupráce s PhDr. V. Sethabouphou. Srovn. Sedlák, J.: Praktikum z psychologie práce. Brno, FF UJEP 1983, str. 158–165; 3. vydání.

Hrdlička, výsledek vyšetření ukázal, že by měl jít Jan Hrbek spíše do praktického života. Otec Petra, ing. Zdeněk Hrbek požádal o pomoc podnikového sociologa Jary Kutala, svého přítele, aby se pokusil jeho syna Jana přesvědčit o významu vysokoškolského vzdělání pro něho samotného i pro naši společnost.

#### **PŘÍKLAD 11. Studium sociologie**

Do pedagogicko-psychologické poradny přišla studentka, studující posledního ročníku střední školy sociálně-právní, kde studuje s výborným prospěchem. Psychologickým vyšetřením, které prováděl dr. Jan Kalousek bylo zjištěno, že má studentka všechny předpoklady ke studiu na vysoké škole, a to i sociologie. Rodiče Jany Záhorské jsou však proti tomu, aby ještě dále studovala, trvají na tom, aby již hned začala vydělávat v praktickém povolání.

## **PROTOKOLY**

### **NAVODNĚ OTÁZKY**

#### **PŘÍKLAD 1. Výzkum v terénu**

1. Stalo se Vám někdy něco podobného jako Rudolfovi Tichému? Uveďte příklad i řešení!
2. Co podle Vás vedlo asi Marii Malíšovou, důchodkyni, k odmítnutí rozmlouvat s Rudolfem Tichým?
3. Vžijte se do situace důchodkyně Marie Malíšové – jak Vy byste asi reagoval(a)?

#### **PŘÍKLAD 2. Hádka**

1. Jak byste se Vy zachoval(a) na místě otce Václava Buchty?
2. Pokuste se vžít do situace a do role Ivy Buchtové, posluchačky sociologie posledního ročníku. Jak byste ji řešil(a)?
3. Jaký je sociální podtext uvedené hádky?

#### **PŘÍKLAD 3. Zpráva z praxe**

1. Jak Vy byste se zachoval(a) na místě studentky Aleny Vrbové?
2. Vžijte se do situace a do role vedoucího praxe, odborné asistentky Romany Zelníčkové a podejte návrh, jak řešit vzniklou situaci!
3. Jaké byly pravděpodobné povahové vlastnosti studentky Aleny Vrbové a jaké odborné asistentky Romany Zelníčkové a jejich vzájemné osobní vztahy?

#### **PŘÍKLAD 4. Nástěnka**

1. Jak Vy byste se zachoval(a) na místě studentky Kateřiny Tučkové?
2. Domníváte se, že byly výtky předsedy ZO SSM Františka Sebestíka podloženy jeho povahovými vlastnostmi? Jestliže ano – kterými? Jestliže ne, jaké zde asi byly jiné příčiny? Uveďte je konkrétně!
3. Charakterizujte pravděpodobnou sociálně psychologickou situaci studentky Kateřiny Tučkové a sociální atmosféru v ZO SSM! Uveďte svoje zkušenosti!

#### **PŘÍKLAD 5. Výzkum na základní škole**

1. Jak byste řešil(a) situaci na místě ředitele Jiřího Ševčíka?
2. Zdá se Vám vhodné poskytovat výsledky výzkumů škole? Proč ano, proč ne?
3. Jak byste se zachoval na místě Marie Růžičkové, kdyby Vám bylo odmítnuto provést na škole výzkum? Stalo se Vám někdy něco takového také? Uveďte příklad! Nebo se stalo Vašemu spolužákovi nebo spolužačce?
4. Kde a u koho byla ještě chyba – a jaká chyba se ještě stala v popsaném případě?

#### **PŘÍKLAD 6. Sliby chronického alkoholika**

1. Domníváte se, že je možné, aby alkoholik Václav Forman po absolvované protialkoholní léčbě mohl pít dál a s mírou?
2. Jaké hlavní obtíže pravděpodobně čekají léčeného alkoholika Václava Formana po návratu do jeho sociálního prostředí?
3. Jaké byly pravděpodobné hlavní příčiny vzniku alkoholismu u pacienta Václava Formana? Máte vlastní zkušenosti s podobnými pacienty?
4. Jak byste reagoval(a) Vy jako sociální pracovník Eduard Klobouk, abyste pokud možná předešel recidivě pacienta Václava Formana?

#### **PŘÍKLAD 7. Úplatky**

1. Jak hodnotíte jev úplatkářství v naší společnosti? Vyjádřete se k poskytování a přijímání úplatků v případě zajišťování existence vlastních dětí v budoucnosti!
2. Charakterizujte průběh sociálních situací, které mohou vzniknout při intervenci za někoho, avšak bez nabídnutí úplatku!
3. Vžijte se do situace mistra odborného výcviku Pavla Pavlase a snažte se uvést, jak byste se zachoval(a) Vy!
4. Jak byste reagoval(a) ve vzniklé situaci, kdybyste byl(a) na místě podnikového sociologa Miloše Mareše?

#### **PŘÍKLAD 8. Přeřazení dítěte do zvláštní školy**

1. Kterých argumentů byste použil(a) na místě vyšetřujícího psychologa Otto Cecha, abyste přesvědčil(a) rodiče dítěte Josefa Babáka o tom, že přestup jejich dítěte do zvláštní školy je pro ně nejlepší řešením?

2. Které problémy by pravděpodobně pro sedmiletého Josefa Babáka vznikly, kdyby zůstal nadále podle přání rodičů v základní škole?
3. Co podle Vás asi vedlo rodiče Josefa Babáka k tomu, že odmítli řešit situaci svého dítěte přestupem do zvláštní školy?
4. Na dítěti často ulpí zvláštní „nálepka“, když navštěvuje zvláštní školu, že je „hloupé“, „zaostalé“ apod., což je mezi laiky velmi rozšířené. Jak byste se tento předsudek snažil(a) zvrátit?
5. Co byste rodičům poradil(a) na místě sociologa Jaroslava Linharta?

#### **PŘÍKLAD 9. Adoptované dítě**

1. Vyjádřete se, jaká je podle Vás sociální problematika adoptování dětí! Znáte podobný případ? Jestliže ano, popište jej!
2. Jaký je Váš názor na problém, zda sdělovat nebo nesdělovat informace přímo dítěti o tom, že je adoptované? V kladném případě, který věk považujete pro toto sdělení za nejvhodnější a proč? Uveďte příklad!
3. Jakou formou byste tuto skutečnost Vy na místě sociologa Aleše Máchala dítěti sdělil(a)? Uveďte tuto formu konkrétně, případně v přímé řeči!
4. Charakterizujte sociální vztahy adoptovaného dítěte Arnošta Kaly ve třídě před a po tom, co se dozvěděl o své adopci!
5. Jaké jsou podle Vás hlavní sociálněpsychologické kořeny náhlé vzdorovitosti a neposlušnosti dítěte Arnošta Kaly k jeho adoptivním rodičům?

#### **PŘÍKLAD 10. Studium na VUT**

1. Jaké má u nás společenské postavení a prestiž technik inženýr v současné době? Charakterizujte ze sociálního hlediska výhody a nevýhody postavení inženýra, absolventa VUT v továrně a v místě bydliště!
2. Jak podle Vás působí kladná nebo záporná motivace při volbě povolání u mladých lidí, kteří vycházejí poslední třídu základní školy? Uveďte příklady!
3. Jaká je podle Vás motivace rodičů kteří chtějí, aby se jejich syn Jan Hrbek připravoval k přijetí na vysokou školu technického směru už během studia na gymnáziu?
4. Jaké sociální a sociálněpsychologické problémy by pravděpodobně vznikly z toho, kdyby rodiče Jana Hrbka prosadili svůj názor a jejich syn šel na gymnázium?
5. Jak byste argumentoval(a) na místě podnikového sociologa Jary Kutala při osobním pohovoru s Janem Hrbkem?
6. Jak byste řešil vzniklou situaci Vy na místě otce a matky Jana Hrbka a na místě samotného žáka Jana Hrbka?

#### **PŘÍKLAD 11. Studium sociologie**

1. Charakterizujte společenské postavení a prestiž sociologa v současné době u nás! Uveďte konkrétní příklady! Které příčiny považujete za rozhodující pro současný stav naší sociologie?
2. Co by se mělo podle Vás udělat, aby se stav a postavení sociologa u nás zlepšilo? Uveďte konkrétní návrhy na řešení! Jak je tomu v zahraničí v socialistických a kapitalistických státech?
3. Které vlivy asi působily na volbu Jany Záhorské studovat sociologii?
4. Jaké sociální a sociálněpsychologické problémy by asi vznikly, kdyby rodiče Jany Záhorské prosadili svůj požadavek?
5. Jaké jsou asi příčiny toho, že rodiče Jany Záhorské brání své dceři v dalším studiu a vyžadují, aby začala pracovat a vydělávat?
6. Jak byste řešil(a) situaci na místě Jany Záhorské?

## **ČASOVÉ ŘADY ZVJ U POSLUCHAČŮ SOCIOLOGIE**

První A skupina posluchačů sociologie měla 9 členů, z toho 4 muže (44,4 %) a 5 žen (55,6 %) ve věku mezi 21,6—32,0 roky (průměr 23,8 roků); jeden posluchač byl ženatý, dvě posluchačky vdané (33,3 %), ostatní byli svobodní. Průměrný studijní prospěch kolisal mezi 1,0 (u řešitele 6) a 2,3 (u řešitele 2), průměrná známka prospěchu byla 1,57.

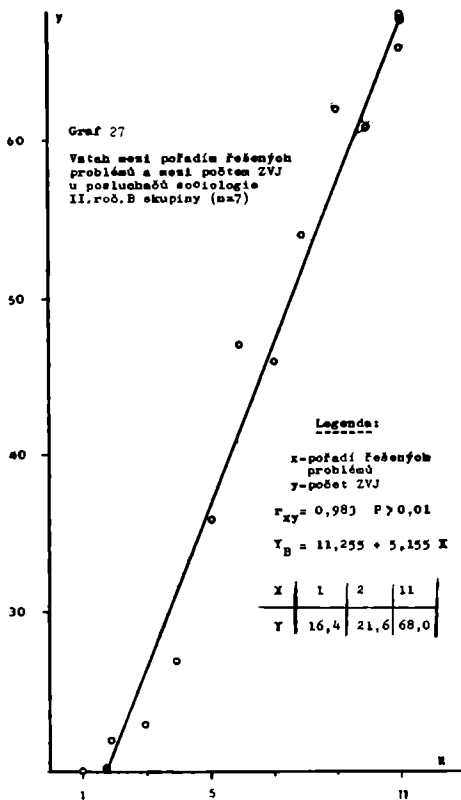
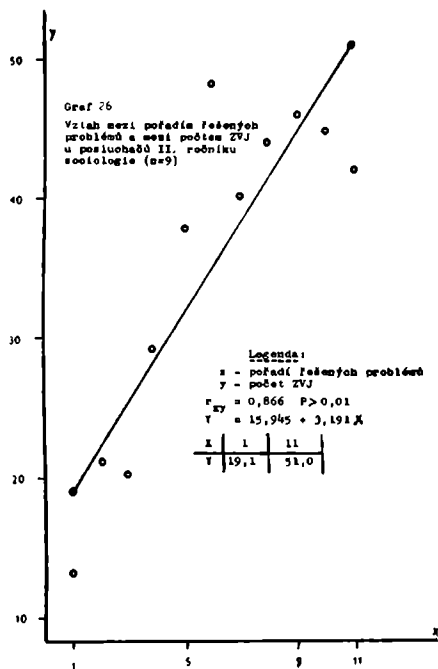
Druhá B skupina posluchačů sociologie<sup>300</sup> měla sedm řešitelů ve věku 20—26 roků s průměrem 21,43 roků, z nich byli dva muži (28,6 %) a 5 žen (71,4 %). Oba experimenty s aktivním sociálním učením programovým (ASUP) byly realizovány na filozofické fakultě UJEP v Brně.

Obě skupiny byly hodnoceny jednak samostatně, každá zvlášť, jednak byli řešitelé obou skupin hodnoceni dohromady, jako jeden soubor, který tvořilo 10 žen (62,5 %) a 6 mužů (37,5 %).

Časová řada znakové významových jednotek (ZVJ) (viz grafy 26 a 27) má u skupiny A i B poměrně malý rozptyl, jak o tom svědčí korelační

<sup>300</sup> Mlejnková, Z.: Kvantitativní ukazatelé efektivity sociálního učení a postoje řešitelů. V tisku. Mlejnková, Z.: Kvalitativní ukazatelé efektivity sociálního učení a postoje řešitelů. V tisku. Musilová, M.: ASUP u posluchačů sociologie. Brno, FF UJEP 1983.

koeficienty, které jsou statisticky významné na 1 % hladině. Globální jednotkový přírůstek počítaný za celou skupinu je u B skupiny vyšší, a to o dvojnásobek. Druhá B skupina měla dvakrát větší jednotkový přírůstek (JP), přepočítaný na jednu osobu (0,67 ZVJ : 0,32 ZVJ). Ideální přímkou, proložené korelačními body by bylo možné nahradit exponenciálními křivkami, které by lépe vystihovaly průběh závislosti.

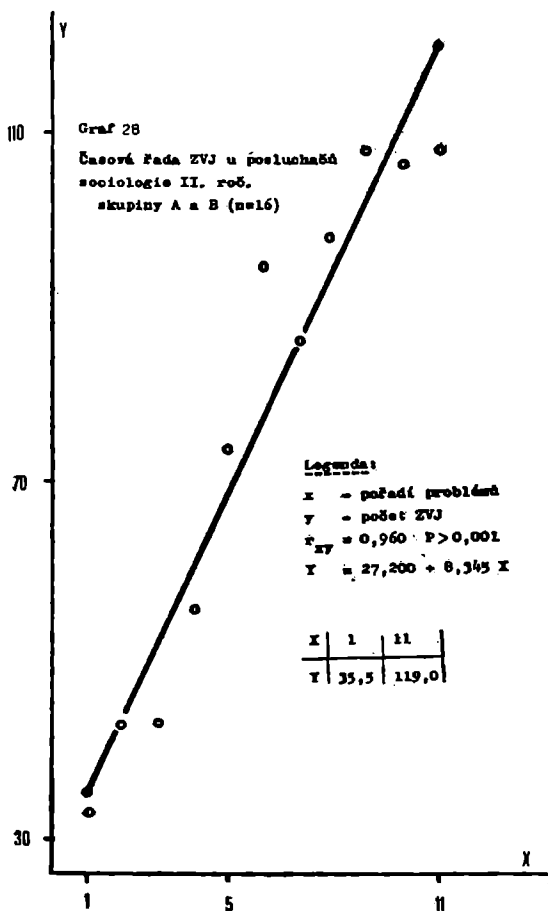


Prudkost vzestupného trendu u spojených AB skupin posluchačů sociologie<sup>310</sup> a u posluchačů psychologie se od sebe příliš neliší, je srovnatelná i co do průběhu závislosti (viz graf 28).

### e) Problémové situace učitelů základní školy

Základní školou (ZŠ) prochází převážná část populace. ZŠ zabezpečuje ucelené základní obecné vzdělání, je povinná pro děti od 6–15 let a je nedílnou součástí jednotné školy. Uplatňuje se v ní princip jednoty výuky a výchovy stejně jako na všech typech škol.<sup>311</sup>

<sup>310</sup> Mlejnková, Z.: Proces sociálního učení a změny vědomí k utváření sociálních postojů. V tisku.  
<sup>311</sup> Luhan, Emanuel: Vyšší nároky na učitele. RP 63, 1983, č. 217, str. 4; 14. 9. 1983.



Již u žáků základních škol, i když zcela výjimečně — se setkáváme s různými negativními jevy, které musí učitel hned na místě řešit buď přímo s žákem nebo s rodiči, pomocí ředitele nebo kolektivu třídy.<sup>312</sup> Může se vyskytnout např. nevhodné chování žáka k učiteli, ke školníkovi, ke spolužákovi, ke starším lidem, ničení hodnot, drobné krádeže, špatný vztah k potravinám, používání tělesné agrese vůči mladším nebo slabším dětem, záškoláctví, porušování školního nebo internátního řádu, projevy nervozity, agresivity, depresivity, pasivity, negativismu, vzdoru, provokace, nezájmu o učení až odporu k učení a ke škole, projevy únavy, strachu, zlosti, bázlivosti, žárlivosti, asociálnosti, lhavosti, zvýšená dráždivost, mutismus, umíněnost. Ne všechny z uvedených jevů patří do patologie chování dítěte, mohou se vyskytnout jen občas, za mimořádných okolností.

Bylo by žádoucí, kdyby se budoucí učitelé základních škol (ZŠ) naučili řešit různé typy problémových školních situací předem, a to již během přípravy na své budoucí povolání. Cvičné situace tohoto druhu dosud u nás nebyly zařazeny do výuky ani na pedagogických ani na filozofických nebo přírodovědeckých fakultách univerzit. Příkladů je možno vy-

<sup>312</sup> Vinkler, Jiří: ASU učitelů ZŠ pro tělesně vadné. Brno, FF UJEP 1978.  
Vinkler, J.: The course of social training in basic school teachers. In: Active social learning. Proceedings of the 4th Prague conf. Psychol. development, learning and personality formation. Prague, Institut of Psychology 1982, str. 109–112.

tvorit daleko větší množství a naučit budoucí učitele orientovat se ve složitosti problémů i adekvátněji řešit problémy s žáky, rodiči a vlastní aktivitou i iniciativou překonávat případné výchovné chyby rodičů. Výchovněvzdělávací proces na ZŠ není proces bezkonfliktní. Učitel musí své žáky dobře znát, snažit se poznat i jejich sociální poměry a rodinné prostředí, umět se ovládat, a naučit se nejen analyzovat, ale i řešit základní typy konfliktních situací. Sociální trenink, realizovaný pomocí metody ASUP byl realizován formou sondáže. Ukázal, že je možno odstraňovat stereotypní přístupy a vžité formy práce při řešení běžných konfliktních situací na ZŠ.

## NÁVRH PROBLÉMOVÝCH SITUACÍ PRO ŘEŠENÍ PROBLÉMŮ UČITELŮ ZŠ PRO TĚLESNĚ VADNĚ

### PŘEDLOHY PRO ŘEŠENÍ PROBLÉMŮ UČITELŮ ZŠ<sup>33</sup>

#### **PŘÍKLAD 1. Odmítnutí vykonat jednoduchý příkaz**

Po večeri přikázala vychovatelka Míla Maršálková žákovi Milanu Spačkovi, aby vynesl koš s odpadky do popelnice. Žák Milan Spaček odmítl vykonat příkaz a řekl: „Soudružko vychovatelko, mně se nechce.“ Vychovatelka Míla Maršálkové příkaz opakovala, žák Milan Spaček jeho provedení opět odmítl vykonat.

#### **PŘÍKLAD 2. Odcizení osobní věci**

Na oddělení internátu si žák Jan Voňka četl knížku. Knihu na chvíli odložil, neboť si šel pro čaj. Když se vrátil, zjistil, že knížku mu vzal kamarád Petr Nový. Petr Nový knížku nechťel vrátit. Oba chlapci se začali hádat a potom prát.

#### **PŘÍKLAD 3. Odmítnutí práce žákem ve vyučovací hodině**

Ve vyučovací hodině zeměpisu žák Libor Dvořák odmítl pracovat. Učebnici měl sice otevřenu, nesledoval však výklad učitele Milana Klímeše, neodpovídal na otázky vyučujícího, stále si hrál s tužkou a perem, prohlížel si obrázky v učebnici. Na napominání učitele Milana Klímeše nereagoval.

#### **PŘÍKLAD 4. Odmítnutí vykonat osobní hygienu**

Při večerce zjistila vychovatelka Jana Patočková, že nemá žákyně Zdena Kratochvílová umyté nohy. Žákyně Zdena Kratochvílová dostala lhůtu 10 minut k dokončení osobní hygieny. Po 10 minutách vychovatelka Jana Patočková provedla opět kontrolu a zjistila, že Zdena Kratochvílová její příkaz k dokončení osobní hygieny opět neprovedla.

#### **PŘÍKLAD 5. Nechuť k určitému druhu jídla**

Při obědě nechťela žákyně Jarmila Škodová jíst hlavní jídlo, kterým byla játra. Cítí prý k tomu pokrmu nechťel. Vychovatelka Olga Vycenová ji nutila ke sněžení neoblíbeného jídla. Žákyně Jarmila Škodová vychovatelce Olze Vycenové vysvětlila, že játra nejl. Vychovatelka Olga Vycenová řekla: „Kdybys zde měla sedět do večera, tak to sníš“.

#### **PŘÍKLAD 6. Vzpouora žáka**

Při vyučovací hodině žák Jan Tichý neustále rušil vyučování. Několikrát byl napomenut učitelem Vladimírem Koudelkou. Zpočátku na napominání nereagoval, teprve když učitel Vladimír Koudelka zvýšil hlas, žák Jan Tichý na napomenutí zareagoval. Ve vzteku vzal svoje knihy a hodil je na zem. Dále prohlásil: „A nebudu se učit.“

#### **PŘÍKLAD 7. Nekamarádkské chování žáka při psaní diktátu**

V hodině jazyka českého žáci psali diktát. Žák Lubomír Prycl nestačil tempu diktátu. Jeho souseď v lavici Aleš Dryml tempu diktátu stačil a svého souseďa rušil řečmi. Žák Lubomír Prycl během vyučovací hodiny žádal svého souseďa, aby ho nerušil. Aleš Dryml však hovořil dále. Lubomír Prycl udeřil Aleše Drymla pravítkem po ruce. Oba se začali prát.

#### **PŘÍKLAD 8. Žák nesplnil příkaz učitele k přípravě pomůček pro vyučování**

O přestávce přikázal učitel Jaroslav Vlček žákovi Jiřimu Palátovi, aby utřel a umyl obě tabule, připravil křídly a do nastávající hodiny přinesl z kabinetu rýsovací potřeby. Při příchodu do třídy po zvonění zjistil učitel Jaroslav Vlček, že žák Jiří Palát jeho příkaz nesplnil. Otázal se žáka: „Proč jsi neudělal, co jsem Ti řekl?“ Žák Jiří Palát odpověděl: „Na takové hlouposti nemám čas.“

<sup>33</sup> Problémy k řešení zkonstruoval PhDr. Jiří Vinkler za spolupráce doc. dr. J. Sedláka, CSc.

### **PŘÍKLAD 9. Vzdálení se z internátu (bez povolení vychovatelky)**

Žáci měli jít se svou vychovatelkou Jitkou Zemanovou na ústavní koupaliště. Z organizačních důvodů koupání odpadlo. Žák Josef Máca se bez povolení vychovatelky Jitky Zemanové vzdálil z oddělení internátu a odešel ke koupališti, které je vzdáleno asi jeden kilometr z internátu. Začal se koupat. Asi za hodinu našla vychovatelka Jitka Zemanová svého chybějícího žáka a přivedla ho do internátu.

### **PŘÍKLAD 10. Hrubé porušení kázně**

Učitelka Anna Mlynářová zjistila na začátku hodiny, že schází žákyně Jana Coufalová. Ostatní žáci sdělili, že žákyně Jana Coufalová je na toaletě. Za deset minut se učitelka Anna Mlynářová šla přesvědčit na toaletu, zda-li žákyně Janě Coufalové není špatně. Jana Coufalová stála u okna a kouřila. Na napomenutí odpověděla: „Vy mně můžete škrabat na zádech!“

### **PŘÍKLAD 11. Hrubé porušení internátního řádu**

Žák Antonín Pekař si od rodičů dovezl na internát dvě láhve vína. Po večerce jednu láhev otevřel a s kamarádem Karlem Zbojkem začali pít. Oba začali posléze hloučet, na pokoj přišla vychovatelka Dana Loupalová a žáky napomínala. Láhev s alkoholem jim odebrala. Žák Antonín Pekař byl již podnapilý a začal se vůči ní chovat hrubě a vulgárně.

## **PROTOKOLY**

### **NÁVODNÉ OTÁZKY**

#### **PŘÍKLAD 1. Odmítnutí vykonat jednoduchý příkaz**

1. Jak byste řešil(a) vzniklou situaci, kdybyste byl(a) na místě vychovatelky Míly Maršákové?
2. Jak byste se zachoval(a) na místě žáka Milana Spačka? Zhodnotte jeho chování!

#### **PŘÍKLAD 2. Odcizení osobní věci**

1. Posuďte jednání Petra Nového!
2. Jak byste si počínal(a) na místě Petra Nového?
3. Rešil Jan Voňka situaci správným způsobem, tj., že začal vymáhat svou knihu tělesným napadením kamaráda?

#### **PŘÍKLAD 3. Odmítnutí práce žákem ve vyučovací hodině**

1. Zhodnotte chování žáka Libora Dvořáka! Bylo jeho chování správné? Když ne, proč?
2. Jak byste situaci řešil(a) na místě učitele Milana Klimeše?
3. Co asi bylo příčinou zvláštního chování žáka Libora Dvořáka a jak by bylo možno postupovat ještě jinak?

#### **PŘÍKLAD 4. Odmítnutí vykonat osobní hygienu**

1. Bylo chování žákyně Zdeny Kratochvílové v pořádku? Když ne, proč? Zhodnotte je!
2. Jak byste situaci řešil(a) na místě vychovatelky Jany Patočkové, kdybyste zjistil(a), že žákyně příkaz opět neprovedla?
3. Co bylo pravděpodobnou příčinou chování žákyně Zdeny Kratochvílové a jak by bylo možno je ovlivnit?

#### **PŘÍKLAD 5. Nechuť k určitému druhu jídla**

1. Co byste dělal(a) na místě žákyně Jarmily Skodové, kdyby bylo k obědu neoblíbené jídlo?
2. Vžijte se do situace a uveďte, co byste dělal(a) na místě vychovatelky Olgy Vicenové!
3. Navrhněte způsob ještě jiného, dalšího, řešení situace!

#### **PŘÍKLAD 6. Vzpoura žáka**

1. Jak se jeví chování žáka Jana Tichého? Zhodnotte je a uveďte možné příčiny i způsoby nápravy!
2. Vyjádřete se k postupu učitele Vladimíra Koudelky! Jak byste postupoval(a) na jeho místě?
3. Jak byste ještě jinak řešil(a) kázeňský přestupek žáka Jana Tichého?

#### **PŘÍKLAD 7. Nekamarádkské chování žáka při psaní diktátu**

1. Zhodnotte chování žáka Aleše Drymly! Také jeho možné příčiny a navrhněte účinné formy nápravy!
2. Myslíte, že žák Lubomír Prycl řešil situaci dobře, když udeřil souseda v lavici Aleše Drymly pravítkem? Jestliže ne, proč a jak byste jednal(a), kdybyste byl(a) na jeho místě?
3. Co byste dělal(a) při diktátu na místě učitele Boleslava Zouhara? Uveďte konkrétní řešení problémové situace!

#### **PŘÍKLAD 8. Žák nesplnil příkaz učitele k přípravě pomůcek pro vyučování**

1. Co si myslíte o chování žáka Jiřího Paláta? Zhodnotte je podrobně!
2. Jak byste řešil(a) situaci na místě učitele Jaroslava Vlčka, kdybyste zjistil(a), že žák příkaz nesplnil?
3. Jak byste reagoval(a) na místě učitele Jaroslava Vlčka na nevhodná slova žáka Jiřího Paláta?

### **PŘÍKLAD 9. Vzdálení se z internátu (bez povolení vychovatelky)**

1. Udělal(a) byste totéž co žák Josef Máca, kdybyste se chtěl(a) jít koupat? Co byste udělal?
2. Vyjádřete se k organizaci volného času žáků! Jak jej trávíte Vy, a jaké nevhodnější formy navrhuje?
3. Jak byste situaci řešil(a) na místě vychovatelky Jitky Zemanové?

### **PŘÍKLAD 10. Hrubé porušení kázně**

1. Co byste vytkl(a) žákyni Janě Coufalové a jakým způsobem byste to provedl(a)?
2. Vyjádřete se k napomenutí žákyně Jany Coufalové učitelkou Annou Mlynářovou. Jak byste reagoval(a) Vy?
3. Řešil(a) byste tento přestupek ještě jinak? Uveďte jak!

### **PŘÍKLAD 11. Hrubé porušení internátního řádu**

1. Zhodnotte chování žáka Antonína Pekaře! Jak byste se zachoval(a) na jeho místě? Co pravděpodobně vedlo k takovému chování a co byste navrhol(a) Vy k jeho usmírnění?
2. Zhodnotte chování žáka Karla Zbojka! Jaké byly asi příčiny jeho chování?
3. Jak byste situaci řešil(a) na místě vychovatelky Dany Loupalové?
4. Kdo ještě zavínil nevhodné chování obou žáků? Jak byste se zachoval(a) na místě jejich rodičů?
5. Předvolal(a) byste oba žáky k dořešení případu u vedoucí vychovatelky Mírkou Podzimkové?

## **ČASOVÁ ŘADA ZVJ UČITELŮ ZŠ**

Devět učitelů základní školy (ZŠ) pro tělesně vadné bylo ve stáří mezi 30.—52. rokem (průměrný fyzický věk zkoumaných činil 36,6 roku). Dva členové řešitelské skupiny byli muži (22,2 %) žen bylo sedm (77,8 %). Délka praxe ve školství se pohybovala mezi 6—25 lety s průměrem 11,1 roku. Průběh časové řady znakově významových jednotek (ZVJ) u učitelů ZŠ vystihuje závislost proměnných (pořadových čísel řešených problémů a počtu ZVJ), která je velmi těsná a lineární. Jednotkový přírůstek je poměrně nízký (0,9 ZVJ), celkový nárůst ZVJ je také poměrně malý. Důvody jsou pravděpodobně v málo metodicky propracovaném postupu, neboť výzkum se realizoval v době, kdy se metoda aktivního sociálního učení programového (ASUP) teprve začínala zavádět a ani kritéria k hodnocení efektivity ASUP nebyla tehdy zcela přesně vymezena. Proto je možno vysvětlit nepropracovanost metody ASUP v roce 1977 (oproti např. roku 1980, kdy byl uskutečněn např. výzkum učitelek a ředitelek mateřských škol) rozdíl v efektivitě ASUP posuzované pomocí JP, který je v daném případě v poměru 1 : 1,6 ZVJ.

### **f) Problémové situace učitelů zvláštní školy**

Učitelé zvláštních škol jsou absolventy studia defektologie na pedagogických fakultách univerzit. Jejich všestranné přípravě je věnována mimořádná pozornost, neboť péče o všechny druhy defektních jedinců je v současné době v naší společnosti intenzivní a komplexní. Přispěly k tomu rozhodující měrou společenské přeměny u nás a četné objevy a úspěchy biologických, lékařských, technických, pedagogických a psychologických i sociálních věd.

Speciálně od učitele zvláštní školy se očekává, že má hluboký vztah k lidem vůbec a k dětem, případně k postiženým dětem zvlášť, velmi kladný vztah ke společnosti a k naší socialistické vlasti je samozřejmý. Tyto náročné požadavky jsou pochopitelné, neboť u dětí zvláštních škol jde o dlouhodobou odchylku od normy, která postihuje fyzický, psychický i sociální vývoj jedince. Je u nich porušena celá osobnost, tj. poznávací, citové a volní procesy i duševní vlastnosti osobnosti a společenské vztahy. Žákovské kolektivy jsou heterogenní v jednotlivých ročnících, vyžadují odlišný přístup ve výchovně vzdělávacím procesu. Usměrnovat chování těchto dětí je nesnadné, neboť jsou často zvýšeně afektivní a impulzivní.<sup>314</sup>

<sup>314</sup> Monatová, Lili: Základy speciální pedagogiky I. Brno, FF UJEP 1981, str. 3, 67—68; II. díl, Brno, FF UJEP 1983, str. 44, 56.  
Monatová, L.: Problémy speciální pedagogiky. Brno, FF UJEP 1984.



# NAVRH PROBLÉMOVÝCH SITUACÍ PRO ŘEŠENÍ PROBLÉMU UČITELŮ ZVLÁŠTNÍ ŠKOLY

## PŘEDLOHY PRO ŘEŠENÍ PROBLÉMU UČITELŮ ZVLÁŠTNÍ ŠKOLY<sup>315</sup>

### PŘÍKLAD 1. Nadávka spolužáknyni „Černá hubo“

Druhý postupný ročník zvláštní školy navštěvovaly dvě žáknyně, které se špatně snášely: Lenka Dobrovská a Jana Dokoupilová. Lenka Dobrovská byla děvčátkem velmi vznětlivým a urážlivým. Často se „nafoukla“, když se jí „nelíbilo“ jednání učitelky nebo spolužáků. Potom si sedla do koutku třídy na zem a neúčastnila se vyučování. Jednou před vyučováním dala Lenka Dobrovská Janě Dokoupilové tužku. Když začalo vyučování a všechny děti měly začít psát, otočila se prudce Lenka Dobrovská a tužku Janě Dokoupilové chtěla vzít. Ta však jí tuto tužku odmítla vrátit a proto Lenka Dobrovská začala nadávat Janě Dokoupilové „Černá hubo“.

### PŘÍKLAD 2. Nedodržení čistoty při svačině

Do prvního a druhého postupného ročníku zvláštní školy přišly děti, které nebyly zvyklé při svačině sedět na svém místě. Proto také nestačily během přestávký svačinu sníst a po celé třídě byl velký nepořádek – plno drobtů. Učitelka Tamara Nevidomá celý měsíc trpělivě napomínala děti, aby nejdříve snědly svačinu a potom teprve se procházely po třídě. Domluva učitelky Tamary Nevidomé však nepomáhala.

### PŘÍKLAD 3. Běhání po lavicích o přestávkách

Děti prvního a druhého postupného ročníku, když odešla ze třídy učitelka Věra Musilová, běhaly po třídě a honily se. Po chodbě šla v tuto dobu uklízečka Jana Nečasová. Uslyšela ve třídě křik, otevřela proto dveře a uviděla Ilonu Záhořanskou a Janu Simonovou skákat po vysokých lavicích a dvě židle spadlé na zem. V rozčilení a úzkosti, že se mohla děvčata zranit, chytila uklízečka Jana Nečasová obě děti a vyplatila je.

### PŘÍKLAD 4. Skrtání v učebnicích a trhání listů

Soudružka učitelka Ilona Vilmová vysvětlila svým žákům prvního a druhého postupného ročníku jak mají zacházet s učebnicemi a sešity. Když však po třech měsících bylo čtení, všimla si učitelka Ilona Vilmová, že žáknyně druhého postupného ročníku Iveta Sedláčková má v knize roztržený list a několik listů poškrtných perem.

### PŘÍKLAD 5. Propichování listů rostlin

Do první třídy, kterou navštěvovali žáci třetího a čtvrtého ročníku, chodila odpoledne děvčata psát přípravu na vyučování. Když jednoho dne ráno přišla do třídy třídní učitelka Zuzana Hovorková, zjistila, že dvě listové rostliny v květináčích mají propíchané listy, a že jeden mladý výhonek je zlomen. Učitelka Zuzana Hovorková se ptala svých žáků, kdo z nich by něco o tom věděl, nebo viděl. Zjistila též skupinu, která se v této třídě připravovala na vyučování. Nikdo však nikoho neviděl a nikdo se také sám nepřiznal.

### PŘÍKLAD 6. Rozbitý květináč

Žáci čtvrtého postupného ročníku se připravovali na vyučování ve své třídě. Když vychovatelka Ludmila Nevidomá odešla ze třídy na malý okamžik, dvě žáknyně, Hana Skalská a Adéla Vondrášková při slovní a pak pěstní potyčce shodily z květinového stolku květináč s rostlinou na zem. Květináč se rozbil, ale rostlině se nic nestalo. Žáknyně Adéla Vondrášková běžela rychle do třídy druhého postupného ročníku, kde vzala učitelce Vilmě Chybové jeden prázdný květináč. Hlínu a rostlinu dala do tohoto nepoškozeného květináče a rozbitý květináč vyhodila. Když se vychovatelka Ludmila Nevidomá vrátila, oznámily jí ostatní děti jména těch dvou dětí, které rozbily květináč.

### PŘÍKLAD 7. Mytí rukou po svačině

Třídní učitelka prvního a druhého postupného ročníku Jarmila Lesná připomínala stále po dobu dvou měsíců žákům, aby si vždy po svačině umyli ruce. Po dvou měsících, když hned po svačině bylo psaní, zjistila učitelka Jarmila Lesná, že žáknyně Zdena Pačková má v sešitě otisknuté masné prsty. Ukázalo se, že si po svačině neumyla ruce, ačkoli měla dost času. Místo mytí rukou a přípravy na další hodinu se honila po třídě.

### PŘÍKLAD 8. Roztrhaná učebnice

Třídní učitelka prvního a druhého postupného ročníku Růžena Jaklová vedla děti již půl roku systematicky k šetrnému zacházení s učebnicemi i věcmi a školními potřebami. Po pololetních prázdninách zjistila, že žáknyně Ludmila Žďárová má roztržený jeden list v učebnici, gumou vyfýčených několik písmen a počmáraný obal knihy. Učitelka Růžena Jaklová se velmi rozčílila a pohrozila této žáknyni, že jestliže se to bude opakovat, budou muset rodiče Lenky Žďárové pinou hodnotu učebnice zaplatit. Ludmila Žďárová se urazila a prohlásila, že ona se učit nebude a že si může dělat co chce.

### PŘÍKLAD 9. Maminka na mne zapoměla

Do prvního postupného ročníku přišel žák Radek Dostál. Když si ve třídě s učitelkou Marií Rýdlovou vyprávěl děti o rodičích a sourozencích, obrátila se učitelka Marie Rýdlová na Radka Dostála s otázkou: „Co dělá Tvoje maminka, Radku? Čím je?“ Radek Dostál se rozplakal. Všechny děti se ztišily, nikdo nevěděl, proč Radek pláče. Mezi vzlykotem přerývané sdělil: „Maminka na mě zapoměla.“ Učitelka Marie Rýdlová zesmutněla. Nevěděla, že se

<sup>315</sup> Příklady k řešení zkonstruovala Svatava Zenottl, prom. ped., za spolupráce doc. dr. J. Sedláka, ČSČ.

maminka k Radkovi Dostálovi nehlásí. Po chvíli ticha řekla dětem: „Děti, poraďte Radkovi, co má dělat, aby maminku na sebe upozornil, aby si na něho vzpomněla.“ A děti radily.

#### **PŘÍKLAD 10. V tom já chodit nebudu**

Žákyně šestého postupného ročníku Irena Bendová, když začaly mrazy, dostala od vychovatelky Zory Dokulilové teplé zimní boty. Nikomu nic neřekla, boty schovala v šatně za skříň a chodila v letních polobotkách. Před vánočními však dostala tato žákyně silnou rýmu a neustále kašlala. Když se po týdenním léčení chystala žákyně Irena Bendová na procházku s ostatními dětmi ven, uklízečka Milena Podarková zjistila, že žákyně Irena Bendová má na nohách lehké polobotky. Když jí napomenula, aby si vzala na nohy teplé boty, které dostala od vychovatelky Zory Dokulilové, žákyně Irena Bendová prohlásila: „V tom já chodit nebudu.“

## **PROTOKOLY**

### **NÁVODNÉ OTÁZKY**

#### **PŘÍKLAD 1. Nadávka spolužáknyni „Černá hubo“**

1. Bylo jednání Lenky Dobrovské správné? Jestliže ne, zdůvodni to a uveď, jak by bylo možno její chování usměrnit!
2. Jak bys jednal(a) na místě učitelky Drahomíry Dolanské?
3. Jak měla učitelka Milena Podarková zjistit, že žákyně Irena Bendová má na nohách lehké polobotky? Uveď příklady ze své zkušenosti!

#### **PŘÍKLAD 2. Nedodržení čistoty při svačině**

1. Je podle Tebe správné, aby děti při svačině seděly na svém místě a v klidu jedly? Jaké jsou Tvé zkušenosti?
2. Co asi bylo příčinou popsaného chování dětí?
3. Co by bylo podle Tebe účinné? Co měla učitelka Tamara Nevidomá udělat? Jakým způsobem měla přimět své děti k čistotě a pořádku?

#### **PŘÍKLAD 3. Běhání po lavicích o přestávkách**

1. Mohou děti běhat o přestávkách po lavicích. Co navrhuješ, jak to udělat, aby po lavicích neběhaly?
2. Bylo chování dětí správné? Proč ano? Proč ne? Zdůvodni to, uveď vlastní zkušenosti!
3. Jak bys jednal(a) Ty, na místě uklízečky Jany Nečasové?

#### **PŘÍKLAD 4. Škrtnání v učebnicích a trhání listů**

1. Jak bys zajistil(a), aby žáci neškrtali v učebnicích a nevytrhávali z nich listy?
2. Co by měla podle tvého názoru udělat učitelka Ilona Vilmová?
3. Jak by bylo možno řešit situaci ještě jinak?

#### **PŘÍKLAD 5. Propíchnutí listů rostlin**

1. Jak bys to udělal(a), aby ses dozvěděl(a) pravdu o činu žáků?
2. Co bys udělal(a) ty, kdybys byl(a) učitelkou Zuzanou Hovorkovou?
3. Jak by se měly zachovat děti, které rostlinu poškodily?
4. Co myslíš, mohou děti při ochraně rostlin pomoci? Jak? Uveď své zkušenosti a možnosti praktické realizace!

#### **PŘÍKLAD 6. Rozbitý květináč**

1. Jak bys řešil(a) situaci na místě vychovatelky Ludmily Nevidomé?
2. Co ještě se měla vychovatelka Ludmila Nevidomá žákyně Aděly Vondráškové zeptat?
3. Co by měla podle Tvého názoru ještě Adéla Vondrášková udělat?
4. Jak by bylo možno situaci řešit ještě jinak?

#### **PŘÍKLAD 7. Mytí rukou po svačině**

1. Jaký trest bys uložil(a) žákyni Zdeně Packové?
2. Byly připomínky učitelky Jarmily Lesné o mytí rukou účinné? Proč ne? Vysvětlil to!
3. Jak bys jednal(a) Ty, na místě učitelky Zdeně Packové? Uveď konkrétní návrhy na řešení!
4. Jak by se měl vytvářet hygienický návyk mytí rukou po jídle? Vysvětlil a zdůvodni svůj návrh!

#### **PŘÍKLAD 8. Roztrhaná učebnice**

1. Bylo rozčlenění učitelky Růženy Jaklové spravedlivé a trest správný?
2. Jak jednala podle Tebe žákyně Ludmila Zďárová? Vysvětlil důvody jejího jednání!
3. Jak bys jednal(a) Ty, na místě učitelky Zdeně Packové? Uveď konkrétní návrhy na řešení!
4. Může si každý žák a každý člověk v naší republice dělat to, co právě chce, nebo co ho ve vztoku napadne?

#### **PŘÍKLAD 9. Maminka na mne zapomněla**

1. Jak bys poradil(a) Radkovi Dostálovi Ty? Jak a co by měl udělat?
2. Čím by ještě mohl svou maminku získat?
3. Jak to má udělat, když sám ještě psát neumí a vychovatelce ani učitelce nechce přidávat práci?
4. Jak by mu bylo možno pomoci ještě jinak?

#### **PŘÍKLAD 10. V tom já chodit nebudu**

1. Jednala podle Tebe ukližečka Milena Podarková správně? Jestliže ano nebo jestliže ne, zdůvodni to!
2. Jak bys jednal(a) na místě vychovatelky Zory Dokulillové?
3. Jak se chovala žákyně Irena Bendová? Bylo její jednání rozumné? Jak by bylo možno dosáhnout u ní správného chování?
4. Bylo by možno vzniklou situaci řešit ještě jinak? Jak?

#### **g) Problémy začínajících učitelů základní školy a posluchačů pedagogické fakulty**

Studenti – budoucí učitelé si osvojují nejen fakta z odborných předmětů, ale i analýzu uzlových problémů, které jsou významné z metodologického a světonázorového hlediska. Postupně si musí osvojit také dovednost řešit problémové situace, které budou vznikat během jejich praktického učitelského působení na škole ve styku s rodiči, žáky, kolegy a kolegyněmi, podřízenými pracovníky i nadřízenými.<sup>316</sup> Posluchači pedagogických fakult univerzit již během přípravného období, při vlastní výuce na fakultě a při výuce v rámci povinné praxe na základních a středních školách se již občas setkávají s různými problémovými situacemi, z nichž některé také bezprostředně řeší na základě málo efektivní metody pokusu a omylu.

K výkonu povolání učitele je třeba posluchače systematicky připravovat. To se děje během studia na vysoké škole, kdy se u nich postupně vytvářejí základní dovednosti, specifické pro jednotlivé vyučovací předměty.<sup>317</sup> Nový učitel<sup>318</sup> zpravidla na začátku školního roku ještě nezná zvláštnosti jednotlivých žáků ani třídu jako celek. Nemá ještě dost praktických zkušeností, ani dostatek vědomostí. Čas k zaplnění těchto mezer je velmi omezený, takže začínající učitel nemá dost podkladů pro volbu výchovných metod a prostředků. Po čase je získá, ale mezitím se dopustí celé řady výchovných chyb. Výchovné působení lze chápat jako regulační zásah do souhry mnoha činitelů, jehož účinnost je ovlivňována kvalifikační úrovní výchovných prostředků, jež mají být voleny s ohledem na předchozí vývoj žáka i třídy, na současný stav žáka a třídy, na působení všech faktorů, které na žáka působily v minulosti a působí v současnosti, a na to, jak se s těmito vlivy žák dosud vyrovnával.

Z uvedeného a z výzkumů, které byly zaměřeny na otázky úspěšnosti absolventů pedagogických fakult je patrné, že je jejich metodická připravenost a schopnost řešit problémové situace výchovně vzdělávací praxe velmi nízká.<sup>319</sup> Přitom se každý učitel ve své praxi setkává s žáky, u nichž se vyskytují nedostatky v chování nebo v prospěchu a kteří mají potíže později při začleňování do povolání.

Předlohy a schémata pro řešení ze školního života, by mohly podle S. Langera<sup>320</sup> usnadnit práci učitelům, ale i psychologům, výchovným poradcům, případně i lékařům.

Byly sestaveny příklady pro řešení budoucích a začínajících učitelů základní a střední školy a přezkoušeny u skupiny posluchačů pedagogické fakulty.

<sup>316</sup> Sedlák, J., Rezáč, J.: Příprava učitelů pro řešení jejich pracovních problémů. Sborník ze IV. věd. konf. s mezinár. účastí, 4. část: Pedagogickopsychologická příprava učitelů a lektorů. Praha, Čs. komise pro vzděl. dospělých při MŠ CSR, Ústav rozvoje vysokých škol CSR při VUT v Praze. Praha 1981, str. 18–25.

Rezáč, Jaroslav: Příspěvek k problému ASU a jeho determinant. Brno, FF UJEP 1980.

Rezáč, Jaroslav: K některým problémům profesionální adaptace mladých učitelů. Sborník prací pedag. fak. UJEP v Brně 14, 1981, str. 87–98.

Cermák, Ivo, Cermáková, Naděžda: Readiness of beginning basic school teachers to solve working problems. In: Active social learning. Proceedings of the 4th Prague international conference psychological development, learning and personality development. Prague, Institut of Psychology 1982, str. 42–44.

Rezáč, J.: Sociální trénink posluchačů učitelství jako součást přípravy na profesi. Čs. psychol. 26, 1982, str. 368–370.

<sup>317</sup> Mojžíšek, Lubomír: Vyučovací metody. Praha, SPN 1975, str. 39.

<sup>318</sup> Srovnej Čáp, Jan: Základy psychologie pro učitele II. Praha, SPN 1978, str. 7–8.

<sup>319</sup> Rezáč, Jaroslav: Sociální trénink posluchačů učitelství jako součást přípravy na profesi. Čs. psychol. 26, 1982, str. 368–370.

<sup>320</sup> Langer, Stanislav: Modely pro psychologickou diagnostiku a výchovu žáků. Praha, SPN 1969, str. 3–4.

# NÁVRH PROBLÉMOVÝCH SITUACÍ PRO ŘEŠENÍ PROBLÉMŮ ZAČÍNAJÍCÍCH UČITELŮ ZÁKLADNÍ ŠKOLY A POSLUCHAČŮ PEDAGOGICKÉ FAKULTY

## PŘEDLOHY PRO ŘEŠENÍ PROBLÉMU UČITELŮ - ZAČÁTEČNÍKŮ V ZŠ<sup>21</sup>

### INSTRUKCE<sup>22</sup>

Nejdříve si pozorně přečtete příklad 1. Potom uveďte řešení A a B a pak teprve prostudujte doplňující otázky k tomuto příkladu, které jsou uvedeny v protokolu řešitele v odstavci C; zamyslete se nad nimi a písemně heslovitě odpovězte v bodech na tyto otázky do uvedeného protokolu, abyste měli připravená svoje řešení pro diskusi. Než začnete psát odpověď, vyplňte údaje pro hodinu a minutu, kdy jste začal(a) číst text a nakonec hodinu a minutu, kdy jste ukončil(a) písemné řešení problému. Pokud písemné řešení přerušíte a pak se k témuž příkladu znovu vrátíte, vyznačte opět čas na začátku a ukončení tak, aby bylo možno zjistit celkový čas, který jste danému příkladu věnoval(a) při písemném řešení. Stejným způsobem postupujte i u ostatních příkladů.

Po písemné přípravě řešení pracovních problémů prvního příkladu, bude následovat diskuse k prvnímu příkladu.

Všechno, co napíšete nebo řeknete v diskusi zůstane jen mezi námi a nebude poskytnuto Vaším nadřízeným. Bude využito k výzkumné vědecké práci.

#### PŘÍKLAD 1. Problém na výletě

Na školním výletě 8. A jsme připravovali večerní program, když začaly některé dívky s narázkami na Pavla Vlčka a Věru Němcovou, kteří nebyli přítomni, ačkoliv jsem pozval(a) všechny žáky. Už z toho důvodu, že okolí srubové osady, kde jsme byli ubytováni, bylo nebezpečné (skály, prolákliny), vydal(a) jsem se oba jmenované hledat. Našel(šla) jsem je pln (a) strachu po dobré půlhodině, a to v situaci, která naznačovala předchozí dosti intimní kontakt. Pavel Vlček vyskočil a nebyl chvíli schopen slova. Zato Věra Němcová klidně vstala, beze slova mne minula a odcházela k chatám. Žák Pavel Vlček se na zpáteční cestě neustále snažil o nějaké nelogické výmluvy a pořád mluvil. Já jsem se snažil(a) promyslet, co udělám. Když jsme dorazili k chatkám, stála Věra Němcová v klubku dívek, které se hlasitě smály, a nápadně ztichly po mém příchodu. Dalo se předpokládat, že záležitost se stala problémem všech, a tak jsem ...

#### PŘÍKLAD 2. Absence Edity Cvanové

Edita Cvanová, žákyně 4. třídy, nepřišla dva dny po sobě do školy. Když se rodiče neozvali, obrátil(a) jsem se telefonicky na otce Edity, Karla Cvanu, a zjistil(a) jsem, že o absenci své dcery vůbec neví. Domníval se, že dcera byla ve škole. Třetí den Edita do školy přišla a mně se omluvila, „že jí nebylo dobře, a tak jí maminka nechala doma.“ Když jsem se ptal(a) po omlouvence, řekla, že matka zavolá během dne telefonem. Po vyučování jsem se rozhodl(a), že ...

#### PŘÍKLAD 3. Evačka ve třídě

Když jsem vstoupil(a) do třídy po velké přestávce, přišel(a) jsem žáky Luboše Liptáka a Jana Witticha při rvačce. Byli tak zaujatí bojem, že mi dalo velkou práci je od sebe odtrhnout. Celá třída jejich i mé počínání pečlivě sledovala a v očích žáků bylo patrné napětí z toho co udělám, proto jsem ...

#### PŘÍKLAD 4. Posměšky pro neurotický tik

Když jsem se v první hodině nového školního roku seznamoval(a) se žáky pomocí besedy zaměřené na prázdniny, všiml(a) jsem si, že žák Zdeněk Peterka silně zadržává v řeči, a občas se objevuje v jeho tváři nápadný tik mimického svalstva. Obojí vyvolávalo u dětí ve třídě posměšky. Reagoval(a) jsem bezprostředně na tuto situaci takto ...

#### PŘÍKLAD 5. Posměšky za nedostatečnost

Ve čtvrtek jsem vyvolal(a) žáka Aleše Machalíka. Protože nebyl připraven, klasifikoval(a) jsem ho nedostatečnou. Když jsem se otočil(a) k tabuli, abych zapsal(a) osnovu nového učiva, vycítil(a) jsem, že se třída něčím bavila, ale bezprostředně se mi nepodařilo zjistit čím. Po hodině mi na chodbě oznámil žák Vilém Nakuža, že příčinou vzrušení ve třídě byly posměšky na osobu žáka Machalíka. Když jsem si v kabinetu vše promyslel(a), rozhodl(a) jsem se, že ...

#### PŘÍKLAD 6. Zesměšnění za drzost

Když jsem dnes vyvolal(a) Petra Chvátala, odmítl jít k tabuli. Díval se na mne a s drzým úsměvem se rozhlížel po třídě, kde sklízel projevy obdivu od některých spolužáků. Petr Chvátal sice nepatřil k nejlepším žákům, ale podobnou věc mi ještě neudělal. Nebylo mi dnes od rána

<sup>21</sup> Příklady zkonstruoval pro posluchače pedagogické fakulty UJEP PhDr. Jaroslav Řezáč za úzké spolupráce s doc. dr. J. Sedlákem, CSc. Příklad 1. a 13. zkonstruovali PhDr. Ivo Čermák a PhDr. Naďa Čermáková za spolupráce doc. dr. J. Sedláka, CSc., a to pro začátečníky učitele ZŠ.

<sup>22</sup> Instruktci znovu opakujeme vcelku, protože je poněkud odlišná od předchozích.

zrovna dobře a snad i to přispělo k tomu, že jsem se neovlád(a) a Petrovi jsem před třídou vynadal(a) a ironicky jsem se dotkl(a) jeho malé postavy, protože jsem věděl(a), že na posměsky týkající se jeho vzrůstu je citlivý. Petr po těchto narážkách zrudl, silně zneklidněl a nakonec doslova utekl ze třídy. Okamžitě jsem celou věc řešil(a) takto ...

#### **PŘÍKLAD 7. Denní pomočování žáka**

Žák Zdeněk Floriáněk se během minulého měsíce několikrát pomohl v průběhu vyučování i v družině při hrách. Při vyvolání v hodině často zrudl a nebyl schopen souvisle odpovídat. Několikrát jsem si také všiml(a), že je během vyučování duchem nepřítomen a nesleduje můj výklad, ani dění ve třídě. Spolužáci se k němu postupně chovali nepřátelsky, a také on se stranil kolektivu. Rozhodl(a) jsem se nakonec navštívit rodinu žáka, protože jsem předpokládal(a), že dítě je pravděpodobně vystaveno nějakým traumatizujícím vlivům mimoškolní povahy. Matka Marie Floriánková mě však odmítla přijmout a dokonce se na mě oborila se slovy: „že strkám nos do cizích věcí“. Protože jsem si uvědomoval(a) vážnost situace, rozhodl(a) jsem se ...

#### **PŘÍKLAD 8. Konflikt s kolegyň**

Od letošního roku mám ve třídě Jirku Dobrovolského, syna učitelky Alžběty Dobrovolské, která rovněž učí na naší škole. V poslední době bylo možno sledovat nápadné výkyvy ve školní práci chlapce. Protože jsem nabyt(a) dojmu, že chlapec zlehčuje požadavky školy a ve své matce spatřuje záštitu pro každou situaci, vyvolal(a) jsem ho a oklasifikoval(a) jeho výkon, který byl tak mezi dvojkou a trojkou, raději na trojku. Po dvou dnech mne kolegyně Dobrovolská zastavila na chodbě a ironicky poznamenala: „že jsem mu mohl(a) dát i čtyřku, protože ona mi to na mém dítěti oplatit nemůže.“ Její reakce mě tak překvapila, že jsem ...

#### **PŘÍKLAD 9. Nesprávná reakce otce Pepera**

Na mou žádost se dostavil do školy otec žáka Jana Pepera. Jan Peper musel být už několikrát potrestán pro drzé chování vůči učitelům. Byl také agresivní vůči spolužákům, zvláště vůči dívkám a slabším hochům. Na domluvy tento žák nereagoval. Zlepšení nenastalo ani po oznámení, že bude mít zhoršenou známku z chování. Poté, co jsem otci Peperovi sdělil(a) v přítomnosti ředitele Jana Bláhy a dvou kolegů příčinu jeho pozvání do školy, prohlásil otec František Peper, že se mnou ztrácí zbytečně čas a dodal: „Od toho máte vysokou školu a diplom, abyste uměli vychovávat! Já mám svých starostí dost!“ Hned potom odešel. Když jsem vše promyslel(a), zvolil(a) jsem toto řešení ...

#### **PŘÍKLAD 10. Nadržování děvčatům ze strany učitelky**

Když jsem suploval(a) ve 4. B třídě, začaly si děti postupně (zprvu po nejasných narážkách) stěžovat na svou třídní učitelku Valerii Vaňkovou. Hoši tvrdili, že učitelka „nadržuje děvčatům“ a je nepřiměřeně přísná na chlapce. Zajímavé bylo, že tvrzení chlapců podpořila i děvčata. Jako jeden z důkazů uváděly děti, že „potká-li učitelka na chodbě opozdilce—chlapce, okamžitě mu vynadá a potrestá ho“. Potká-li ve stejné situaci dívku, „dělá, že si toho nevšimla“. Potká-li opozdilku dvojici — chlapce a dívku, pak je pouze napomeně s tím, že „pro tentokrát jim to odpustí, aby nemusela dívku potrestat“. Potom děti uváděly další skutečnosti. Po hodině jsem o tom znovu přemýšlel(a) a pak jsem se rozhodl(a) ...

#### **PŘÍKLAD 11. Konflikt s ředitelem**

Když jsem začínal(a) hodinu ve 4. A, ozval se, už asi po deseti minutách výuky, školní rozhlas a ředitel v něm rozvláčně oznamoval informaci, která byla podle mého názoru nepodstatná a navíc, jak se ukázalo, žáci s ní už byli seznámeni. Tento nečekáný zásah narušil pozornost dětí, a protože jsem byl(a) ten den trochu předrážděný(ná), utrousil(a) jsem k této události několik ironických poznámek na adresu ředitele mezi kolegy ve sborovně. Po další hodině si mne zavolał ředitel Josef Navrátil a vytkl mi můj „nepedagogický“ a „nekolégiální“ prořesek. V prvním návalu zlosti nad neseriózností některého z kolegů jsem mu odpověděl(a), že „mnohem méně pedagogické je zbytečně narušovat hodinu a dát na donašeče“. Když jsem se později uklidnil(a) a nechal(a) vše projít hlavou, došel(a) jsem k názoru, že bude správné ...

#### **PŘÍKLAD 12. Potíže s pozdním příchodem**

Před třemi dny jsem přišel(a) do školy značně pozdě, protože tramvaj měla poruchu a provoz se nadlouho zdržel. Naštěstí jsem však neměl(a) hned první hodinu výuky a tak jsem do vyučování přišel(a) později jen o několik minut. Ten den jsem také potkal(a) ředitele. Tvářil se přátelsky a vyměnili jsme si spolu pár neformálních slov. Dnes na poradě však ředitel Emil Nováček mluvil o nedostatecích v pracovních kázní a mimo jiné i o pozdních příchodech do zaměstnání. Přestože v tomto týdnu (a to vím objektivně) přišel dvakrát pozdě kolega Josef Kadlec, jmenoval na poradě ředitel pouze mne. Sekretářka Věra Krystýnková, která pořizovala zápis z porady, uvedla do něj moje jméno. Hned po zakončení porady jsem spěchal(a) k řediteli, abych mu vysvětlil(a) všechny okolnosti. Ředitel Emil Nováček se však jen usmál a řekl, že „vlastně o nic nejde“ a že to „fekl jen tak pro pořádek“. Pak mi dal najevo, že se již nechce k celé záležitosti vracet. Já jsem tím ovšem nepovažoval(a) celou věc za vyřízenou a proto jsem ...

#### **PŘÍKLAD 13. Problém s televizí**

Skoro náhodou jsem zjistil(a) a také si to nenápadně ověřil(a), že moje třída 6. B se rozdělila na dvě „kastu“. Zajímavá byla příčina, důvod diferenciace. Tu „vyšší kastu“ tvořila ta část dětí, které sledovaly televizní pořady vysílané kolem půlnoci a mohly si sdělovat navzájem své postřehy. V „nižší“ vrstvě pak zůstali ti žáci, kterým to rodiče odmítali dovolit. Ti pak byli ve třídě považováni za „děťáčky“. Posledním přímým důkazem této skutečnosti byla i rozmluva s jednou matkou, Jitrou Radkovičovou, která mi řekla doslova: „Moje dcera Jana po mně chtěla, abych jí nechala dívat se na pozdní vysílání televize nebo jí aspoň řekla, co tam bylo. Jinak bude ve třídě opět terčem posměchu!“ Uvědomil(a) jsem si, že jde v podstatě o dva spjaté pedagogické problémy, a že bude nutné zvolit toto řešení ...

## PROTOKOLY

### NAVODNÉ OTÁZKY

#### PŘÍKLAD 1. Problém na výletě

- A. Řešení:
- B. Další možné varianty řešení:
- C. Doplnující otázky:
  1. Bylo správné, že se učitelka vydala děti hledat? Mohla zvolit jiný postup?
  2. Jak asi měla reagovat učitelka přímo na místě?
  3. Jak by se měla promítnout tato zkušenost učitelky v dalších krátkodobých a dlouhodobých výchovných cílech v práci, včetně mimoškolní se třídou?
  4. Jak lze vysvětlit rozdílné chování Pavla a Věry při „přistížení“ učitelkou?
  5. Jak se měly děti zachovat, abyste byl(a) ochoten(a) jejich reakci akceptovat?

#### PŘÍKLAD 2. Absence Edity Cvanové

- A. Řešení:
- B. Další možné varianty řešení:
- C. Doplnující otázky:
  1. Co udělal pravděpodobně po Vašem telefonátu otec Karel Cvana?
  2. Co mohlo být příčinou absence Edity Cvanové?
  3. Je možné, že Edita nelhala?

#### PŘÍKLAD 3. Rvačka ve třídě

- A. Řešení:
- B. Další možné varianty řešení:
- C. Doplnující otázky:
  1. Jak se zachovali žáci Luboš Lipták a Jan Wittich, když si uvědomili v jaké situaci jste je přistihl(a)?
  2. Jak se podle Vašeho mínění měli zachovat, abyste s jejich jednáním souhlasil(a)?
  3. Mohla třída předpokládat, jak se zachováte?

#### PŘÍKLAD 4. Posměšky pro neurotický tik

- A. Řešení:
- B. Další možné varianty řešení:
- C. Doplnující otázky:
  1. Co mohlo být příčinou neurotických projevů Z. Peterky?
  2. Proč reagovali spolužáci právě posměšky?
  3. Jak se měli spolužáci Zdeňka Peterky zachovat?
  4. Jak byste se pokusil(a) dostat se z této nepřijemné situace na místě Zdeňka Peterky?

#### PŘÍKLAD 5. Posměšky za nedostatečnou

- A. Řešení:
- B. Další možné varianty řešení:
- C. Doplnující otázky:
  1. Proč asi reagovali žáci na neúspěch Aleše Machalíka posměšky?
  2. Co vedlo žáka Viliéma Nekužu, aby Vám oznámil počinání třídy?
  3. Co byste udělal(a) Vy na místě postuženého Aleše Machalíka?
  4. Jaké bývají příčiny toho, že třída preferuje negativní sankce v obdobných případech?

#### PŘÍKLAD 6. Zesměšnění za drzost

- A. Řešení:
- B. Další možné varianty řešení:
- C. Doplnující otázky:
  1. Proč asi reagoval Petr Chvátal pro něj tak neobvyklým způsobem?
  2. Jak byste se zachoval(a) nebýt Vaší indispozice?
  3. Jak jste se měl(a) zachovat, aby Vaše jednání bylo pedagogicky taktní?
  4. Jak reagovala na váš zásah třída?

#### PŘÍKLAD 7. Denní pomočování žáka

- A. Řešení:
- B. Další možné varianty řešení:
- C. Doplnující otázky:
  1. Co mohlo být příčinou potíží Zdeňka Floriánka?
  2. Jak by zněla Vámi stanovená diagnóza potíží dítěte?
  3. Proč se začali spolužáci chovat ke Zdeňkovi nepřátelsky?
  4. Proč reagovala matka na Vaší návštěvu takovým způsobem?
  5. Jak byste se zachoval(a) na jejím místě?

#### PŘÍKLAD 8.. Konflikt s kolegyní

- A. Řešení:
- B. Další možné varianty řešení:
- C. Doplnující otázky:
  1. Co vedlo chlapce k podceňování Vaší autority?
  2. Byla Vaše klasifikace uvážena?
  3. Postupoval(a) byste nyní (poté co znáte reakci Vaší kolegyně) při klasifikaci Jirky Dobrovolského stejně?
  4. Jak byste se zachoval(a) na místě kolegyně A. Dobrovolské?
  5. V čem asi spočívala podstata nedorozumění?

### **PŘÍKLAD 9. Nesprávná reakce otce Pepera**

- A. Řešení:  
B. Další možné varianty řešení:  
C. Doplňující otázky:  
1. Proč jednal otec František Peper uvedeným způsobem?  
2. Jak měl postupovat otec František Peper, abyste s ním souhlasl(a)?  
3. Co měl udělat ředitel, když Vás otec Peper napadl?  
4. Je možné při řešení problému obejít otce?

### **PŘÍKLAD 10. Nadržování děvčatům ze strany učitelky**

- A. Řešení:  
B. Další možné varianty řešení:  
C. Doplňující otázky:  
1. Co vedlo učitelku Vaňkovou k tak odlišnému přístupu k hochům i dívkám?  
2. Jaké výchovné důsledky může mít postup učitelky Vaňkové?  
3. Co měly udělat děti, aby dosáhly změny v chování učitelky?  
4. Jak byste celý problém řešil(a), kdybyste byl(a) v kůži učitelky Vaňkové?  
5. Je možné, aby učitelka Vaňková radikálně změnila své postoje? Jestliže ano, za jakých podmínek?

### **PŘÍKLAD 11. Konflikt s ředitelem**

- A. Řešení:  
B. Další možné varianty řešení:  
C. Doplňující otázky:  
1. Co vedlo některého z kolegů k tomu, že oznámil obsah vašich ironických poznámek řediteli?  
2. Byl(a) byste za určitých podmínek schopen(na) podobného jednání?  
3. Jak se měl ředitel zachovat, když byl informován o Vaší poznámce?  
4. Jak byste se zachoval(a) na jeho místě?  
5. Jak reagovali žáci ve třídě na přerušení Vašeho výkladu rozhlasem? Co byste podnikl(a) v zájmu opětovného upoutání pozornosti žáků?  
6. Myslíte, že by bylo na místě spíše kritizovat ředitele přímo před žáky, nebo spíše omluvit přerušení výuky nebo by byl vhodný jiný postup? Jaký?

### **PŘÍKLAD 12. Potíže s pozdním příchodem**

- A. Řešení:  
B. Další možné varianty řešení:  
C. Doplňující otázky:  
1. Co vedlo ředitele Nováčka k popsání způsobu řešení Vašeho prohrěšku?  
2. Jak měl ředitel jednat?  
3. Co byste udělal(a) na jeho místě?  
4. Co byste udělal(a) na místě J. Kadlece?  
5. Bylo od sekretářky správné, že Vaše provinění hned zapsala do úředního dokumentu?  
6. Myslíte, že Vám měl na poradě někdo pomoci? Kdo a jak?  
7. Jakých chyb jste se postupně dopustil(a) od Vašeho příchodu až do skončení porady?

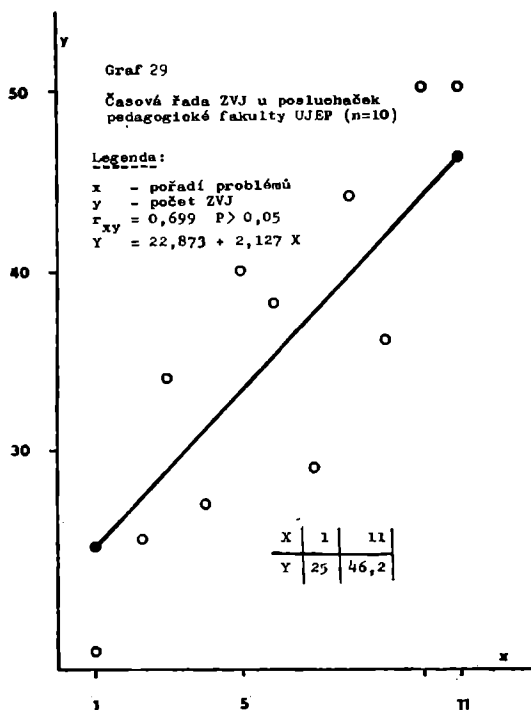
### **PŘÍKLAD 13. Problém s televizí**

- A. Řešení:  
B. Další možné varianty řešení:  
C. Doplňující otázky:  
1. Jakými způsoby lze zvládnout popsany skupinový konflikt?  
2. Jaké psychologické klima signalizovala učitelé vzniklá situace?  
3. Jaký postup byste poradil(a) matce Jiřině Radkovičové a ostatním rodičům, kdyby se v budoucnu opakovala obdobná situace?  
4. Jak byste postupoval(a) na schůzce s rodiči?  
5. Jaké příklady byste zvolil(a), abyste přesvědčil(a) rodiče? Co byste udělal(a) nebo řekl(a), aby doma nepovolili sledovat televizní pořady dětem v pozdních nočních hodinách?

## **ČASOVÁ ŘADA ZVJ POSLUCHAČŮ Z PEDAGOGICKÉ FAKULTY**

Předmětem výzkumu byla skupina 10 posluchaček učitelství základní školy — VV III. ročníku interního studia na pedagogické fakultě UJEP. Sledována byla jejich úspěšnost v praxi, studijní průměr, sociální angažovanost, aktivita ve výuce, sociabilita, index problémovosti a předpokládaná schopnost řešit problémy praxe.

Výsledky korelační a regresní analýzy časové řady znakově významových jednotek (ZVJ) znázorňuje graf 29, z něhož je patrné, že závislost mezi proměnnými má spíše podobu hyperboly. Korelační koeficient je významný na 5 % hladině, jednotkový přírůstek (JP) je nižší než u posluchačů psychologie (v poměru 1 : 3,37) a nižší než u posluchačů sociologie — sdružených skupin A, B (v poměru 1 : 2,47). Srovnání s výkony učitelů začátečníků (dvě skupiny z okresu Žďár nad Sázavou) nebylo možno provést, neboť analýza jejich návrhů na řešení nebyla skončena.



## h) Problémové situace učitelek a ředitelek mateřských škol

Výchovné působení na děti předškolního věku v rodině a mateřské škole<sup>323</sup> silně ovlivňuje jejich vývoj. Cílem obou významných společenských institucí je pečovat o tělesné a duševní zdraví dětí od narození do šesti až sedmi let, rozvíjet o ně výchovnou péči a vytvářet pro ně dokonalejší životní podmínky. Počáteční výchově přisuzuje právem naše společnost velký význam, protože dítě je v tomto období svého vývoje velmi zranitelné. Proto nelze nechat výchovu spontánnímu utváření.<sup>324</sup>

Je známá řada nesprávných vlivů i výchovných zásad, které ovlivňují rodinnou výchovu předškolních dětí. Mezi mnoha by bylo možno uvést např. disfunkční a afunkční rodiny, které bez pomoci společnosti nezvládají zabezpečení žádoací úrovně a zaměření svého výchovného působení na děti, dále např. přežívání nesocialistických, individualismem zatížených vztahů mezi členy rodiny, jednostrannosti ve výchově, které jsou způsobeny převážně konzumní orientací rodičů, nedostatky v oblasti světónáborové a v třídně politickém uvědomění rodičů a jejich záporné důsledky na výchovu jejich dětí, atd. Ve výčtu by bylo možno pokračovat. Uvedené nedostatky lze doplnit dalšími, jež se vyskytují občas i u vychovatelek a učitelek mateřských škol. Mnohé z nedostatků na jedné nebo druhé straně často vyúsťují do rozporů, které je

<sup>323</sup> Srovnej Monátová, L. (red.): Výchova dítěte v rodině. Sborník ze čtvrtého symposia OMEP 1979 k Mezinárodnímu roku dítěte. Brno, UJEP 1979. Monátová, Lili (red.): Dětská hra. Sborník ze III. symposia OMEP 1977.

<sup>324</sup> Srovnej Štrublová, Květoslava: ASU učitelek mateřské školy. Brno, FF UJEP 1981. Štrublová, K.: Social training and attitudes towards the social development of a team. In: Active social learning. Proceedings of the 4th Prague international conference: Psychological development, learning and personality formation. Prague, Institut of Psychology 1982, str. 93 až 96.



třeba překonávat, řešit je a také jim předcházet.<sup>325</sup> Vznikají během sociálního styku mezi dětmi stejného stáří, mezi dětmi mladšími a staršími i mezi dětmi a dospělými.

V mateřské škole je možno, jak správně na to poukazuje L. Monatová,<sup>326</sup> *navozovat při vytváření poznatků dětí problémové situace a napomáhat při jejich řešení.*

Rozdělení i jednota výchovných úloh rodiny a školy byla a je často předmětem různých sporů.<sup>327</sup> Vzájemný vztah mezi rodinou a školní výchovou bývá často nepochopen. Jde o působení na děti pomocí informací s rozporným obsahem, s protichůdným hodnocením určitých jevů nebo s příkazy, zákazy a požadavky, které se rychle mění, střídají nebo vylučují.

Byly sestaveny příklady pro problémovou formu řešení rozporů mezi ředitelkou a učitelkou mateřské školy při hodnocení výsledků hospitace, mezi učitelkou a matkou dítěte, mezi učitelkou a nevlastním otcem dítěte, pro řešení stížnosti rodičů na učitelku mateřské školky, apod. Byla realizována výzkumná sondáž, jejímž cílem bylo m. j. ukázat, že *problémové situace je možno použít v dalším vzdělávání učitelek a ředitelek mateřských škol* a případně i ve výuce na středních pedagogických školách při jejich přípravě.

## NÁVRH PROBLÉMOVÝCH SITUACÍ PRO ŘEŠENÍ PROBLÉMŮ UČITELEK A ŘEDITELEK MATEŘSKÝCH ŠKOL

### PŘEDLOHY PRO ŘEŠENÍ PROBLÉMŮ UČITELEK A ŘEDITELEK MATEŘSKÝCH ŠKOL<sup>328</sup>

#### PŘÍKLAD 1. Samotářka Hana

Hana Plachá je samotářské dítě. Je poslušná, klidná, avšak zakřiknutá. Při volných hrách si s dětmi nehraje, kolektivního zaměstnání se zúčastňuje pasivně. Při hospitaci ředitelky Libuše Supové se učitelka Helena Poláková marně snažila několikrát podchytit Hanu Plachou, aby se třídou spolupracovala. Když se jí to nepodařilo, už si jí nevěšimla. Ředitelka Libuše Supová při hodnocení hospitace vytkla učitelce Heleně Polákové, že nedokázala celou třídu zapojit do kolektivní činnosti.

#### PŘÍKLAD 2. Malé boty Michalky

V zimě při vycházce když bylo 7 °C pod nulou si sedla Michalka Černá na zem a začala plakat. Na dotaz učitelky Růženy Markové co se jí stalo, odpověděla Michalka, že jí zebou nožičky, a že nemůže jít dále. Při návratu do školy měla Michalka Černá nožky studené a červené. Učitelka Růžena Marková oznámila matce Janě Černé, že má koupit Michalce větší boty, že je jí ve starých zima. Matka Jana Černá řekla: „To není pravda. Michalka ráda filmuje.“ Učitelka Marková na to odpověděla: „Červené a zmrzlé nohy nemůže Michalka nafilmovat.“ Jana Černá — matka, se rozčlivila, že ona zná svou dceru nejlépe.

#### PŘÍKLAD 3. Nový tatínek Sárky

Maminka Sárky Hnilicové je rozvedená. Sárka Hnilicová neustále hádky rodičů a rozvod těžko snášela. Začala se pomočovat, byla vyplašená, zakřiknutá. V průběhu času se vše upravilo. Matka Anežka Hnilicová si našla jiného muže, Antonína Bílého, a také její dítě Sárka Hnilicová se uklidnila. Jednou si pro Sárku do mateřské školy přišel „nový tatínek“. Aniž by kdokoli něco učitelce Zoře Kodešové vysvětlil, chtěl si Sárku ze školy vzít. Učitelka Zora Kodešová se zeptala, kdo vlastně je, aby byl tak laskav a představil se. Muž se rozčlivil a řekl: „Nechtěl byste ode mne dokonce občanský průkaz?“ Učitelka Kodešová řekla: „Ano, a kromě toho ještě

<sup>325</sup> Srovnej Galla, Karel, Sedlář, Richard: Úkoly výchovy v rozvíjení socialistického vědomí dětí a mládeže. In: Galla, K., Sedlář, R. (red.): *Základy socialistické pedagogiky*. Praha, SPN 1983, str. 187–193.

<sup>326</sup> Monatová, L.: Rozumová výchova tříletých až šestiletých dětí. In: Bělinová, L. a kol.: *Pedagogika předškolního věku*. Praha, SPN 1982, str. 208–211.

<sup>327</sup> Rotterová, Božena: Spolupráce školy a rodiny a zásada jednotného výchovného působení. In: Galla, K., Sedlář, R. (red.): *Základy socialistické pedagogiky*. Praha, SPN 1983, str. 284–302.

<sup>328</sup> Příklady i návodné otázky zkonstruovala Květa Štrublová, prom. psych., za spolupráce doc. dr. J. Sedláka, CSc.

potvrzení od matky Anežky Hnilicové, že si můžete Šárku vyzvednout.“ Tento požadavek Antonína Bílého rozčilil tak, že práskl dveřmi a odešel.

#### **PŘÍKLAD 4. Neposlušný Petr**

Petr Malý je jedináček. Doma se všichni točí kolem něho. Poslouchá jen když chce, nebo když se mu to hodí. V mateřské škole při volných hrách bral Petr Malý dětem hračky, když ho již omrzely, odhodil je a vzal si jiné. Učitelka Marta Filipovská jej několikrát napomenula. Když to nepomohlo, tak Petra za trest postavila do kouta a nesměl si hrát s dětmi. Petr Malý si doma na učitelku Martu Filipovskou stěžoval, že na něho křičí, že mu nedovolí hrát si s hračkami, a že on už do mateřské školy nepůjde. Matka Bohumila Malá si šla stěžovat na učitelku Filipovskou ředitelce Ireně Dítětové.

#### **PŘÍKLAD 5. Samostatné dítě**

V mateřské škole se zdá Jaroslav Zavadil učitelkám jako dítě mentálně i fyzicky zaostalé. Ovšem maminka Jana Zavadilová tvrdila pravý opak. Jaroslav prý je velice inteligentní, umí počítat, a jak prý se moudře vyjadřuje. Vůbec jí nevadilo, že Jaroslav se neumí pořádně najíst, obléci, ani zavázat boty, což byl v pěti letech měl umět. Doma Jaroslav Zavadil svým rodičům řekl: „Učitelky mi jsou odporné a protivné, a do této školy chodit nebudu.“ Matka Jana Zavadilová žádala, aby byl Jaroslav přeložen na jinou mateřskou školu, když má antipatii k těmto učitelkám. Z různých důvodů však nešlo přeradit Jaroslava Zavadila do jiné mateřské školy, takže její žádost byla zamítnuta.

#### **PŘÍKLAD 6. Pomočování (enuresis) Moniky**

Monika Dohnalová byla dodatečně během školního roku zařazena do mateřské školy, která byla provizorně zřízena v základní škole. Monika Dohnalová měla 3 roky, byla poslušná, ale vylékaná. Nedávno se s maminkou Květou Dohnalovou přestěhovaly do Brna z docela malého městečka. Za několik dní si učitelka Milada Křížková stěžovala matce dítěte Květe Dohnalové, že se její Monika každý den počurává. Takové dítě podle ní do školy nepatří. Maminka Květa Dohnalová ji vyslechla, popřela, že by se její dcera pomočovala, a šla si stěžovat ředitelce Marii Pavlíkové, že to není možné, že se doma Monika nepomočuje, a to už od dvou let, a že to prý je jediné vina učitelky Milady Křížkové.

#### **PŘÍKLAD 7. Slabý kontakt Jaroslavy s lidmi**

Maminka Jaroslavy Valové, Květa Valová, musela brzo nastoupit po mateřské dovolené do práce. Poněvadž nedostala pro dítě jesle a malá Jaroslava byla hodná, nechávala holčičku doma samotnou. Pracovala blízko, a tak se několikrát za den na Jaroslavu přišla podívat. Při vstupu do mateřské školy byla Jaruška Valová samotářská. Vzhledem k dosavadní samotě neuměla Jaroslava Valová navázat kontakt s druhými dětmi, ani s dospělými. Vzhledem k tomu, že měla doma nedostatek řečových podnětů, tak se nedovedla vyjadřovat a špatně mluvila. Jednou se Jaruška Valová pokakala ze strachu a učitelce Ludmíle Boháčkové se v mateřské škole schovala.

#### **PŘÍKLAD 8. Vývojové opoždění Marušky**

Matka Marušky, Františka Krejčí, se o své děti vůbec nestarala, již od malička ji samotnou zamykala doma. Nakonec odešla Františka Krejčí od svých dvou dětí úplně. O její děti se začali starat dědeček Josef Krejčí a babička Božena Krejčí. Maruška Krejčí měla 3 roky, a tak byla přijata do mateřské školy. Když přišla Maruška Krejčí do mateřské školy, byly všechny učitelky zděšeny jejím chováním. Většinu doby byla Maruška pod stolkem, kde chytala děti za nohy a kousala je. Neuměla se vyjadřovat ve větech. Neznala základní hygienické návyky. Maruška Krejčí byla za dětmi v mateřské škole vývojově opožděná.

#### **PŘÍKLAD 9. Domněle poškrábaná Helenka**

Na třídní schůzce se učitelka Hana Menšíková vyjádřila před rodiči Heleny Vališové, že je jejich dítě mentálně zaostalé. Rodiče na to nereagovali. Za několik dní přiběhla matka Jana Vališová do mateřské školy a křičela na učitelku Menšíkovou: „Vy jste poškrábala Helenku, a já to tak nenechám. Půjdu si stěžovat ředitelce Janíčkové. Ředitelce Janíčkové řekla: „Nejenže učitelka Menšíková říká, že je Helenka debilní, ale kromě toho Helenku ještě škrábe.“ Potom šla s Helenkou k lékařce. Paní doktorka Záleská mamince Janě Vališové vysvětlila, že Helenka není poškrábaná, že jí pouze popraskala kůže na ručičkách, jak je měla vlhká a šla do zimy na procházku.

#### **PŘÍKLAD 10. Strach Pavla z mluvení**

Pavel Holý koktal a špatně mluvil, proto nebyl přijat do první třídy a byl doporučen do speciální mateřské školy pro nápravu řeči. Do této mateřské školy chodil již dva měsíce. Chlapec dostával křeče a nemohl ze sebe vydat ani hlásku. Neměl vytvořené proto žádné hlásky, a také ovšem žádné pojmy. Učitelkám proto ve speciální mateřské škole připadal jako debilní dítě. V 6 letech si byl již vědom své vady a ze strachu, že slovo nedokáže vyslovit, vůbec nemluvil.

#### **PŘÍKLAD 11. Pokus o útěk Luboše z vycházky**

Učitelka Ladislava Pekařová šla s dětmi na dopolední vycházku. Děti si hrály v blízkém lesíku. Najednou se Luboš Svoboda rozběhl pryč. Učitelka Pekařová požádala kolegyni Zdeňku Jilkovou, aby ohlížela děti a rozběhla se za Lubošem Svobodou. Když ho dostihla, tak se velmi rozložila a řekla, že mu v mateřské škole nabíje. Luboš si lehl na zem a nechtěl jít ani zpátky za dětmi, ani do mateřské školy.

## PROTOKOLY

### NAVODNĚ OTÁZKY

#### **PŘÍKLAD 1. Samotářka Hana**

1. Jakým způsobem byste Vy zapojila Hanu Plachou do kolektivní činnosti?
2. Jak byste postupovala Vy, kdybyste byla na místě ředitelky Libuše Supové?

#### **PŘÍKLAD 2. Malé boty Michalky**

1. Co Vy byste udělala na místě učitelky Markové?
2. Jaké máte problémy s rodiči ve Vaší mateřské škole?

#### **PŘÍKLAD 3. Nový tatínek Sárky**

1. Zhodnotte chování učitelky Zory Kodešové!
2. Jak byste postupovala v této situaci Vy?
3. Jak přistupujete k dětem z rozvedených manželství?
4. Jaký postup dodržujete v mateřské škole při předávání dítěte domů?

#### **PŘÍKLAD 4. Neposlušný Petr**

1. Postupovala učitelka Filipovská správně?
2. Jak byste řešila Vy situaci, která vznikla s Petrem Malým?
3. Jak byste reagovala na stížnost matky, kdybyste byla ředitelkou Dítětovou?
4. Posuďte jednání matky Bohumily Malé!

#### **PŘÍKLAD 5. Samostatné dítě**

1. Jak Vy byste si počínala v této situaci?
2. Stal se Vám podobný případ ve Vaší mateřské škole?
3. Jak jednáte s takovými rodiči?
4. Jak přistupujete k dětem, které jsou mentálně opožděné?
5. Doporučila byste žádost o přeložení Jaroslava Zavadila?

#### **PŘÍKLAD 6. Pomočování (enuresis) Moniky**

1. Jak byste se zachovala Vy, kdybyste byla matkou Moniky?
2. Jak byste zjistila příčiny, proč se Monika Dohnalová pomočuje?
3. Jak Vy byste reagovala na stížnost matky Moniky, kdybyste byla ředitelkou?
4. Jaké chyby se dopustila učitelka Milada Křížíková?
5. Jaký je Váš názor na způsoby vytváření správných hygienických návyků?

#### **PŘÍKLAD 7. Slabý kontakt Jaroslavy s lidmi**

1. Co byste udělala na místě učitelky Boháčkové?
2. Jak byste získala kontakt s takovým dítětem?
3. Co by bylo potřeba udělat, aby se Jaroslava Valová vyvíjela jako ostatní děti?
4. Posuďte počínání matky Květy Valové!
5. Vžijte se do role ředitelky Jany Musilové, kdybyste zjistila při hospitaci, že se Jaroslava Valová stranila ostatních dětí! Jak byste hovořila o ní s učitelkou Ludmilou Boháčkovou?

#### **PŘÍKLAD 8. Vývojové opoždění Marušky**

1. Jak byste řešila případ Marušky Krejčí Vy jako učitelka mateřské školy?
2. Nechala byste Marušku Krejčí ve škole nebo ji navrhla na přefazení do zvláštní školy pro děti mentálně opožděné?
3. Jak byste postupovala, aby Maruška dohnala ostatní děti ve svém oddělení?
4. Pasuďte jednání matky dítěte Františky Krejčí! Setkala jste se ve své praxi s podobným případem? Uveďte konkrétní údaje!
5. Jakým způsobem byste se pokusila o spolupráci s babičkou a dědečkem Krejčích?

#### **PŘÍKLAD 9. Domněle poškrabaná Helenka**

1. Posuďte chování učitelky Hany Menšíkové na třídní schůzce!
2. Jak bylo třeba jednat s paní Vališovou?
3. Jak byste zasáhla do neshody mezi učitelkou Menšíkovou a matkou Janou Vališovou, kdybyste byla ředitelkou Zdeňkou Janíčkovou?
4. Posuďte jednání matky dítěte Jany Vališové! Jak Vy byste si počínala na jejím místě?
5. Jaké příčiny vedly k vytvoření napjatého vztahu mezi učitelkou Hanou Menšíkovou a rodiči dítěte Heleny Vališové? Jakým způsobem byste se pokusila je upravit, kdybyste byla učitelkou Hanou Menšíkovou?
6. Setkala jste se ve své praxi s podobným případem? Uveďte jej konkrétně!

#### **PŘÍKLAD 10. Strach Pavla z mluvení**

1. Jakým způsobem byste projednala s matkou Pavla Holého spolupráci s mateřskou školou při nápravě jeho řečové vady?
2. Jak byste pomáhala Pavlovi překonat strach z mluvení? Uveďte to konkrétně!
3. Jak jednat s dětmi, které koktají nebo mají vadu řeči v normální mateřské škole?
4. V kolika letech by bylo třeba dát podle Vašeho názoru dítě do speciální mateřské školy s nápravou řeči?
5. Jaké jsou podle Vás nejčastější příčiny strachu z mluvení u dětí předškolního věku a jak by jim měli rodiče předcházet nebo je odstraňovat?
6. Můžete popsat svoje zkušenosti s podobným případem?

#### **PŘÍKLAD 11. Pokus o útěk Luboše z vycházky**

1. Jak byste jednal Vy v uvedeném případě?
2. Jaké příčiny měla podle Vás nekázeň a neposlušnost Luboše Svobody?

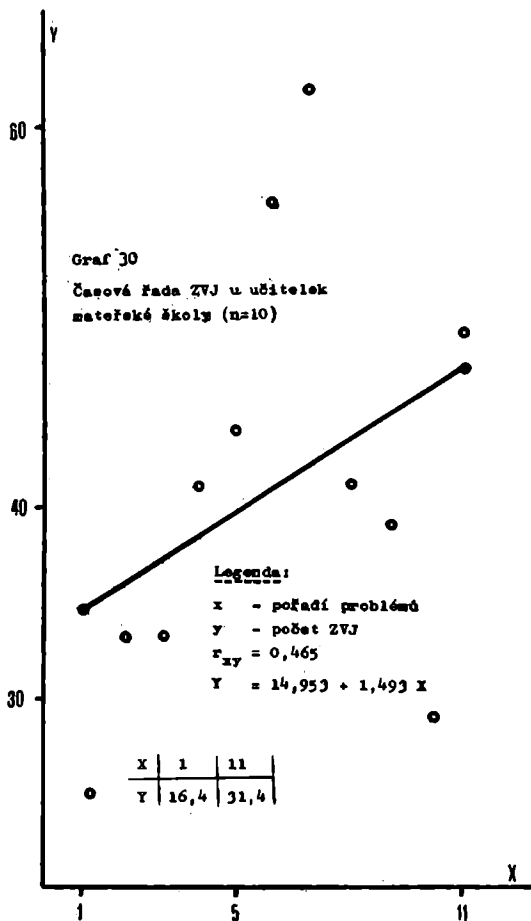
3. Použila byste u Luboše trestu nebo domluvy? Uveďte konkrétní návrhy!
4. Jaké chyby se učitelka Pekařová dopustila?
5. Jak řešíte Vy podobné problémy s neukázněnými dětmi?
6. Jakých metod by bylo možno používat v mateřských školách při zlepšování kázně dětí?
7. Co byste doporučila matce Luboše Svobody, jakých výchovných prostředků by měla používat, aby se případ neopakoval?

Vaše dotazy a připomínky k dnešnímu skupinovému řešení pracovních problémů konfliktního charakteru.

Závěrem znovu připomínáme, že všechno, co jste napsal(a) do tohoto protokolu nebo vyslovil(a) v diskusi, zůstává k dispozici pouze pro účely výzkumu a má sloužit jako podklad ke zlepšení práce učitelek a ředitelek mateřských škol.

### ČASOVÁ ŘADA ZVJ UČITELEK A ŘEDITELEK MATEŘSKÉ ŠKOLY

Výzkumnou sondážní skupinu tvořilo deset učitelek a ředitelek brněnských mateřských škol, ve stáří 27–52 roků s průměrem 45 let a délkou praxe mezi 6–32 roky. Ve skupině bylo podáno během řešení 11 problémo-



vých situací celkem 264 znakově významových jednotek (ZVJ), což činí 26,4 ZVJ na osobu. Nejnižší celkový počet návrhů na řešení činil 182 ZVJ (u PO 7) a největší 40 ZVJ (u Po 2). Největší podíl na produkci všech ZVJ ve skupině měly řešitelky 2 a 8 (162,4 ‰ a 124,6 ‰). Celkový nárůst činil 9,4 ZVJ celé skupiny Trend nárůstu ZVJ ukazuje graf 30.

### ch) Problémy žáků gymnázia

Otázka problémů, které souvisejí s dospíváním, byla řešena často, a to pedagogy i psychology, právníky i sociology. Mezi nimi se vyskytují běžné, „každodenní“ ne příliš důležité, ale i velmi významné, závažné problémy.

V několika sondážních experimentech byly užity pro sociální trenink konflikty typické pro žáky gymnázia, které jsou běžné i u žáků středních odborných škol.<sup>329</sup>

Výsledky rozborů, postojů žáků i učitelských sborů vedly k závěru, že by bylo možné, pokud by se znovu zařadila psychologie do osnov těchto škol, používat obdobné příklady k řešení některých sociálně psychologických konfliktů k tréninku správného sociálního chování žáků a rozšířit tak metodu problémového vyučování, která se v praxi školního vyučování vyskytuje velmi zřídka. Svědčí o tom výzkumy ve školách 6.—9. tříd, které ukázaly, že se učitelé v malé míře orientují při výuce na podněcování žáků samostatně si uvědomovat a formulovat problém, analyzovat podmínky úkolu, hledat metody k jeho řešení a provádět výběr z variant možných řešení problému.<sup>330</sup> Metodám, které by podněcovaly žáky k hledání a objevování, věnovali podle M. M. Levinové<sup>331</sup> učitelé 5.—8. tříd jen 9 ‰ času.

J. Skalková<sup>332</sup> konstatuje, že samostatně práci věnovali žáci v pozorované časové jednotce pouze 5 ‰ z celkové týdenní vyučovací doby.

Jak je patrné, zavádění této metody do praxe naráží na jisté potíže, neboť vyžaduje m. j. časově i odborně náročnou přípravu.

## NÁVRH PROBLÉMOVÝCH SITUACÍ PRO ŘEŠENÍ PROBLÉMŮ ŽÁKŮ GYMNAZIA

### PŘEDLOHY PRO ŘEŠENÍ PROBLÉMŮ ŽÁKŮ GYMNAZIA<sup>333</sup>

#### PŘÍKLAD 1. Maturita

Marcela Hložková je studentkou 4. ročníku. Dobře se učí a chce jít po maturitě na vysokou školu. Asi před třemi měsíci se seznámila s Jirkou Mrázem, který studuje na vysoké škole. Od té doby tráví Marcela Hložková s Jirkou Mrázem hodně času a na jejich výsledcích ve škole

<sup>329</sup> Klenová, Ivana: Průběh a některé determinanty aktivního skupinového řešení problémů. Brno, FF UJEP 1980.

Klenová, I.: Psychologické problémy ASU. Brno, FF UJEP 1977.

Sedlák, J., Klenová, I.: Kubínský, Vl.: ASU a výsledky nácivku řešení problémů žáků gymnázia. Bulletin Psychologického ústavu ČSAV č. 16. Praha—Brno, UJEP 1978, str. 38—60.

Sedlák, J., Klenová, I., Kubínský, Vl.: Efekt řízeného ASU. Čs. psychol. 21, 1977, str. 455—463.

Kratochvíl, Lubomír: Řešení problémů při ASU žákyněmi gymnázia. Brno, FF UJEP 1980.

Sítková, Marie: Vliv věku na psychomotorické tempo. Brno, FF UJEP 1981.

Skyva, Petr: Vliv struktury osobnosti na efektivitu ASU. Brno, FF UJEP 1979. Závěrečná práce PGS, studia výchovných poradců.

<sup>330</sup> Srovnej Mareš, J.: Interakce učitel—žáci ve zjednodušeném modelu hromadného vyučování. In: Kujal, B. (red.): Sborník. Praha, PŮ JAK ČSAV 1975.

<sup>331</sup> Leviná, M. M.: Analiz systému metodov pedagogičeskoj i učebnoj dejatel'nosti. Pedagogika 23, 1973, str. 32—33.

<sup>332</sup> Skalková, Jarmila: Problémové vyučování v soustavě vyučovacích metod. In: Galla, K., Sedlák, R. (red.): Základy socialistické pedagogiky. Praha, SPN 1983, str. 339—349.

<sup>333</sup> Příklady je možno seřadit i do jiného pořadí, podle struktury řešitelů. Při konstruování příkladů spolupracovala PhDr. Ivana Klenová.

se to začíná projevovat. Rodiče jí zakázali scházet se do maturity s Jiřím Mrázem. Svoje rozhodnutí zdůvodnili tím, že se Marcela musí připravit k maturitě a učit se tak, aby její přijetí na vysokou školu nebylo ohroženo.

#### **PŘÍKLAD 2. Dlouhé vlasy**

David Červinka, kterému je 19 roků, má doma stále potíže s rodiči pro délku vlasů. Rodiče jsou v této věci velmi přísní. Vlasy, které nosí většina Davidových spolužáků, se jim zdají být příliš dlouhé. Když David neuposlechne jejich příkazu jít k holiči, rodiče s ním přestávají mluvit.

#### **PŘÍKLAD 3. Opakování ročníku**

Martin Havelka na konci třetího ročníku propadl. V předchozích ročnících prospíval průměrně, nyní však nastalo náhlé zhoršení. Rodiče se rozhodli, že má ze školy odejít. Martina neúspěch mrzí a ze školy odejít nechce, chtěl by opakovat ročník. Rodiče jeho žádost odmítli s tím, že jeho přístup k učení není dobrý a oni nevidí žádnou záruku úspěšného dokončení školy.

#### **PŘÍKLAD 4. Písemka**

Pavel Opletal byl od pondělí nemocen. Do školy se vrátil až v pátek, kdy se dozvěděl, že se bude psát písemka z chemie. Poprosil spolužačku Helenu Slezákovou, aby mu půjčila sešit. Ta však odmítla s tím, že se potřebuje také učit. Odmítnutí zdůvodňovala tím, že látka je příliš rozsáhlá, aby si ji mohl Pavel opsat a včas ji sešit vrátit.

#### **PŘÍKLAD 5. Závody**

Vladimír Skála je reprezentantem školy na atletických závodech. Druhý den byl vyvolán z biologie. Profesor Drahozal Novák mu dal nedostatečnou, protože látku probíranou v předchozí hodině neuměl. Svoje rozhodnutí zdůvodnil tím, že měl Vladimír Skála možnost odpoledne si látku dopsat.

#### **PŘÍKLAD 6. Pětka**

Eva Buchtová je velmi dobrá žákyně – studuje s vyznamenáním. Byla vyvolaná z fyziky a poněvadž byla předchozí večer v kině, nepřipravila se a dostala pětku. Doma to oznámila rodičům. Rodiče se nemohli smířit s tím, že jejich dcera dostala špatnou známku. Vyčítali jí, že místo přípravy do školy šla do kina. Eva se bránila tím, že stále nosí domů dobré známky a že má právo i na nějaký ten neúspěch.

#### **PŘÍKLAD 7. Kino**

Dana Kachlíková předpokládá, že bude zítra vyvolaná z němčiny. Po příchodu ze školy se začala učit. Asi za čtvrt hodiny se pro ni zastavil její chlapec Aleš Opravil. Přišel jí sdělit, že se mu podařilo koupit vstupenky na film, který spolu chtěli už delší čas vidět. Pro Danu Kachlíkovou by to znamenalo ihned odejít z domu, protože představení za hodinu začíná, a pak pozdní návrat z kina.

#### **PŘÍKLAD 8. Opisování úlohy**

Petr Stárek a Honza Kaděrka sedí spolu v jedné lavici. Při čtvrtletní písemce z matematiky, kdy šlo oběma o zlepšení známky, Petr Stárek od Honzy Kaděrky jeden příklad opsal. Protože byl příklad chybně vypočítán, profesorka Vilma Novotná podvod poznala. Potrestala oba chlapce snížením známky na nedostatečnou.

#### **PŘÍKLAD 9. Výlet**

Třída se chystala na výlet do Jeseníků. Věrka Kolářová slíbila, že obstará ubytování. Nepodařilo se jí to a termín výletu se velmi přiblížil. Třídní profesorka Jana Petříková rozhodla, že když třída není schopna ubytování sehnat, že se nikam nepojede.

#### **PŘÍKLAD 10. Tělocvik**

Třetí ročník měl poslední vyučovací hodinu tělocvik. Bylo již 15 minut po zvonění, ale profesor Michal Špaček stále nepřicházel. Žáci se domluvili, že už déle čekat nebudou. Všichni odešli, pouze Jarka Kočnarová s Irenou Podsedníkovou zůstaly. Tělocvik se ten den nekonal, protože profesor Michal Špaček onemocněl. Spolužáci začali Jarku Kočnarovou a Irenu Podsedníkovou ignorovat.

#### **PŘÍKLAD 11. Vysoká škola**

Renata Plevová se na devítiletce dobře učila. Rodiče rozhodli, že půjde studovat na gymnázium. Renata nechtěla. I když dosahovala ve škole dobrých výsledků, učení jí nebavilo. Podříkla se však vůli rodičů. Nyní po čtyřech letech se situace opakuje. Rodiče chtějí, aby pokračovala ve studiu na vysoké škole. Renata radikálně odmítla. Rodiče ji neustále přesvědčují po dobrém i po zlém, v rodině panuje napjatá atmosféra.

#### **PŘÍKLAD 12. Využívání návštěvy lékaře k nákupům<sup>34</sup>**

Zákyně Ivana Kohoutová navštěvuje každý pátek během vyučování odborného interního lékaře MUDr. Františka Valentu na městské poliklinice a při té příležitosti se vždy zastaví v obchodě a koupí si svačtinu. Při jednom z nákupů ji uviděl profesor biologie Ivan Nevařil, který upozornil jejího třídního profesora Josefa Loveckého na její špatnou studijní morálku.

#### **PŘÍKLAD 13. Odmítnutí doporučit přihlášku na vysokou školu**

Zákyně 4. ročníku gymnázia Jana Novoměstská měla podprůměrný prospěch a špatnou pracovní morálku. V březnu si podala přihlášku na Vysokou školu ekonomickou. Ředitel gymnázia Milan Pospíšek jí přihlášku nedoporučil se zdůvodněním, že by pro ni bylo výhodnější dvouleté nadstavbové studium a že se na vysokou školu může přihlásit až později, jestliže prokáže v praxi odpovědný přístup k plněním úkolů a dokáže svým chováním, že má předpoklad po ukončení vysoké školy stát se přínosem pro společnost.

#### **PŘÍKLAD 14. Nespínání úkolu**

V pondělí profesor Bedřich Novotný požádal žákyni Stanislavu Pešátovou, aby mu na úterý připravila zprávu pro školní rozhlasovou relaci. Žákyně Stanislava Pešátová se o to ihned snažila, ale pro nedostatek literatury mohla zprávu odevzdat až v úterý odpoledne. V té době však profesor Bedřich Novotný už ze školy odešel. Ve středu profesor Bedřich Novotný vyčítal žákyni Pešátové, že nespínala úkol.

#### **PŘÍKLAD 15. Akce SSM**

V měsíci dubnu byla uspořádána v průběhu vyučování akce SSM na výzdobu školy k májovým dnům. Žákyně Ludmila Urbančová z 3. ročníku se chtěla této akci zúčastnit. Třídní profesor Vítězslav Pšenička její účast neschválil se slovy: „Není zapotřebí, abyste tam byla, máme ještě do konce školního roku probrat hodně učiva.“

#### **PŘÍKLAD 16. Neplnění funkce v ČSV SSM**

Žákyně Alena Bartoňová byla zvolena na gymnáziu do funkce sportovní referentky ČSV SSM. Dostávala pozvánky na výborové schůze, ale ani jedné se nezúčastnila. Svou novou funkci vykonávala krátce, neměla dobře zorganizovaný studijní režim, a proto jí na výkon funkce v ČSV SSM nezbyval čas. Z tohoto důvodu ji vyhledal předseda ČSV SSM Miroslav Koptřiva a ostře jí neúčast vytkl. Miroslav Koptřiva, předseda ČSV SSM jí mimo jiné doporučil, aby si vše pro svou zapomnětlivost zapisovala. Této rozmluvě přihlížel několik spolužáků.

#### **PŘÍKLAD 17. Ztráta kytary**

Při revizi majetku ČSV SSM chyběla kytara. Žákyně Ivana Konečná, která hudební nástroje měla na starost, předala o tom zprávu revizorovi ČSV SSM Petru Kročovi. Žák Petr Kroča na tuto zprávu reagoval slovy: „Mně by se taky hodila kytara na chatu.“ Žákyně Ivana Konečná se urazila a šla si stěžovat předsedovi ČSV SSM Josefovi Kazimírovi. Ten však pravil, že o jeho chování ví, neboť je mu dobře známý.

#### **PŘÍKLAD 18. Odmítnutí vykonat příkaz po vyučování**

Vedoucí školní knihovny profesor Jaroslav Rozséal oznámil žákyni Jarmile Podešvové, která mu pomáhala při práci v knihovně, 15 minut před koncem vyučování, že musí ještě udělat v knihovně pořádek a zkontrolovat stav výpůjček s tím, že kontrola musí být hotova druhý den ráno v 8 hodin. Žákyně Jarmila Podešvová odmítla vykonat příkaz s tím, že není povinná pracovat mimo vymezenou dobu, kterou má určenou pro práci v knihovně.

#### **PŘÍKLAD 19. Známka na pololetním vysvědčení**

Žákyně 3. ročníku gymnázia Klára Semrádová patřila v průběhu celého pololetí k výborným žákyním v matematice. Na pololetním vysvědčení však byla hodnocena dvojkou. Vyučující profesor matematiky Libor Martínek, na kterého se obrátila a kterého žádala o vysvětlení, odůvodnil dvojkou tím, že nemá dostatek matematického myšlení a že se všechnu látku nadřela. Žákyně Klára Semrádová mu řekla: „V průběhu pololetí jsem měla lepší výsledky než spolužáci, kteří dostali o pololetí výbornou. Považují to za nespravedlivé.“ Po těchto slovech si rozčleně a hluchě sedla do lavice.

#### **PŘÍKLAD 20. Anonymní stížnost na žákyni**

Třídnímu profesorovi Břetislavu Škaroupkovi přišel anonymní dopis, ve kterém byl upozorněn na to, že žákyně jeho třídy Marta Olejníková se schází v různých kavárnách ve večerních hodinách — ačkoli má chlapce na vojně — bez svého chlapce s nevhodnou společností, která není na její úrovni.

#### **PŘÍKLAD 21. Žádost o přefazení**

Žákyně Hana Jobánková navštěvovala po celý školní rok praktická cvičení z matematiky, které vedl profesor Ivan Tesaf. Protože však chtěla jít po maturitě studovat medicínu, velmi ráda by v novém školním roce navštěvovala praktická cvičení z biologie. Profesor Ivan Tesaf si její práce v praktickém cvičení velmi vážil, neboť patřila k nejlepším. Když ho Hana Jobánková požádala o pomoc při přefazení do praktického cvičení z biologie, řekl jí: „Soudružko Jobánková, nemám námítky, ale přefazení musí povolit ředitelství gymnázia.“ Se zástupcem ředitele gymnázia profesorem Adolfem Kolářem pak jednal o tom, aby Haně Jobánkové přestup zamítl pro velký počet zájemců v praktickém cvičení z biologie, neboť nechtěl svou dobrou studentku Hanu Jobánkovou ztratit.

#### **PŘÍKLAD 22. Narušování socialistického soužití**

Ve třídě 3.C docházelo již delší dobu k narušování pracovní morálky tím, že třídní profesor Ladislav Formánek zvýhodňoval žákyni Stěpánku Karlíkovou. Často jí uvolňoval z vyučování, přehlížel její časté pozdní příchody do vyučování i její časté odchody z odpolední výuky. Žákyně Stěpánka Karlíková měla svého chlapce. Profesoru Ladislavu Formánkovi dokonce hrozil rozvod, neboť jeho žena Eva Formánková se o jeho vztahu k žákyni Stěpánce Karlíkové dozvěděla.

## **PROTOKOLY**

### **NÁVODNÉ OTÁZKY**

#### **PŘÍKLAD 1. Maturita**

1. Zhodnotte počínání rodičů Marcely Hložkové!
2. Posuďte jednání Marcely Hložkové!

3. Jak by se měl zachovat Jirka Mráz? Co Vy na jeho místě?
4. Navrhněte některá jiná řešení situace, která by byla přijatelná pro všechny!

#### **PŘÍKLAD 2. Dlouhé vlasy**

1. Vyjádřete se k problému nošení dlouhých vlasů!
2. Posuďte způsob, jakým rodiče řešili problém nošení dlouhých vlasů u Davida!
3. Zhodnotte jednání Davida Cervinky! Jak byste se zachoval(a) na jeho místě?
4. Jak byste řešil(a) problém, kdybyste byl(a) na místě rodičů Davida Cervinky?

#### **PŘÍKLAD 3. Opakování ročníku**

1. Jak byste se zachoval(a) na místě Martinových rodičů?
2. Posuďte Martinovo stanovisko! Jak Vy byste reagoval(a)?
3. Které příčiny způsobily pravděpodobně zhoršení Martinova prospěchu?
4. Jak byste reagoval(a) na názor rodičů, kdybyste byl(a) na místě Martina Havelky?

#### **PŘÍKLAD 4. Písemka**

1. Vžijte se do situace Heleny Slezákové a uveďte, jak byste postupoval(a) Vy!
2. Jak byste se zachoval(a) na místě Pavla Opletala?
3. Jak bylo možno řešit situaci jinak?
4. Jak byste reagoval(a) na místě profesora chemie Štefana Sojky, kdyby se Pavel Opletal omlouval, že nemůže psát písemku?

#### **PŘÍKLAD 5. Závody**

1. Posuďte jednání profesora Drahovzala Nováka!
2. Jak měl podle Vás situaci řešit Vladimír Skála?
3. Vyjádřete se k problému potíží aktivních sportovců ve škole!
4. Jak bylo možno řešit situaci jinak?
5. Mají právo sportovní reprezentanti školy na studijní úlevy?

#### **PŘÍKLAD 6. Pětka**

1. Posuďte jednání Eviných rodičů!
2. Jak byste reagoval(a) na Evině místě?
3. Jak byste reagoval(a) na místě Eviných rodičů?
4. Jaký je Váš názor na „stále úspěšné“ žáky?
5. Jak Vy byste řešil(a) situaci, kdyby se to stalo Vaší dcerí?

#### **PŘÍKLAD 7. Kino**

1. Jak byste se zachoval(a) na Danině místě?
2. Jak byste se zachoval(a) na místě Aleše Opravila?
3. Navrhněte nějaké řešení, které by bylo pro oba přijatelné!
4. Jak máte názor na způsoby kulturního využití studentů?
5. Jak byste reagoval(a) na místě rodičů Dany Kachlíkové?

#### **PŘÍKLAD 8. Opisování úlohy**

1. Zhodnotte počínání Petra Stárka!
2. Jak byste se zachoval(a) na místě Honzy Kaděrky?
3. Posuďte řešení, které volila profesorka Vilma Novotná!
4. Vyjádřete se k problému opisování úloh!
5. Jak Vy byste si počínal(a), kdybyste měl(a) přítele (příteľkyni) a oba(ě) si chtěl(i) zlepšit známku?

#### **PŘÍKLAD 9. Výlet**

1. Posuďte řešení třídní profesorky Jany Petříkové!
2. Existují podle Vás i jiná řešení, než jaká zvolila Věra Kolářová?
3. Zhodnotte počínání Věry Kolářové!
4. Vyjádřete se k organizačním schopnostem Věry!
5. Jak Vy byste organizoval(a) školní výlet?
6. Jak byste si počínal(a) na místě třídní profesorky Jany Petříkové?

#### **PŘÍKLAD 10. Tělocvik**

1. Zhodnotte jednání Jarky Kočvarové a Ireny Podsedníkové!
2. Jak byste se zachoval(a) na místě jejich spolužáků?
3. Posuďte způsob, jakým třída vyřešila situaci!
4. Kdo měl podle Vás oznámit žákům onemocnění profesora Michala Špačka?
5. Jak hodnotíte vztahy spolužáků k Jarce Kočvarové a Ireně Podsedníkové?
6. Jaký je Váš názor na kázeň celé třídy?

#### **PŘÍKLAD 11. Vysoká škola**

1. Jak byste se zachoval(a) na Renatině místě?
2. Vyjádřete se k počínání rodičů Renaty Plevové! Co byste Vy na jejich místě udělal(a)?
3. Jaký je Váš názor na význam studia na gymnáziu?
4. Jaký je Váš názor na význam studia na vysoké škole?
5. Jaké jsou výhody nestudovat, ale hned vydělávat?
6. Jaké jsou nevýhody – studovat a nejit hned do zaměstnání?
7. Uveďte příklady ze svého okolí i s řešením a svůj komentář k nim!

#### **PŘÍKLAD 12. Využívání návštěvy lékaře k nákupům<sup>204</sup>**

1. Jaký máte názor na využívání návštěv lékaře k nákupům?
2. Jak byste se zachoval(a) na místě zákyně Ivany Kohoutové?
3. Zhodnotte počínání profesora biologie Ivana Nevarila! Jak byste jednal(a) na jeho místě?
4. Jak byste se zachoval(a) na místě třídního profesora Josefa Loveckého?



**PŘÍKLAD 13. Odmítnutí doporučit přihlášku na vysokou školu**

1. Objasněte a zdůvodněte stanovisko ředitele gymnázia Milana Pospíška k žádosti žákyně Jany Novoměstské!
2. Co byste Vy udělal(a) na místě ředitele Milana Pospíška?
3. Kterých argumentů byste použil(a) v roli žákyně Jany Novoměstské, abyste přesvědčil(a) ředitele školy Milana Pospíška, aby změnil své stanovisko?
4. Jak byste se na celou věc díval(a), kdybyste byl(a) spolužačkou Jany Novoměstské?

**PŘÍKLAD 14. Nesplnění úkolu**

1. Posuďte jednání žákyně Jarmily Pešátové!
2. Jak byste reagoval(a) na místě profesora Novotného?
3. Uveďte, jak hodnotíte jednání profesora Novotného!
4. Jak byste reagoval(a) na výtku, kterou by Vám udělal profesor Novotný, kdybyste byl(a) v roli žákyně Jarmily Pešátové?

**PŘÍKLAD 15. Akce SSM**

1. Má podle Vašeho názoru výzdoba školy v tom rozsahu a s tím obsahem, jak dosud probíhala, význam? V čem ano, v čem ne?
2. Jak byste si takovou výzdobu představoval(a)? Podejte případně i několik návrhů!
3. Které argumenty byste v roli žákyně Ludmily Urbancové použil(a), abyste přesvědčil(a) třídního profesora Vítězslava Pšeničku, aby Vás uvolnil na akci? Uveďte to konkrétně!
4. Vžijte se do úlohy třídního profesora Vítězslava Pšeničky a uveďte, jak byste diskutoval(a) s žákyní Ludmilou Urbancovou na jeho místě?

**PŘÍKLAD 16. Nesplnění funkce v ČSV SSM**

1. Jak byste se zachoval(a) na místě žákyně Aleny Bartoňové?
2. Jak byste omluvil(a) svou neúčast na schůzích?
3. Jak byste řešil(a) situaci, kdybyste byl(a) ve funkci předsedy ČSV SSM Miroslava Kopřivy?
4. Co byste odpověděl(a) předsedovi ČSV SSM Miroslavu Kopřivovi na jeho výtky?

**PŘÍKLAD 17. Ztráta kytary**

1. Jak byste se zachoval(a) Vy, kdyby se zjistila při revizi ztráta kytary?
2. Jak byste se zachoval(a), kdyby Vás obvinil člen revizní komise z odcizení kytary?
3. Co byste řekl(a) a udělal(a) Vy na místě předsedy ČSV SSM Josefa Kazimíra?
4. Zhodnotte výroky Josefa Kazimíra, předsedy ČSV SSM, a uveďte ještě další možná řešení!

**PŘÍKLAD 18. Odmítnutí vykonat příkaz po vyučování**

1. Vyjádřete se k příkazu profesora Jaroslava Rozsévala! Jak Vy byste řešil(a) vzniklou situaci?
2. Zhodnotte reakci žákyně Jarmily Podešvové ze všech možných hledisek a uveďte, jak byste reagoval(a) Vy na jejím místě!
3. Vyjádřete se k důležitosti kontroly stavu výpůjček. Jak by se podle Vás měla provádět?
4. Zhodnotte ochotu žákyně Jarmily Podešvové!

**PŘÍKLAD 19. Znamka na pololetním vysvědčení**

1. Posuďte způsob známkování, jak jej praktikoval profesor matematiky Libor Martínek!
2. Jak by se mělo podle Vašeho názoru známkovat? Uveďte konkrétní návrhy!
3. Jak byste řešil(a) vzniklou situaci na místě žákyně Kláry Semrádové?
4. Domníváte se, že známkování má vliv na studijní morálku? Jaké máte Vy zkušenosti?

**PŘÍKLAD 20. Anonymní stížnost na žákyni**

1. Jak byste postupoval(a) po obdržení anonymního dopisu na žákyni Martu Olejníkovou, kdybyste pracoval(a) ve funkci třídního profesora Břetislava Škaroupky?
2. Jak byste se zachoval(a), kdybyste byl(a) na místě žákyně Marty Olejníkové, kdybyste se dověděl(a) rámcově, že na Vás přišel anonymní dopis?
3. Posuďte jednání Marty Olejníkové z hlediska sociálního klimatu třídy!
4. Posuďte jednání Marty Olejníkové vzhledem k chlapci, se kterým chodí!
5. Vyjádřete se, jaký máte názor na anonymy!

**PŘÍKLAD 21. Žádost o přeřazení**

1. Uvažoval(a) jste už někdy, že byste přešel(la) na jiné praktické cvičení?
2. Snažil(a) jste se svůj úmysl realizovat? Jak a s jakým výsledkem?
3. Zhodnotte postoje a počínání profesora Ivana Tesaře!
4. Domníváte se, že by měla mít žákyně právo přejít do jiného praktického cvičení?
5. Jak byste si Vy počínal(a), kdyby Vaše žádost o přeřazení nebyla realizována?
6. Zhodnotte počínání zástupce ředitele profesora Adolfa Koláře!

**PŘÍKLAD 22. Narušování socialistického soužití**

1. Uveďte svůj názor na vzájemný vztah mezi třídním profesorem Ladislavem Formánkem a žákyní Stěpánkou Karlíkovou! Jak Vy byste ho řešil(a)?
2. Jak byste řešil(a) situaci, kdybyste byl(a) ve funkci nadřízeného pracovníka, ředitele gymnázia Vlastimila Nováka, kterému došla stížnost na poměry ve třídě?
3. Vžijte se do situace manželky třídního profesora Evy Formánkové! Uveďte, co byste podnikal(la) na jejím místě!
4. Posuďte společenskou závažnost popsaného problému a uveďte, jaký vliv by mohla mít popsaná situace na spolužáky!
5. Jaký vliv podle Vašeho názoru může mít vztah mezi uvedenou studentkou a jejím třídním profesorem na atmosféru v celé škole?

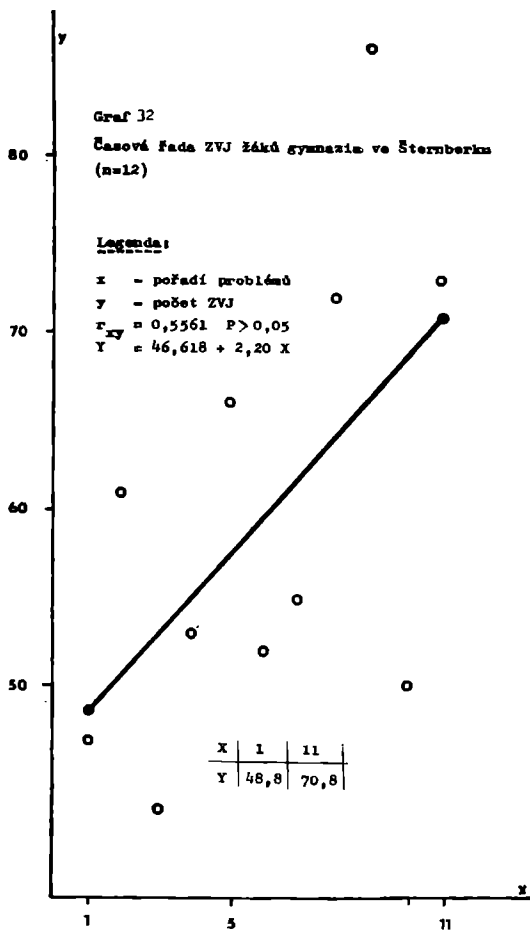
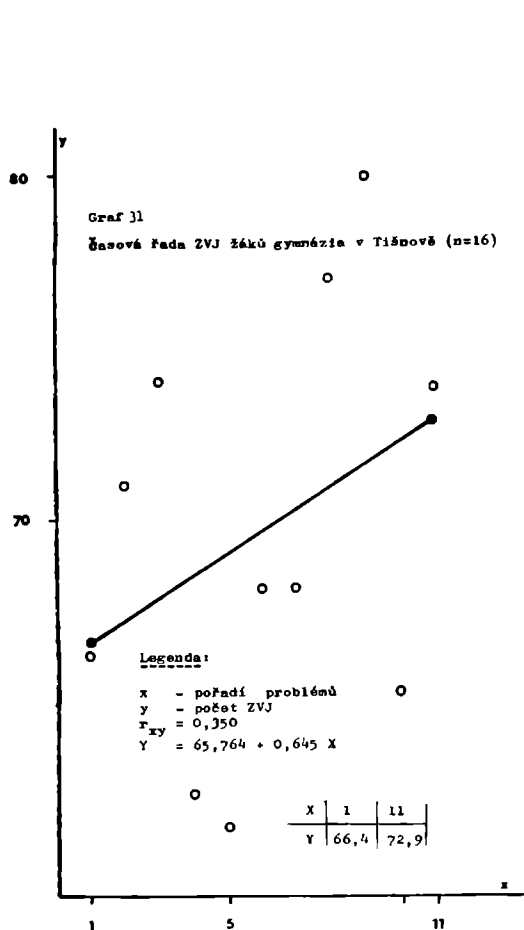
## ČASOVÉ ŘADY ZVJ ŽÁKŮ GYMNÁZIA

Nácviku řešení problémových situací se zúčastnil A soubor 16 žáků gymnázia IV. ročníku v Tišnově (11 dívek — 68,7 %, 5 chlapců — 31,3 %), u nichž se věk pohyboval v rozpětí 18,5—19,5 roku; celkový průměrný prospěch byl 1,58 s rozmezím 1,0—2,0.

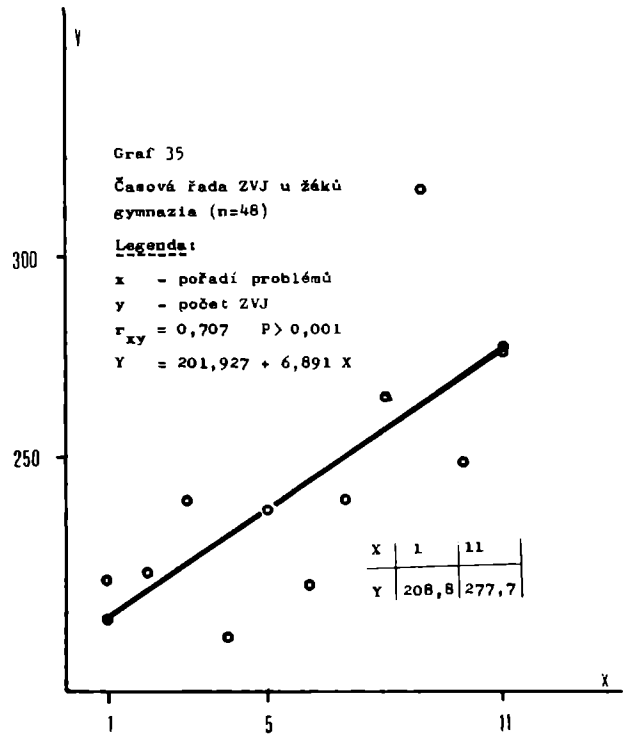
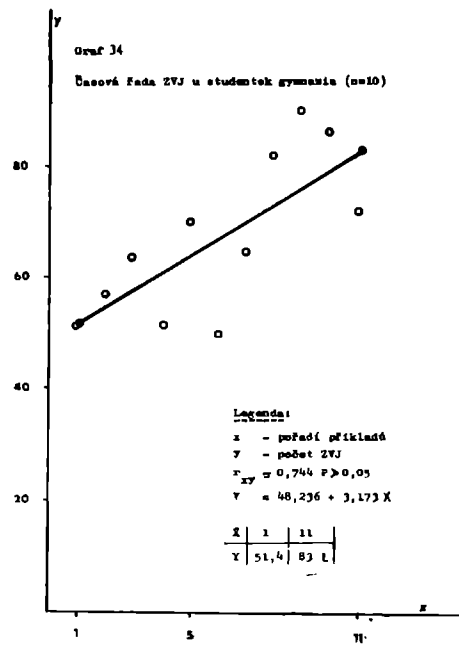
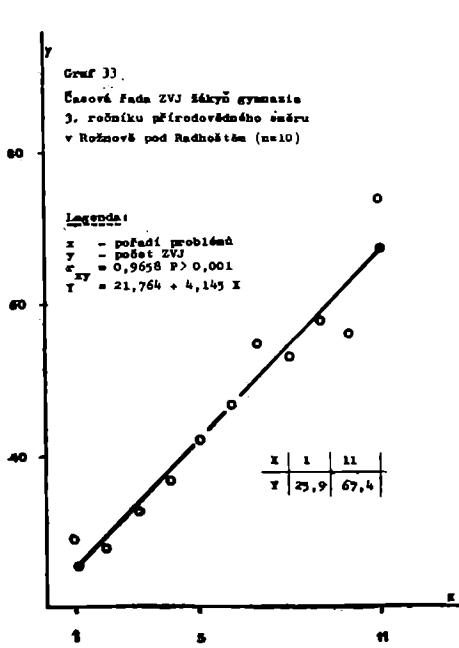
Deset žákyň gymnázia v Rožnově pod Radhoštěm tvořilo B soubor. Jejich věk kolísal v rozmezí 17—18 roků, šlo o žákyně III. ročníku.

Dvanáct žákyň 3. ročníku gymnázia ve Šternberku (soubor C) bylo vybráno z 20, a to na základě výsledku testu Ravena, polovina z nich byli muži. Jejich fyzické stáří variovalo mezi 11,7—18,5 roku s průměrem 18,1 roku, průměrný prospěch byl 1,36 s rozmezím 1,00—1,77.

Žákyně souboru D studovaly ve 3. ročníku gymnázia v Ostravě, a to ve věku mezi 17,9—18,4 roku, s průměrem 18,1 roku, s průměrným prospěchem v pololetí 1,50.



Grafické znázornění průběhu časových řad znakově významových jednotek (ZVJ) je na grafech 31—34, které umožňují vzájemnou komparaci. Výsledný graf 35, na kterém jsou sloučeny frekvence ZVJ všech čtyř zkoumaných souborů ukazuje, že jsou počty ZVJ u jednotlivých příkladů seskupeny kolem ideální přímky málo rozptýleně, jak to dokládá korelační koeficient, statisticky významný na 0,1 % hladině. Srovnání předchozích



čtyř grafů informuje o největším efektu u žákyň gymnázia v Rožnově, pak v Ostravě a o nejmenším u žákyň ve Šternberku a Tišnově. Rozdíly jsou (vezmeme-li za základ největší nárůst, přepočtený na osobu a příklad u žákyň gymnázia v Rožnově) v poměru 1 : 2,24 u žákyň v Šternberku, v poměru 1 : 1,31 u žákyň v Ostravě a v poměru 1 : 9,5 u žákyň v Tišnově. Tyto rozdíly jsou poměrně velké. Na prvním místě mezi příčinami jsou velmi závažné metodologické a metodické příčiny (v Tišnově byl výzkum realizován úplně na začátku v roce 1976, kdy se teprve přezkušovala metodika a hledaly se optimální postupy, kdy bylo málo zkušeností s instrukcí, velikostí cvičných skupin, s uspořádáním příkladů do výzkumné řady, s hledáním kritérií pro vyhodnocování efektivity aktivního sociálního učení programového; poslední výzkum byl uskutečněn v Rožnově pod Radhoštěm v roce 1980, kdy již byla metodika i metodologie ASUP dobře propracovaná). Poměrně nízký výkon v produkci ZVJ u A souboru žákyň gymnázia byl ještě snížen nadměrnou velikostí (n = 16) cvičné skupiny, neboť až po přezkoušení vlivu velikosti treninkových skupin (Z. Miškaříková 1978, 1979, n = 8, n = 7; V. Krchníková 1977, n = 16; L. Machan 1977, n = 21; P. Kulišťák 1979, n = 6; K. Bendová 1980, n = 5; J. Hesová 1977, n = 18; J. Kunovský 1977, n = 13; Z. Meixnerová 1980, n = 6; D. Benešová 1980, n = 7; H. Kmetíková 1978, n = 10 atd.) na efektivitu ASUP jsme se ustálili na 8–10 členech, neboť naše výsledky souhlasily s literárními údaji. Podrobnější analýza příčin čeká ještě na realizaci. *Uvedené výsledky považujeme za prozatímní*, neboť bude ještě k osvětlení řady otázek zapotřebí uskutečnit dodatečně specializovaně zaměřené experimenty. Také pro složitost zkoumané problematiky chápeme dosud provedené výzkumy za sondáže, poskytující přesto velmi cenné podklady pro budoucí detailnější srovnávání.

### i) Výchovné a výukové problémy rodičů s dětmi předškolního a školního věku

Rodina je specifickou malou sociální skupinou lidí, kteří jsou příbuzensky spojeni. Je velmi důležitá pro vytváření a pro rozvoj sociálních vztahů mezi jejími jednotlivými členy. Sociální interakce v rodině mají značný význam pro socializaci člověka, tj. pro základy výstavby jeho sociálního chování. Pro dítě je rodina hlavním sociálním prostředím, ve kterém převažují určité, stále vzory chování. V ní se vyvíjí ve složitou bytost.<sup>335</sup> Průběh této socializace je složitý, neboť do něho zasahují také mimorodinné sociální vlivy. V předškolním věku jsou to hlavně vlivy jiných dětí v mateřské škole, vlivy učitelky mateřské školy a vlivy mladších i starších dětí ze sousedství bydliště dítěte.

<sup>334</sup> Další příklady zkonstruoval PhDr. Lubomír Kratochvíl za spolupráce doc. J. Sedláka, CSc.  
<sup>335</sup> Srovnej Kulišťák, Petr: The relation to qualitative analysis categories of social training to personality variables. In: Active social learning. Proceedings of the 4th Prague conf.: Psychol. develop., learn., pers. formation. Prague 1982, str. 74–77.  
Kulišťák, Petr: ASUP v rodičovských diskusních klubech. Čs. psychol. 29, 1980, str. 514–523.  
Sedlák, Jiří: Řešení výchovných problémů v rodině. Sborník: „Výchova dítěte v rodině“, ze IV. symposia k Mezinárodnímu roku dítěte, Brno, UJEP 1979, str. 55–63.  
Meixnerová, Zdena: ASU u rodičů dyslektických dětí. Brno, FF UJEP 1981.  
Meixnerová, Zdena: Social training of parents of dyslectic children. In: Active social learning. Proceedings of the 4th Prague international conf.: Psychological development, learning and personality formation. Prague, Institut of Psychology 1982, str. 101–104.

V rodině probíhá sociální učení, během kterého se realizuje proces výstavby sociálního chování dítěte. Při sociálním učení se uplatňuje vliv sociokulturních podmínek, odměny, tresty, nápodoba, uspokojují se potřeby. K dalším determinantám sociálního chování patří sebehodnocení, aspirace, hodnoty; vytvářejí se postoje a návyky sociálního chování. Přitom vzniká řada problémových situací, jejichž řešení je jednou z hybných a významných sil rozvoje osobnosti dítěte. Různých typů problémových situací, jež vznikají a které se řeší v rodinném kruhu, je mnoho, některé působí pozitivně, jiné negativně. Výchovnou atmosféru v rodině<sup>356</sup> např. komplikuje neúplná rodina, soužití s dalšími příbuznými hlavně s prarodiči, nedostatek nebo nadměrná péče o materiální a psychické potřeby dítěte a dospívajícího.

Byla provedena analýza několika set popisů problémových rodinných událostí, z nichž byly vybrány typické a nejčastěji se vyskytující. Vybrané problémy byly roztrženy do pěti základních skupin, v nichž byly předmětem buď sociální vztahy mezi dětmi navzájem nebo mezi dětmi a rodiči, atd., přičemž dítě bylo vždy ve středu daného problému. Rozbor příčin vzniku těchto problémových situací ukázal, že převažují příčiny psychologického charakteru. Byly také sledovány nejčastější způsoby řešení problémů a bylo zjištěno, že vysoce převažují agresivní způsoby řešení.

V současné době u nás, pokud je nám známo, neexistují žádné kurzy, (s výjimkou Klubu rodičů v Uherském Hradišti, který vede PhDr. Petr Kulíšák), ve kterých by mohli rodiče získávat poznatky a prakticky si procvičovat řešení různých typů problémových rodinných situací. V praxi se používá běžných forem osvěty s přednáškami, besedami a filmy. Vyčázeli jsme z předpokladu, že aktivní diskuse ve skupině, zaměřená na nejčastěji se vyskytující výchovné problémy, může vést ke změnám postojů rodičů a může pomoci obohatit jejich výchovné postupy.

## NÁVRH PROBLÉMOVÝCH SITUACÍ PRO ŘEŠENÍ VÝCHOVNÝCH A VÝUKOVÝCH PROBLÉMŮ S DĚTMI PŘEDŠKOLNÍHO A ŠKOLNÍHO VĚKU

### PŘEDLOHY PRO ŘEŠENÍ PROBLÉMŮ DĚTÍ A JEJICH RODIČŮ<sup>357</sup>

#### PŘÍKLAD 1. Záškolák

Zák František Bělouš bydlel v malé osadě a do školy dojížděl autobusem. Jednou na jaře dostal jeho tatínek Kazimír Bělouš dopis od třídního učitele Rehoře Rákosníka. V dopise se třídní učitel Rehoř Rákosník zdvořile dotazoval, zda-li je choroba jeho syna Františka tak závažná, že je již deset dnů doma a není o něm ve škole žádných zpráv.

#### PŘÍKLAD 2. Příležitost dělá zloděje

Zák Tomáš Novák byl osvozen od tělesné výchovy. A proto vždycky, když ostatní chlapci ze třídy běhali s učitelem tělocviku Hugem Skořápkou po atletické dráze, hlídal odložené svršky spolužáků. A protože nevěděl, jak by se zabavil, napadlo ho jednou podívat se do kapes v odložených satech. Často tam nacházel i peníze, které si nechával. Náhodou byl přistížen učitelem tělocviku Hugem Skořápkou, který dovedl jednoho žáka, jež si narazil koleno a šel se převléci, aby mohl jít k lékaři. Učitel tělocviku Hugo Skořáпка svolal ostatní žáky a přede všemi oznámil přecín Tomáše Nováka.

#### PŘÍKLAD 3. Malý nemluva

Poprvé přivedla Jirku Karáska do školy maminka Marcela Karásková. Zaražen se díval na nové kamarády a na učitelku Janu Hryzavou. Neřekl však ani slovo. Další dny ho již vodila do školy babička Terezie Kulhavá. Asi po týdnů již čekala učitelka Jana Hryzavá u dveří školy a ptala se babičky, zda Jirka Karásek také někdy mluvil. Babička Terezie Kulhavá sdělila rozčileně učitelce Janě Hryzavé: „Jirka v mateřské škole nejenže mluvil, ale také vystupoval na každé veřejné slavnosti a přednášel básničky.“ Druhý den přišla do školy maminka Marcela Karásková a ostrě vytkla učitelce Janě Hryzavé: „Paní učitelkou, vy máte na našeho syna špatný vliv, vy jste přičína jeho nemluvnosti!“

#### PŘÍKLAD 4. Ambiciózní otec

Otec Alois Hromádka vyžadoval na synovi Bořkovi, který chodil do 3. třídy, denní dvouhodinovou přípravu do školy. Její výsledky kontroloval spolu se známkami v žákovské knížce

<sup>356</sup> Rotlerová, B.: Spolupráce školy a rodiny a zásada jednotného výchovného působení. In: Galla, K., Sedlár, R.: Základy socialistické pedagogiky. Praha, SPN 1983, str. 288.

<sup>357</sup> Předlohy vypracoval PhDr. Petr Kulíšák za spolupráce doc. dr. J. Sedláka, CSc.

<sup>358</sup> Příklady vypracovala PhDr. Zdena Melxnerová za spolupráce doc. dr. J. Sedláka, CSc.

pravidelně a uděloval pochvaly nebo tresty. Hlavní heslo výchovného působení otce Aloise Hromádky bylo: „Ať je z kluka něco štuďovaného, když já sám už vydělávám rukama!“ Maminka Pěva Hromádková však říkala: „Přece vzdýcky říkáš, že Bořek je po tobě. A ty jsi ve škole nebyl nikdy první, ale na druhé straně se ke každé práci dokážeš postavit.“ A žák Bořek Hromádka by raději šel za klukama hrát kopanou, pohrát si s holuby, které pěstoval, udělat si něco v otcově dílničce. Avšak musel hodně času strávit nad učením.

#### **PŘÍKLAD 5. Skolák nebo předškolák**

Miša Malý, kterému bude v květnu 6 let, byl, jak říkal jeho tatínek Karel Malý, velmi chytrý chlapec. Uměl počítat do desíti, napsat tiskacími písmeny své křestní jméno. Ale maminka Ida Malá měla na znalosti a projevy syna Miši jiný názor. Miša nerad poslouchal, s velikou nechuťí dokončoval uloženou nenáročnou práci, chvíli neposeděl v klidu a když musel na něco čekat, moc se zlobil. Jen při hře vydržel dlouho a zapomínal na okolí. Při předškolní prohlídce sdělila mamince Idě Malé dětská lékařka, že Miša by měl s nástupem do školy ještě rok počkat. Ať si o tom doma rodina promluví a oznámí jí výsledek porady. Tatínek Karel Malý o tom nechťel ani slyšet, maminka Ida Malá se nevyjádřila a babička Františka Fanturová řekla: „Ať si chlapec užije dětství.“

#### **PŘÍKLAD 6. Má být učení trestem?**

Každý den se musel žák Ivan Mládek učit skoro celé odpoledne. A to chodil teprve do 5. třídy. Stránky žakovské knížky byly stále posety známkami z dolní poloviny klasifikační stupnice. Samé trojky, čtverky a nechyběly ani pětky. Ty především z češtiny. A tak rozhodl otec Jindřich Mládek: „Za každou pětku hodinu, za čtverku tři čtvrti hodiny a za trojku půl hodiny učení.“ Ivan Mládek trávil tedy nerodná odpoledne, někdy i večery, nad učením, které se mu stávalo trestem.

#### **PŘÍKLAD 7. Vysvědčení**

„Představ si maminko,“ vítá pan Novák paní Novákovou, „že naše Diana má na vysvědčení opět samé jedničky.“ „To je hezké,“ zamýšlí se paní Nováková, „ale minule jsi jí dal za obdobný úspěch jízdní kolo, jsem zvědavá, co vymyslíš teď?“

#### **PŘÍKLAD 8. Jak jsem přišla na svět?**

Malá osmiletá Tamara Vokříšková jednou přišla ze školy velice rozčilená: „Představ si, mami,“ říká mamince Iloně Vokříškové, „že soudružka učitelka Staňková říkala, že jsme se narodili v nemocnici a předtím jsme byli v mamince!“ A pokračovala: „Babička mi přece říkala, že mě přinesla vrána a Patrika (bratra) zase čáp.“ „Jak to vlastně je?“

#### **PŘÍKLAD 9. Sebevražda**

Jana Dočkalová byla z rozvedeného manželství. Končila školní docházku s dobrým prospěchem a chtěla jít dál studovat na střední školu. A teď tohle. Leží na anesteticko-resuscitačním oddělení nemocnice, protože se chtěla rozloučit se životem. Proč? Byla obviněna, že se zúčastnila krádeže ríflí v šatně školy. Zpočátku pouze jako spolupachatelka a nakonec jako hlavní iniciátorka. Za ostatní obviněné se postavili oba rodiče. Jen ona, když přišla domů, neměla se komu svěřit, protože maminka se musela plně starat o zajištění alespoň určité úrovně pro rodinu. A tak Jana spolykala všechny léky, které doma našla.

#### **PŘÍKLAD 10. Kapesné**

Záci Zdeněk Votava a Amos Kamenický byli kamarádi, ale každý z jinak situované rodiny. Votavovi měli velký rodinný dům, auto Simku, chatu, kdežto pan Kamenický byl fidičem tramvaje a na zahrádce mu sloužila jako bouda na nářadí vyřazená karosérie z autobusu. A movitost rodin také odpovídala výši kapesného u obou chlapců. Zdeněk Votava dostával 100 Kčs na měsíc, Amos Kamenický 40 Kčs, a to jen tehdy, když splnil domácí povinnosti, jako bylo nošení uhlí ze sklepa, obstarání nákupů, pomoc na zahrádce. Dobře znal tedy cenu peněz. A na co používal Zdeněk Votava svoje kapesné? Předplácel si u Amose Kamenického, který se v 8. třídě dobře učil, vypracování úloh a pomoc při písemkách.

#### **PŘÍKLAD 11. Předčasná „láska“**

Helena Bambasová bylo děvče, které v jejích 14 letech všichni oslovovali slečno. Sama si možná ani svou vyspělost neuvědomovala, ale zato chlapci v její přítomnosti ztráceli hlavu. Od května se začala pozdě vracet z odpoledních filmových představení, někdy až kolem 21. hodiny. Nakonec se rodiče od známých dověděli, že nechodila do kina, ale na blízké vojenské cvičiště, kde se se dvěma sedmnáctiletými hochy oddávala předčasnému poznávání tajů lásky.

#### **PŘÍKLAD 12. Pomalý Bob<sup>333</sup>**

Bohuslav Podešva, kterému je nyní 7 let, je velmi pomalý chlapec. Na všechno má spoustu času. Rodiče Bohuslava Podešvy Martin a Věra Podešvovi si s chlapcem od jeho raného dětství nevědí rady. Ráno ho nemohou dostat z postele, když se má oblékat, dlouho mu to trvá. Chlapec má velmi pomalou chuť, je těžkopádný, málo pohyblivý. Chlapcův otec je aktivní sportovec (hraje házenou), velmi těžce nese, že syn Bohuslav je tak pomalý. Otec neustále syna pobízí, aby pracoval rychle. Avšak chlapec jako by neslyšel, zdá se, že čím je více napomínán, tím pracuje pomaleji. Třídní učitelka Marie Vavroušková si rovněž na chlapcovu pomalost tžeuje. Chlapec je pomalý rovněž ve čtení a v psaní. Spolužáci Bohouse mají již cvičení napsáno a Bohouš je teprve na začátku. Třídní učitelka Marie Vavroušková přesadila chlapce do první lavice, avšak ani to nepomohlo. Nyní ho navrhla na pedagogickopsychologické vyšetření.

#### **PŘÍKLAD 13. Vychytralí rodiče**

U Zdeňka Vavrečky, žáka 3. třídy, byla zjištěna specifická porucha čtení a psaní. Chlapec byl převzat do ambulanti péče, zaměřené na odstranění těchto poruch. Rodiče Zdeňka Vavrečky František a Alžběta Vavrečková se pouze několikrát dostavili k ambulanti péči, a to velmi zřídká – tak po 3–4 měsících. Vždy si našli spoustu výmluv, proč se nemohli dostavit. Podle Zdeňkovy výpovědi se chlapec vůbec neřídí doma pokyny, které byly jemu i rodičům na ambulanti péči poskytnuty. Rodiče nerespektují rady pedagoga a nezáleží jim, zdali chlapec dosahuje lepších výsledků nebo nikoliv. Ve škole se třídní učitelka Edita Roxarová ptala matky

Alžběty Vavrečkové, zdali chlapec pokračuje v ambulantní péči na poradně – protože žádné zlepšení u Zdeňka nanecházela. Učitelka Roxarová řekla matce, že chlapec vychází na vysvědčení pětka z jazyka českého. Matka Alžběta Vavrečková se velmi ohradila, že chlapec je pod ochrannou ambulantní péčí, tudíž nemůže propadnout.

#### **PŘÍKLAD 14. Nadaný chlapec**

Ivan Garčo je cikánské dítě. Byl navržen třídní učitelkou Karlou Saldovou k pedagogicko-psychologickému vyšetření pro neprospěch. Při vyšetření se zjistilo, že chlapec je velmi nadaný s vysokou inteligencí, u něhož jsou všechny předpoklady ke studiu. Rovněž Ivanovo chování je velmi dobré. Ivan Garčo však žije v sociálně zanedbané rodině. Otec Jan Garčo je často ve vězení, matka Anna Garčová pracuje u správy cest a je často v podnapilém stavu.

#### **PŘÍKLAD 15. Zakřiknuté děvčátko**

Jaroslava Doležalová, třídní učitelka 2. třídy, má velké potíže s žákyňmi Emou Novotnou. Ema je tichá, zakřiknuté děvčátko, které stěží ze sebe dostane slovo. Při vyučování je Ema Novotná pasivní, nehlásí se, když je vyvolána většinou mlčí, nanejvýš odpoví jedním slovem. Učitelka Jaroslava Doležalová upozornila matku Emy Novotné, paní Jiřinu Novotnou, která je zaměstnána jako mzdová účetní, na chování a pasivitu její dcery Emy a dodala, jestliže Ema nezačne hovořit, navrhne jí učitelka Jaroslava Doležalová k vyšetření v Pedagogicko-psychologické poradně, popřípadě jí navrhne na přefazení do zvláštní školy. Při pedagogicko-psychologickém vyšetření se zjistilo, že děvčátko je nadané, ale že má jakýsi ostych před dospělými lidmi.

#### **PŘÍKLAD 16. Snaživá Věruška**

Věruška Hartmanová je tichá, hodné děvčátko. Chodí do druhé třídy a již od 1. třídy má potíže v jazyku českém, hlavně ve čtení. Věruška byla navržena třídní učitelkou na pedagogicko-psychologické vyšetření. Při vyšetření se zjistilo, že je Věruška méně nadané děvčátko s výraznou poruchou čtení. Věruška byla převzata do ambulantní péče na pedagogicko-psychologické poradně, zaměřené na odstranění poruchy čtení. Pedagožka Jarmila Sívková, k níž byla Věruška Hartmanová svěřena do ambulantní péče, měla velikou starost, zda-li bude Věruška postupovat podle jejích pokynů, jinak by totiž ambulantní péče neměla smysl. Věruška na první lekci ambulantní péče nedovedla přečíst ani obyčejnou otevřenou slabiku. Věruška společně se svojí matkou Karlou Hartmanovou, která je zaměstnána jako svadlena byly tak pilné, že se pedagožka Jarmila Sívková ani nestačila divit, jaké pokroky Věrka dělá. Měly všechny tři velikou radost z Věruščiných úspěchů. Věruška Hartmanová se však značně zhoršila v počtech, to však pedagožce nepříznala. Ani její matka se o zhoršení Věruščiných počtů nezmiňovala. Za sedm měsíců přišel na pedagogicko-psychologickou poradnu návrh školy na přefazení Věrušky do zvláštní školy – a to pro neprospěch z počtů.

#### **PŘÍKLAD 17. Neklidný Jirka**

Jiří Michálek, žák 3. třídy je velmi neklidný chlapec. Jeho třídní učitelka Helena Soukupová má s Jirkou velké potíže. Jirka nedovede ani chvilku v klidu posedět. Při vyučování se neustále vrtí, hlasitě vykřikuje, ba dokonce někdy vybíhá z lavice ke spolužákům. O přestávkách se po třídě honí, vráží do lavic. Učitelka Helena Soukupová má mnohdy strach, aby si Jirka nezpůsobil nějaké zranění. Učitelka Helena Soukupová již několikrát hovořila s rodiči Jirky Michálka, Janou a Petrem Michálkovými, společně Jirkovi domlouvali, avšak nic nepomáhá. Rodiče doma používají vůči Jirkovi i tělesných trestů, které však na Jirku působí negativně, jelikož se po nich Jirkův neklid ještě zvyšuje. Rodiče i učitelka Helena Soukupová jsou bezradní.

#### **PŘÍKLAD 18. Smolař Jan**

Janu Bystronovi, žákovi 9. třídy od raného dětství všichni říkali, že je nadaný chlapec. Jan má mnoho všeobecných znalostí, od první třídy má ve škole samé jedničky, pouze jazyk český mu činí potíže. Jan má neuhledný pravopis – a přestože je snaživý, ne a ne se v psaní zlepšit. Rovněž psaní diktátu mu dělá velké potíže. Učitelky, které Jana učily od první třídy až do 4. třídy měly takový názor, že Jan je v psaní lajdák. V 5. třídě si Jana Bystroně důkladně povímila učitelka Zdenka Valová a navrhla ho k pedagogicko-psychologickému vyšetření. U Jana byla zjištěna specifická porucha psaní spojená s poruchou pravopisu. Jan začal pravidelně navštěvovat ambulantní péči zaměřenou na odstranění poruchy psaní a pravopisu. Poněvadž ambulantní péče začala dosti pozdě, a přestože se porucha poznamenáhu odstraňovala, chlapec měl ještě stále z jazyka českého známku 3–4. Na konci 9. ročníku měl Jan Bystroně na vysvědčení samé jedničky, pouze jednu trojku z českého jazyka. Jan chtěl pokračovat ve studiu na gymnáziu. Z matematiky udělal zkoušku na výběrnou, z jazyka českého na trojku. Proto mu bylo studium zamítnuto.

#### **PŘÍKLAD 19. Devítiletý prvňák**

Stanislav Kováč je cikánské dítě. Žije ve velmi sociálně nepříznivé rodině. Žák chodí do I. třídy, kterou již opakuje z důvodu neprospěchu a navíc šel ještě o rok později do školy. Má tedy devět let. Chlapec byl již dvakrát navržen školou i pedagogicko-psychologickou poradnou do zvláštní školy, jelikož je málo nadaný a ve škole neprospívá. Rodiče však nesouhlasí s přefazením syna do zvláštní školy, a tak devítiletý chlapec bude muset opět opakovat I. třídu. Podle předpokladů vyjde nanejvýš ze 4. třídy.

#### **PŘÍKLAD 20. Zapomenutý Tomáš**

Tomáš Juřica, kterému je 13 let a chodí do 7. třídy, je bystrý chlapec. Ve škole má od I. třídy ze všech předmětů jedničky a dvojky, pouze jazyk český mu dělá velké potíže. Matka Hana Juřicová je zaměstnána jako prodavačka, otec Jan Juřica je jeřábníkem. Oba si s chlapcem již od I. třídy nevěděli rady, nerad se učil, zvláště do hodin jazyka českého, ve kterém neprospíval. Proto byl často dětem pro posměch. Tomáš je od I. třídy spíš samotář. Soudružka třídní učitelka Eva Mlynářová matce Haně Juřicové sdělila, že její syn Tomáš bude mít až do 9. třídy potíže zvláště v jazyce českém, protože prý „pomalu chápe“. Matka Hana Juřicová začala být na Tomáše přísná, neustále mu vytýkala, že se málo učí. Když chodil chlapec do 3. třídy, poradila Tomášově matce sousedka Květa Nováková, vychovatelka, aby dala chlapce vyšetřit v pedagogicko-psychologické poradně.

### **PŘÍKLAD 21. Zlý Martin**

O Martinu Sýkorovi, žáku 2. třídy se hovoří, že je zlý chlapec, a to proto, že neustále ubližuje spolužákům, hašteří se s nimi, vyhledává bitky, napadá mladší spolužáky. Rodiče Martina Sýkory Jan a Anna Sýkorovi se před rokem rozvedli a chlapec zůstal sám s matkou. Matka má střídavé směny a Martin tak bývá často sám doma. Ve škole se Martin velmi zhoršil v prospěchu. Učitelka Alena Dubová oznámila matce, že navrhne chlapce k přefazení do zvláštní školy.

### **PŘÍKLAD 22. Odstrčené dítě**

Sárka Suchá je dítě narozené z dvojčat. Je jí nyní 7 let. Má stejně starou sestru a ještě jednu sestru o rok starší. Obě Sárčiny sestry se ve škole učí průměrně. Sárka by také chtěla mít dobré známky, ale ve škole jí to příliš nejde. Sárka se rovněž pomočovala. Byla navržena školní lékařkou k psychologickému vyšetření. Při tomto vyšetření byla zjištěna u Sárky specifická porucha čtení a psaní, a velmi malé početní znalosti. U Sárky je vidět, že učivo má málo procvičené a osvojené. Matka Gabriela Suchá, učetní, si na Sárku ztěžuje, neví co si s ní má počít, děvče se podle matčinyh slov špatně učí, je hloupé a matka by byla ráda, kdyby Sárka chodila do zvláštní školy. Děvče je podle matčinyh slov ve všem nejhorší, nic neumí. Sárka se necítí doma dobře, všichni jí předhazují, že se nikam nehodí, že je ve všem špatná. Děvče je zakříknuté, málomluvné, uzavřené. Matce byly sděleny výsledky pedagogicko-psychologického vyšetření a dán návrh, přeradit Sárku do specializované třídy pro děti s poruchou čtení a psaní. Matka však toto odmítá, chce dítě přeradit do zvláštní školy, prý se s ním doma při učení nebude trápit a nebude trápit ani Sárku.

## **PROTOKOLY**

### **NÁVODNĚ OTÁZKY**

#### **PŘÍKLAD 1. Záškolák**

1. V čem byly asi příčiny záškoláctví žáka Františka Bělouše a co mu je umožňovalo usku-tečňovat?
2. Jakým způsobem byste řešil(a) situaci, kdybyste byl(a) na místě otce Kazimíra Bělouše?
3. Je záškoláctví častým jevem a v čem má asi hlavní příčiny? Máte vlastní zkušenosti? Jaké? Uveďte je konkrétně!
4. Jak byste problém řešil(a) Vy, kdybyste byl(a) řehořem Rákosníkem, třídním učitelem žáka Františka Bělouše?

#### **PŘÍKLAD 2. Přiležitost dělá zloděje**

1. Bylo vhodné pověřit žáka Tomáše Nováka dozorem nad svršky spolužáků?
2. Jak byste se zachoval(a) Vy v roli učitele tělocviku Huga Skořáčky?
3. Jak jinak se mohl zachovat učitel tělocviku Hugo Skořáčka při objevení vínička?
4. Jaké příčiny ve výchově Tomáše Nováka mohly vést k tomuto chování?

#### **PŘÍKLAD 3. Malý nemluva**

1. Proč byl Jirka Karásek první den ve škole tak zamklivý? Uveďte možné příčiny a jak byste je řešil(a)?
2. Co asi způsobilo jeho nemluvnost v dalších dnech?
3. Vytkla oprávněně maminka Marcela Karásková učitelce Janě Hryzové její výchovné postupy?
4. Jakým způsobem se měla maminka Marcela Karásková podílet na překonání mutismu (nemluvnosti) u syna Jirky?
5. Máte nějakou vlastní obdobnou zkušenost? Uveďte příklady – i způsoby řešení problémů!

#### **PŘÍKLAD 4. Ambiciózní otec**

1. Je podle Vás výrazný rozdíl mezi prací tělesnou a duševní v naší socialistické společnosti?
2. Jaký Vy používáte postup při kontrole či vedení přípravy dětí do školy? Uveďte příklady!
3. Jak dlouho podle Vás se má připravovat do školy 9leté dítě?
4. Byl postoj otce Aloise Hromádky k synovi Bořkovi správný? Jestliže ano, proč, jestliže ne, proč?
5. Dáváme dětem dobrý příklad oddělováním „študovaných“ od poctivé práce dělníka?

#### **PŘÍKLAD 5. Školák nebo předškolák**

1. Proč nechtěl pravděpodobně tatínek Karel Malý o odkladu školní docházky ani slyšet? Uveďte možné důvody i možné způsoby řešení problému!
2. Proč se asi maminka Ida Malá zdržela názoru při rodinné poradě?
3. Jaký je Váš názor na prohlášení babičky Františky Fanturové? Co Vy byste řekla na jejím místě?
4. Z jakých příčin asi dětská lékařka navrhla, aby Míša Malý zůstal ještě rok v mateřské škole?
5. Jak Vy byste řešil(a) podobnou situaci se svým dítětem?
6. Je nutné, aby děti zahajující školní docházku měly nějaké znalosti, týkající se učební látky (psaní a počítání)?



#### **PŘÍKLAD 6. Má být učení trestem?**

1. Bylo rozhodnutí otce Jindřicha Mláčka správné? Když ano — proč, když ne — proč?
2. Čeho asi otec Jindřich Mládek dosáhl u svého syna Ivana Mláčka?
3. Jak byste postupoval(a) Vy v roli otce? Uveďte několik možných řešení!
4. Může být příčinou školních neúspěchů především tzv. „lajdáctví“? V kterých případech ano a kdy ne?
5. Jakým nejvhodnějším způsobem má být školák motivován pro plnění školních povinností? Jak Vy byste to dělal(a)?
6. Stalo se někdy pro Vás také učení trestem? Jak se pak situace řešila?

#### **PŘÍKLAD 7. Vysvědčení**

1. Co si myslíte o odměně za „povinnost“ dítěte učit se? Uveďte příklady ze zkušenosti nebo z doslechu!
2. Jakých pobídkových forem užíváte Vy u svých dětí? Uveďte více příkladů řešení!
3. Jsou podle Vašeho názoru vhodné věcné dary za dobré prospěchy? Jestliže ne, proč? Jestliže ano, v jaké hodnotě?
4. Je lépe podle Vašeho názoru používat finanční stimulační? Jestliže ne, proč? Jestliže ano, v jaké výši?
5. Jsou podle Vás vhodné systémy známka 1 — 10 Kčs, 2 — 5 Kčs ... , které se v některých rodinách užívají? Uveďte příklady a důsledky řešení!
6. Je motivace dcery Novákové, Diany, k učení odpovídající? Zdůvodněte svůj názor!

#### **PŘÍKLAD 8. Jak jsem přišla na svět?**

1. Co byste odpověděl(a) Vy, kdybyste byl(a) maminkou Tamary Vokříškové?
2. Jak řešíte, anebo jak jste řešil(a) Vy seznámení s touto problematikou u vlastních dětí?
3. Byly metody poučování o původu člověka od babičky správné? Zdůvodněte svůj názor!
4. Jakého se Vám dostalo poučení a ve kterém věku?
5. Myslíte si, že slova učitelky Staňkové byla vhodně volená? Jak Vy byste případ řešil(a)?
6. Jsou současné metody poučování o tomto tématu u dětí dostačující? Co navrhuje ke zlepšení?
7. Jste pro progresivnější a včasější poučení, anebo odsouzení této problematiky? Zdůvodněte svůj názor podrobněji a uveďte příklady!

#### **PŘÍKLAD 9. Sebevražda**

1. Co asi přivedlo Janu Dočkalovou k myšlence na sebevraždu? Jak Vy byste situaci řešil(a) na jejím místě?
2. Bylo vhodné postupováno při hledání pachatele krádeže říší? Jak Vy byste postupoval(a)?
3. Kde byla asi hlavní příčina k Janinmu rozhodnutí — obvinění, či rodinná situace? Znáte podobné případy — uveďte jejich důsledky a řešení!
4. Myslíte si, že obdobného postupu k řešení krizových situací je schopna použít většina dospívající mládeže?
5. Jak by se mělo postupovat dál v pomoci Janě Dočkalové? Uveďte více možností!
6. Myslíte si, že Vaše děti nesáhnou nikdy k tomu způsobu řešení svých vlastních problémů?
7. Je podle Vás sebevražda řešením? Když ano — proč, když ne — proč? Zdůvodněte svůj názor! Uveďte příklady!
8. Myslel(a) jste někdy Vy také na tento způsob úniku z problémů?

#### **PŘÍKLAD 10. Kapesné**

1. Jaký máte názor na výši kapesného u obou chlapců?
2. Má být kapesné mzdou—odměnou, jako v případě Amose Kamenického, anebo vyplácenou paušálně, podobně jako u Zdeňka Votavy?
3. Mají mít rodiče přehled o využívání těchto osobních fondů u vlastních dětí?
4. Je vůbec kapesné potřebné, když děti stejně peníze na všechno dostanou?
5. K čemu by podle Vás mělo kapesné sloužit?
6. Jaká výše a ve kterém věku by se měla u kapesného objevit?
7. Jak řešíte Vy problematiku výchovy k poznání významu peněz u vlastních dětí?
8. Dostával(a) jste Vy kapesné? V jaké asi výši? Na co jste ho používal(a)?
9. Co si myslíte o funkci peněz u dětí?

#### **PŘÍKLAD 11. Předčasná „láska“**

1. Udělali rodiče Heleny Bambasové dobře, když ji samotnou pouštěli na odpolední filmová představení? Jak Vy byste to řešil(a)?
2. Byla předčasná sexuální aktivita u Heleny podle Vašeho mínění způsobena pouze zrychleným dospíváním?
3. Jaký by měl být asi postup seznámení s problematikou vztahů mezi mladými lidmi ze strany rodičů? Uveďte několik vlastních řešení!
4. Kdyby byl postup odpovídající, došlo nebo nedošlo by podle Vašeho názoru k předčasným sexuálním stykům?
5. Je dívka tohoto věku, tedy čtrnáctiletá, „normální“ anebo „nenormální“, navazuje-li již tak hluboké vztahy po stránce tělesné?
6. Bude schopna někdy sjednotit zaměření na partnera i s nadstavbovou duševní složkou vztahu?
7. Je dnes podle Vás běžným jevem snižování věku, ve kterém se odehraje první tělesné sblížení mezi mladými lidmi?
8. Máte Vy podobnou zkušenost z vlastní výchovné praxe, anebo z doslechu? Uveďte konkrétní příklady i s jejich způsobem řešení!
9. Jak by se podle Vašeho názoru mělo dále působit na Helenu, aby se pro ni obdobné jednání nestalo běžným? Navrhněte postupy „převýchovy“.

#### **PŘÍKLAD 12. Pomalý Bob<sup>388</sup>**

1. Zamyslete se nad chováním Bohuslava Fodešvy, proč si myslíte, že je tak pomalý?
2. Uvažujte, zda-li rodiče působí na chlapce dobrými výchovnými metodami? Jaké postupy navrhuje ke zlepšení situace?
3. Nejednala učitelka Marie Vavroušková ukvapeně, když navrhla chlapce k pedagogicko-psychologickému vyšetření? Co navrhuje Vy?

### **PŘÍKLAD 13. Vychytralí rodiče**

1. Jednala Alžběta Vavrečková správně, že se neřídila pokyny poskytnuté na ambulanti péči? Když ano – proč, když ne – proč?
2. Jaký je Váš názor na jednání matky Alžběty Vavrečkové? Jak byste se zachoval(a) na jejím místě?
3. V jakém případě má ambulanti péče smysl? Uveďte svůj názor!
4. Mohly učitelka Edita Roxerová a pedagožka Julie Zemanová udělat jiná opatření a jaká? Uveďte více možností!

### **PŘÍKLAD 14. Nadaný chlapec**

1. Doporučoval(a) byste, kdybyste byl(a) na místě třídní učitelky, ponechat dítě v dosavadní rodině? Zdůvodněte svůj názor!
2. Rozhodl(a) byste se doporučit, aby bylo dítě odebráno rodině a zařazeno do sociálního zařízení, kde by mělo možnost rozvíjet své nadání a kde by mu byla poskytnuta pomoc při učení? Zdůvodněte doporučení! Uveďte i argumentaci!
3. Jak by bylo možno situaci řešit ještě jinak? Navrhněte více možností řešení!

### **PŘÍKLAD 15. Zakříknuté děvčátko**

1. Z čeho si myslíte, že pramení ostych Emy Novotné? Znáte ze své zkušenosti podobné případy?
2. Dal by se tento ostych nějak odstranit? Co navrhuje?
3. Jednala učitelka Jaroslava Doležalová správně, když navrhla dítě na vyšetření, popřípadě do zvláštní školy? Jestliže ano, zdůvodněte to!
4. Mohla tento problém učitelka Jaroslava Doležalová řešit jinak? Jak byste postupoval(a) Vy?

### **PŘÍKLAD 16. Snaživá Věruška**

1. Jednala Věrka Hartmanová a její matka Karla Hartmanová správně, když zanedbávaly počty a zamlčovaly Věřiny potíže pedagožce Jarmile Sivkové? Uveďte, jak měla jednat!
2. Má smysl, aby Věrka Hartmanová dále pokračovala v ambulanti péči? Jestliže ne – proč, jestliže ano – proč?
3. Byl(a) byste proto, aby byla Věrka přeřazena do zvláštní školy? Jestliže ano, jak byste návrh zdůvodnil(a)?

### **PŘÍKLAD 17. Neklidný Jirka**

1. Vžijte se do situace rodičů Jirky Michálka a povězte, jak byste postupovali při výchově Jirky Vy?
2. Myslíte si, že je dobré užívat tělesných trestů? Jaké máte zkušenosti?
3. Domníváte se, že učitelka Helena Soukupová udělala pro Jirku vše, co bylo v jejích silách? Co Vy byste učinil(a) na jejím místě? Navrhněte více způsobů řešení!
4. Co byste poradil(a) rodičům Jirky Michálka? Uveďte co nejvíc rad!

### **PŘÍKLAD 18. Smolař Jan**

1. Měly učitelky které Jana učily v 1.–4. třídě správný názor na Jana! Proč ano – proč ne? Zdůvodněte!
2. Byl Jan Bystroň v psaní skutečným lajdákem?
3. Jak byste Janovi Bystroňovi pomohl(a) Vy?
4. Myslíte si, že děti s poruchou čtení a psaní by měly být klasifikovány špatnou známkou? Jaké máte zkušenosti?
5. Bylo správně rozhodnutí komise o nepřijetí Jana Bystroně na gymnázium? Co byste navrhol(a) jako člen(ka) komise?
6. Co by se dalo udělat pro to, aby byl Jan Bystroň na gymnázium přijat? Co navrhuje?

### **PŘÍKLAD 19. Devítiletý prvňák**

1. Myslíte si, že je správně, aby Stanislav Kováč pokračoval na ZDS, nebo by bylo lépe ho přeradit do zvláštní školy? Zdůvodněte!
2. Vžijte se do role chlapce. Jak se tento chlapec cítí mezi malými prvňáky?
3. Má zvláštní škola nějaké přednosti pro málo nadané a slabomyslné děti? Jaké? Proč?
4. Myslíte si, že je lépe ukončit zvláštní školu – tzn. vyjít z deváté třídy zvláštní školy, než-li vyjít ze 4. třídy ZDS? Zdůvodněte!
5. Uveďte svoje zkušenosti nebo podobné případy i s řešením!

### **PŘÍKLAD 20. Zapomenutý Tomáš**

1. Vžijte se do situace rodičů Tomáše Juřici a uveďte, jak byste postupoval(a) na jejich místě!
2. Posuďte názor třídní učitelky Evy Mlynářové na opožděný vývoj Tomáše!
3. Jak byste postupoval(a) na jejím místě?
4. Proč byl Tomáš Juřica samotář? Vysvětlete možné příčiny!
5. Jakým způsobem byste působil na Tomáše Juřicu, aby se lépe učil? Uveďte pokud možno více návrhů se zdůvodněním!
6. Jak by bylo možno řešit situaci ještě jinak? Jak?

### **PŘÍKLAD 21. Zlý Martin**

1. Vžijte se do situace Martinovy matky Anny Sýkorové, rozvedené ženy, která pracuje na směny a nestací na výchovu chlapce. Mohl(a) byste dát nějaké rady, jak má tato žena při výchově svého syna postupovat?
2. Jak byste se snažil(a) řešit situaci na místě matky dítěte, Anny Sýkorové?
3. Myslíte si, že učitelka Alena Dubová jednala správně, když navrhovala chlapce do zvláštní školy? Co byste navrhol(a) na jejím místě?
4. Vysvětlete možné příčiny chování Martina Sýkory!
5. Jak byste situaci řešili Vy, např. jako spolužák Martina Sýkory?
6. Co byste dělal(a) na místě otce Martina Sýkory?

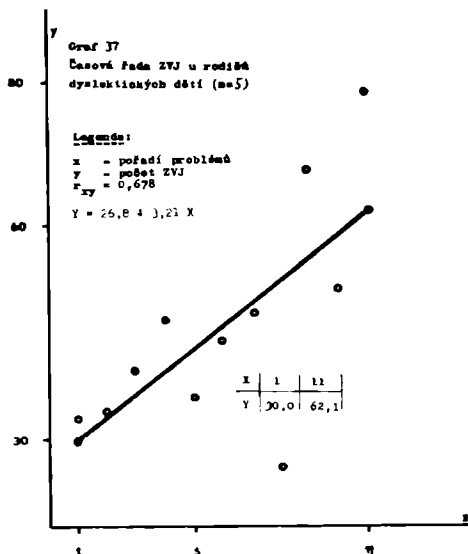
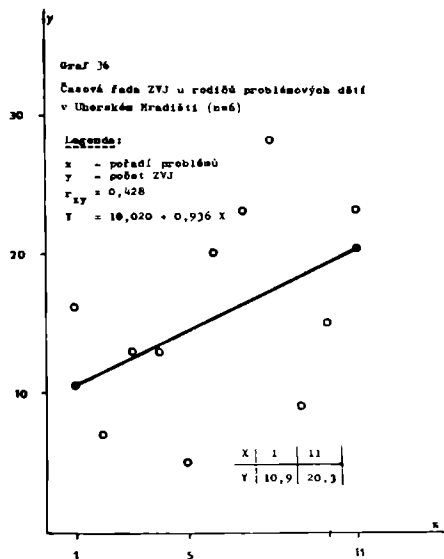
## PŘÍKLAD 22. Odstrčené dítě

1. Z čeho pramení podle Vašeho názoru popsané potíže Sárky? Uveďte možné příčiny!
2. Jakou radu byste poskytli(a) rodičům Sárky Suché jako učitelka?
3. Jaké rady byste poskytli(a) rodičům jako psycholog?
4. Myslíte si, že přefazzení dítěte do zvláštní školy je vhodným řešením? Když ano — pak proč, když ne — proč?
5. Sily by odstranit negativní vlastnosti Sárky — zakřiknutost, málomluvnost? Jakým způsobem? Uveďte několik postupů!
6. Jak byste pomohli(a) Šárce Suché jako učitelka nebo jako psycholog?

## ČASOVÉ ŘADY ZVJ RODIČŮ PROBLÉMOVÝCH DĚTÍ

Na základě výsledků rozboru dřívějších našich výzkumů byla přezkoumána možnost, zda lze připravit rodiče k adekvátnějšímu a správnějšímu řešení problémových situací.

Pro experimentální ověření tohoto předpokladu byly vytvořeny dvě řešitelské skupiny. Obě se skládaly z rodičů dětí, u nichž se vyskytovaly dlouhodobě výchovné obtíže, takže jejich děti byly v péči Pedagogicko psychologické poradny v Ostravě (A) a v Uherském Hradišti (B).



První skupina (A) měla pět členů a druhá (B) šest členů. Velikost těchto skupin nebyla volena libovolně, ale na základě literárních pramenů, podle nichž se optimální velikost skupiny pro sociální učení má pohybovat mezi pěti až devíti členy. Fyzické stáří členů A skupiny se pohybovalo mezi 29,2—38,9 roku s průměrem 33,3 roku, členů B skupiny mezi 26,11—37,9 roku s průměrem 31,4 roku. V A skupině bylo 33,3 % mužů a 66,7 % žen, v B skupině 16 % mužů a 83,3 % žen. Skladba školního vzdělání byla velmi pestrá v A skupině, kde po 16,7 % osob mělo dokončené základní školní vzdělání s krátkou praxí, dokončené základní vzdělání se střední a s delší praxí, dokončené střední všeobecné vzdělání s krátkou a delší praxí a dokončené vysokoškolské vzdělání humanitního směru. Obdobná pestrost se vyskytovala i v B skupině, v níž mělo po 16,7 % osob základní dokončené, střední odborné, střední všeobecné a vysokoškolské neúplné a 33,3 % osob bylo vyučeno. V A skupině šlo o dospělé, vyzrálé jedince s životními zkušenostmi, 50 % z nich pracovalo v dělnických profesích (uklízečka, jeřábník, prodavačka), 33,3 % ve středně technických profesích a 16,7 % ve specializovaném povolání. Stáří problémových dětí se pohybovalo v této skupině v průměru kolem 10 let s variačním rozpětím mezi 7—13 roky, délka docházky do

Pedagogicko-psychologické poradny (ambulantní péče) kolísala mezi 0,9–3,6 roku s průměrem 1,5 roku, v B skupině se vyskytovaly děti mezi 2,0–5,3 roku s průměrem 2,8 roku. Stupeň obtíží s dětmi byl odborným psychologem v A skupině odhadnut po 16,7 % dětí jako stupeň první (mírné, krátkodobé obtíže), druhý (mírné, dlouhodobé obtíže), třetí (střední dlouhodobé obtíže) a šestý (trvalé, dlouhodobé potíže), ve dvou případech (u 33,3 % dětí) jako čtvrtý až pátý stupeň (závažnější až značně závažné dlouhodobé obtíže). V B skupině byla aktuálnost výchovných obtíží odhadnuta stupněm 4, 5 a 10 (po 16,7 % dětí), stupněm 6 (u 50 % dětí).

Srovnáme-li počet jednotkových přírůstků, přepočítané na příklad a osobu, vyjde poměr 1 : 3,5 ZVJ a srovnáme-li absolutní počty znakově významových jednotek (ZVJ) obou souborů, dostaneme poměr 1 : 1,61 ZVJ (viz grafy 36–37). Příčiny rozdílů tkví pravděpodobně v rozdílných diagnózách dětí skupiny A a B, neboť v první skupině šlo o specifické dyslektické obtíže a z toho hlediska byla zkoumaná skupina homogenní, kdežto v druhé skupině byli rodiče dětí s nejrůznějšími vývojovými, výchovnými a výukovými obtížemi. Další příčinou bylo rozdílné stáří problémových dětí (v A skupině byl průměrný věk 10 roků, v B skupině 2,8 roků) a z toho vyplývající rozdílné problematiky i různé motivace zkoumaných rodičů. Také velké rozdíly v závažnosti a stupni obtíží s dětmi pravděpodobně přispěly k diferencím ve výsledcích. Různá struktura řešitelů A a B skupiny z hlediska vzdělání asi ovlivnila produkci ZVJ i prudkost nárůstu ZVJ nejvíce. Tyto závěry o příčinách rozdílných výkonů obou malých skupin i výsledky komparace považujeme za *hypotetické, bude je nutno ověřovat v dalších výzkumech.*

Analýza průběhu aktivního sociálního učení při řešení příkladů s rodinnou sociální tematikou ukázala, že rodiče, u nichž se vyskytly závažnější výchovné problémy nebo jich bylo větší množství, vykazovali větší efektivitu v řešení problémů, neboť byli více motivováni. U většiny řešitelů ve všech třech výběrech došlo v průběhu řešení výchovných postupů k dočasné změně jejich sociálních postojů.

Za nejzávažnější výsledek považujeme ten fakt, že téměř všichni členové řešitelských skupin prošli pěti fázemi během minikursu. Kromě toho se ukázalo, že většina dospělých osob řeší ve skupině problémové situace jedním nebo dvěma způsoby, které se jim v praxi osvědčily a které si ve své výchovné praxi ověřily a vyzkoušely. Je však možno považovat za prokázané, že za příznivých podmínek jsou téměř všichni schopni ve skupinové diskusi během poměrně krátké doby své postoje a způsoby řešení výchovných problémů měnit. Stupeň a trvalost změn budeme speciálně zkoumat, neboť *bude nutné dále zjišťovat, nakolik řešitelé převádějí získané zkušenosti do své výchovné praxe a nakolik zůstávají jen ve verbální rovině, případně kolikrát je třeba minikurs opakovat.* V současné době se podařilo zjistit řadu facilitačních a útlumových faktorů, které ovlivňují efekt aktivního sociálního učení programového (ASUP) probíhajícího ve skupině. Tyto poznatky je již možno aplikovat v dalších minikurzech.

## 4. ŘEŠENÍ PRACOVNÍCH PROBLÉMŮ VEDOUČÍCH PRACOVNÍKŮ VE ZDRAVOTNICTVÍ

### a) Problémy vedoucích pracovníků ve zdravotnictví

V Institutu pro další vzdělávání lékařů a farmaceutů v Praze je pravidelně organizováno školení řídicích pracovníků, a to na úrovni ředitelů zdravotnických zařízení, lékařů, farmaceutů i středně zdravotnického personálu. Cílem je zvyšovat odbornou a politickou úroveň, schopnosti a dovednosti, včetně sociálněpsychologických dovedností zaměstnanců ve zdravotnictví, umění jednat s lidmi a s pacienty i dovednost řešit problémové situace, jejichž podstatnou součástí jsou sociálněpsychologické problémy.

Při ministerstvu zdravotnictví, při krajských a okresních národních výborech byly v roce 1976 ustaveny komise pro boj s negativními jevy ve zdravotnictví,<sup>339</sup> do nichž patří nedostatky v kázní a disciplíně, stížnosti na úroveň řídicí a organizátorské práce, na nevhodné jednání s pacienty atd.

Byla vytvořena serie 13 příkladů, mezi něž byly výběrově zařazeny příklady z oblasti organizace a řídicích činností, mezilidských vztahů na pracovišti, kádrových a personálních činností řídicích pracovníků, etických a právních problémů, činnost ve společensko prospěšné oblasti, pracovní kázně apod.

## NÁVRH PROBLÉMOVÝCH SITUACÍ PRO ŘEŠENÍ PROBLÉMŮ ŘÍDICÍCH PRACOVNÍKŮ VE ZDRAVOTNICTVÍ

### PŘEDLOHA

#### PŘÍKLADY PRO ŘEŠENÍ PROBLÉMŮ VEDOUČÍCH PRACOVNÍKŮ VE ZDRAVOTNICTVÍ<sup>340</sup>

##### **PŘÍKLAD 1. Organizování pracovní činnosti na pracovišti**

Vrchní sestře interního oddělení Ivaně Janů bylo v neděli telefonicky sděleno, že nenastoupila službu sestra Vlasta Fialová, aniž za sebe zajistila náhradu. Vrchní sestře Ivaně Janů se podařilo náhradu zajistit. V pondělí oznámila vrchní sestra sestře Vlastě Fialové, že jí za trest krátké dovolenou o dva dny a vůbec nebrala v úvahu vysvětlení sestry Vlasty Fialové, že její dítě utrpělo úraz a že musela zajistit vyšetření dcery Lenky Fialové. Následující den manžel sestry Vlasty Fialové, Karel Fiala, podal na vrchní sestru písemnou stížnost primární MUDr. Leoši Brejchovi.

##### **PŘÍKLAD 2. Neopodstatněná výtka vedoucímu laboratoře**

Miroslav Šulák, vedoucí laboratoře interna I., připravil včas rozbor práce svého pracoviště a materiál odeslal podnikovou poštou tři dny před termínem přednostovi oddělení MUDr. Karlu Vichovi. Na nejbližší schůzi vedoucích pracovišť, kde byl přítomen i ředitel zařízení MUDr. Jirí Vachek, kde byla hodnocena celoroční práce a předkládány návrhy úkolů na další období, byl vedoucí laboratoře interna I. Miroslav Šulák ostře zkritizován MUDr. Karlem Vichou za to, že jako jediný nedodal požadovaný rozbor. Jeho vystoupení v diskusi, kde uváděl, že jej odeslal poštou a naznačoval pravděpodobnou ztrátu materiálu, vyznělo nevěrohodně.

##### **PŘÍKLAD 3. Pasivita na pracovišti**

Přednost oddělení MUDr. Zdeněk Košta obdržel pokyny od koordinační komise OÚNZ k plnění některých odborářských úkolů, zabezpečujících splnění celoustavního plánu práce. Na provozní schůzi vyzval nejbližší spolupracovníky, schopné úkol zajistit, ke spolupráci slovy: „Kdo mi s tím pomůže?“ Nikdo se nepřihlásil a proto vyzýval dále jednotlivce postupně jak uváděl úkoly s termíny, nabízenými pro plnění úkolů. Odpovědi byly ze všech stran záporné,

<sup>339</sup> Šklibová, Dana: Začarovaný kruh? RT 98, 1983, č. 70, str. 4; 24. 3. 1983.

<sup>340</sup> Příklady zkonstruovala PhDr. Eva Vításková, CSC., ve spolupráci s PhDr. Ludmilou Pekařovou. Některé příklady byly použity s příslušnou úpravou z předlohy pro funkcionáře ROH.

a to vždy s příslušnou omluvou typu: mám mnoho práce, řeším naléhavé úkoly v jiné sféře, zaměstnávají mne problémy v rodině, mám uloženy nadměrné služební povinnosti atd. Oddělení bylo v dalším období kritizováno ředitelstvem OÚNZ i OVOS za neplnění úkolů v termínu i za pasivitu a přednosta oddělení MUDr. Zdeněk Košta obdržel výtku za nekvalitní vedení podřízených a nedostatečné zabezpečování požadovaných úkolů.

#### **PŘÍKLAD 4. Alibismus při navrhování mimořádných odměn**

Když byly vyplaceny mimořádné odměny z fondu ředitele zařízení, které ředitel polikliniky MUDr. Pavel Straka navrhl k rozdělení za splnění náročných úkolů, bylo zjištěno, že pomocnice na oddělení Jiřina Kalašová, která v daném období vykazovala mimořádný pracovní výkon, není uvedena na seznamu odměněných. Dodatečně se zjišťovalo, kdo situaci zavínil. Ředitel MUDr. Pavel Straka měl pocit, že odměnu stanovil, vedoucí sestra Zdeňka Rašíková, členka ZV ROH, která návrhy rozeplávala však uvedla, že ředitel MUDr. Pavel Straka pravděpodobně odměnu neurčil. Dále bylo zjištěno, že proplacení této odměny na oddělení PaM bylo urgováno telefonicky, ale po termínu.

#### **PŘÍKLAD 5. Nepravdivé obvinění**

MUDr. Jiří Kalina nenastoupil noční službu a tím vyvolal nepřípustnou situaci, neboť se situace musela řešit ihned prodlouženou službu kolegyňe MUDr. Jany Cechovské. Během noci se nepodařilo navázat spojení s přednostou oddělení primářem MUDr. Jiřím Novotným a tak zajistit náhradní službu. Při řešení situace uvedl dodatečně MUDr. Jiří Kalina, že se pro naléhavé rodinné důvody omluvil včas přednostovi oddělení primářů MUDr. Jiřimu Novému, a to vzkazem přes MUDr. Petra Silu, který byl v době řešení problému už na dovolené. Po jeho návratu se řešení situace obnovilo. MUDr. Petr Síla tvrdil, že svého kolegu v udaný den vůbec neviděl. Nakonec se prokázalo, že MUDr. Jiří Kalina se skutečně snažil včas omluvit, ale prostřednictvím jiné kolegyňe, své přítelkyně MUDr. Zdeny Karáskové, která žádost o změnu služby zapoměla vedoucímu lékaři přednést. Sama se nepřiznala a její přítel MUDr. Jiří Kalina jí nechtěl způsobit problémy. MUDr. Petr Síla nesl situaci obvinění velmi těžce, protože ne všichni se dozvěděli, jak se celá situace dořešila.

#### **PŘÍKLAD 6. Formální podpora pracovní aktivity**

PhDr. Jana Nezvalová, psycholožka psychiatrického oddělení KÚNZ, zastávala funkci metodické vedoucí skupiny psychologů a pracovala vědecky několik let v sekci klinické psychologie Československé psychologické společnosti při ČSAV v Praze. Její přímý nadřízený, primář MUDr. Tomáš Novák jí při pohovorech a hodnocení dával najevo uznání za její odborný výkon na oddělení i za její aktivní spolupráci při vědeckých výzkumech, ale opakovaně je při její žádosti o uvolnění na schůzi sekce, na symposia, konference apod. odmítal uvolnit s poznámkou i před spolupracovníky: „Nemůžeš pořád někam jezdit, nikdo za Tebe dělat nebude.“ Po zásahu ředitelství KÚNZ byla PhDr. Jana Nezvalová uvolňována k výkonu své funkce v sekci klinické psychologie a pro odborně vědeckou práci, ale sama odešla ze svého místa pro nezvladatelné napětí mezi ní a spolupracovníky, vyvolávané postojem nadřízeného MUDr. Tomáše Nováka.

#### **PŘÍKLAD 7. Kumulace funkcí**

Ředitel polikliniky MUDr. Pavel Kališ byl jmenován předsedou komise KVOS a zároveň byl zvolen členem pléna OVOS. Tím se stal odpovědným za řadu průběžných odborářských úkolů. Vzhledem ke své náročné práci vedoucího lékaře nepředával informace a pokyny z orgánů řádným odborářským způsobem (přes komise OVOS a ZV ROH), ale prostřednictvím podřízených na pracovišti, společně s odbornými úkoly (přes lékaře, vedoucí sestru, staničení sestru atd.). Tím docházelo k autoritativnímu předávání pokynů a nebylo možno přihlížet k návrhům na opatření od funkcionářů nižších orgánů. Při sestavování plánu i analýzy odborářské činnosti v hlášeních vycházel předseda komise MUDr. Pavel Kališ pouze z informací vedoucích pracovníků a nikoli z informací funkcionářů ROH. Úkoly byly ve skutečnosti opravdu plněny, ale jen formálně, bez chuti a bez iniciativy. Rada schopných jedinců odmítla pracovat ve funkcích odborových orgánů.

#### **PŘÍKLAD 8. Kumulace funkce lékaře a funkcionáře**

MUDr. Jaroslav Hanuš, lékař neurologického oddělení se uvolil kromě funkce místopředsedy ZV ROH převzít i funkci předsedy ČZV ČSČP a předsedy komise KVK OVOS. Tím na něho začala být přenášena řada nových povinností. Snažil se poctivě plnit všechny požadavky a poněvadž plnil úkoly spolehlivě, byly na něho postupně kladeny další a další nároky. Zajišťoval např. výstavy, soutěže, náзорnou propagaci, galerii vzorných pracovníků, různé školení a instruktáže, konferoval při výročních a pololetních konferencích atd. Nárůst jeho zatížení měl stále vzestupný charakter až nastoupila nespokojenost a kritika ze strany vedoucího lékaře oddělení MUDr. Jana Vosáhlia i dalších odborářských a hospodářských pracovníků. Kritiky se týkaly některých nesplněných termínů, nepřítomnosti na některých akcích, které se překrývaly s jinými, nezajištění různých materiálů v termínu atd. Překrývání akcí a úkolů vedlo k opakovaně kritice a nakonec ke stížnostem a vyslovení nespokojenosti s prací lékaře i funkcionáře, což se odrazilo v celkovém hodnocení MUDr. Jaroslava Hanuše. Ztráta důvěry vedla i ke kádrovým změnám, přestalo se počítat s MUDr. Jaroslavem Hanušem jako s kádrovou rezervou. On se přitom cítil ukřivděný, protože dělal vše, co se něm požadovalo a to tak, aby vše stihl. Nakonec odešel zklamán na jiné pracoviště.

#### **PŘÍKLAD 9. Nespravedlivé rozdělování mimořádných odměn**

Když se připravoval pololetní návrh na mimořádné odměny, žádal vedoucí pracoviště MUDr. Jiří Tomáš podřízené pracovníky, vedoucí jednotlivých úseků, o zdůvodněné návrhy na odměny podřízených. Každý ze tří úseků pracoviště byl veden jiným typem vedoucího. MUDr. Věra Kusá vycházela při rozdělování z těchto kritérií: základní práce, iniciativy, nápaditost, ochota a hlavně práce navíc. Druhá vedoucí, PhDr. Jiřina Holíková realizovala alibistický postup, všem stejně. Třetí vedoucí, MUDr. Karel Holas použil odlišného způsobu, a to hodnocení podle věku a osobního vztahu ke spolupracovníkům. Vedoucí pracoviště MUDr. Jiří Tomáš zcela respektoval návrhy všech tří vedoucích pracovníků, neboť nechtěl vyvolávat jakoukoliv změnou rozpor. Tím se však dostal do konfliktu se ZV ROH, který žádal jednotlivý postup při odměňování, aby nebyla snižována aktivita a iniciativa mnoha jedinců vlivem alibistického nebo zjednodušeného pohodlného odměňování. Vedoucí MUDr. Jiří Tomáš odmítl „pro klid všech“

přijmout kritické připomínky ZV ROH jako podstatné, v mnohém sice souhlasil s funkcionáři ZV ROH, ale návrhy na odměny nezměnil.

#### **PŘÍKLAD 10. Nesouhlas pracovníka s komplexním hodnocením**

Vedoucí pracoviště MUDr. Věra Šopová byla svědomitou odbornicí, ale ve funkci ředitelky sociálně zdravotního zařízení uplatňovala „zvláštní“ styl organizace práce a řízení. Nechávala se na vlastní žádost zatěžovat podřadnými úkoly s tím, že „chce u všeho být“. Denně zasahovala do jednání s rodiči, orgány VB, zástupci sociálního odboru ONV, přebírala telefonické informace všeho druhu, zasahovala do provozních záležitostí středně zdravotnického personálu, vyřizovala řadovou korespondenci, propouštěcí zprávy, přijímací nálezy atd. Svým podřízeným se snažila vyhovět v jejich osobních požadavcích a bez celkového přehledu a pracovního programu uvolňovala lékaře i další podřízené pracovníky. Její podřízený MUDr. Karel Svátka byl typem systematického pracovníka, vyžadoval jasný rozpis své práce, ochotně se zapojoval do úkolů navíc, ale s cílem skutečně vědecky pracovat, provádět průběžné studie, publikovat atd. Stále častěji se na pracovišti opakoval konflikt, kdy MUDr. Karel Svátka odmítal neplánovanou nebo jen zdržující práci, která nevede k výsledkům, je zbytečná nebo je důsledkem zmatků a špatné organizace práce. Komplexní hodnocení MUDr. Karla Svátky bylo „neurčitě“. Byl označován jako svérázný, chytrý, ale obtížně se přizpůsobující, nepřilís ochotný. Pro nezainteresaného jedince vyzníval jeho posudek jako poměrně negativní. MUDr. Karel Svátka nesouhlasil s ohodnocením a žádal o zásah členy hodnotící komise.

#### **PŘÍKLAD 11. Požívání alkoholu v pracovní době**

Vedoucí oddělení Slavomír Skoupý navrhl Janu Novákovu mimořádnou odměnu 500 Kčs za dobrou práci, nápaditost, ochotu a především samostatnost při řešení pracovního problému. Jeho spolupracovnice Zdena Slavíková však zaujala jako členka vedení negativní postoj k hodnocení Jana Nováka s tím, že je všem známa i druhá skutečnost, a to časté požívání alkoholu v pracovní době. Uvedla, že Jan Novák k pití provokuje i druhé spolupracovnický a narušuje tak nejen sám pracovní disciplínu, ale je i nevhodným vzorem pro mladší kolegy. Na základě této diskuse zrušil vedoucí oddělení Slavomír Skoupý návrh na odměnu pro Jana Nováka, a to za výrazného nesouhlasu dalších jeho spolupracovníků. Na pracovišti zavládla atmosféra napětí a záporných postojů ke spolupracovnici Zdeně Slavíkové. Ne tedy Jan Novák, ale Zdena Slavíková byla ostatními kritizována za nevhodný postoj ke spolupracovníkovi, s kterým dříve jinak dobře vycházela. Tato zkušenost stačila k tomu, že Zdena Slavíková se postupně izolovala od celého kolektivu a opakovaně žádala o přefazení na jiný úsek.

#### **PŘÍKLAD 12. Neformální vztahy na pracovišti**

Primář MUDr. František Zelený pracoval v této funkci více než dvacet let. Byl ženatý, měl dvě děti, jeho manželka Zdena Zelená působila jako vrchní sestra na sousedním oddělení. Primář MUDr. František Zelený byl na svém pracovišti oblíbený, odborně byl na výši. Po odchodu sestry Jiřiny Zámečnickové do důchodu nastoupila na její místo třicetiletá sestra Alena Výborová. Po krátké době začaly poukazovat sestry na oddělení na to, že primář MUDr. František Zelený zvýhodňuje při různých příležitostech nově přijatou sestru Alenu Výborovou a dává jí najevo své sympatie. Pověstí o údajném citovém vztahu mezi primářem MUDr. Františkem Zeleným a Alenou Výborovou se donesly manželce primáře, vrchní sestře Zdeně Zelené, která začala dělat scény na pracovišti i na veřejnosti a požádala písemně o řešení vzniklé situace ZV ROH.

#### **PŘÍKLAD 13. Organizační zvláštnosti na pracovišti**

Vrchní sestra dětského oddělení Jana Vorlová měla velmi dobrý vztah k hospitalizovaným dětem, ale o to méně znala sociální podmínky svých podřízených. Na základě nedostatku informací o podřízených pominula skutečnost, že sestra Karla Rysová má těžce nemocnou matku, které věruje veškerý mimopracovní čas. Pečlivá a svědomitá sestra Karla Rysová měla nastoupit službu v době, kdy její matka dostala záchvat. Sestra Karla Rysová neměla možnost tuto skutečnost oznámit a službu nenastoupila. Protože šlo o sobotu, neměla vrchní sestra Jana Vorlová možnost zajistit náhradní službu a proto službu převzala sama. Vrchní sestra Jana Vorlová oznámila sestře Karle Rysové, že za absenci jí krátký dovolenou o dva dny. Potrestaná Karla Rysová na Janu Vorlovou podala písemnou stížnost přednostovi oddělení MUDr. Vilému Pechovi.

## **PROTOKOLY**

### **NÁVODNĚ OTÁZKY**

#### **PŘÍKLAD 1. Organizování pracovní činnosti na pracovišti**

1. Jak by se podle Vašeho názoru měly organizačně zajišťovat služby v kritických situacích na oddělení?
2. Uveďte nejčastější způsoby řešení podobných situací!
3. Jak byste řešil(a) uvedenou situaci ve funkci vrchní sestry Ivany Janů?
4. Jak byste se zachoval(a) v roli sestry Vlasty Fialové?
5. Jakým způsobem byste postupoval(a) po obdržení stížnosti manželza sestry Vlasty Fialové, Karla Fialy, kdybyste zastával(a) funkci primáře MUDr. Leoše Brejchý?

#### **PŘÍKLAD 2. Neopodstatněná výtka vedoucímu laboratoře**

1. Které údaje podle Vašeho názoru by mělo obsahovat hodnocení pracoviště?
2. Vyjádřete se k veřejné kritice Miroslava Suláka, vedoucího laboratoře interny I., na schůzi vedoucích pracovišť!
3. Jak Vy byste se hájil(a) na schůzi vedoucích pracovišť za přítomnosti ředitele zařízení MUDr. Jiřího Vachka na místě Miroslava Suláka?

4. Jak byste reagoval(a) na schůzi vedoucích pracovišť, kdybyste byl(a) na místě přednosty oddělení MUDr. Karla Vichy?
5. Jak byste se zachoval(a) na místě ředitele zařízení MUDr. Jiřího Vachka?

### **PŘÍKLAD 3. Pasivita na pracovišti**

1. Jaké byly podle Vašeho názoru příčiny vzniku kolektivní pasivity na oddělení?
2. Jak byste reagoval(a) jako pracovník oddělení na výzvu přednosty MUDr. Zdeňka Košty?
3. Jakých argumentů byste použil(a) jako přednosta oddělení pro zajištění požadovaných úkolů?
4. Jak byste se zachoval(a) jako pracovník oddělení po kritice celého oddělení ze strany vyšších nadřízených?
5. Co je podle Vás nutné na prvním místě změnit, aby se situace neopakovala?

### **PŘÍKLAD 4. Alibismus při navrhování mimořádných odměn**

1. Podle jakých kritérií by se podle Vás měly navrhnout mimořádné odměny?
2. Jakým způsobem se na Vašem pracovišti realizuje systém mimořádných odměn?
3. Co byste podnikl(a) na místě ředitele polikliniky MUDr. Pavla Straky po zjištění, že byla při vyplácení odměn opomenuta Jiřina Kalašová?
4. Jak byste reagoval(a) na místě vedoucí sestry Zdeňky Rašíkové?
5. Jak byste se zachoval(a) na místě pomocnice na oddělení Jiřiny Kalašové?

### **PŘÍKLAD 5. Nepravdivé obvinění**

1. Zhodnotte způsob omluvy MUDr. Jiřího Kaliny při nenastoupení do služby!
2. Jakým způsobem byste se omluvil(a) v naléhavém případě Vy, kdybyste byl(a) na jeho místě?
3. Jak byste řešil situaci na místě MUDr. Zdeny Karáskové, přítelkyně MUDr. Jiřího Kaliny?
4. Zhodnotte postup řešení ze strany primáře MUDr. Jiřího Nového!
5. Jakým způsobem by bylo možné očistit pověst dobrého pracovníka MUDr. Petra Sily?
6. Kdo podle Vás nesl největší vinu na celé situaci?

### **PŘÍKLAD 6. Formální podpora pracovní aktivity**

1. Zhodnotte počínání vedoucího pracovníka, primáře MUDr. Tomáše Nováka v otázce uvolňování PhDr. Jany Nezvalové na odborné jednání!
2. Jak byste se zachoval(a) na místě PhDr. Jany Nezvalové při znemožňování účasti na odborných jednáních a konferencích?
3. Jaký názor máte na správnost požadavku PhDr. Jany Nezvalové?
4. Jak byste se zachoval(a) po zásahu z ředitelství KUNZ ve Vaš prospěch?
5. S kým byste jednával(a) na místě PhDr. Jany Nezvalové svůj problém nejprve?
6. Jak byste řešil(a) situaci ve funkci nadřízeného primáře MUDr. Tomáše Nováka?

### **PŘÍKLAD 7. Kumulace funkcí**

1. Jaký je Váš názor na kumulaci funkcí vedoucího pracovníka a odboráře?
2. Jak by měl vypadat podle Vašeho názoru styl práce vedoucího pracovníka a odboráře?
3. V čem vidíte zásadní chybu MUDr. Pavla Kalíše, ředitele a odboráře?
4. Zhodnotte dopad způsobu práce MUDr. Pavla Kalíše na spolupracovnicku a odborářské funkcionáře na jeho pracovišti!
5. Jakým způsobem byste Vy ve funkci vedoucího pracovníka a odboráře plnil(a) odborářské úkoly?
6. Uveďte vlastní zkušenosti s případy kumulace funkcí!

### **PŘÍKLAD 8. Kumulace funkce lékaře a funkcionáře**

1. Jak byste reagoval(a) hned v začátcích na úkoly časově kvalitně nezvladatelné?
2. Jakých argumentů byste použil(a) při odmítání úkolů spadajících pod odpovědnost jiných spolupracovníků a funkcionářů?
3. Jakým způsobem byste řešil(a) nárůst časově nezvladatelné práce?
4. Zhodnotte jednání MUDr. Jaroslava Hanuše, lékaře neurologického oddělení a funkcionáře!
5. Pokládáte odchod MUDr. Jaroslava Hanuše z pracoviště za vhodné řešení?
6. Pokud ne, jaké byste navrhnul(a) opatření na řešení jeho problému a uveďte, kdo měl postupně situaci řešit!

### **PŘÍKLAD 9. Nespravedlivé rozdělování mimořádných odměn**

1. Jaký je Váš názor zcela obecně na mimořádné odměny?
2. Jakým způsobem byste řešil(a) celý postup odměňování v roli vedoucího úseku Vy?
3. Jak byste řešil(a) způsob odměňování na pracovišti v roli vedoucího pracoviště?
4. Jaká opatření byste navrhnul(a) na místě kteréhokoliv člena ZV ROH?
5. Jaká jsou podle Vašeho názoru možnosti ZV ROH v podobné situaci?
6. Jaký je Váš názor na postup vedoucího pracoviště MUDr. Jiřího Tomáše?
7. Který ze tří způsobů odměňování (MUDr. Věry Kusé, PhDr. Jiřiny Holkové a MUDr. Karla Holase) hodnotíte jako nejvhodnější a proč?

### **PŘÍKLAD 10. Nesouhlas pracovníka s komplexním hodnocením**

1. Jak byste charakterizoval(a) hlavní žádoucí znaky řídicí práce vedoucího pracoviště?
2. Zhodnotte styl řízení vedoucího pracoviště MUDr. Věry Sopové!
3. Jakým způsobem byste řídil(a) pracoviště Vy na místě MUDr. Věry Sopové?
4. Vyjádřete se ke stylu práce podřízeného MUDr. Karla Svatky!
5. Jak byste se zachoval(a) Vy, kdybyste byl(a) na místě MUDr. Karla Svatky?
6. Co dělat v případě, že se neshoduje sebehodnocení hodnoceného pracovníka s hodnocením jeho nadřízeného?
7. Jak by se podle Vašeho názoru měla vzniklá situace dále řešit?



### **PŘÍKLAD 11. Požívání alkoholu v pracovní době**

1. Jaký je Váš názor na požívání alkoholu na pracovišti?
2. Jakou formu prevence byste zavedl(a), kdybyste byl(a) na místě Slavomíra Skoupého, vedoucího oddělení?
3. Jaký je Váš názor na vyplácení mimořádné odměny při odvádění dobré práce, nápaditosti, iniciativě, ale zároveň při porušování pracovní disciplíny požíváním alkoholu?
4. Jak byste se zachoval(a) na místě vedoucího oddělení Slavomíra Skoupého v tomto případě, při protestu spolupracovníka proti odměně pro Jana Nováka?
5. Jak byste reagoval(a) na místě jeho spolupracovnice Zdeny Slavíkové?
6. Jak hodnotíte zásah Zdeny Slavíkové?
7. Jak by podle Vašeho názoru bylo možno řešit vzniklou situaci jinak?

### **PŘÍKLAD 12. Neformální vztahy na pracovišti**

1. Jaké typy neformálních vztahů se podle Vás obvykle na pracovištích vyskytují?
2. Jak byste se zachoval(a) na místě primáře MUDr. Františka Zeleného?
3. Jak byste reagoval(a) na místě manželky primáře Zdeny Zelené?
4. Vzájme se do role sestry Aleny Výborové a uveďte, jak byste se zachoval(a) na jejím místě?
5. Jaké jsou Vaše zkušenosti s podobnými neformálními vztahy na pracovišti?
6. Co byste podnikl(a) a co zařídil(a) ve funkci předsedy ZV ROH po obdržení žádosti Zdeny Zelené?
7. Jak se obvykle řeší analogické situace na pracovišti?

### **PŘÍKLAD 13. Organizační zvláštnosti na pracovišti**

1. Jaký je Váš názor na organizační zajišťování služeb na oddělení v případě zcela mimořádných situací?
2. Jaké jsou Vaše zkušenosti s řešením podobných situací?
3. Jak byste řešil(a) danou situaci na místě vrchní sestry Jany Vorlové?
4. Co byste udělal(a) v případě, že byste byl(a) na místě sestry Karly Rysové?
5. Jak byste řešil(a) uvedenou stížnost sestry Karly Rysové na místě přednosty oddělení MUDr. Viléma Pecha?

## **b) Pracovní problémy středně zdravotních sester a žákyň středně zdravotnické školy**

Středně zdravotnický personál<sup>361</sup> se podílí podstatným způsobem na odstraňování všeho, co zbytečně roztrpčuje pacienty. Negativní jevy ve zdravotnických zařízeních nejsou způsobovány pouze organizačními nedostatky nebo osobními vlastnostmi zaměstnanců zdravotnictví, mnohdy jsou vyvolávány protispolečenským jednáním některých občanů vůči zdravotníkům, kdy se vyskytuje nejen porušování léčebného řádu, obhacováním se občanů na úkor zdravotnictví např. hlášením škod, které se nestaly, vymáháním léků, jež nemocný nepotřebuje a prodává je dále.

Problémových situací je celá řada: dlouhé čekací doby, přenášení některých úkolů zdravotnictví na občany, např. aby si pacienti do nemocnice přinesli vlastní prádlo, opatřili si sami léky apod. Samostatnou kapitolu<sup>362</sup> tvoří tolik diskutovaná problematika úplatkářství a protekcionářství a občasná trestná činnost zdravotníků jako např. zpronevěry, krádeže peněz pacientům, nezajištění drahých přístrojů, dále pak zpochybňování práce jiných zdravotnických pracovníků před pacienty, porušování interpersonálních vztahů mezi zdravotníky apod.

Výběr problémových cvičných situací byl proveden vzhledem k účelu, tj. pro sociální trénink středně zdravotnických sester a budoucích sester, žákyň středně zdravotnické školy.

<sup>361</sup> Hesová, Jana: ASU žákyň SZŠ. Brno, FF UJEP 1978.

Bendová, K.: Kvalitative analysis of the solution of working problems of nurses. In: Active social learning. Proceedings of the 4th Prague conf.: Psychol. develop. learn., pers., formation. Prague 1982, str. 62 - 65.

Bendová, K.: Analýza pracovních problémů zdravotnických sester. Brno, FF UJEP 1981.

Sitarová, J.: Rozbor ASU u žákyň střední zdravotnické školy. Brno, FF UJEP 1980.

<sup>362</sup> Šklíbová, D.: Začarovaný kruh? RT 24. 3. 1983, str. 4.

# NÁVRH PROBLÉMOVÝCH SITUACÍ PRO ŘEŠENÍ PROBLÉMŮ STŘEDNĚ ZDRAVOTNÍCH SESTER A ŽÁKYN SZS

## PŘEDLOHY PRO ŘEŠENÍ PROBLÉMŮ SESTER A ŽÁKYN STŘEDNÍ ZDRAVOTNICKÉ SKOLY<sup>343</sup>

### PŘÍKLAD 1. Vzpouora pacientek

Při nedělním obědě byla dodána kuchyní na oddělení polovina zákusků, tzv. lepších (větrníky) a polovina zákusků tzv. méně hodnotných (fezy). Patientky, kterým sestra Josefa Sadílková podala fezy, se cítily ošizeny a odmítly převzít celý oběd. Vínu podle nich nesly sestry, které prý záměnu provedly naschvál. Na oddělení tím vznikl rozruch, který přetrvával až do druhého dne a vyústil ve slovní stížnost jedné z pacientek Aleny Zidlické, primární oddělení MUDr. Petru Skalákové při hlavní vizié.

### PŘÍKLAD 2. Nespotřebované léky

Při podávání polední dávky léků zjistila sestra Anička Vaňková, že pacientka Dana Lacinová nepožila ranní dávku léků. Proto jí odmítla sestra Anna Vaňková dát další dávku léků s tím, že musí nejdříve sníst léky za ráno. Patientka Dana Lacinová si šla stěžovat na nevhodné chování sestry Aničky Vaňkové staniční sestře Pavle Doležalové.

### PŘÍKLAD 3. Návštěva pacientky mimo návštěvní hodiny

Za pacientkou Marií Francovou přišel mimo návštěvní hodiny její manžel Josef Franc. Třebáž sešel kolem sestry Jitky Kotáskové, dělal, že jí jako nevidí a prošel kolem ní. Na její dotaz, co si přeje oznámil, že má povolenou návštěvu své manželky ředitelem MUDr. Miroslavem Kazanským. Sestra Jitka Kotásková namítla, že přesto může pozdravit a ohlásit se. Josef Franc se však ohrazoval s tím, že když má povolení ředitele MUDr. Miroslava Kazanského, že po něm nic sestře není a že nemá právo jej zastavovat.

### PŘÍKLAD 4. Charakterové vady sestry

Zdravotní sestra Ludmila Kudličková nastoupila podle písemné smlouvy na přechodnou dobu čtyř měsíců do OUNZ, ačkoli posudky ze tří dřívějších zdravotnických pracovišť byly záporné. Sestra Ludmila Kudličková byla při nástupu hlavní sestrou Irenou Růžičkovou seznámena s těmito posudky. Brzy nastaly se sestrou Ludmilou Kudličkovou potíže. Vodičila si na noční služby pánské návštěvy, nepřišla na noční službu, nemocným se ztrácelý menší částky peněz, slovně napadala na veřejnosti i před nemocnými spolupracovnice. Napominání a domluvy ředitele MUDr. Ivana Klimy nepomáhaly, konflikty se stupňovaly. Sestra Ludmila Kudličková napadla slovně vrchní sestru Irenu Růžičkovou: „Vy na mně sedíte a jste ke mně nespravedlivá. Žlívím sama dvě děti, nemám jiné místo a Vy mne zde nechcete!“ Čtyři dny před skončením platnosti pracovní smlouvy nenastoupila službu a napsala písemnou stížnost na jednání vrchní sestry Ireny Růžičkové na prezidentskou kancelář.

### PŘÍKLAD 5. Stížnost na vedoucí sestru

Sestra Zora Holešková rozšiřovala na veřejnost různé pověsti o jeslích v nichž pracovala. Prohlašovala např., že děti v jeslích málo přibírají, že dostávají málo masa, málo a nekvalitní jídlo, že vedoucí sestra Olga Rašovská nutí kuchařky, aby jí pekly cukroví z ušetřeného materiálu, že má vedoucí sestra špatnou pracovní morálku apod. Uvedené sepsala formou stížnosti a předala hlavní sestře Zlatě Viktorinové. MNV provedl hospodářskou prověrku, závady při ní zjištěny nebyly. Sestra Zora Holešková i vedoucí sestra Olga Rašovská zůstaly pracovat na tom-též pracovišti.

### PŘÍKLAD 6. Neuposlechnutí příkazu

Vedoucí lékař MUDr. Karel Dolanský přikázal, aby po skončení cvičení CO (po skončení směny) na závodě všichni zdravotní pracovníci mužského pohlaví pomohli naložit materiál. Čtyři přespolní dojíždějící zaměstnanci neuposlechnli příkazu a odjeli domů. Druhý den byli předvoláni na závodní výbor.

### PŘÍKLAD 7. Změna v rozpisu služeb

Staniční sestra Zdena Lamparterová přepsala ustálený rozpis služeb, aniž se o tom zmínila zdravotním sestřám. Sestra Petra Helanová měla jít podle starého rozvrhu na odpoledne, jak také přišla. Avšak v přepsaném rozvrhu služeb měla určenou ranní službu. Staniční sestra Zdena Lamparterová jí posílala domů s tím, že měla přijít na ráno a že má proto neomluvenou absenci. To, že sestra Petra Helanová o přepsaném rozvrhu nevěděla, jí podle názoru staniční sestry Zdeny Lamparterové vůbec neomluvalo. Vzniklou neshodu musela řešit vrchní sestra Gabriela Muchová.

### PŘÍKLAD 8. Konflikt se sestrou Veselou

Sestra Zofie Veselá byla pro stálé konflikty na pracovišti několikrát přefazována z oddělení na oddělení. Došlo k situaci, že jí už žádné pracoviště nechtělo přijmout. Vrchní sestra neurologického oddělení Radmila Zavadilová jí po domluvě s hlavní sestrou Zdenou Kropáčkovou přijala. Sestra Zofie Veselá pracovala na EEG, takže měla samostatné pracoviště. Přesto měla poznámky k práci sestery, neustále je neoprávněně kritizovala. Napadala starší sestry se slovy: „Nejraději byste mě vyštvaly.“ Došlo ke slovnímu střetu mezi sestrou Zofií Veselou a ostatními sestrami na oddělení. K případu byla povolána vrchní sestra Radmila Zavadilová. Sestra Zofie Veselá si nechtěla nechat nic vysvětlit ani od vrchní sestry. Napadla i její práci a chování. Další den odeslala stížnost na vrchní sestru Radmilu Zavadilovou na ředitelství ústavu.

<sup>343</sup> Příklady zkonstruovala PhDr. Jana Hesová-Sítařová a K. Bendová, prom. psych., za spolupráce doc. dr. J. Sedláka, CSc. Příklady 4–6 byly vsunuty dodatečně.

### **PŘÍKLAD 9. Studený oběd**

Pacient Robert Šťastný byl v době rozdávání oběda, který mu sestra Míla Brůžková přinesla teplý, mimo pokoj. Když se vrátil, byl oběd už studený. Obořil se na sestru: „Už zase je oběd studený, budu si na Vás stěžovat!“ Sestra Míla Brůžková, která teplý oběd pacientovi Robertu Šťastnému přinesla, neřekla nic a odešla z pokoje. Pacient Robert Šťastný si druhý den stěžoval primární oddělení MUDr. Egonu Vašutovi.

### **PŘÍKLAD 10. Finanční náhrada za nepoužitou krevní konzervu**

Sestra Marie Vlková špatně pochopila informaci staniční sestry Bohumily Vacátkové a zvývedla z krevní banky krev, kterou však pacientka Ludmila Netiková potřebovala až druhý den k operaci. Krev proto zůstala přes noc v ledničce na oddělení. Lékařka MUDr. Jiřina Marečková odmítla tuto krev aplikovat, přestože byla v ledničce naměřena stejná teplota jako v krevní bance. Podala navýš na sestru Marii Vlkovou stížnost vedení ústavu a navrhla i finanční náhradu za tuto konzervu.

### **PŘÍKLAD 11. Nedovolený odchod patientek z oddělení**

Pacientky bez vědomí sestry Heleny Holanové opustily oddělení a šly k vrátnici, kde na ně čekala domluvená návštěva. Vrátný Lubomír Chaloupka, který měl službu, volal sestře Heleně Holanové, aby si pro ně přišla. Sestra Helena Holanová však musela do laboratoře pro výsledky vyšetření, avšak poněvadž její cesta vedla kolem vrátnice, řekla vrátnému Lubomírovi Chaloupkovi, že na zpáteční cestě zavede pacientky zpět na oddělení. Vrátný však v telefonním hovoru trval na tom, aby je odvedla ihned. Když to sestra Helena Holanová odmítla, podal hlášení řediteli ústavu MUDr. Miroslavu Kazanskému s tím, že sestra Helena Holanová poslala pacientky na návštěvu na vrátnici a odmítá je odvést na oddělení.

### **PŘÍKLAD 12. Stížnost pacientky na bezohledné zacházení**

Pacientka Květa Molíková v VIII. měsíci gravidity byla odeslána do ústavu s tím, že necítí pohyby. Bylo třeba ověřit, zda jde o mrtvý plod. Porodní asistentka Jana Soldátová ozvy neslyšela, ale tuto skutečnost musel ještě ověřit a potvrdit lékař MUDr. Josef Odehnal. Protože však bylo na sále mnoho práce a lékař MUDr. Josef Odehnal se nemohl uvolnit, byl tento případ, u kterého již nehrozilo nebezpečí z prodlení, ponechán na pozdější dobu. Mezitím však byl lékař MUDr. Josef Odehnal odvolán na operační sál, takže se čekání protáhlo na dobu téměř čtyř hodin. Za tuto dobu se psychický stav pacientky Květy Molíkové zhoršil strachem a vědomím, že již neporodí živé dítě. Domnívala se, že je ohrožena na životě. Po porodu podala pacientka Květa Molíková na bezohledné jednání zdravotnického personálu stížnost řediteli ústavu MUDr. Zdeňkovi Růžičkovi.

### **PŘÍKLAD 13. Důsledky za opomenutí ve službě**

Na porodním sále bylo mnoho práce. Sestry, aby si urychlily vyplsování úředních záznamů, psaly si na ošetřovně dopředu dětské lístky, takže neměly u rodičky Aleny Chvátalové po dobu dvou hodin zapsané odezvy, ačkoliiv je poctivě každou čtvrt hodinu poslouchaly. K porodu byl zavolan lékař MUDr. Bohuslav Baláz a tzv. vrchní služba MUDr. Jan Fiala. Jan Fiala přišel až po porodu dítěte, které se mělo k životu a hlasitě křičelo. Lékař MUDr. Jan Fiala podal stížnost na vedoucí porodní asistentku Boženu Božtíkovou, že neměla dopsané ozvy plodu. Ačkoliiv měla Božena Božtíková jeden měsíc před odchodem do důchodu a celých třicet let v ústavu poctivě sloužila, vyvodil z opomenutí ve službě MUDr. Jan Fiala „patriční důsledky“ se zápisem do celoustavní knihy.

### **PŘÍKLAD 14. Slovní agrese mezi pomocnicí a vedoucí laborantkou**

Pomocnice v laboratoři Vladimíra Šťastná dostala od přednosty MUDr. Ladislava Sadílka za úkol umýt 500 zkumavek. Od vedoucí laborantky Lenky Němečkové, která nevěděla o práci zadanou MUDr. Sadílkem, dostala za úkol umýt ještě dalších 1000 zkumavek. Vladimíra Šťastná, pomocnice v laboratoři, se rozčílila a řekla zvýšeným hlasem vedoucí laborantce Lence Němečkové: „Co si myslíte, že jsem čert, že to všechno stihnu? Já dělám co mohu a Vám se pořád na mně něco nelíbí.“ Vedoucí laborantka Lenka Němečková jí stejně ostře odpověděla: „To je Vaše povinnost umýt ty zkumavky. Stejně se zde pracovně nepěfethnete, tak co vykládáte!“ A šla hned za přednostou MUDr. Ladislavem Sadílkem, kterému podrážděně sdělila vznik neshody a svůj projev zakončila těmito slovy: „Co si na mne ta pomocnice bude otvírat hubu!“ Pomocnice v laboratoři Vladimíra Šťastná po chvíli také přišla za přednostou MUDr. Ladislavem Sadílkem a s pláčem ho žádala o okamžité propuštění.

### **PŘÍKLAD 15. Neomluvená absence sestry**

Sestra Božena Vaněčková, která měla sloužit v sobotu odpoledne a v neděli na oddělení, zavolala v sobotu v 11.30 hod. vrchní sestře Zdislavě Mlýnské, že odpoledne nemůže přijít do služby. Stalo se to již potřetí, kdy musela za ni vrchní sestra zajišťovat náhradu za sobotu a za neděli. Poněvadž se vrchní sestře tentokrát nepodařilo zajistit náhradu, zavolala sestru Boženu Vaněčkovou a řekla jí: „Musíte přijít do služby, protože za vás nemám žádnou náhradu.“ Sestra Božena Vaněčková na to neodpověděla a zavěsila, do služby nepřišla. Vrchní sestře Zdislavě Mlýnské nezbylo nic jiného, než odsloužit obě služby. V pondělí oznámila vrchní sestra Mlýnská sestře Boženě Vaněčkové, že jí budou strženy čtyři dny z dovolené pro neomluvenou absenci. Druhý den došla na vrchní sestru Zdislavu Mlýnskou písemná stížnost řediteli MUDr. Liboru Kalousovi, která byla podepsána manželem Boženy Vaněčkové.

### **PŘÍKLAD 16. Zastupování sanitárky sestrami**

Skupina zdravotních sester na oddělení vykonávala již dva měsíce práci sanitárky, a to po celou dobu její nepřítomnosti. Vedení ústavu pokládalo tento stav za samozřejmost. Avšak po dvou měsících se mezi sestry domluvívaly, že si pozvou vrchní sestru Františku Svobodovou a že si s ní o tom pohovoří a že budou žádat příplatky. Jejich staniční sestra Jarmila Suchánková však byla proti tomu. Místo aby se jich zastala, jak sestry očekávaly, dala podnět vrchní sestře Františce Svobodové, aby jednu sestru přeřadila na jiné pracoviště a místo ní aby zafadila sanitárku.

## PROTOKOLY

### NÁVODNÉ OTÁZKY

#### PŘÍKLAD 1. Vzpoura pacientek

1. Vžijte se do situace pacientek, které dostaly tzv. „méně hodnotné“ zákusky. Co byste dělala na jejich místě?
2. Jak byste zdůvodnila pacientkám, které byly nespokojeny se zákusky, dodání dvojích rozdílých moučků?
3. Jak byste reagovala na stížnost pacientky Aleny Zidlické na místě primáře oddělení MUDr. Petra Skaláka?

#### PŘÍKLAD 2. Nespotebované léky

1. Vyjádřete se ke způsobu řešení problému nespotebovaných léků u pacientky Dany Lacinové sestrou Aničkou Vaňkovou!
2. Jak Vy byste reagovala na místě pacientky Dany Lacinové?
3. Jak byste řešila situaci na místě staniční sestry Pavly Doležalové?

#### PŘÍKLAD 3. Návštěva pacientky mimo návštěvní hodiny

1. Jak hodnotíte počínání návštěvníka Josefa France vůči sestře Jitce Kotáskové?
2. Co byste Vy řekla Josefu Francovi?
3. Co byste udělala, kdybyste byla na místě sestry Jitky Kotáskové?

#### PŘÍKLAD 4. Charakterové vady sestry

1. Posuďte jednání a chyby sestry Ludmily Kudličkové!
2. Zhodnoťte postup vrchní sestry Ireny Růžičkové!
3. Jak byste postupoval(a) na místě ředitele MUDr. Ivana Klímy?

#### PŘÍKLAD 5. Stížnost na vedoucí sestru

1. Jak hodnotíte počínání sestry Zory Holeškové? Jak byste postupoval(a) na jejím místě?
2. Jak byste postupoval(a), kdybyste měl(a) řešit stížnost sestry Zory Holeškové ve funkci hlavní sestry Zlaty Viktorinové?
3. Kdo ještě se měl zabývat vzniklým konfliktem a proč?

#### PŘÍKLAD 6. Neuposlechnutí příkazu

1. Posuďte oprávněnost příkazu MUDr. Karla Dolanského.
2. Jak byste postupoval(a) Vy na místě MUDr. Karla Dolanského? A jak na místě zaměstnanců?
3. Zhodnoťte opatření závodního výboru a navrhněte, zda by bylo možno postupovat jinak a jak.

#### PŘÍKLAD 7. Změna v rozpisu služeb

1. Zhodnoťte postup staniční sestry Zdeny Lamparterové při novém rozpisu služeb.
2. Posuďte postup staniční sestry Zdeny Lamparterové vůči sestře Petře Helanové.
3. Jak byste si počínala na místě vrchní sestry Gabriely Muchové při řešení vzniklého pracovního problému?

#### PŘÍKLAD 8. Konflikt se sestrou Veselou

1. Zhodnoťte kriticky chování sestry Zofie Veselé.
2. Jak byste reagovala Vy jako sestra na neustálé napadání a kritizování sestrou Zofíí Veselou?
3. Jak byste řešila situaci v roli ředitele ústavu MUDr. Jaroslava Doubka?

#### PŘÍKLAD 9. Studený oběd

1. Zhodnoťte chování sestry Míly Brůžkové, napadené pacientem Robertem Šťastným!
2. Jak Vy byste jako sestra odpověděla pacientovi Robertu Šťastnému?
3. Co byste učinil(a) na místě primáře oddělení Egona Vašuty?

#### PŘÍKLAD 10. Finanční náhrada za nepoužitou krevní konzervu

1. Vyjádřete se k zamítavému stanovisku lékařky MUDr. Jiřiny Marečkové použít krev z minulého dne! Co byste udělal(a) na jejím místě?
2. Vyjádřete se ke stížnosti MUDr. Jiřiny Marečkové na sestru Marii Vlkovou a k návrhu na finanční úhradu za nepoužitou krevní konzervu!
3. Vžijte se do role sestry Marie Vlkové, zhodnoťte její jednání a uveďte, co byste udělala na jejím místě!
4. Jak byste řešila situaci z hlediska vedení ústavu?

#### PŘÍKLAD 11. Nedovolený odchod pacientek z oddělení

1. Posuďte kriticky počínání dvou pacientek Marie Matulové a Míluše Staňkové!
2. Vyjádřete se k obsahu i ke způsobu chování vrátného Lubomíra Chaloupky!
3. Uveďte, jak byste řešila situaci na místě sestry Heleny Holanové?
4. Popište postup ředitele MUDr. Miroslava Kazanského při řešení stížnosti vrátného Lubomíra Chaloupky!

#### PŘÍKLAD 12. Stížnost pacientky na bezohledné zacházení

1. Podrobněji zoreberte postup porodní asistentky Jany Soldátové a uveďte, co byste řekla na jejím místě pacientce Květě Holíkové a jak byste Vy postupovala, a to celkově i v detailech!
2. Napište, co soudíte o postupu lékaře MUDr. Josefa Odehnala!

3. Vžijte se do situace pacientky Květy Molíkové, posuďte její stav i příčiny jeho vzniku! Co Vy byste dělala na jejím místě?
4. Vyjádřete se k její stížnosti!
5. Jak byste řešila stížnost pacientky Květy Molíkové na místě ředitele ústavu MUDr. Zdeňka Růžičky?

#### **PŘÍKLAD 13. Důsledky za opomenutí ve službě**

1. Vyjádřete se k psaní dětských lístků sestrami na ošetřovně!
2. Posuďte objektivně skutečnost, že sestry sice poslouchaly ozvy, že je však nezapisovaly tak, jak to vyžadovala jejich povinnost!
3. Napište svůj názor celkově na práci vedoucí porodní asistentky Boženy Božtíkové i na její opomenutí zkontrolovat zápisy sester o ozvách plodu!
4. Vyjádřete se ke stížnosti vrchní služby MUDr. Jana Fialy na vedoucí porodní asistentku Boženu Božtíkovou!
5. Jak byste řešila stížnost z hlediska ředitele MUDr. Jiřího Nováka?

#### **PŘÍKLAD 14. Slovní agrese mezi pomocnicí a vedoucí laborantkou**

1. Jak byste reagovala na místě pomocnice v laboratoři Vladimíry Štastné, kdyby Vám byly zadány uvedené dva úkoly (umýt 500 + 1000 zkumavek)?
2. Vyjádřete se ke způsobu reagování vedoucí laborantky Lenky Němečkové na výroky pomocné laborantky Vladimíry Štastné!
3. Posuďte způsob řešení konfliktu vedoucí laborantkou Lenkou Němečkovou, tj. přenesení konfliktu k přednostovi MUDr. Ladislavu Sadílkovi, a obsah jejího referování!
4. Zhodnoťte reakci pomocné laborantky Vladimíry Štastné u přednosta MUDr. Sadílka!
5. Vžijte se do role přednosta MUDr. Sadílka a uveďte, jak byste řešila vzniklou situaci na jeho místě!

#### **PŘÍKLAD 15. Neomluvená absence sestry**

1. Zhodnoťte podrobně a kriticky celkový profil sestry Boženy Vaněčkové!
2. Posuďte její opakované snahy vyhýbat se sobotním a nedělním službám!
3. Vyjádřete se ke způsobu řešení vzniklé pracovní situace vrchní sestrou Zdislavou Mlýnskou, tj. k tomu, že za ni odsloužila sobotní i nedělní službu!
4. Posuďte výši i druh trestu, tj. stržení 4 dnů z dovolené a záznam o neomluvené absenci sestry Boženy Vaněčkové!
5. Napište svůj názor na písemnou stížnost na vrchní sestru Zdislavu Mlýnskou, podepsanou manželem sestry Boženy Vaněčkové!
6. Uveďte, jak byste řešila stížnost pana Vaněčka na sestru Zdislavu Mlýnskou, kdybyste pracovala ve funkci ředitele MUDr. Libora Kalouse!

#### **PŘÍKLAD 16. Zastupování sanitárky sestrami**

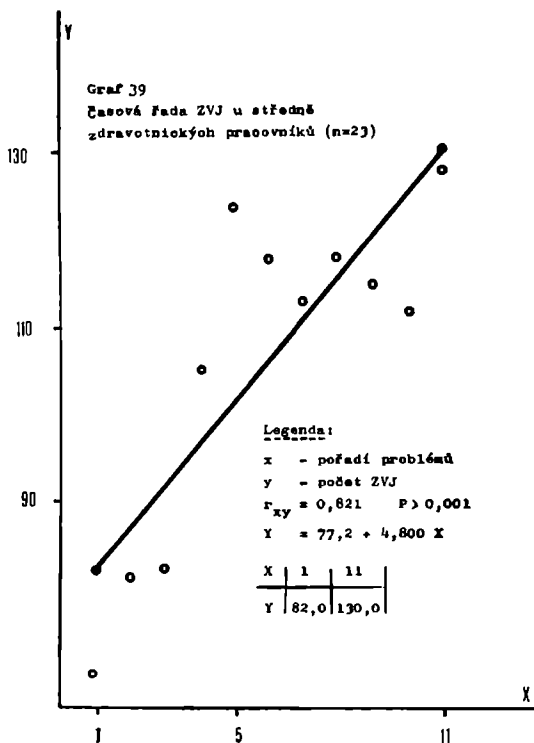
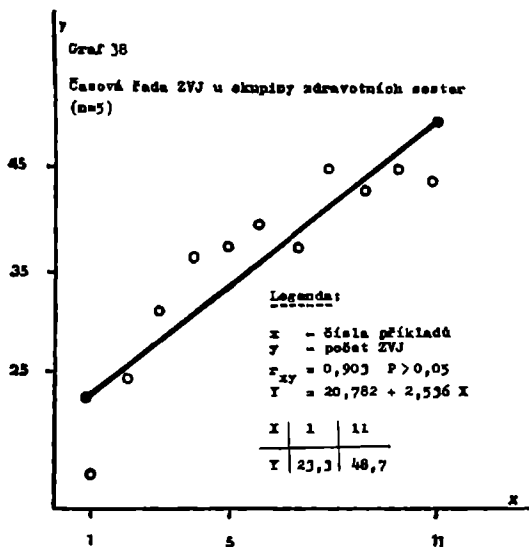
1. Posuďte záporný postoj staniční sestry Jarmily Suchánkové k žádosti sester o příplatky za zastupování nepřítomné sanitárky Heleny Marečkové!
2. Čím byl podle Vašeho názoru tento záporný postoj staniční sestry Jarmily Suchánkové podmíněn?
3. Jaký máte názor na řešení situace staniční sestrou Jarmilou Suchánkovou, tj. na její návrh, aby byl počet sester snížen o jednu a aby byla nahrazena sanitárkou? Co jí vedlo podle Vašeho názoru k uvedenému způsobu řešení?
4. Které argumenty byste použila jako jedna ze sester oddělení u staniční sestry Jarmily Suchánkové, kdybyste se rozhodla přesvědčovat ji, aby změnila svůj postoj?
5. Jak byste se zachovala na místě vrchní sestry Františky Svobodové?
6. Posuďte vztahy mezi staniční sestrou Jarmilou Suchánkovou a mezi sestrami oddělení!
7. Jak Vy byste řešila situaci na místě staniční sestry Jarmily Suchánkové?

### **ČASOVÉ ŘADY ZVJ U ZDRAVOTNÍCH SESTER A ŽÁKYŇ SZŠ**

Zdravotní sestry, které byly vybrány pro sociální trénink ( $n = 5$ ), měly odbornou praxi v délce 0,8–9 roků (průměr 4,1 roku), jejich fyzický věk kolísal mezi 21,7–27,9 roku s průměrem 24,1 roku. Všechny z nich absolvovaly buď SZŠ s maturitou nebo zdravotní nástavbu po absolvování SVVŠ nebo gymnázia. Jedna z nich byla vdaná, čtyři svobodné.

Druhý soubor tvořilo 18 žákyň SZŠ ve věku 17,3–18,2 roku, polovina (osoby 1–9) z nich patřila k prospěchově lepším, polovina (řešitelky 10–18) k prospěchově slabším žákyním, průměrný prospěch celé skupiny činil 1,99.

Průběh časové řady znakově významových jednotek (ZVJ) prvního souboru je patrný na grafu 38. Rozptyl hodnot je poměrně malý, jednotkový přírůstek (JP) je poměrně značný. Sestry jako řešitelky byly vysoce motivované, neboť příklady se týkaly bezprostředně různých typů kolizí, jež se v minulosti vyskytly na jejich pracovištích. Všechny byly zaměstnány na ženské klinice fakultní nemocnice v Brně, a to na jednotlivých lůžkových odděleních.



Druhý soubor žákyň SZŠ III. ročníku v Šumperku vykazuje tak značný rozptyl frakvencí ZVJ, že je koeficient korelace nízký a statisticky nevýznamný. Graf neuvádíme. Důvodem pro velký rozptyl a poměrně velmi nízký jednotkový přírůstek (JP) je především řešitelská skupina s nadměrně vysokým počtem členů, který 1,8–2,6krát převyšoval doporučené

velikosti malých skupin řešitelů, nutných pro efektivní vzájemné předávání sociálních zkušeností. Kromě toho homogenní skupinu tvořily žákyně 17–18leté s *minimálními praktickými zkušenostmi v jednání s lidmi i v řešení konfliktních pracovních situací*. Svou úlohu zde pravděpodobně mělo i *nedokončené odborné vzdělání řešitelů*.

Sloučení obou skupin ( $n = 23$ ) vedlo k poznání, že průběh závislosti má podobu hyperboly, tj. klasické křivky učení se vzestupným trendem absolutního počtu ZVJ, s takovou výší jednotkového nárůstu, který, jak jsme zjistili, je běžný pro tento typ zkoumaných osob (viz graf 39).

### e) Problémové situace pacientů psychiatrie

Pacienti psychiatrických oddělení, klinik a léčeben tvoří zvláštní skupinu<sup>344</sup> mezi našimi malými skupinami, zkoumanými pomocí aktivního sociálního učení programového (ASUP. Při výběru *neurotiků a psychopatů* jsme vycházeli z předpokladu, že *u obou onemocnění mají sociální faktory velmi významnou úlohu a že také konfliktní situace jsou zde velmi závažným faktorem*. U neurotiků<sup>345</sup> se pomocí různých forem skupinové psychotherapie zkoušejí různé formy řešení konkrétních konfliktových situací, pomocí nich lze poměrně rychle proniknout do konfliktové problematiky, přezkušovat i nacvičovat alternativní formy chování.

Symptomatologie psychopatie jsou pestřejší než u neurozy, v popředí klinického obrazu je citová nevyrovnanost a nepřiměřenost.<sup>346</sup>

Volba skupiny neurotiků a psychopatů nebyla náhodná. Uvažovali jsme o tom, že by mohly obě skupiny tvořit svým způsobem *kontrolní skupiny* a příslušné experimenty s ASUP byly realizovány proto, aby buď potvrdily nebo vyvrátily tento předpoklad.

## NÁVRH PROBLÉMOVÝCH SITUACÍ PRO ŘEŠENÍ PROBLÉMŮ VYBRANÝCH PACIENTŮ PSYCHIATRICKÉ KLINIKY

### PŘEDLOHY PRO ŘEŠENÍ PROBLÉMŮ NEUROTIKŮ A PSYCHOPATŮ<sup>347</sup>

#### PŘÍKLAD 1. Alkoholsmus v rodině jako příčina neurotických potíží

Na skupinové psychoterapii pacient Emil Kalina uvedl: „Řada mých potíží asi vyplývá z toho – jak si pamatuji – v mém dětství otec hodně pil, vyvolával různé hádky a ruznice s mou matkou, chodil pozdě v noci domů opilý, bil nás všechny, někdy rozbil i nábytek. Rozhodl jsem se, že nikdy nebudu pít.“

#### PŘÍKLAD 2. Zneuznaný pracovník

Na pracovní poradě kolektivu dílny ve strojírenském podniku vystoupil Zdeněk Hála s tímto diskusním příspěvkem: „Podal jsem v posledních dvou letech několik zlepšovacích návrhů. Žádný z nich nebyl přijat. Připomíná mi to situaci na mých předchozích pracovištích, a proto podávám výpověď, na další práci dílny se již nebudu podílet.“

<sup>344</sup> Matějková, Jana: Skupinové řešení problémů neurotiků a psychopatů. Brno, FF UJEP 1982.

<sup>345</sup> Kratochvíl, Stanislav: Skupinová psychoterapie neuroz II. Praha, Avicenum 1983, str. 32–33.

<sup>346</sup> Prokop, J.: Psychopatie. In: Cedík, V. a kol.: Psychiatrie a psychologie. Praha, SZN 1955, str. 109–143.

<sup>347</sup> Příklady zkonstruoval PhDr. L. Pilař za spolupráce Jany Matějkové, prom. psych., a doc. dr. J. Sedláka, CSc.

### **PŘÍKLAD 3. Přehnaná láska rodičů**

Pacient Vlastimil Dlouhý v rozhovoru s lékařem uvádí: „Myslím si, že hlavní příčina mých obtíží spočívá v tom, že mně moje matka má moc ráda.“ Lékař František Herman na to reagoval: „Tomu docela nerozumím. V čem se to projevuje?“ Pacient Vlastimil Dlouhý odpovídá: „Víte, pane doktore, moje matka se o mne v mém věku stará tak, že je mi to až nepřijemné. Je mi 35 roků — možná, že jsem se kvůli ní ani neoženil, pořád se jí žádná žena nelíbila, každá měla spoustu chyb. Moje matka mne považuje pořád za malé dítě, když odcházím, ptá se mě — kam jdeš a kdy se vrátíš. Když jsem jednou před časem přišel až druhý den, položila mi otázku: „Kde jsi, Vlastiku, spal?“ Když se ráno oblékám, říká mi: „To si na sebe neber, oblékni si tento oblek.“ Do práce mi někdy přinese jídlo, že prý jsou ryby dobré na přemýšlení — zkrátka a dobře — řešil jsem to tak, že jsem se odstěhoval. Ale po krátké době mně moje bytná z podnámou vyhodila, protože pokoj potřebovala pro svou známou. Musel jsem se vrátit zpět k matce — a problémy pokračují dál.“

### **PŘÍKLAD 4. Sekretářka**

Jarmila Rysková, sekretářka ve věku asi 40 let, při rozhovoru s lékařem MUDr. Ladislavem Kotulánem uvádí: „Jsem zaměstnaná jako sekretářka náměstka ředitele velkého podniku. V pracovní náplni mám hodně psaní na stroji, pracuji často na diktát, opisují hlášení, výkazy. V posledním půl roce mi můj nadřízený náměstek ing. Ivan Hlavon vyčítá, že pracuji pomalu. Ze nestáčí jeho diktátu, že v opisování dělám moc chyb a trvá mi to dlouho.“ MUDr. Ladislav Kotulán se ptá: „Kdy se u Vás objevily první potíže s tou rukou?“ Odpověď zní: „Asi před měsícem jsem měla najednou potíže při pohybech s prsty, a to do té míry, že jsem nemohla vůbec psát na stroji. Léčila jsem se u našeho závodního lékaře MUDr. Raimunda Bartoňka, ale vůbec se to nezlepšilo, až jsem byla přijata sem. Zde jsem byla asi 14 dnů a podstatně se to zlepšilo, mohu již hýbat prsty, mohu jíst, uchopovat předměty. Ale nemohu pochopit jednu věc, že mi nejde psát na stroji. Myslím, že budu muset změnit povolání.“

### **PŘÍKLAD 5. Útěk k alkoholu před pracovními problémy**

Manžel Alois Sklenský přichází domů. Manželka Soňa Sklenská zavětrí a říká: „Tys něco vypil, že Lojziku?“ Manžel vysvětluje: „V práci jsem měl tolik rozčilení, tolik nepřijemností a konfliktů. Nezbylo mi nic jiného, než si dát frtana na uklidnění — ale jenom jednoho!“ Manželka — litostivě: „Ty toho musíš mít každý den moc! Každý den je z tebe cítit koňak. To máš těch problémů tolik? A nedalo by se to řešit jinak? Jak tě znám, je u tebe alkohol jediný řešení!“

### **PŘÍKLAD 6. Alkohol jako způsob řešení rodinných problémů**

V manželské poradně uvádí Jana Boháčová: „Když přijdu domů, dám si jednu nebo dvě deci vína a hned cítím, jak je mi dobře. Všechno hned líp snáším.“ Lékař MUDr. Bohuslav Bílek chce upřesnit: „Co jako lépe snášíte?“ Pacientka odpovídá: „Manželovy požadavky, problémy s dětmi, protože ve škole pořád něco je — a taky práce doma mi jde líp od ruky.“ MUDr. Bílek se ptá dále: „To se musíte takhle uvolňovat každý den?“ Pacientka Jana Boháčová přisvědčuje: „Skoro každý den. Víte, ono se toho přes den nahromadí tolik, že by to člověk snad ani nevydržel. Mám všeho dost, už mi to přerůstá přes hlavu — i svého manžela lépe snáším.“

### **PŘÍKLAD 7. Zárlivý manžel**

Rudolf Polásek má 23 let a jeho manželka Zofie 21 roků. Po příchodu manželky se jí manžel ptá: „Dneska ses zase zdržela v zaměstnání nebo jsi zase byla u své maminky?“ Zofie dotčeně odpovídá: „Co bych se ti zpovídala, ty práce také chodíš pozdě domů. Máš svoje zájmy, fotbal, volejbal, chodíš do sauny a se svými kamarády do hospody. Proč bych si taky nešla? Jsem jenom jednou mladá a to mám být pořád sama doma? Ty si děláš, co chceš — tak proč bych to nedělala taky. Já mám svoje přítelkyně. Na tom přece vůbec nic není — posedět s nimi v kavárně!“

### **PŘÍKLAD 8. Zárlivá manželka**

Oldřich Navrátil má 42 roků, jeho manželka Ludmila má 39 roků, manžel je zaměstnaný na exponovaném místě, jeho žena je v domácnosti, mají dvě děti. Manžel přichází domů v lehce podroušeném stavu, ve veselé náladě. Jeho žena se ptá: „Oldřichu, zase jdeš domů pozdě?“ Manžel se brání: „Vždyť víš, že to jinak nejde, mám povinnosti. Dnes jsme oslavovali narozeniny mého šéfa Václava Myslivce, trochu se to protáhlo.“ Manželka zesílí hlas: „Ty si vždycky najdeš nějakou výmluvu. Takhle to jde řadu let, já už ti nevěřím. Kdopak ví, co za tím je. Bude-li se to opakovat a ty přijdeš domů ještě jednou tak pozdě, požádám o rozvod a vezmu si děti s sebou.“

### **PŘÍKLAD 9. Svobodná žena**

Olga Opletalová, knihovnice, 38letá, při rozhovoru s lékařem MUDr. Antonínem Rédlem uvádí: „Měla jsem vždycky hodně zájmů. Svoje zaměstnání jsem si vybrala proto, že mně velice bavilo. Mám hodně známých a přátel, se kterými se často stýkám. V poslední době pozoruji úbytek ve svých zájmech a koníčcích, přerušila jsem styky se svými přáteli, zůstávám doma, nic mně nebaví. Předtím jsem neměla vůbec žádné problémy, ale rozešla jsem se se svým přítelem, se kterým jsem se znala asi 5 let — k ničemu to nevedlo, vzít si mne nechtěl. Teď jsem taková osamělá, zvlášť když vidím venku děti v parku, jak si hrají, milence, jak se k sobě mají. Zacinám si uvědomovat, že jsem svůj život promarnila. Uvažovala jsem o nějaké nové známosti — ale nemám odvahy, protože nedávno jsem dopadla špatně.“

### **PŘÍKLAD 10. Dominantní manželka**

Vilém Pokorný má 31 let, jeho manželka Věra má 30 let — je pátek odpoledne. Věra Pokorná říká manželovi: „Blíží se velikonoce, musíme udělat pořádek, vyluxovat, umýt okna, vydrhnout podlahy. Maminka říká, že k nám přijde, co by řekla tomu nepořádku zde.“ Vilém Pokorný sedí v křídle na pohovce a čte noviny: „Však to, Věrko, zvládněš beze mne. To je ženská práce.“ Manželka odpovídá popuzeně: „Já ti dám, ženská práce, stačilo, že jsem sehnala tento byt. V něm mi nepomůžeš, nic nezařídíš, na všechno abych stačila sama.“ Manžel Vilém také zvyšuje hlas: „Jak to, že nic nezařídím? A kdo sehnal Skodovku — chtělas mít auto!“ — „Skodovku — to není žádné auto, já myslela, že seženěš něco lepšího!“



## **PŘÍKLAD 11. Pracovní přetížení**

Vedoucí pracovnice Ludvík Jakubec ve věku asi kolem 40 roků uvádí při rozhovoru s lékařem MUDr. Josefem Kuncem: „V poslední době jsem měl v zaměstnání spoustu práce, kolega Jindřich Kuchta onemocněl a jeho agendu jsem převzal já. Řešili jsme termínovanou objednávku, byl jsem denně na pracovišti dlouho do večera. Byl jsem strašně unavený z toho všeho. Manželka mi výtčala, že se nevěnuji rodině, že to takhle jistě nikdo nedělá. Děti měly zhoršený prospěch ve škole. Unava se projevovala i v našem intimním životě, manželka Hermína nebyla se mnou spokojena a nevybíravě mi to dávala najevo. Nakonec jsem se ocitl zde.“

## **PROTOKOLY**

### **NÁVODNÉ OTÁZKY**

#### **PŘÍKLAD 1. Alkoholismus v rodině jako příčina neurotických potíží**

1. Jaký máte názor na konzumaci alkoholu?
2. Posuďte, zda potíže pacienta Emila Kaliny mohly být vyvolány jen rodinnou situací?
3. Analyzujte možné příčiny alkoholismu jeho otce!
4. Jak byste reagoval(a), kdybyste byl(a) vedoucím skupinové psychoterapie?

#### **PŘÍKLAD 2. Zneuznaný pracovník**

1. Zhodnoťte tuto situaci a napište, jaké jsou příčiny jednání Zdeňka Hály!
2. K čemu toto jednání může vést?
3. Jak byste tento problém řešil(a) Vy?
4. Jaké další nesprávné způsoby řešení by se ještě mohly vyskytnout?

#### **PŘÍKLAD 3. Přehnaná láska rodičů**

1. Jaký je Váš názor na vztah mezi rodiči a dospělými dětmi?
2. Pokuste se rozebrat příčiny chování matky Vlastimíla Dlouhého!
3. Jak byste řešil(a) tuto situaci Vy – na místě pacienta Vlastimíla Dlouhého?
4. Jak Vy byste hovořil(a) s pacientem Vlastimílem Dlouhým, kdybyste byl(a) na místě lékaře MUDr. Františka Hermána?
5. K jakým dalším důsledkům by mohla vést popsaná problémová situace a jaké nesprávné způsoby řešení by se ještě mohly v praxi vyskytnout?

#### **PŘÍKLAD 4. Sekretářka**

1. Analyzujte možné příčiny jednání náměstka Ivana Hlavoně!
2. Jak Vy byste jednal(a) na místě náměstka Ivana Hlavoně?
3. Rozeberte příčiny popsaných potíží Jarmily Ryškové!
4. Kdybyste byl(a) na místě lékaře MUDr. Ladislava Kotulána, jak byste popsaný případ řešil(a)?
5. Napište, jaké nesprávné způsoby řešení této situace se mohou ještě vyskytnout?

#### **PŘÍKLAD 5. Útěk k alkoholu před pracovními problémy**

1. Analyzujte příčiny popsané rodinné situace!
2. Jak byste na místě Aloise Sklenského zvládl(a) situaci Vy? Jak byste ji řešil(a)?
3. Jak hodnotíte postoje manželky Soni Sklenské k problémům jejího manžela? Jak byste reagoval(a) na jejím místě?
4. K čemu může ještě jednání Aloise Sklenského vést?
5. Jaké další nesprávné způsoby řešení by se ještě při řešení uvedené situace mohly vyskytnout?

#### **PŘÍKLAD 6. Alkohol jako způsob řešení rodinných problémů**

1. Které příčiny asi mohly vést ke vzniku problémů Jany Boháčové?
2. Vžijte se do úlohy Aloise Sklenského zvládl(a) situaci Vy? Jak byste ji řešil(a)?
3. Jakým způsobem byste řešil(a) její problém Vy?
4. Jak byste hovořil(a) s pacientkou Janou Boháčovou, kdybyste byl(a) na místě lékaře MUDr. Bohuslava Bílka?
5. Jaké další nesprávné způsoby řešení popsané situace se mohou ještě vyskytnout?

#### **PŘÍKLAD 7. Žárlivý manžel**

1. Zhodnoťte možné příčiny vztahu partnerů Rudolfa a Zofie Poláškových v tomto manželství!
2. Jaké jsou pravděpodobné příčiny uvedeného reagování Zofie Poláškové?
3. Jak byste reagoval(a) Vy na místě Zofie Poláškové?
4. Jak byste reagoval(a) Vy na místě manžela Rudolfa Poláška?
5. Které dílčí nesprávné způsoby řešení situace by se ještě mohly vyskytnout?

#### **PŘÍKLAD 8. Žárlivá manželka**

1. Jaký je Váš názor na způsob reagování Ludmily Navrátilové?
2. Jak byste se zachoval(a) v případě Oldřicha Navrátila?
3. Rozeberte příčiny vzniklé rodinné situace!
4. Jak jinak by bylo možno vzniklou situaci řešit?
5. Které dílčí nesprávné způsoby řešení situace by se ještě mohly vyskytnout?

### PŘÍKLAD 9. Svobodná žena

1. Analyzujte příčiny situace pacientky Olgy Opletalové!
2. Jak byste tuto situaci řešil(a) Vy, kdybyste byl(a) na místě pacientky Olgy Opletalové?
3. Jak byste se choval(a), kdybyste byl(a) na místě lékaře MUDr. Antonína Rědla?
4. K čemu by mohla problémová situace pacientky Olgy Opletalové vést, kdyby nepožádala o odbornou lékařskou pomoc?
5. Jaké další záporné důsledky by se mohly v praxi ještě vyskytnout?

### PŘÍKLAD 10. Dominantní manželka

1. Jaký je Váš názor na rozdělení práce v domácnosti?
2. Zhodnotte chování Věry Pokorné! Jak byste na jejím místě jednal(a) Vy?
3. Jak byste řešil(a) situaci na místě Viléma Pokorného?
4. Analyzujte příčiny vzniklé rodinné situace!
5. K čemu by mohla popsána rodinná situace vést?
6. Jaké další nesprávné způsoby řešení by se mohly vyskytnout?

### PŘÍKLAD 11. Pracovní přetížení

1. Zhodnotte jednání vedoucího pracovníka Ludvíka Jakubec!
2. Jaké by v tomto případě bylo podle Vašeho názoru správné řešení?
3. Co pro Vás znamená klidné rodinné zázemí?
4. Které příčiny pravděpodobně vedly k tomu, že musel vedoucí pracovník Ludvík Jakubec vyhledat odbornou lékařskou pomoc?
5. Jak byste reagoval(a) na potíže Ludvíka Jakubce, kdybyste byl(a) na místě jeho manželky Hermíny?
6. Jaké důsledky se mohly objevit, kdyby se problémy vedoucího pracovníka Ludvíka Jakubce neřešily pomocí odborného lékaře?

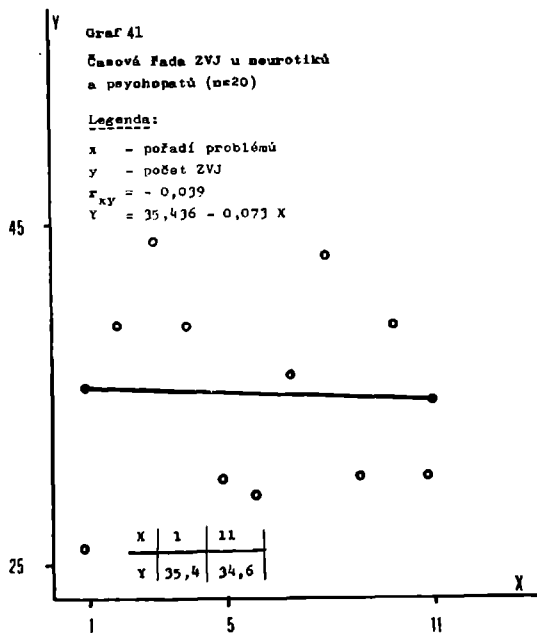
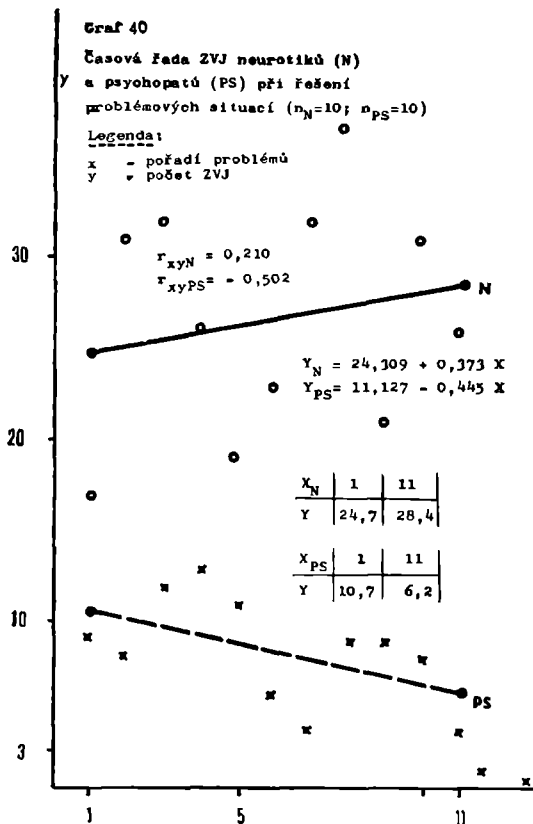
## ČASOVÉ ŘADY ZVJ NEUROTIKŮ A PSYCHOPATŮ

Skupina neurotiků měla deset členů. Byla heterogenní z hlediska věku, profesí i z hlediska diagnózy. Věk zkoumaných kolísal v rozmezí mezi 21,10–51,2 roku, průměrný věk pacientů-neurotiků byl 39,6 roku, dva byli muži (20 %) a osm žen (80 %). Základní vzdělání neměla žádná osoba, odborné učiliště absolvovalo 20 % osob, SVVŠ s nástavbou 10 % osob, absolventů vysoké školy bylo 20 %, střední odbornou školu mělo 30 % osob, SVVŠ 10 %. Z nich bylo 60 % hospitalizováno poprvé, 30 % podruhé a 10 % popáté. Délka hospitalizace kolísala mezi 8–28 dny s průměrem 19,0 dne.

Skupina psychopatů měla rovněž deset členů, z hlediska diagnózy byla homogenní, z hlediska profesí a věku heterogenní. Věk řešitelů, kteří byli pouze mužského pohlaví, varioval mezi 19,3–27,3 roku s průměrným fyzickým stářím 21,3 roku. 10 % řešitelů osob, SVVŠ s nástavbou 10 % osob, absolventů vysoké školy bylo 20 %, střední odbornou školu mělo 30 % osob, SVVŠ 10 %. Z nich bylo 60 % hospitalizováno poprvé, 30 % podruhé a 10 % popáté. Délka hospitalizace kolísala mezi 8–28 dny s průměrem 19,0 dne.

Na grafu 40 lze pozorovat průběh závislostí mezi pořadím řešených problémových situací a mezi absolutními počty znakově významových jednotek (ZVJ). Průběh se u obou zkoumaných souborů značně liší. U skupiny neurotiků má přímka mírně vzestupný trend, zjištěné hodnoty ZVJ mají značný rozptyl, jednotkový přírůstek (JP) je nepatrný, přepočtený na osobu a příklad je prakticky nulový. Na tomtéž grafu je uveden ještě průběh závislosti těžče proměnných u skupiny psychopatů. Přímka, proložená korelačními body má vzestupný trend, JP je nepatrný, přepočítáme-li jej na příklad a na osobu, je prakticky opět nulový. Hodnoty počtu ZVJ kolísají v poměrně širokém rozmezí, proto je i korelační koeficient nízký, jeho statistická významnost se blíží 10 %. Spojením obou skupin vznikl graf 41. Výsledná přímka je sice sestupná, ale trend úbytků frekvencí ZVJ je tak nepatrný, že je téměř rovnoběžná s osou x. Také rozptyl korelačních bodů je obrovský, jak o tom svědčí koeficient korelace, blízký nule.

Ukázalo se, že obě skupiny pacientů se v absolutní produkci ZVJ značně odlišují od ostatních řešitelských skupin, s nimiž byl v minulých deseti letech realizován výzkum pomocí metody aktivního sociálního učení programového (ASUP), takže obě skupiny lze považovat za skupiny kontrolní.



## 5. VYBRANÉ PROBLÉMOVÉ SITUACE VE VĚZEŇSTVÍ

Resocializace odsouzených k výkonu trestu patří k aktuálním otázkám současných společenských problémů.<sup>348</sup> Počet delikventů stoupá ve státech s vysokou životní úrovní i v rozvojových zemích. V kapitalistických státech je růst delikvence nepoměrně vyšší než ve státech socialistických. Také v ČSSR má od roku 1961 kriminalita vzestupnou tendenci.

Kriminalitě je v ČSSR věnována značná pozornost nejvyšších stranických a státních orgánů. Byly vydány závazné směrnice o boji proti kriminalitě na všech úsecích společensko-vědních disciplín, takže odborní pracovníci těchto oborů, např. právníci, psychologové, sociologové, pedagogové, antropologové, sociální pracovníci, se těmito otázkami systematicky zabývají. Kriminalita je tak složitým a rozsáhlým problémem, že k jeho řešení je třeba týmové spolupráce a interdisciplinárního přístupu.

Konkrétní úkoly zadané k řešení odborníkům byly formulovány a zahrnují dvě oblasti. Především jde o preventivní a profylaktickou činnost, která má obsahovat nárysy konkrétní politicko-výchovné osvěty zejména mezi mládeží. Druhým významným úkolem, je vypracování teorie a její ověření a posléze praktické zavedení efektivních resocializačních metod, které by vedly nejen k adaptaci a adjustaci delikventů ve společnosti, ale i ke snížení recidivy.

Zákon o výkonu trestu odnětí svobody ukládá příslušníkům Sboru nápravné výchovy působit na odsouzené tak, aby po propuštění vedli řádný život pracujícího člověka. Je tedy nezbytné ovlivňovat odsouzené takovými reedukačními metodami, které by ve svém efektu vedly k restrukturačnímu a osobnostnímu rozvoji a ke změně jejich sociálního chování. V Nápravných výchovných ústavech je prakticky ověřeno a zavedeno do systému nápravné výchovného působení skupinové poradenství jako specifická forma skupinové psychoterapie, dále skupinová diskuse k aktuálním společenským problémům jako forma obecné sociální a právní osvěty i občanská nauka, jejímž cílem je pozitivně politicko-výchovně ovlivňovat odsouzené.

Bylo realizováno přezkoušení metody aktivního sociálního učení programového (ASUP) u odsouzených k výkonu trestu, a to: u prvotrestanců, u odsouzených v I., II. a III. nápravné skupině.

<sup>348</sup> Mezník, Jiří: Categorical analysis of statements of sentenced delinquents during active social programme learning. In: Active social learning. Proceeding of the 4th Prague internat. conf. Psychol. development, learning and personality formation. Prague, Institut of Psychology 1982, str. 85-88.

Mezník, Jiří: Aplikace ASUP při řešení problémů odsouzených delikventů. Praha, 1982, 46 stran. Závěrečná práce PGS psychologů SSVN ČR.

Kmettková, Hana: Problémy adaptace osob ve výkonu trestu a její vztah k ASU. Brno, FF UJEP 1979.

Masnerová, Eva: Řešení pracovních konfliktů odsouzených a jejich vztah k ASU. Brno, FF UJEP 1983.

Lazarová, Boh.: Struktura osobnosti vězňů a její vztah k efektivitě řešení problémů. Brno, FF UJEP 1982.

Zahradníková, Věra: Řešení pracovních problémů u vězňů a jeho vztah k postojům. Brno, FF UJEP 1982.

Kohoutek, Milan: Řešení pracovních problémů odsouzených. Brno, FF UJEP 1983.

# NÁVRH PROBLÉMOVÝCH SITUACÍ PRO ŘEŠENÍ PROBLÉMŮ V NÁPRAVNĚ VÝCHOVNÝCH ÚSTAVECH

## PŘEDLOHY PRO ŘEŠENÍ PROBLÉMŮ ODSOUZENÝCH K VÝKONU TRESTU<sup>349</sup>

### PŘÍKLAD 1. Agresivní povaha odsouzeného

Odsouzený Jiří Tomek byl prudší povahy, a proto měl také spoustu nepříjemností nejen s odsouzenými, ale i s nadřízenými. Veškeré spory s odsouzenými řešil agresivním chováním. Následkem toho se také jeho pobyt v nápravně výchovném zařízení prodlužoval.

### PŘÍKLAD 2. Nedostatečná pracovní motivace

Odsouzený Zdeněk Slováček přestal pracovat dál, neboť svoji práci na 100 % splnil. Byl v partě, která plnila práci na 150 %. Zdeněk Slováček svůj postoj zdůvodňoval tím, že neví, proč by měl pracovat dál, když z toho nic nemá, jenom to, že by byl na tabuli ctí.

### PŘÍKLAD 3. Odmítnutí zapůjčit klíče od televize

Odsouzený František Beneš, starší směny, který je také členem samosprávy, odmítl půjčit klíče od televize odsouzenému Karlu Fojtíkovi, rovněž členu samosprávy. Karel Fojtík si to vysvětluje tím, že Františka Beneše před ostatními odsouzenými upozornil, že kouří v kulturní místnosti, kde se kouřit nesmí. Protože oni jako členové samosprávy musí jít příkladem v první řadě. A proto se mu prý pomstil tím, že mu klíče nepůjčil.

### PŘÍKLAD 4. Zamítnutí žádosti o propustku na pohřeb otce

Odsouzený Milan Kotík ve funkci brigádyra plnil veškeré jemu uložené úkoly a měl vzorné chování. Zadal svého vychovatele Dušana Heřmana, zda by ho pustil na pohřeb svého otce. Vychovatel odmítl kategoricky jeho žádost bez jakéhokoli vysvětlení. Podobně dopadl Milan Kotík i u náčelníka Jaromíra Kloudy.

### PŘÍKLAD 5. Neoprávněné obohacování místra

Radek Honák se ve výkonu trestu dostal do hádky s Karlem Boháčem, mistrem-civilním pracovníkem, který odsouzenému často odepisuje panely, aniž by odepsány měly být. Mistr Karel Boháč pak tyto panely prodává a obohacuje se na úkor odsouzeného. Ten je pak trestán za to, že neplní normy a jsou mu proto snižovány dávky jídla, má menší plat apod.

### PŘÍKLAD 6. Hádky pro nesprávný výkaz pracovního výkonu

Mezi odsouzenými Zdeňkem Horákem, Ondřejem Vystrčillem a mezi mistrem Vladimírem Bednářem vznikla hádka, jejíž příčina byla v tom, že mistr, aniž by oběma odsouzeným vysvětlil nebo sdělil příčinu, napsal do pracovního výkazu méně, než vyrobili Zdeněk Horák a Ondřej Vyskočil.

### PŘÍKLAD 7. Destrukce částí zařízení pokoje

Odsouzený mladistvý Vladimír Bureš si vyžádal rozhovor v pozdním večerním čase s vychovatelem Oldřichem Kalíšem, kterému sdělil, že se po propuštění z výkonu trestu v polovici tohoto měsíce nemůže vrátit k babičce, která ho vychovala. Poněvadž mu vychovatel naznačil, že si tuto situaci sám zavlnil, odsouzený Vladimír Bureš upadl do zuřivosti a demoloval část zařízení pracovního vychovatele.

### PŘÍKLAD 8. Systematické odmítání provádět příkazy staršího směny

Mezi odsouzenými Petrem Burdou, starším směny, a odsouzeným Bohumilem Bartošem vznikl konflikt, který spočíval v tom, že odsouzený Bohumil Bartoš odmítl provádět jakékoliv rozkazy vydávané Petrem Burdou. Odmítání vycházelo z osobního nepřátelství. Bohuslav Bartoš prohlašoval, že je vyučený, a proto je také chytřejší než Petr Burda a v civilním životě byl právě Bohumil Bartoš nadřízeným Petra Burdy, proto nebude žádné příkazy Petra Burdy plnit.

### PŘÍKLAD 9. Tělesné napadení kuchaře

Odsouzený Petr Hřebík ve funkci kuchaře často dával odsouzeným menší porce jídla, než bylo předepsáno. Jeden z odsouzených Stanislav Polák po obdržení takové porce to Petru Hřebíkovi ostřeji vytkl. Hádky nakonec vyústila ve rvačku, ve které byl Petr Hřebík poraněn, neboť i ostatní odsouzení se přidali na stranu Stanislava Poláka.

### PŘÍKLAD 10. Potrestání pomocníka kuchaře

Mezi odsouzenými kuchařem Jaroslavem Holým a jeho pomocníkem Josefem Novákem bylo napětí. Jaroslav Holý dával odsouzeným potraviny navíc, za které od nich dostával peníze, cigarety a jiné věci. Odsouzený Josef Novák to oznámil proviantnímu Jiřímu Čechovi. Ten však Jaroslavu Holému nemohl nic dokázat a odsouzení, kteří jídlo kupovali, nic neprozradili. Proviantní Jiří Čech potrestal pět dní izolace Jaroslava Holého za to, že chodí na jiné světnice, což je kuchařům zakázáno, i když tam chodí téměř všichni kuchaři.

### PŘÍKLAD 11. Tělesné napadení spoluvězně za pomluky

Ekonom Václav Hanuš často vyvolával mezi odsouzenými hádky. Prohlašoval, že odsouzený Stefan Sedivý pomlouvá Pavla Macháčka, též odsouzeného a zároveň kamaráda Stefana Sedivého, což nebyla pravda. Pavel Macháček vyhledal Stefana Sedivého a co se dozvěděl od ekonoma Václava Hanuš mu pověděl. Oba pak vyhledali Václava Hanuš, aby se to vysvětlilo. Ekonom Václav Hanuš potvrdil, že je to tak, jak řekl. Pavel Macháček se rozčílil a Stefana Sedivého udeřil, vyrazil mu jeden zub a poranil ret, který mu lékařem musel být sešitím ošetřen.

<sup>349</sup> Příklady i návodné otázky vypracovala PhDr. Hana Kmetíková za úzké spolupráce s PhDr. Jiřím Mezníkem a doc. dr. Jiřím Sedlákem, CSc.

#### **PŘÍKLAD 12. Nevyřízená žádost o zproštění pracovní funkce**

Odsouzený Oldřich Kačer se středoškolským vzděláním byl nucen vykonávat v nápravně výchovném ústavu funkci ústavního referenta. Oldřich Kačer tuto funkci nechtěl přijmout, neboť ho nebaví a je také, podle jeho slov, málo placená. Po delší době žádal pracovního referenta Františka Cardu o zproštění této funkce. Pracovní referent mu neustále slibuje, že žádost kladně vyřídí, ale problém trvá už několik měsíců, aniž by byl řešen.

#### **PŘÍKLAD 13. Odmítnutí uklídit rájony**

Odsouzený Jan Průša ve funkci staršího směny zadává svým podřízeným práci. Stanislav Bureš, jeden z jeho podřízených, též odsouzený, odmítl jít na rájony s vysvětlením, že rájony dělá stále jen on. Jan Průša toto vysvětlení odmítl, protože věděl, že Stanislav Bureš se vyhýbá jakékoliv práci. Je pravda, že Stanislav Bureš dělá rájony častěji než dřívě, ale to jen proto, že nejsou lidi a všichni se střídají spravedlivě.

#### **PŘÍKLAD 14. Spor o přidělení lepší práce**

Odsouzený Karel Jonásek ve funkci brigádyra je neustále slovně napadán svými podřízenými, též odsouzenými, že jim odmítá dát lepší práci, že jim to dělá schválně. Karel Jonásek to zdůvodňuje tím, že jeho rozkazy podléhají mistrůvi, a proto jim nemůže dát lepší práci.

#### **PŘÍKLAD 15. Nevytvořené hygienické návyky**

Pro nedostatečně vytvořené hygienické návyky byl odsouzený Tomáš Kohoutek přeložen na jinou světnici pod patronací velitele světnice Michala Částka. Tomáš Kohoutek, pokud nebyl Michalem Částkem kontrolován, hygienickou očistu neprováděl. Michal Částek se rozzlobil, když se odsouzený opět odmítl umýt a spolu s kamarády Tomáše Kohoutka do umývárny odnesli.

#### **PŘÍKLAD 16. Obvinění skupiny spoluvězňů**

Odsouzený Luboš Kočnár patřil mezi nejhorší pracovníky na útvaru, a proto neměl také žádné kamarády. Byl přeložen z linky na jeřáb. Jeřáb se dřívě, než Luboš Kočnár přešel, utřhl a spadl. Parta, do které se Luboš Kočnár dostal, byla tvořena pěti odsouzenými, kteří byli kamarády ještě z civilu. Luboš Kočnár došel za pracovním referentem Ivanem Slabým a celou partu obvinil, že ho chtějí „podrazit“ a že mu poškodili jeřáb. A to jen proto, že ho parta mezi sebe nepřijala.

#### **PŘÍKLAD 17. Udělení trestu za požití alkoholu**

Odsouzený Lubomír Vašíček, který byl předsedou samosprávy, požil větší množství alkoholu, který je v nápravně výchovném ústavu zakázaný. Během výkonu trestu tento odsouzený neměl žádné potřeby a choval se vždy vzorně. Za přečin dostal 5 dní „díry“ a byl zproštěn funkce předsedy. Na žádost o vysvětlení mu vychovatel Antonín Brázdil odpověděl: „Vypadněte, to vás nemusí zajímat.“

#### **PŘÍKLAD 18. Tělesné napadení spoluvězňů**

Odsouzený Jiří Nosek stále vzpomínal na svoji manželku Marii Noskovou a také o ní často kladně před svými spolubydělci hovořil. Jeho spolubydělci odsouzený Luboš Přikryl se mu jednou začal vysmívat a řekl mu: „Vždyť jsi se sem dostal proto, žeš jí mlátil a tady o ní píšeš chvalozpěvy.“ Jiří Nosek se s ním ihned začal rvát.

#### **PŘÍKLAD 19. Zamítnutí žádosti o přeložení**

Odsouzený Jan Pasiar žádal vychovatele Tomáše Ondru o přeložení do jiného nápravně výchovného ústavu, aby mohl být blíže svým dětem a manželce Josefě Pasiarové. Vychovatel Tomáš Ondra po dohodě s náčelníkem nápravně výchovného ústavu Karlem Drozdou, kterého odsouzený též žádal o přeložení, žádost odmítl. Zamítnutí zdůvodňoval tím, že se Jan Pasiar bude stejně s manželkou rozvádět.

#### **PŘÍKLAD 20. Odmítnutí pracovat nad normu**

Na noční směnu, která je tvořena pěti odsouzenými byl přidělen nový odsouzený Milan Trávníček. Tato parta byla jedna z nejlepších v ÚNV a dělala nad stanovenou normu. Milan Trávníček během jedné směny bouchl kladivem a prohlásil, že dělat nad normu nebude. Brigádyr Petr Morávek ho odhodil a poslal ho za mistrem Pavlem Kramářem, ad si to s ním vyřídí.

#### **PŘÍKLAD 21. Vyhrožování zabitím**

Odsouzený Pavel Kotl byl neustále sexuálně napadán odsouzeným Janem Divišem. Pavel Kotl to oznámil vychovateli Miroslavu Lukáškoví a později když obtěžování nepřestávalo – i bezpečnostnímu referentovi Josefu Coganovi. Jan Diviš zato, že na něho žaloval, mu nyní vyhrožuje zabitím a neustále za Pavlem Kotlem slídí, takže má Pavel Kotl strach zůstat sám.

#### **PŘÍKLAD 22. Zapření balíčku čaje**

Odsouzený Vlastimil Chalupa odešel ráno do práce. V místnosti byli jen odsouzení Miroslav Kopecký a Milan Laštůvka. Když se Vlastimil Chalupa vrátil z odpolední směny, zjistil, že se balíček čaje ztratil. Zeptal se Miroslava Kopeckého a Milana Laštůvky zda vědí o zmizení čaje. Oba to popřeli. Odsouzený Vlastimil Chalupa sáhl do saka Miroslava Kopeckého, které viselo ve skřini světnice a balíček tam našel.

#### **PŘÍKLAD 23. Krádež cigaret<sup>50</sup>**

Odsouzený Ivan Váňa byl vášnivým kuřákem. Při příchodu na pracoviště si chtěl zakouřit, ale zjistil, že mu někdo ze spoluodsouzených odcizil obě ještě nenačaté krabičky cigaret.

<sup>50</sup> Problémové situace zkonstruovali PhDr. Stanislav Nečas, CSc., a Růžena Daševská ve spolupráci s doc. dr. J. Sedlákem, CSc.

Obrátil se na skupinu spoluodsouzených: „Kdo z vás mi vzal cigarety, ať je do osmi hodin vrátí kde je vzal!“ Nikdo však cigarety nevrátil.

#### **PŘÍKLAD 24. Odmítnutí vykonat určitý cvik v tělesné výchově**

Při povinné tělesné výchově měl odsouzený Karel Liška jako ostatní vyskočit na hrazdu. Měl však strach a proto odmítl cvik udělat. Nato byl referentem režimu poslán na ubytovnu a byla mu zadána práce na úklidu chodby. Toto však odsouzený Liška odmítl provést.

#### **PŘÍKLAD 25. Vyhodnocování nejlepších pracovníků**

Minulý měsíc měl odsouzený Petr Ranek drobnou nehodu s mistrem Rudolfem Římkem ohledně přidělování práce na stavbě. Přestože odsouzený Petr Ranek překročil jako obvykle výkovnou normu a je držitelem titulu „Vzorný pracovník“, nebyl vyhodnocen tentokrát mezi nejlepšími pracovníky. Ostatní členové jeho kolektivu vyhodnoceni byli.

#### **PŘÍKLAD 26. Odmítnutí nastoupit na pořadovou přípravu**

Při vyhlášení nástupu na pořadovou přípravu odsouzený Ivan Jelínek měl rovněž nastoupit, k čemuž její službu konající odsouzený Jaroslav Kadlec vyzval. Odsouzený Ivan Jelínek mu však řekl: „Já se Ti na to vykašlu, na nějaký pořádek. Já jsem už stará pasta a ne holub, tak mi dej pokoj! Jasný!?“

#### **PŘÍKLAD 27. Odmítnutí vrátit se k matce**

Při návštěvě v nápravné výchovném ústavu přesvědčovala matka Cecilie Cinková svého syna Drahomíra Cinka, aby se po odpykání trestu přistěhoval k ní. Odsouzený Cink tuto nabídku kategoricky odmítl.

#### **PŘÍKLAD 28. Provedení opravy bez souhlasu mistra**

Za odsouzeným Adolfem Ambrusem přišli na pracoviště dva spoluodsouzení pracovníci, a to Jaroslav Soldán a Josef Koníček. Donesli mu k opravě dva háky na jeřáb. Bez jejich opravy by nebyl jeřáb v provozu a nemohli by pracovat dále. Odsouzený Adolf Ambrus se rozhodl, že tuto opravu, přestože neměl mistrův souhlas, udělá. Když toto zjistil mistr Břetislav Badúnek, sdělil Ambrusovi, že je nahlásí jako neplníče normy.

#### **PŘÍKLAD 29. Odcizení předmětů osobní potřeby a peněz**

Odsouzený Milan Novotný měl na pracovišti ve skřínce uschovány věci k nákupu a peníze z kapesného. Když onemocněl, dal odsouzenému Oldřichu Pokornému klíč a požádal ho, aby mu všechny věci donesl. Odsouzený Oldřich Pokorný však na pracovišti zjistil, že skříňka je prázdná a že zámek je u ní poškozený. Někdo skříňku otevřel a věci s penězi si vzal.

#### **PŘÍKLAD 30. Krádež propisovací tužky**

Odsouzený Svatopluk Svačil si schoval svou pěknou propisovací tužku mezi matrace postele. Věděl o tom jen tři spoluodsouzení, mezi nimi Pavel Rozbořil. Když se odsouzený Svatopluk Svačil vrátil z odpolední směny, zjistil, že je tužka pryč. „Nepůjčil si někdo mou propisovačku?“, ptal se druhý den, ale ostatní o tom nic nevěděli. Již předtím si odsouzený Svačil prohlédl saka visící ve skříni příslušné světnice. V saku odsouzeného Rozbořila byla hledaná tužka. „Opravdu nevíš nic o té tužce?“, ptal se ho odsouzený Svačil. Dostalo se mu odpovědi: „Ne, nic o tom nevíš.“ Odsouzený Svačil vytáhl tužku a řekl: „Toto máš v saku a přitom tvrdíš, že o ničem nevíš. Máš štěstí, že máš za dva dny výstup do civilu, jinak bych si s Tebou udělal pořádek. Jak se chceš udržet v civilu, když už ve výkonu trestu okrádáš spoluodsouzené?“

#### **PŘÍKLAD 31. Zákaz dopisování se snoubenkou**

Odsouzený Hubert Chybný má delší dobu snoubenku Jarmilu Pavlíčkovou, s níž se už 10 měsíců neviděl, a moc mu na ní záleží. Říká: „Nemám od pana vychovatele Václava Bušiny dovoleno, abych jí mohl vidět nebo si s ní aspoň dopisovat. Je to pro mne něco hrozného, pořád na ni musím myslet, nic mne nebaví a je to pro mne kruté. Dělam všechno pro to, abych jí mohl vidět. Jestli jí neuvidím, tak budu nervózní a budu dělat to, co nemám a nebudu nikoho poslouchat.“

#### **PŘÍKLAD 32. Nařčení odsouzeného z donášení**

Dva dny po zamítnutí žádosti o podmíněné propuštění byl odsouzený Emil Fiala nařčen několika odsouzenými, mezi nimiž byl i člen samosprávy odsouzený Zdeněk Lacina, že chodí do kanceláře dávat informace vychovatelům o jiných odsouzených. Jeden ze spoluodsouzených František Gavlas mu řekl: „Ty bonzáku, jak to, že chodíš bonzovat vychovatele. Dostaneš na hubu, jestli se to bude opakovat, uvidíš!“

#### **PŘÍKLAD 33. Rozbití židle v kulturní místnosti**

Odsouzený Jaroslav Hájek dostal týden před propuštěním z výkonu trestu dopis od své babičky Františky Saňankové, u které bydlel a která ho vychovávala. Po přečtení dopisu v záchvatu vzteku rozbil na kulturně židli. Potom při pohovoru vychovatelé Karlu Lotreklovi sdělil, že se ho babička zřekla, matku že nezná a otec, který se novu oženil, jej k sobě nevezme.

#### **PŘÍKLAD 34. Odmítnutí převzít výrobu před ukončením pracovní doby<sup>34</sup>**

Odsouzený František Kučera je zařazen na pracoviště Kovohutě Břidličná jako pracovník OTK. Spoluodsouzený Jaromír Jochman jej požádal, aby hodinu před ukončením odpolední směny od něj převzal výrobu. Výroba od Jaromíra Jochmana nebyla převzata, a ten řešil vzniklou situaci tím, že spoluodsouzeného Františka Kučera udeřil několikrát pěstí do obličeje a způsobil mu zranění na nose. Celou záležitost oznámil František Kučera svému vychovateli Karlu Vackovi.

<sup>34</sup> Příklady zkonstruoval PhDr. Milan Kohoutek ve spolupráci s doc. dr. J. Sedlákem, CSc.

### **PŘÍKLAD 35. Odmítnutí lékařské péče**

Odsouzený Miroslav Ludvík byl přemístěn z nápravně výchovného ústavu Pířbram, kde utrpěl pracovní úraz, k nápravně výchovnému ústavu Mírov, což je ústav se zvyšenou lékařskou péčí. Při první návštěvě lékaře Karla Vágnera byly odsouzenému Miroslavu Ludvíkovi předepsány dva druhy injekcí proti bolesti. Po využívání všech dávek navštívil odsouzený Miroslav Ludvík lékaře znovu a dožadoval se vydání dalších léků, což mu bylo odmítnuto.

### **PŘÍKLAD 36. Zmetkovitost vzniklá nedodržením technologického postupu**

Odsouzený Julius Procházka je zařazen jako OTK a jeho úkolem je kontrolovat kvalitu práce ostatních odsouzených na pracovišti. Při kontrole zjistil, že odsouzený Martin Horáček, který je zařazen na lisu nedodrжуje technologický postup práce. Byl na to Juliusem Procházkou upozorněn. Martin Horáček však slovně napadl Juliuse Procházkou a řekl mu, aby se o něj nestaral. Během směny však došlo k poškození formy a tím vznikla škoda na stroji. Odsouzený Julius Procházka celou záležitost nahlásil.

### **PŘÍKLAD 37. Neostřítkované desky**

Odsouzený Luboš Mráz je zařazen na pracoviště, kde provádí štítkování papírových desek. Při prováděné kontrole zjistil Ivan Klus, který vykonává funkci brigádyra, že balíky jsou ostřítkovány pouze na prvních a posledních deskách, ostatní štítky chybí. Jako vlník byl brzy zjištěn Luboš Mráz. Nejříve se snažil tvrdit, že se asi zmýlí. Když mu však byly ukázány další balíky přiznal, že takto pracuje již delší dobu. Žádal po brigádyru Ivanu Klusovi, aby případ nikomu z nadřízených nehlásil, že neostřítkované desky dodatečně ostřítkuje a vícekrát se to nebude opakovat.

### **PŘÍKLAD 38. Neplnění výkonové normy na práci přidělenou mistrem**

Civilní mistr Jan Hůla napomenul odsouzeného Jiřího Málka a vytýkal mu, že neplní pracovní povinnosti a nenastane-li zlepšení, budou mu kráceny prémie a bude navržen k potrestání. Odsouzený Jiří Málka se ohražoval tím, že na práci nestačí, že má strach, aby neudělal zmetky a přidělená práce jej nebaví. Mistr Jan Hůla řekl, že odsouzenému Jiřímu Málkovi nemůže pomoci, protože stejnou práci dělají i jiní, kteří za stejných podmínek úkony plní. Odsouzený Jiří Málka se rozhodl řešit situaci tak, že se přestal zajímat o to, zda plní nebo ne, a prohlášen mezi ostatními, že pomoc od druhých čekat nemůže, neboť každý se stará jen sám o sebe.

### **PŘÍKLAD 39. Návrh na přefazení z expedice**

Odsouzený Jaroslav Kryst je zařazen v expedici výrobků na pracovišti Břidličná. Požádal referenta pracoviště poručíka Janáka, aby jej předvedl k lékaři, že má po úrazu páteře. Referent řezimu Ladislav Janák mu řekl, že návštěvu má uskutečnit v mimopracovní době, přesto však odsouzeného Jaroslava Krysta na nemocnici odvedl. Po návratu od lékaře však referent pracoviště Ladislav Janák odsouzenému Jaroslavu Krystovi řekl, že podá návrh na jeho přefazení na ruční dílnu, kde je menší možnost výdělku, protože v expedici návštěvami u lékaře zamešká pracovní dobu a ostatní jej potom nestačí nahradit. Odsouzený Jaroslav Kryst se proti přeložení ohradil s tím, že bylo bezdůvodné, že se jedná o samolibost referenta režimu a o zbytečné šikanování.

### **PŘÍKLAD 40. Neplnění výkonových norem**

Odsouzený Michal Opršálek byl zařazen na strojní práci a na pracovišti byl delší dobu neplněním výkonových norem. Obvinil civilního mistra Františka Zamazala, že mu přiděluje vadný materiál, který mu při obrábění praská a on nemůže normu splnit. Odsouzený Michal Opršálek veřejně na pracovišti prohlásil, že mistr František Zamazal si neplní své povinnosti, protože od podniku přebíral nekvalitní materiál a od nich chce, aby odváděli kvalitní práci. Několikrát byl vychovatelem Františkem Zamazalem trestán jako neplnič z vlastní viny. Několikrát se proti jednání mistra ohražoval.

### **PŘÍKLAD 41. Pomluva**

Odsouzení Jan Vyskoč a Pavel Chaloupka pracují na stejném pracovišti. Jan Vyskoč je zařazen jako kontrolor výroby a Pavel Chaloupka jako soustružník. Oba pocházejí ze stejného města. Pavel Chaloupka začal vykládat o tom, jak se v civilu chová družka Jana Vyskoče, a na základě jeho slov se Jan Vyskoč s družkou Věrou Konečnou rozešel. Brzo však poznal, že se jedná o pomluvu a když jednou opět Pavel Chaloupka začal o nevěře Vyskočovy družky, došlo ke rvačce. Janu Vyskočovi se vztah s družkou nepodařilo obnovit. Napjatý vztah mezi odsouzenými pokračuje i nadále.

### **PŘÍKLAD 42. Krádeže osobních věcí v ústavní kuchyni**

V ústavní kuchyni pro odsouzené se delší dobu ztrácely osobní věci odsouzených kuchařů. Jedno se o žiletky, peníze, cigarety apod. Jednou přišel na pracoviště vychovatel Jiří Sránek vracet odsouzenému Václavu Trávníčkovi dopis, protože uvnitř obálky byly lističky s adresami. Mezi ostatními se vědělo, že byla odcizena obálka se známkami a adresami. Tím, že odsouzený Václav Trávníček zapomněl adresy v dopise, se vlastně odhalil jako zloděj.

### **PŘÍKLAD 43. Pomsta za nepřetržení nekvalitní výroby**

Odsouzený Petr Karásek, jenž je zařazen na pracovišti jako OTK, odmítl převzít výrobu od odsouzeného Václava Popelky, protože byla nekvalitní. Odsouzený Václav Popelka mu řekl, že mu to vrátí i s úroky, až to bude nejméně čekat. Po nějaké době byla na pracovišti prováděna osobní prohlídka odsouzených. Václav Popelka vsunul nenápadně do kapsy odsouzeného Petra Karáska civilní papírovou bankovku. Počítal s tím, že najde-li některý z příslušníků tuto bankovku, bude Petr Karásek přísně kázeňsky potrestán.

### **PŘÍKLAD 44. Nevyužitá profese**

Odsouzený Zdeněk Karpluk byl zařazen na pracoviště Meopta jako soustružník. Jeho vlastní nebalost došlo k tomu, že upevnil vadné pouzdro a pustil soustruh. Došlo ke zlomení tyče vodičho pouzdra. Mistr Milan Voska jej proto přefadil na méně kvalifikovanou ruční práci i když věděl, že odsouzený Zdeněk Karpluk je vyučený zámečnick. Odsouzený Zdeněk Karpluk žádal civilního mistra Milana Vosku o lepší práci, mistr mu jí však odmítl přidělit, protože



nedodržoval základní technologické postupy. Odsouzený Zdeněk Karpluk žádal změnu pracoviště NO NVČ, nebylo mu však vyhověno. I když překračuje výkonové normy prohlašuje, že přidělená práce ho nebaví.

#### **PŘÍKLAD 45. Konflikt na pracovišti Preciosa**

Odsouzený Jan Novák vykonává funkci seřizovače na pracovišti Preciosa, kde se používá éter k mazání leštiček. Tuto látku přidělují pouze seřizovači, ostatní k ní nemají přístup. Jednou přišel za Janem Novákem odsouzený Václav Stýbba a chtěl, aby mu byl vydán éter k nedovolenému inhalování. Toto vydání bylo odsouzeným Janem Novákem odmítnuto. Odsouzený Václav Stýbba řekl Janu Novákovi, že je konfident a slouží tomuto režimu. Vzniklou hádku řešil Jan Novák tím, že udeřil pěsti Václava Stýbba do obličeje. Václav Stýbba prohlásil, že to tak nenechá. Šel za mistrem Jirím Kopáčem a řekl mu, že Jan Novák nedělá svou práci dobře, že se řádně nestará o stroje a neplní si povinnosti. Mistr si Jana Nováka zavolal a řekl mu, že jestliže se budou stížnosti opakovat, nechá jej kázeňsky potrestat. Reakce Jana Nováka byla taková, že po odchodu z kanceláře začal rozdávat všem veřejně éter a prokládal, že když má být kázeňsky potrestán, tak at je k tomu pravdivý důvod.

#### **PŘÍKLAD 46. Škrtnutí výroby v úkolovém listku**

Odsouzený Kamil Vaníček je zařazen na pracovišti Kovo hutě Brdličná, kde vykonává jednoduchou manuální práci při zpracování alobalu. Protože má pohledávky na výživném, snaží se odevzdávat nad normu. V úkolovém listku zjistil, že místo 2000 odevzdaných kusů má napsáno pouze 1500. Brigádyr, odsouzený Jan Vysoudil mu sdělil, že on za to nemůže, že škrty provádí mistr Jiří Novák. Civilní mistr Jiří Novák však na dotaz odpověděl, že o nicčem není. Jestliže však odevzdá odsouzený Kamil Vaníček více jak 1500 kusů, je mu výroba navíc škrtována jako zmetková. Odsouzený Kamil Vaníček se domnívá, že je to tak proto, že by mistr nepřežil, kdyby někdo vydělával víc než on.

#### **PŘÍKLAD 47. Porucha stroje**

Odsouzený Gábor Mako je zařazen na kovoobráběcím stroji na pracovišti ZTS Olomouc. Poněvadž se zde pracuje na zastaralých strojích, dochází k častějším poruchám strojů. K jedné z poruch byl zavolan seřizovač, odsouzený Karel Jánský. Obvinil odsouzeného Gábora Mako z toho, že poruchy stroje dělá schválně a mezi oběma došlo k hádce. Napětí mezi nimi trvá již delší dobu.

#### **PŘÍKLAD 48. Odmítnutí podat alkohol podnapilému<sup>352</sup>**

Jiří Tomášek přišel do restaurace „Pod zámek“ půl hodiny před zavírací dobou a v podnapilém stavu. Dožadoval se podání rumu a piva. Hostinská Vlasta Čechová mu odmítla pivo načepovat, poněvadž měla pivo dotočeno a nechtěla narážet před uzavírací hodinou nový sud. Proto nalila Jiřímu Tomáškoví pouze malou odměrku rumu a poslala ho domů at se vyspí a přijde druhý den. Jiří Tomášek se přesto nalití piva dožadoval, choval se drze a začal hrubými výroky hostinskou Vlastu Čechovou urážet. Ta se rozzlobila a zavolala hádku VB.

#### **PŘÍKLAD 49. Po propuštění z výkonu trestu**

František Ondra, Pavel Sýkora a Jiří Kodet byli právě propuštěni z výkonu trestu kde spolu prožili několik měsíců. Mají u sebe nějaké peníze, které si ve výkonu trestu vydělali a radostný pocit ze znovu nabyté svobody. František Ondra navrhuje zajít do nejbližší restaurace a tam se trochu povyzrazit. Pavel Sýkora je pro návštěvu nějaké lepší tancárny a získání nějakých děvčat. Jiří Kodet s nimi nesouhlasí a navrhuje jít na nádraží a odjet co nejdříve domů. Vznikne spor. František Ondra hájí názor, že lepší než cokoli je na oslavu svobody se opít, Pavel Sýkora nechce jít na pivo, ale na něco lepšího, Jiří Kodet chce jít domů. Nakonec se František Ondra s Pavlem Sýkorou spojí a přemlouvají Kodeta, aby šel s nimi. Je prý chlap, musí dohnat co zameškal apod. Kodet se brání, ale nakonec podlehne a nechá se přemluvit. Nakonec se všichni opijí v podřadné hospodě, přenocují v parku a teprve druhý den jedou domů.

#### **PŘÍKLAD 50. Nesprávný postoj k práci**

Odsouzený Rudolf Holas tvrdí a odsouzený Václav Křepelka mu přizvukuje, že mu jeho ruce slouží jen k držení cigaret a džbánku piva. Nejsou prý stavěné na práci. I ve výkonu trestu se v práci ulejšvá, brzdí v práci jiné a svévolně se vzdaluje z pracoviště, brzdí výkon celé linky. Spolupracovníci tak neplní jeho vinou plán výroby, hrozí jim kázeňské potrestání a navíc krácení výdělků kapesného.

#### **PŘÍKLAD 51. Nedovolená příprava alkoholu ve výkonu trestu**

Skupina odsouzených ve výkonu trestu si připravila z chlebových kůrek a cukru primitivní alkoholický nápoj. Požití takového nápoje vyvolává mnohdy značnou opilost, nejsou vyloučeny zdravotní následky jako poškozená funkce jater, ledvin i zhoršení zraku. Odsouzený Jašek se o přípravách tohoto nápoje doví a poněvadž s ním má špatné zkušenosti, upozorní příslušníky SNB.

#### **PŘÍKLAD 52. Rozdílné názory na alkoholismus**

Emanuel Jelínek před nástupem výkonu trestu v neuměrné míře požíval alkoholické nápoje, téměř denně se přiváděl do podnapilého stavu a pod vlivem alkoholu byl agresivní, neurvalý. Všechny trestné činy, kterých se dopustil, byly spáchány pod vlivem alkoholu. Ve výkonu trestu věnují výchovní pracovníci problematice alkoholu značnou pozornost a snaží se odsouzeným vysvětlit, že je lépe se požívání alkoholu, pokud působí potíže jim samotným či jejich rodinám, vyvarovat. Odsouzený Emanuel Jelínek ale stále tvrdí, že pítí alkoholu je jeho soukromá záležitost a nikomu po tom nic není, zda bude pít či ne.

<sup>352</sup> Předlohy zkonstruoval PhDr. Jiří Mezník za spolupráce doc. dr. J. Sedláka, CSc. Experiment proběhl ve třech sezeních s týdenními intervaly.

### **PŘÍKLAD 53. Odsouzení se přou o pracovní povinnosti**

Odsouzený Roman Ježek a odsouzený Boleslav Hak se dostali do sporu. Boleslav Hak se domnívá, že povinnost pracovat a tedy mít stálý pracovní poměr je vlastně omezení osobní svobody, že každý by se měl sám rozhodnout, zda si bude opatřovat prostředky k životu prací nebo se nechá někým vydržovat. Roman Ježek tvrdí, že ten, kdo nepracuje a žije na úkor druhých, žije nečestně. Osm hodin práce prý nikomu neublíží a navíc lze vydělaných peněz dobře využít, kdežto vydržovaný člověk kromě jídla a cigaret si nemůže nic opatřit. Navíc odsouzený Roman Ježek tvrdí, že je trapné se nechat vydržovat kamarády, manželkou nebo družkou, či dokonce rodiči.

## **INSTRUKCE K DRUHÉMU SEZENÍ ŘEŠENÍ PROBLÉMU OSOB VE VÝKONU TRESTU ODNĚTÍ SVOBODY<sup>863</sup>**

Scházíme se dnes již podruhé, abychom společně řešili vybrané problémy, které se občas vyskytnou u některých odsouzených ve výkonu trestu nebo i na svobodě.

Naše první setkání bylo pro nás velmi zajímavé a podnětné. Něktetré Vaše přístupy k problémům svědčí o tom, že mnozí z Vás mají zájem se poučit z chyb druhých a vystříhat se v budoucnosti nesprávných způsobů chování. Jistě i Vy jste o naší poslední besedě přemýšleli a mnozí z Vás našli správný způsob řešení běžných životních situací, které jste v minulosti v praxi řešili ne zcela správně.

Nyní nás čeká dalších šest úkolů, které budou poněkud složitější, a proto si vyžádají Vaši plnou koncentraci a odpovědný přístup. Věříme, že i tentokrát budeme pracovat dobře a o problémech budeme diskutovat otevřeně a bez zábrán.

### **PŘÍKLAD 54. Projev agresivity**

Odsouzený Jan Kubánek pro své výbušné chování měl mnoho konfliktů se spoluodsouzenými i s nadřízenými. Se spoluodsouzenými vyvolával stále hádky a násilně se choval. Počet jeho kázeňských trestů se stále zvyšoval.

### **PŘÍKLAD 55. Ignorování ochranného dohledu**

Josefu Novákovi byl soudem uložen ochranný dohled na dva roky za to, že nikde nepracoval, toulal se po celé republice a živil se příživnickým způsobem života. Odsouzený Josef Novák se cítil uložením ochranného dohledu poškozen. Když byl propuštěn po ukončení výkonu trestu na svobodu, k výkonu ochranného dohledu se nepřihlásil a vydal se opět na toulku po republice. Známým říkal: „Když mně ochranný dohled dali, at si ho plní sami.“ Skutečnost, že za porušení ochranného dohledu může dostat a určitě dostane další trest odnětí svobody vůbec nebral na vědomí.

### **PŘÍKLAD 56. Dlouhé čekání na potvrzení o hlášení se při výkonu ochranného dohledu**

Odsouzený Zdeněk Syrový se po propuštění z výkonu trestu chodil hlásit na oddělení VB k výkonu ochranného dohledu. Vše probíhalo dobře. Až jednou měl příslušník VB ppor. Jiffi Vyskočil, vykonávající ochranný dohled, nával práce a nechal Zdeňka Syrového asi hodinu čekat v čekárně a teprve pak provedl potřebný úkon. Zdeněk Syrový se cítil uražený, dostal se s příslušníkem ppor. Vyskočilem do sporu, mluvil hlasitě o tom, že „když se příslušníci VB váli celé dny po kancelářích a nemají co dělat, on zase nemá čas tady vysedávat a že příště nepřijde.“ Také nepřišel a musel být předveden.

### **PŘÍKLAD 57. Podvod na spoluodsouzeném**

Odsouzený Emil Vašek má dlouhodobý trest před sebou a nyní je ještě stíhán pro trestný čin neplacení výživného ve prospěch jeho dvou dětí, kterým dluží 2000 Kčs. Podle zákona může být dluh vyrovnán před zahájením trestního řízení a v takovém případě se od dalšího potrestání upouští. Odsouzený Luboš Malý nabídně odsouzenému Emilu Vaškovi pomoc tím, že napíše domů svým rodičům, aby z jeho peněz Vaškův dluh uhradili a tím by bylo trestní stíhání zastaveno. Luboš Malý dá přelstít Emilu Vaškovi dopis, ve kterém píše rodičům, aby poukázali poštou bývalé manželce Emila Vaška částku 2000 Kčs. Dopis ale neodešle. Zařídí si posílání fingovaného dopisu, ve kterém je jako by rodinou sděleno, že peníze byly včas odeslány a dlužná částka je vyrovnána. Odsouzený Emil Vašek uklidněn již nepodniká nic, aby částku uhradil a klidně podepíše odsouzenému Luboš Malému dlužní úpis na částku 2000 Kčs. Odsouzený Luboš Malý je pak propuštěn do civilu. Krátce nato obdrží odsouzený Emil Vašek předvolání k soudu v trestní věci neplacení výživného. Sebevědomě u soudu prohlásí, že dlužná částka byla uhrazena. Bývalá manželka odsouzeného Emila Vaška ale prokáže,

<sup>863</sup> Instrukci k druhému sezení uvádíme proto, poněvadž se od běžné standardizované vstupní instrukce odlišuje.

že žádné peníze nedostala a soud vyměří odsouzenému Emilu Vaškovi další trest v trvání jednoho roku. Teprve nyní odhalí odsouzený Emil Vašek podvod, který nastrojil odsouzený Luboš Malý. Luboš Malý pak na základě dlužního úpisu přes advokátní kancelář se pokouší na odsouzeném Emilu Vaškovi vymáhat splacení dluhu ve výši 2000 Kčs.

#### **PŘÍKLAD 58. Vymáhání úplatku vedoucím skupiny kázně a pořádku na spoluodsouzeném**

Odsouzený Zdeněk Kratochvíl, vedoucí skupiny Kázně a pořádku, požádá spoluodsouzeného Miloše Nováka o cigaretu. Ten odmítne cigaretu dát. Zdeněk Kratochvíl je mstivý člověk a proto za několik dnů napíše na rozpis úklidových prací odsouzeného Miloše Nováka přesto, že je řada na jiném odsouzeném. Odsouzený Miloš Novák odmítne úklid provést. Zdeněk Kratochvíl jde pak za kpt. Janečkem a žádá pro odsouzeného Miloše Nováka kázeňský trest za to, že odmítl plánovaný úklid provést.

#### **PŘÍKLAD 59. Navádění k porušování kázně**

Odsouzený Jindřich Pytela je protělý a otrlý vězeň. Méně zkušeným spoluodsouzeným namlouvá, že jedině ten, kdo je ve výkonu trestu, je pořádný chlap. Ale úplně nejlepší je ten, který se dokáže postavít na odpor příslušníkům a hrubě porušovat ústavní řád. Ten prý skutečně prokáže svou odvahu. Nemluvný, zakřiknutý a tělesně slabý odsouzený Jiří Šimák si při večerní přídávce prověřer zapálí nečekaně na hromadném nástupu cigaretu a přitom dobře ví, že je to přísně zakázáno. Je službokonajícím raportčíkem Jířim Rohlíčkem přísně napomenut. Odsouzený Jiří Šimák je nečekaně spurný a drzý, a proto musí být umístěn do uzavřeného oddělení.

## INSTRUKCE KE SKUPINOVÉMU ŘEŠENÍ PROBLÉMŮ OSOB VE VÝKONU TRESTU — TŘETÍ ČÁST<sup>354</sup>

Scházíme se již potřetí, abychom se zamyslili nad některými problémy, se kterými se v životě setkáváte nebo můžete setkat. Při řešení jednotlivých problémů budeme postupovat stejně jako v předchozích sezeních. Znovu Vás ujišťujeme, že Vaše sdělení jsou pro nás důvěrná a budou využita jen pro vědecké a výzkumné účely.

Přečtěte si tedy první příklad, potom prostudujte otázky k tomuto příkladu a zamyslete se nad nimi. Písemně odpovězte aspoň heslovitě do příloženého protokolu. Uveďte hodinu a minutu, kdy jste začal číst text a nakonec hodinu a minutu, kdy jste dokončil písemné řešení problému. Pokud písemné řešení přerušíte a pak se k témuž tématu vrátíte, vyznačte opět čas na počátku a ukončení tak, aby bylo možno zjistit celkový čas, který jste k řešení příkladu potřeboval. Stejným způsobem postupujte i u dalších příkladů. Znovu připomínáme, že do tohoto textu nic nevpisujte, všechny návrhy, poznámky a postřehy či nápady zaznamenávejte do příloženého protokolu.

#### **PŘÍKLAD 60. Spor o sociálních vymoženostech v ČSSR**

Odsouzený Josef Vykydal vykonával v civilním životě funkci mistra, byl politicky angažován, proto i ve výkonu trestu zastával otevřené politické postoje, obhájuje politiku KSČ apod. V kursu občanské nauky pro odsouzené vychovatel kpt. Alois Jířík přednáší o vymoženostech socialismu v oblasti sociálního zabezpečení a o politice KSČ v oblasti trestní. Většina odsouzených přednášku kpt. Aloise Jíříka odmítá s tím, že jde pouze o politickou propagandu a že trestní politika KSČ a sociální zabezpečení jsou výhodné jen pro někoho. Odsouzený Josef Vykydal se připojuje k argumentaci vychovatele kpt. Aloise Jíříka a poukazuje na klady socialistického společenského pořádku a trestní politiky. Po ukončení lekce na ubytovně spoluodsouzený napadá odsouzeného Josefa Vykydala tím, že je šplhoun, že se pokrytecky přetvařuje, že když je odsouzený, tak má zastávat i stejné názory jako ostatní ve výkonu trestu. Odsouzený Josef Vykydal se brání tím, že i v civilním životě byl stejného smýšlení jako ve výkonu trestu a nevidí důvod své názory měnit, i když se proti společnosti provinil z nedbalosti.

#### **PŘÍKLAD 61. Spor o Zákoník práce**

Probíhá kurs občanské nauky. Vychovatel kpt. Jiří Vychodil přednáší o právech pracujících vyplývajících ze Zákoníku práce. V diskusi vystoupil odsouzený Olin Kulka s tím, že sociální zabezpečení pracujících není podle jeho názoru u nás dostatečné. Např. ve Švédsku a Dánsku prý dostávají společensky nepřizpůsobivé osoby zvláštní důchody a nemusí prý proto pracovat. Zákoník práce prý vytváří dobré podmínky jen některým pracovníkům, ostatní jsou prý Zákoníkem práce poškozováni. Odsouzený Václav Bětko mu odporoval — prý to není pravda, podle jeho názoru je sociální zajištění a práva pracujících v naší socialistické společnosti velmi dobré.

<sup>354</sup> Také instrukci k třetímu sezení uvádíme doslovně.

## **PŘÍKLAD 62. Konflikt při sledování televizních novin**

Při sledování televizních novin odsouzený Jaroslav Janek nevhodnými výroky ruší ostatní spoluodsouzené při sledování televizního zpravodajství. Odsouzený Jan Krátký spoluodsouzeného Janka napomíná, aby byl tíše, že na jeho poznámky není nikdo zvědavý. Odsouzený Jaroslav Janek reaguje agresivně.

## **PŘÍKLAD 63. Závažnost trestné činnosti**

Odsouzení se dostanou do sporu. Odsouzený Václav Bělík zastává názor, že člověk, který soustavně a dlouhou dobu rozkrádá majetek v socialistickém vlastnictví nebo vlastnictví soukromém, má větší charakterové nedostatky než ten, který v impulsu nebo ve vzteku někoho uhodí a zraní. Odsouzený Jiří Matuška zase zastává názor, že není horšího provinění než vztáhnout ruku na svého bližního a udeřit ho. Taková zlodějna prý v podstatě nic není, kdyby si lidé dávali na své věci lepší pozor, nebylo by tolik příležitostí ke krádežím.

# **PROTOKOLY**

## **NÁVODNĚ OTÁZKY**

### **PŘÍKLAD 1. Agresivní povaha odsouzeného**

1. Myslíte si, že chování odsouzeného Jiřího Tomka patří k nejlepším způsobům řešení situace?
2. Jakým způsobem Vy řešíte své problémy během výkonu trestu?

### **PŘÍKLAD 2. Nedostatečná pracovní motivace**

1. Jaký názor máte na zvyšování plánu tam, kde se plní na sto procent?
2. Jakých prostředků měl podle Vašeho názoru brigádýr party použít, aby Zdeněk Slováček svůj výkon zvýšil?

### **PŘÍKLAD 3. Odmítnutí zapůjčit klíče od televize**

1. Jak hodnotíte postup Karla Fojtíka, který upozornil Františka Beneše na nepříkladné chování?
2. Jak byste hodnotil chování Františka Beneše?
3. Co byste dělal na místě Karla Fojtíka?

### **PŘÍKLAD 4. Zamítnutí žádosti o propustku na pohřeb otce**

1. Jak byste se zachoval ve funkci vychovatele Dušana Heřmana? Jaký mohl mít důvod pro odmítnutí žádosti pro odsouzeného Milana Kotíka?
2. Co byste dělal na místě odsouzeného Milana Kotíka?
3. Jaký je Váš názor na povolování propustek odsouzeným?
4. Jak byste řešil situaci ve funkci náčelníka Jaromíra Kloudy?

### **PŘÍKLAD 5. Neoprávněné obohacování mistra**

1. Jakým způsobem byste postupoval na místě odsouzeného Radka Horáka?
2. Jak byste se zachoval, kdybyste byl na místě mistra Karla Boháče?
3. Jak byste celou situaci řešil Vy z funkce náčelníka, pokud by se k němu dostal vzniklý spor?
4. Jak hodnotíte celkové vztahy mezi odsouzenými a mezi mistrem Karlem Boháčem na pracovišti?

### **PŘÍKLAD 6. Hádky pro nesprávný výkaz pracovního výkonu**

1. Zhodnotte počínání mistra Vladimíra Bednáře!
2. Jak Vy byste se zachoval na místě Zdenka Horáka a Ondřeje Vystrčila, kteří byli při hádce přítomni?
3. Jak by podle Vás v tomto případě měli postupovat odsouzení Zdeněk Horák a Ondřej Vystrčil?
4. Zhodnotte mezilidské vztahy mezi mistrem Vladimírem Bednářem a mezi jemu podřízenými odsouzenými!

### **PŘÍKLAD 7. Destrukce částí zařízení pokoje**

1. Vžijte se do situace odsouzeného mladistvého Vladimíra Bureše a posuďte jeho situaci!
2. Zhodnotte reakci vychovatele Oldřicha Kalíše!
3. Co byste dělal ve funkci vychovatele Oldřicha Kalíše, kdyby odsouzený mladistvý Vladimír Bureš začal rozbíjet zařízení místnosti?
4. Jak byste potrestal odsouzeného Vladimíra Bureše, kdybyste byl náčelníkem nápravně výchovného ústavu?

### **PŘÍKLAD 8. Systematické odmítání provádět příkazy staršího směny**

1. Jak posuzujete chování odsouzeného Bohumila Bartoše?
2. Jak byste se zachoval na místě staršího směny Petra Burdy?
3. Jak byste celou situaci řešil Vy jako spoluvězeň, kdybyste byl přítomen při vzniklé nehodě?
4. Jaké příčiny podle Vás byly důvodem špatných vztahů mezi starším směny Petrem Burdou a odsouzeným Bohumilem Bartošem?
5. Jak byste situaci řešil ve funkci vychovatele Ivana Bárty?

### **PŘÍKLAD 9. Tělesné napadení kuchaře**

1. Jak byste reagoval na místě odsouzeného Stanislava Poláka?
2. Jak byste se zachoval na místě kuchaře Petra Hřebíka?
3. Jak hodnotíte chování ostatních spoluvězňů?
4. Jaký je Váš názor na řešení nehod během výkonu trestu rvačkou?
5. Jak byste reagoval jako odsouzený, člen samosprávy, kdybyste byl přítomen vzniklé hádce a rvačce?

### **PŘÍKLAD 10. Potrestání pomocníka kuchaře**

1. Jaký názor máte na jednání pomocníka kuchaře Josefa Nováka?
2. Jaký je Váš názor na úplatky, které dostával od odsouzených kuchař Jaroslav Holý?
3. Jak hodnotíte postup proviantního Jiřího Čecha, a jak byste se zachoval Vy?
4. Vžijte se do situace pomocníka kuchaře Josefa Nováka a uveďte, co byste dělal, kdybyste byl potrestán proviantním Jiřím Čechem jako on?
5. Uveďte možné příčiny špatných mezilidských vztahů mezi Jaroslavem Holým a jeho pomocníkem Josefem Novákem!
6. Jakými prostředky a metodami byste se snažil upravit mezilidské vztahy mezi kuchařem Jaroslavem Holým a jeho pomocníkem Josefem Novákem?

### **PŘÍKLAD 11. Tělesné napadení spoluvězně za pomluky**

1. Jak byste se zachoval v případě odsouzeného Pavla Macháčka, kdybyste se dozvěděl o pomluvách Vaší osoby?
2. Zhodnotte jednání ekonoma Václava Hanuše!
3. Jak Vy byste situaci řešil, kdybyste byl na místě odsouzeného Stefana Sedivého, kdybyste byl přítomen diskusi mezi ekonomem Václavem Hanušem, Stefanem Sedivým a Pavlem Macháčkem?
4. Jaký je Váš názor na podobné jednání a intrikování, jak je prováděl ekonom Václav Hanuš?
5. Můžete uvést podobný příklad z vlastní zkušenosti?
6. Kdybyste byl přítomen jako vychovatel Zdeněk Lamprecht při hádce a pobití ekonomu Václava Hanuše Stefanem Sedivým, co byste dělal?
7. Jak byste řešil spor o pobití ekonomu Václava Hanuše ve funkci náčelníka nápravně výchovného ústavu Karla Jedličky?

### **PŘÍKLAD 12. Nevyřízená žádost o zproštění pracovní funkce**

1. Jak byste se zachoval na místě pracovního referenta Františka Cardy?
2. Co byste podnikl, kdybyste byl na místě odsouzeného Oldřicha Kačera?
3. Jak by bylo možno řešit situaci ještě jinak?
4. Uveďte své zkušenosti s podobnými problémy!

### **PŘÍKLAD 13. Odmítnutí uklidit rájony**

1. Co byste podnikl, kdybyste byl ve funkci staršího směny jako byl odsouzený Jan Průša?
2. Zhodnotte chování odsouzeného Stanislava Bureše!
3. Co byste udělal na místě odsouzeného Stanislava Bureše?
4. Jaké máte zkušenosti s podobnými problémy? Uveďte příklad a jeho řešení!

### **PŘÍKLAD 14. Spor o přidělení lepší práce**

1. Jak byste reagoval Vy, kdybyste byl ve funkci brigádyra jako odsouzený Karel Jonásek?
2. Jaké jsou možnosti brigádyra v daném případě?
3. Jak byste se zachoval, kdybyste byl jedním z odsouzených, podřízených brigádyru Karlu Jonáskovi?
4. Jak by bylo možno řešit situaci ještě jinak?

### **PŘÍKLAD 15. Nevytvořené hygienické návyky**

1. Co byste doporučoval učinit jako velitel světnice Michal Částek?
2. Které jsou pravděpodobné příčiny odporu nebo lhostejného vztahu odsouzeného Tomáše Kohoutka k provádění hygienických návyků?
3. Jakým způsobem byste postupoval, kdybyste byl na stejné světnici jako odsouzený Tomáš Kohoutek?
4. Máte podobné zkušenosti? Uveďte je jako příklady včetně jejich praktických řešení!

### **PŘÍKLAD 16. Obvinění skupiny spoluvězňů**

1. Posuďte obvinění skupiny pěti odsouzených odsouzeným Lubošem Kočným!
2. Jak byste postupoval Vy na jeho místě?
3. Jak byste se zachoval na místě pracovního referenta Ivana Slabého?
4. Jak byste reagoval jako člen party odsouzených, kteří mezi sebe nechtěli odsouzeného Luboše Kočného přijmout?

### **PŘÍKLAD 17. Udělení trestu za požití alkoholu**

1. Vžijte se do role odsouzeného Lubomíra Vašíčka a pokuste se odhadnout a vysvětlit příčiny, které vedly k tomu, že si opatřil tajně alkohol a opil se!
2. Jak byste řešil situaci Vy na jeho místě?
3. Jak byste se zachoval na místě vychovatele Antonína Brázdila?
4. Jak by se dala situace řešit ještě jinak?

### **PŘÍKLAD 18. Tělesné napadení spoluvězně**

1. Posuďte chování odsouzeného Jiřího Noska i jeho povahové vlastnosti!
2. Jak byste Vy na jeho místě reagoval, když by se Vám odsouzený Luboš Příkryl posmíval?
3. Zhodnotte formu i obsah výsměchu Luboše Příkryla!
4. Jak byste jednal na místě odsouzeného Luboše Příkryla?

**PŘÍKLAD 19. Zamítnutí žádosti o přeložení**

1. Posuďte důvody odsouzeného Jana Pasiara o přeložení do jiného nápravně výchovného ústavu a navrhněte, co byste Vy udělal na jeho místě!
2. Které momenty byste hodnotil a jak byste Vy postupoval na místě vychovatele Tomáše Ondry?
3. Jaký postup byste zvolil na místě náčelníka nápravně výchovného ústavu Karla Drozda?
4. Jak by se dala situace řešit ještě jinak? Navrhněte konkrétní postup!

**PŘÍKLAD 20. Odmítnutí pracovat nad normu**

1. Zhodnotte reakci nového odsouzeného Milana Trávníčka! Co ho k takové reakci asi vedlo?
2. Jak byste se zachoval na místě brigadýra Petra Morávka?
3. Co byste udělal na místě člena noční směny?
4. Jak byste jednal na místě mistra Pavla Kramáře?
5. Dala by se vzniklá situace řešit ještě jinak? Jak? Uveďte konkrétní řešení!

**PŘÍKLAD 21. Vyhrožování zabitím**

1. Posuďte jednání odsouzeného Pavla Kotla i jeho příčiny!
2. Jak byste řešil situaci Vy na místě vychovatele Miroslava Lukáška?
3. Co byste učinil jako bezpečnostní referent Josef Cogan?
4. Jak by bylo třeba situaci řešit v daném případě? Setkal jste se s podobným případem?

**PŘÍKLAD 22. Zapření balíčku čaje**

1. Zhodnotte počínání odsouzeného Vlastimila Chalupy! Jak Vy byste manipuloval s balíčkem čaje?
2. Posuďte počínání odsouzeného Miroslava Kopeckého, u kterého se pak balíček čaje našel!
3. Jak byste Vy reagoval na krádež balíčku čaje?
4. Máte podobné zkušenosti? Uveďte je i se způsobem řešení!

**PŘÍKLAD 23. Krádež cigaret<sup>250</sup>**

1. Co byste dělal, kdyby se Vám stalo totéž co odsouzenému Ivanu Váňovi?
2. Jak byste reagoval, kdybyste byl na místě kteréhokoliv odsouzeného?
3. Jak by se dala situace ještě řešit jinak? Uveďte své zkušenosti!

**PŘÍKLAD 24. Odmítnutí vykonat určitý cvik v tělesné výchově**

1. Představte si, že byste byl na místě odsouzeného Lišky. Jak byste se zachoval Vy?
2. Jaké opatření byste zvolil Vy, kdybyste byl na místě referenta režimu?
3. Můžete uvést podobné zkušenosti i s řešením?

**PŘÍKLAD 25. Vyhodnocování nejlepších pracovníků**

1. Zhodnotte postup mistra Rudolfa Římka vůči odsouzenému Petru Rankovi.
2. Jaký je Váš názor na vyhodnocování nejlepších pracovníků?
3. Jaká kritéria byste navrhoval k používání při vyhodnocování nejlepších pracovníků?

**PŘÍKLAD 26. Odmítnutí nastoupit na pořadovou přípravu**

1. Vyjádřete se k jednání odsouzeného Ivana Jelínka!
2. Co byste řekl a udělal na místě odsouzeného Ivana Jelínka?
3. Jaký postup byste zvolil, kdybyste byl na místě službu konajícího odsouzeného Jaroslava Kadece?
4. Jak byste posuzoval jednání Ivana Jelínka, kdybyste byl vychovatelem?

**PŘÍKLAD 27. Odmítnutí vrátit se k matce**

1. Uveďte další důvody, které pravděpodobně měla Cecílie Cínková, matka odsouzeného Drahomíra Cínka, když jej přesvědčovala, aby se k ní přistěhoval?
2. Vyjmenujte možné důvody, které vedly odsouzeného Cínka k tomu, že matčtinu nabídku odmítl!
3. Co byste řekl Vy na místě odsouzeného Cínka své matce Cecílii Cínkové?
4. Setkal jste se někdy s podobným případem? Uveďte jej i s řešením!

**PŘÍKLAD 28. Provedení opravy bez souhlasu mistra**

1. Jak byste se zachoval k žádosti spoluodsouzených Jaroslava Soldána a Josefa Konička o opravu háku, kdybyste byl na místě odsouzeného Ambruse?
2. Jak hodnotíte postup mistra Břetislava Bardůnka?
3. Jak byste postupoval Vy na jeho místě?
4. Zhodnotte možnosti odsouzeného Jaroslava Soldána a Josefa Konička řešit situaci jinak!

**PŘÍKLAD 29. Odcizení předmětů osobní potřeby a peněz**

1. Co byste udělal, kdybyste jako odsouzený Oldřich Pokorný přišel k vykradené skřínce odsouzeného Milana Novotného?
2. Co byste podnikl na místě odsouzeného Milana Novotného?
3. Jakým způsobem byste prošetřil tuto krádež jako vychovatel?
4. Jak by bylo možno ještě řešit situaci jinak? Jak?
5. Jaké jsou Vaše zkušenosti s podobnými případy? Uveďte je!

**PŘÍKLAD 30. Krádež propisovací tužky**

1. Vyjádřete se ke krádeži propisovací tužky!
2. Napište svůj názor na postup odsouzeného Svatopluka Svačila, kterému se tužka ztratila!
3. Posuďte reagování odsouzeného Pavla Rozbořila, u něhož byla tužka nalezena!
4. Co byste dělal na místě odsouzeného Svatopluka Svačila?
5. Jak byste se zachoval Vy na místě odsouzeného Pavla Rozbořila?

6. Uveďte své zkušenosti z podobných případů Vašich nebo Vašich spoluvězňů včetně způsobu řešení těchto případů!

**PŘÍKLAD 31. Zákaz dopisování se snoubenkou**

1. Vžijte se do situace, ve které byl odsouzený Hubert Chybný a uveďte, jak Vy byste se zachoval na jeho místě!
2. Jak byste se zachovala na místě Jarmily Pavlíčkové, kdybyste neměla možnost navštívit snoubence nebo nemohla si s ním dopisovat?
3. Co podle Vašeho názoru vedlo vychovatele Václava Bušinu k tomu, že odsouzenému Hubertu Chybnému nepovolil písemný ani osobní styk s jeho snoubenkou Jarmilou Pavlíčkovou?
4. Co byste jako odsouzený Hubert Chybný udělal proto, aby Vám vychovatel povolil dopisování se snoubenkou nebo její návštěvu?
5. Jak by bylo možno řešit situaci ještě jinak? Zamyslete se a uveďte způsob řešení!
6. Máte podobné zkušenosti? Uveďte je konkrétně!

**PŘÍKLAD 32. Nařčení odsouzeného z donášení**

1. Z jakých důvodů byla asi zamítnuta žádost odsouzeného Emila Fialy o podmíněčné propuštění?
2. Posuďte, zda bylo nařčení odsouzeného Fialy z donášení pravdivé nebo ne a napište, proč si to myslíte!
3. Zhodnotte výhrůžky spoluodsouzeného Františka Gavlasa!
4. Jak byste se choval Vy na místě odsouzeného Františka Gavlasa?
5. Co byste odpověděl jako odsouzený Emil Fiala odsouzenému Gavlasovi?
6. Jak byste reagoval na zamítnutí žádosti o podmíněčné propuštění?
7. Uveďte obdobné příklady z vlastní zkušenosti!

**PŘÍKLAD 33. Rozbití židle v kulturní místnosti**

1. Jak byste se zachoval, kdybyste věděl, že jste v podobné situaci jako odsouzený Jaroslav Hájek?
2. Jak byste jednal s odsouzeným Jaroslavem Hájkem, kdybyste byl vychovatelem Karlem Lotrekiem?
3. Vžijte se do situace babičky Františky Sahánkové a pokuste se vysvětlit, proč se zřekla svého vnuka, odsouzeného Hájka!
4. Jak byste si počínal Vy na jejím místě?
5. Pokuste se vysvětlit vztah Viléma Hájka, otce odsouzeného Jaroslava Hájka, k jeho vlastnímu synovi!
6. Jak byste se zachoval Vy, kdybyste byl otcem odsouzeného?
7. Jak by bylo možno odsouzenému Hájkovi pomoci, kdo by to měl udělat?
8. Slyšel jste někdy vyprávět o podobném případě? Uveďte jej!

**PŘÍKLAD 34. Odmítnutí převzít výrobu před ukončením pracovní doby<sup>31</sup>**

- A. Vaše řešení problému (sem napište volně svoje návrhy na řešení):
- B. Další možné varianty řešení (pokuste se napsat i zvláštní způsoby, speciální, méně obvyklá řešení):
- C. Doplnující otázky:
  1. Jak byste reagoval na místě OTK Františka Kučery?
  2. Jak byste hodnotil chování Radomíra Jochmana a jeho reakci na odmítnutí převzít výrobu?
  3. Jak byste posuzoval na místě vychovatele Karla Vacka, kterému byla záležitost oznámena?

**PŘÍKLAD 35. Odmítnutí lékařské péče**

- A. Vaše řešení problému:
- B. Další možné varianty řešení:
- C. Doplnující otázky:
  1. Vžijte se do situace odsouzeného Miroslava Ludvíka a popište jak Vy byste reagoval na rozhodnutí lékaře Karla Vágnera!
  2. Které argumenty byste použil ke změně stanoviska lékaře Karla Vágnera?
  3. Jaké máte zkušenosti s lékařskou péčí ve výkonu trestu?

**PŘÍKLAD 36. Zmetkovitost vzniklá nedodržením technologického postupu**

- A. Vaše řešení problému:
- B. Další možné varianty řešení:
- C. Doplnující otázky:
  1. Jak hodnotíte postoj odsouzeného Martina Horáčka na upozornění, že nedodrжуje technologický postup práce?
  2. Jak byste se zachoval Vy, jestliže byste zjistil, že došlo k větší škodě na stroji a měl byste nahlásit viníka?
  3. Myslíte si, že na poškození stroje nese určitou vinu i Julius Procházka? Zdůvodněte!

**PŘÍKLAD 37. Neoštitkované desky**

- A. Vaše řešení problému:
- B. Další možné varianty řešení:
- C. Doplnující otázky:
  1. Jak byste hodnotil jednání odsouzeného Luboše Mráze?
  2. Vžijte se do situace brigády Ivana Kluse a napište, jestli byste případ oznámil nadřízeným?
  3. V případě, že byste se o situaci dozvěděl prostřednictvím třetí osoby a byl kompetentní k řešení případu, jak byste postupoval?

**PŘÍKLAD 38. Neplnění výkonové normy na práci přidělenou mistrem**

- A. Vaše řešení problému:
- B. Další možné varianty řešení:

**C. Doplnující otázky:**

1. Vžijte se do situace odsouzeného Jiřího Máčka a popište, co byste na jeho místě učinil Vy?
2. Myslíte si, že pohružka mistra Jana Hůly o stržení přímí byla správná?
3. Pomohl byste odsouzenému Jiřímu Máčkovi na místě mistra Jana Hůly a navrhl jej k přefázení na jinou práci?
4. Myslíte si, že neplněním povinností na pracovišti dosáhne odsouzený Jiří Máček nakonec přefázení na jinou práci?

**PŘÍKLAD 39. Návrh na přefázení z expedice**

**A. Vaše řešení problému:**

**B. Další možné varianty řešení:**

**C. Doplnující otázky:**

1. Vžijte se do situace odsouzeného Jaroslava Krysta a napište, jak byste postupoval, kdybyste se do této situace dostal!
2. Kdo si myslíte, že byl původcem konfliktu? Uveďte to konkrétně i se zdůvodněním!
3. V čem udělal odsouzený Jaroslav Kryst podle Vás chybu?
4. Myslíte si, že přefázení na jinou práci je vhodným řešením ze strany referenta režimu, poručíka Ladislava Janáka?

**PŘÍKLAD 40. Neplnění výkonových norem**

**A. Vaše řešení problému:**

**B. Další možné varianty řešení:**

**C. Doplnující otázky:**

1. Jak byste postupoval Vy, kdybyste zjistil, že je Vám přidělován vadný materiál, který má vliv na plnění výkonové normy?
2. Jak byste reagoval na místě civilního mistra Františka Zamazala na podobné obvinění?
3. Jak byste postupoval na místě vychovatele Ivana Pospíšila, jestliže byste měl vzniklou situaci řešit?
4. Myslíte si, že sebevražda může být za určitých okolností vhodným řešením problému?

**PŘÍKLAD 41. Pomluva**

**A. Vaše řešení problému:**

**B. Další možné varianty řešení:**

**C. Doplnující otázky:**

1. Vžijte se do situace odsouzeného Jana Vyskoče a sdělte jak byste se zachoval Vy!
2. Myslíte si, že tělesné napadení Pavla Chaloupky spolumodsouzeným Janem Vyskočem bylo vhodným řešením?
3. Jak byste hodnotil chování odsouzeného Pavla Chaloupky?
4. Co si myslíte o vztahu mezi odsouzeným Janem Vyskočem a jeho družkou Věrou Konečnou?

**PŘÍKLAD 42. Krádeže osobních věcí v ústavní kuchyni**

**A. Vaše řešení problému:**

**B. Další možné varianty řešení:**

**C. Doplnující otázky:**

1. Jak byste se zachoval v situaci, kdybyste se dozvěděl, že krádeže osobních věcí provádí odsouzený Václav Trávníček a Vy jste byl jedním z postižených?
2. Jak byste řešil přestupek Václava Trávníčka na místě vychovatele Jiřího Srámka?
3. Co si myslíte, že vedlo Václava Trávníčka ke krádeži?
4. Kdybyste krádeže odsouzeného Václava Trávníčka odhalil Vy, nahlásil byste to nadřízeným?

**PŘÍKLAD 43. Pomsta za nepřebrání nekvalitní výroby**

**A. Vaše řešení problému:**

**B. Další možné varianty řešení:**

**C. Doplnující otázky:**

1. Postupoval OTK na pracovišti, odsouzený Petr Karásek správně, když odmítl převzít nekvalitní výrobu od odsouzeného Václava Popelky?
2. Co byste udělal, kdybyste byl Vy na místě odsouzeného Václava Popelky a bylo Vám odmítnuto převzetí výroby?
3. Jak byste reagoval na výhrůžky, kterých použil odsouzený Václav Popelka?
4. Jak byste se zachoval Vy, kdybyste v podobné situaci našel civilní peníze?
5. Jak byste postupoval proti odsouzenému na místě příslušníka SNB, kdyby se peníze v kapse Petra Karáska našly?

**PŘÍKLAD 44. Nevyužitá profese**

**A. Vaše řešení problému:**

**B. Další možné varianty řešení:**

**C. Doplnující otázky:**

1. Jaký je Váš názor na přefázení odsouzeného Zdeňka Karpluka civilním mistrem Milanem Voskou na méně kvalifikovanou ruční práci?
2. Jakého postupu byste použil Vy v situaci civilního mistra Milana Vosky?
3. Jakých argumentů byste použil na místě odsouzeného Zdeňka Karpluka v žádosti o přefázení na jiné pracoviště?
4. Myslíte si, že jestliže odsouzeného Zdeňka Karpluka přidělená práce nebaví, měl by být přefázen na jiné pracoviště?
5. Vyhověl byste žádosti odsouzeného Zdeňka Karpluka na místě NO NVC kapitána Jana Nového?

**PŘÍKLAD 45. Konflikt na pracovišti Preciosa**

**A. Vaše řešení problému:**

**B. Další možné varianty řešení:**

**C. Doplnující otázky:**



1. Jak hodnotíte postoj Jana Nováka o odmítnutí vydat éter?
2. Jak byste se zachoval Vy, kdyby v podobné situaci po Vás Václav Stýblo požadoval éter a řekl Vám, že jste konfident?
3. Co bylo podle Vás hlavní příčinou konfliktu?
4. Jak hodnotíte postup civilního mistra Jiřího Kopáče ve vzniklé situaci?
5. Myslíte si, že reakce odsouzeného Jana Nováka po pohovoru s mistrem Jiřím Kopáčem byla přiměřená?
6. Jaký je Váš názor na „intričky“ ve výkonu trestu?

**PŘÍKLAD 46. Škrtnutí výroby v úkolovém lístku**

- A. Vaše řešení problému:
- B. Další možné varianty řešení:
- C. Doplnující otázky:
  1. Jak byste postupoval Vy, kdybyste zjistil, že počet kusů neodpovídá skutečnému počtu, které jste odevzdal?
  2. V čem spatřujete jádro konfliktové situace?
  3. V čem udělal při řešení konfliktu odsouzený Vaníček chybu?
  4. Jak byste postupoval Vy v situaci civilního mistra Jiřího Nováka?
  5. Myslíte si, že měl mistr za určitých podmínek právo, aby škrtnl 500 kusů z výroby odsouzeného Kamila Vaníčka?
  6. Jak byste hodnotil postoj brigády Jana Vysoudila?

**PŘÍKLAD 47. Porucha stroje**

- A. Vaše řešení problému:
- B. Další možné varianty řešení:
- C. Doplnující otázky:
  1. Jak byste jednal Vy v situaci Karla Jánského, kdybyste zjišťoval časté poruchy stroje u spoluodsouzeného?
  2. Jakých argumentů byste užil, kdybyste byl v situaci odsouzeného Gábora Maka, abyste předešel hádce?
  3. Jak byste řešil vzniklou situaci, kdybyste se o sporu dozvěděl z pozice vychovatele?

**PŘÍKLAD 48. Odmítnutí podat alkohol podnaplěmu<sup>32</sup>**

1. Jak byste postupoval v takové situaci na místě hostinské Vlasty Čechové?
2. Zhodnotte chování Jiřího Tomáška! Jak byste se Vy zachoval na jeho místě?

**PŘÍKLAD 49. Po propuštění z výkonu trestu**

1. Co vedlo podle Vás k tomu, že František Ondra a Pavel Sýkora přemlouvali Jiřího Kodeta?
2. Proč myslíte, že se nechal Jiří Kodet přemluvit a že se neodpoutal a nejel domů?
3. Jak byste postupoval Vy?

**PŘÍKLAD 50. Nesprávný postoj k práci**

1. Jak byste celou situaci řešil Vy, kdybyste slyšel názor Rudolfa Holase a Václava Křepelky?
2. Co mají podle Vás dělat spolupracovníci odsouzeného Václava Křepelky a Rudolfa Holase?
3. Proč myslíte, že mají odsouzení Holas a Křepelka takové názory?

**PŘÍKLAD 51. Nedovolená příprava alkoholu ve výkonu trestu**

1. Proč se odsouzení ve výkonu trestu snaží přivést do podnaplěného stavu i přes nebezpečí kázeňského postihu a poškození vlastního zdraví?
2. Posuďte jednání odsouzeného Jaška!
3. Jak byste si počínal Vy na jeho místě?

**PŘÍKLAD 52. Rozdílné názory na alkoholismus**

1. Jaký druh alkoholu na svobodě konzumujete a v jakém množství?
2. Jaký je Váš názor na alkoholismus?
3. Je podle Vás alkoholismus záležitostí společenskou nebo soukromou? Proč?
4. Co byste řekl odsouzenému Jelínkovi?

**PŘÍKLAD 53. Odsouzení se přou o pracovní povinnosti**

1. Měl jste někdy podobné zkušenosti? Uveďte je!
2. Jak hodnotíte názor Boleslava Haka a co ho podle Vás k němu přivedlo? Jaký je Váš názor?
3. Vyslovte se k názoru Romana Ježka!
4. Jsou tresty za příživnictví a vynechávání směn zbytečné a proč? Zdůvodněte!
5. Domníváte se, že mohou tresty za příživnictví a vynechávání směn odsouzeného změnit? Zdůvodněte svůj názor!

**PŘÍKLAD 54. Projev agresivity**

1. Co si myslíte o chování odsouzeného Jana Kubánka? Zhodnotte je!
2. Jak řešíte Vy své problémy během výkonu trestu? Podobně jako Jan Kubánek nebo jinak? Jak? Popište jeden příklad!
3. Jaké máte zkušenosti s podobnými povahami jako byla povaha a chování odsouzeného Jana Kubánka? Uveďte je podrobně!
4. Bylo by možno, aby situaci Jan Kubánek řešil jinak než agresí? Jak?

**PŘÍKLAD 55. Ignorování ochranného dohledu**

1. Jak hodnotíte postoj k ochrannému dohledu odsouzeného Nováka?
2. Jak byste se zachoval Vy na jeho místě?
3. Setkal jste se ve svém životě s podobným případem? Jak dopadl?
4. Co je podle Vás lehkomyšlnost? Bylo by možno lehkomyšlného člověka přesvědčit o tom, aby plnil příkaz o ochranném dohledu? Jak byste to udělal?

**PŘÍKLAD 56. Dlouhé čekání na potvrzení o hlášení se při výkonu ochranného dohledu**

1. Co byste udělal Vy na místě Zdeňka Syrového?
2. Jak hodnotíte příslušníka VB ppor. Zdeňka Vyskočila, že nechal Zdeňka Syrového čekat? Které příčiny to mohly podle Vás způsobit?
3. Jak by bylo možno řešit situaci ještě jinak?
4. Měl jste nebo slyšel jste vyprávět o podobném případu? Jak se v praxi řešil?

**PŘÍKLAD 57. Podvod na spoluodsouzeném**

1. Co soudíte o přátelství mezi odsouzenými ve výkonu trestu? Je možné? Když ne — proč? Když ano — proč?
2. Zhodnotte mezilidské vztahy mezi oběma odsouzenými Emilem Vaškem a Lubošem Malým! Setkal jste se někdy s podobným případem? Jak probíhal?
3. Jak byste si Vy počínal na místě odsouzeného Vaška?
4. Co podle Vás vedlo odsouzeného Luboše Malého k jeho jednání? Jak Vy byste si počínal na jeho místě?

**PŘÍKLAD 58. Vymáhání úplatku vedoucím skupiny kázně a pořádku na spoluodsouzeném**

1. Jak byste se zachoval na místě odsouzeného Kratochvíla, kdybyste neměl co kouřít?
2. Jak byste se zachoval na místě odsouzeného Miloše Nováka?
3. Jak byste se zachoval na místě vychovatele kpt. Janečka?
4. Co podle Vás vedlo odsouzeného Zdeňka Kratochvíla k uvedenému jednání?
5. Domníváte se, že je dobré vždy kuřákovi v nouzi cigaretu dát nebo lze tuto drobnou službu odmítnout a považujete cigaretu nabídnutou nadřízenému za formu úplatku?

**PŘÍKLAD 59. Navádění k porušování kázně**

1. Jak hodnotíte výroky odsouzeného Jindřicha Pytely, které fikal před ostatními spoluodsouzenými? Jak Vy byste reagoval na jeho místě?
2. Proč se asi odsouzený Jiří Šimák tak nečekaně zachoval, co bylo pravděpodobně motivem jeho jednání? Jak Vy byste si počínal na jeho místě?
3. Co byste dělal na místě podpraporčíka Jiřího Rohlíčka?
4. Nechal byste se Vy také takto vyprovokovat jako odsouzený Jiří Šimák?
5. Jak by bylo možno řešit situaci ještě jinak?

**PŘÍKLAD 60. Spor o sociálních vymoženostech v ČSSR**

1. Proč se pravděpodobně odsouzený Vykydal přidal ve sporu na stranu vychovatele kpt. Jiříka?
2. Co soudíte o napadení odsouzeného Josefa Vykydala spoluodsouzenými za to, že se vlastně postavil proti nim a podpořil vychovatele Aloise Jiříka?
3. Co soudíte o trestní politice a zabezpečení v sociální oblasti v ČSSR?
4. Proč někteří odsouzení mění ve výkonu trestu své názory a druzí ne? Uveďte příklady!
5. Setkal jste se někdy s podobným případem? Uveďte příklad i jeho řešení!

**PŘÍKLAD 61. Spor o Zákoník práce**

1. Co soudíte o péči o společensky neptizpůsobivé občany v naší zemi?
2. Posuďte názory odsouzeného Olína Kulky! Jaký je Váš názor? Měl pravdu, nebo ne? Zdůvodněte!
3. Zhodnotte názory odsouzeného Václava Běťka! Měl pravdu nebo ne? Zdůvodněte!
4. Jaké máte Vy zkušenosti z této oblasti? Uveďte příklady!
5. Znáte ze svého okolí občana, který patří ke společensky málo přizpůsobivým?

**PŘÍKLAD 62. Konflikt při sledování televizních novin**

1. Jaké máte připomínky k tomu, že sledování televizních novin je ve výkonu trestu povinné? Jaký je Váš názor?
2. Jak hodnotíte napomenutí odsouzeného Jaroslava Janka spoluodsouzeným Janem Krátkým?
3. Posuďte přiměřenost reakce odsouzeného Jaroslava Janka!
4. Jak Vy byste si počínal, kdyby ve Vaší blízkosti stále někdo rušil sledování televizních novin?
5. Jak byste reagoval na místě odsouzeného Jaroslava Janka? Jaké jsou asi příčiny jeho chování?

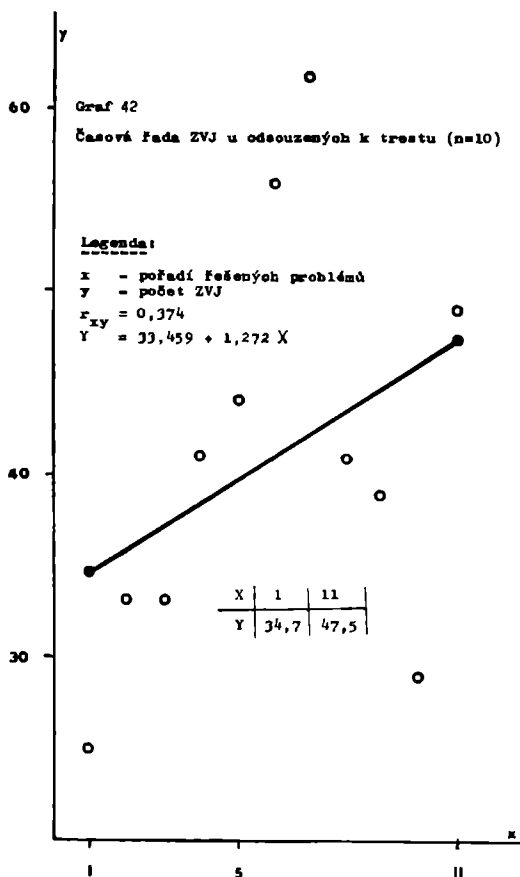
**PŘÍKLAD 63. Závažnost trestné činnosti**

1. Vyjádřete se k názoru odsouzeného Václava Bělíka! Jaké jsou asi příčiny vzniku jeho mínění?
2. Zhodnotte názory odsouzeného Jiřího Matušky! Proč zastává takové názory?
3. Mají podle Vašeho názoru osoby ve výkonu trestu jiné povahové vlastnosti než ti, kteří ve výkonu trestu nikdy nebyli?
4. Je podle Vašeho mínění závažnější trestná činnost majetková nebo násilná?
5. Jaké jsou Vaše zkušenosti s lidmi, kteří jsou typu odsouzeného Václava Bělíka?
6. Jaké máte zkušenosti s lidmi, kteří jsou typu odsouzeného Jiřího Matušky?

**ČASOVÁ ŘADA ZVJ U PRVNÍ SKUPINY ODSOUZENÝCH**

Prvá skupina odsouzených k výkonu trestu měla deset mužů. Šlo o první sondáž s aplikací aktivního sociálního učení programového (ASUP) a experiment se uskutečnil již v roce 1978, kdy jsme s metodou ASUP začínali a kdy ještě nebyly známy

základní metodologické problémy. Věk odsouzených varioval mezi 21–36,4 roku, průměrný věk osob ve skupině byl 26,5 roku. Proto neudivuje skutečnost, že je jednotkový přírůstek této skupiny roven pouze 1,272 ZVJ, celkový přírůstek pouze 12,8 ZVJ a JP přepočítaný na jeden příklad a na jednu osobu pouze 0,12 ZVJ. Graf 1 příslušné údaje uvádíme pro možnost realizovat srovnávací analýzu. (Viz graf 42.)



### ČASOVÁ ŘADA ZVJ U DRUHÉ SKUPINY ODSOUZENÝCH

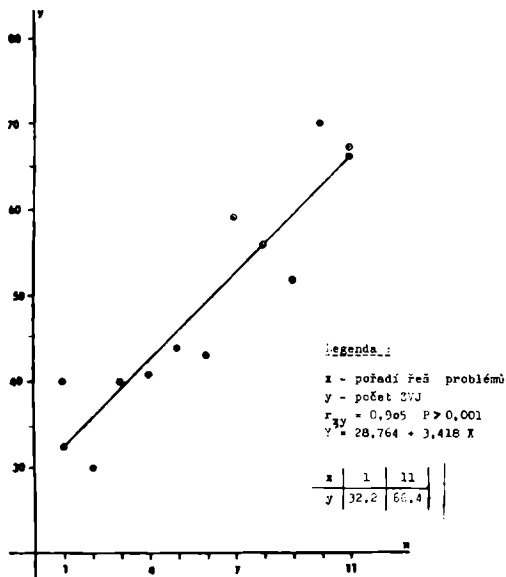
Druhá skupina odsouzených byla zkoumána v lednu 1982. Jde o jeden z posledních výzkumů s aplikací aktivního sociálního učení programového (ASUP), kdy již bylo shromážděno množství metodických i metodologických poznatků k této metodě.

Skupina odsouzených sestávala z deseti mužů ve věku mezi 22 až 53 roky (průměrný věk 35,2 roku), všichni byli odsouzeni podle paragrafu 219. Z nich 40 % mělo základní vzdělání, 20 % základní nedokončené vzdělání, 20 % bylo vyučených a 20 % mělo střední nedokončené vzdělání. Počet trestů kolísal mezi 1–6 s průměrem 2,3 trestu. 50 % vyrůstalo v úplné rodině, 20 % v neúplné rodině, 20 % v pěstounské péči a 10 % v dětském domově. Délka trestu kolísal mezi 1–12 roky s průměrem 7,5 roku. Z nich 10 % pracovalo v NVÚ jako dělníci, 10 % jako dělníci manuální práce, 40 % jako dělníci na stroji, 20 % jako OTK, 10 % jako seřizovač a 10 % jako brigádýr.

Frekvence znakově významových jednotek (ZVJ) kolísala u skupiny od příkladu k příkladu mezi 30–70 ZVJ. Jejich celkový trend je vzestupný, regresní koeficient (JP) přímky je středně vysoký a činí 3,418 ZVJ. Celkový nárůst je 34,2 ZVJ, nárůst přepočtený na jeden příklad a jednoho řešitele je 0,31 ZVJ.

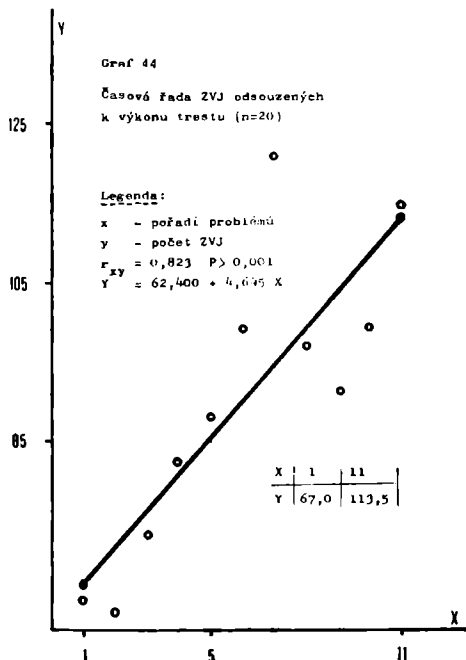
Graf 43

Vztah mezi pořadím řešených problémů a mezi počtem ZVJ u odsouzených / n = 10 /



Graf 44

Časová řada ZVJ odsouzených k výkonu trestu (n=20)



Srovnáme-li efektivitu ASUP u obou skupin a vezmeme za východisko ke srovnávání počty ZVJ v jejich průběhu během celého sezení, vidíme, že byla druhá skupina výkonnější. Vytvořila celkově větší počet ZVJ a to v poměru 452 ZVJ : 542 ZVJ. Jednotkové přírůstky byly v poměru 1,272 ZVJ : 3,418 ZVJ, celkový přírůstek v poměru 12,8 ZVJ : 34,2 ZVJ a JP přepočítaný na příklad a na osobu v poměru 0,12 ZVJ : 0,31 ZVJ. Je patrné, že druhá skupina byla pravděpodobně v průběhu řešení 11 problémů lépe řízena v důsledku mezitím získaných zkušeností s metodou ASUP, byla patrně i více motivována; v prvním případě šlo o prvotrestance I. nápravné skupiny, v druhé skupině o odsouzené s dlouholetými tresty odnětí svobody, z II. a III. nápravné skupiny.

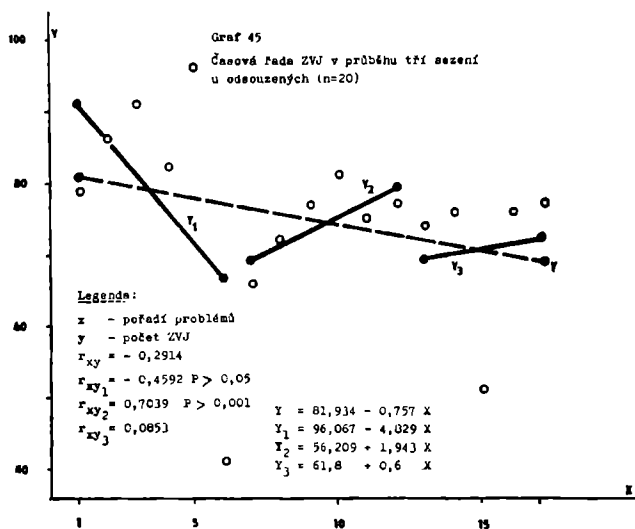
Uvedené faktory vysvětlují rozdíly mezi efektivitou ASUP obou skupin odsouzených. Jistou roli hrál pravděpodobně i rozdílný sociální status členů obou srovnávaných skupin, délka trestu, rozdíly ve vzdělání osob obou skupin i pracovní začlenění.

## ČASOVÁ ŘADA ZVJ TŘETÍ A ČTVRTÉ SKUPINY ODSOUZENÝCH

Třetí a čtvrtá skupina odsouzených k výkonu trestu měla po desíti členech. Při výzkumu bylo použito jiných příkladů, které byly zkonstruovány na základě dalšího předvýzkumu. Šlo o nový typ experimentu, při němž bylo sezení po vyřešení šesti příkladů vždy přerušeno a v řešení problémových situací se pokračovalo po týdnu.

Věk zkoumaných mužů se pohyboval mezi 19–31 roky, s průměrem 23,7 roku. Ve třetí skupině byla variabilita fyzického stáří mezi 19–31 roky, ve čtvrté mezi 19–28 roky. Věkový průměr třetí skupiny byl 24,4 roku, čtvrté skupiny 22,9 roku.

Časová řada ZVJ má — posuzováno globálně z hlediska všech 17 příkladů jako celku, sestupný trend. V rámci jednotlivých sezení je průběh frekvencí ZVJ jiný. V prvním sezení je prudce sestupný (statisticky nevýznamný koeficient korelace a kromě toho záporný). V druhém sezení je korelace statisticky významná na 5% hladině a kladná. Jednotkový přírůstek (JP) je poměrně nízký (viz graf 45). Ve třetím sezení došlo v ča-



sové řadě ZVJ k vzestupu počtu ZVJ, avšak statisticky nevýznamnému. Příčiny popsaného průběhu závislosti mezi pořadovými čísly řešených problémů a mezi frekvencemi ZVJ pravděpodobně tkví v empiricky méně adekvátním seřazení problémových situací do vzestupné řady podle složitosti a závažnosti pro dané dvě skupiny. Kromě toho není vyloučeno, že týdenní přestávka mezi sezeními byla příliš dlouhá a že došlo k jisté regresi získaných kognitivních dovedností. Získané výsledky je třeba dále ověřovat.

## 6. DOBA ŘEŠENÍ PROBLÉMOVÝCH SITUACÍ

Čas je spolu s prostorem považován z filozofického hlediska za základní formu existence hmoty. Má objektivní charakter, je od hmoty neoddělitelný, má jeden rozměr, vyjadřuje následnost jevů, je nevzravný. Čas spolu s prostorem jsou v univerzální vzájemné souvislosti, v níž ztrácejí samostatnost a vystupují jako relativní stránky neodělitelného časoprostoru.

V psychologii jsou považovány časové hodnoty jakékoli činnosti za základní proměnnou. Odborná psychologická literatura o časových parametrech pracovních volních pohybů i údajů o času různých výkonů člověka je velmi bohatá.<sup>356</sup> Časová měřítka jsou velmi důležitá a užitečná, jsou např. závažná pro posuzování pracovní činnosti. Také při sledování vývoje psychických funkcí nebo vývoje dovedností a návyků, změn motivů, postojů, zájmové struktury, při zjišťování efektivnosti učení atd. je faktor času jedním z velmi významných kritérií. *Časová složka patří k důležité charakteristice osobnosti.* Poněvadž jde o jednu z proměnných, která je snadno přístupná zkoumání, byly údaje o času vždy v popředí zájmu psychologů,<sup>357</sup> kteří zjistili, že je časová složka činnosti ovlivňována několika desítkami činitelů, z nichž jsou některé více, jiné méně významné. Zvláště zkoumání časových hodnot u složitějších činností, např. u výběrových diskriminačních reakcí, při rozhodovacích procesech, při řešení problémových situací, při sociálním styku spojeném s výměnou zkušeností, musí člověk nejdříve zjistit vstupní informace, základní fakta, srovnat podněty a reakce jiných osob i vyhodnotit je, zvážit situaci atd. a pak teprve realizovat vlastní reakci nebo serii slovních i pohybových reakcí. Tím se časy reakcí mnohonásobně prodlužují, a to téměř výlučně díky nadměrnému prodloužení korové části reakce.

U nás J. Janoušek<sup>358</sup> považoval časové údaje při výzkumech specifických forem komunikace za velmi významné při zkoumání a analýze úkolově zaměřeného dialogu. Sledoval časové údaje, které se týkaly délky seznamování se s úkolem, délky replik v dialogu, pauz mezi replikami, dialogu jako celku, délky vybavování jednotlivých replik. Zjistil, že čas k seznámení s úkolem využívali řešitelé již i k promýšlení úkolu a že tento čas značně kolísal, avšak že nevykazoval výraznější závislost na experimentálních podmínkách informovanosti partnerů dialogu. Podle J. Janouška se v průběhu úkolově zaměřené komunikace při společné činnosti<sup>359</sup> zkracují časy nutné k seznámení se s úkolem.

Časový parametr při řešení skupinového úkolu sledoval J. Kožený,<sup>360</sup> který také předpokládal, že se bude čas nutný k vyřešení skupinového

<sup>356</sup> Srovnej Rozenař, M. M. (red.): Filozofický slovník. Bratislava, Pravda 1974, str. 76–77. Rozenař, M. M., Judin, A. P.: Stručný filozofický slovník. Praha, SNPL 1955, str. 66–70.

<sup>359</sup> Srovnej Sedlák, Jiří: Determinace senzomotorické koordinace. Brno, FF UJEP 1974, str. 60–66.

<sup>357</sup> Srovnej Bojko, J. J.: Vremja reakcii čeloveka. Moskva 1964.

Gilbreth, F. B.: Time study. New York 1916. Studium pohybů. Praha 1923.

Gilbreth, F. B.: Applied motion study. New York 1917.

Taylor, W.: Zásady vědeckého řízení. Praha 1947.

Mušil, Josef: Časové a pohybové studium. EV II. Výroba. Praha, Sfinx 1932, str. 309–357.

Doležal, Jan: Psychologie a psychotechnika výkonnosti. EV I. Člověk. Praha, Sfinx 1934, str. 265–266.

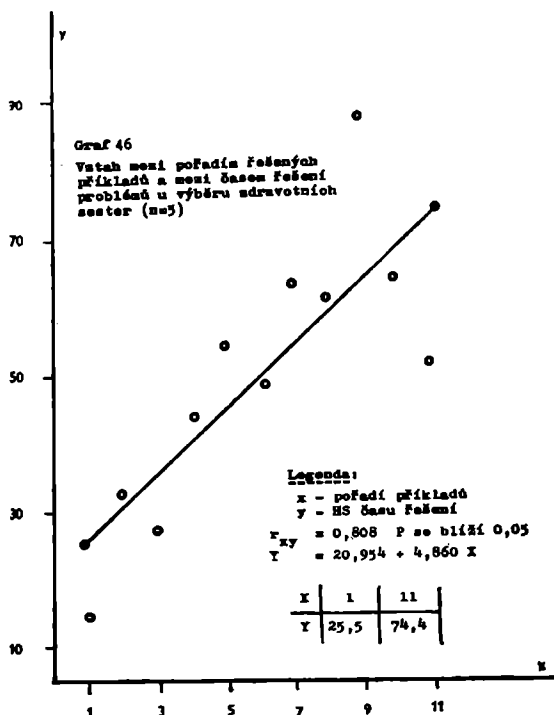
Farmer, E.: Times and motion study. London 1923.

Marey, E. J.: Le mouvement. Paris 1894.

<sup>358</sup> Janoušek, J.: Úkolově zaměřený dialog spolupracujících osob v podmínkách různé výchozí informovanosti. Čs. psychol. 17, 1973, str. 114–115.

<sup>359</sup> Janoušek, J.: Úkolově zaměřená komunikace při společné činnosti. Čs. psychol. 18, 1974, str. 520–521.

úkolu zkracovat. Domníval se, že bude průběh zkracování probíhat podle křivky S. Hypotéza se potvrdila pouze částečně, neboť čas se sice zkracoval v závislosti na krocích, ale výsledná křivka neměla tvar S křivky. J. Maiwaldová<sup>361</sup> registrovala v malé pracovní skupině časové hodnoty trvání jednotlivých kroků činnosti včetně aktů předávání a získávání informací od jiných členů skupiny. Z časového průběhu činnosti usuzovala na charakter vykonávané pracovní činnosti.



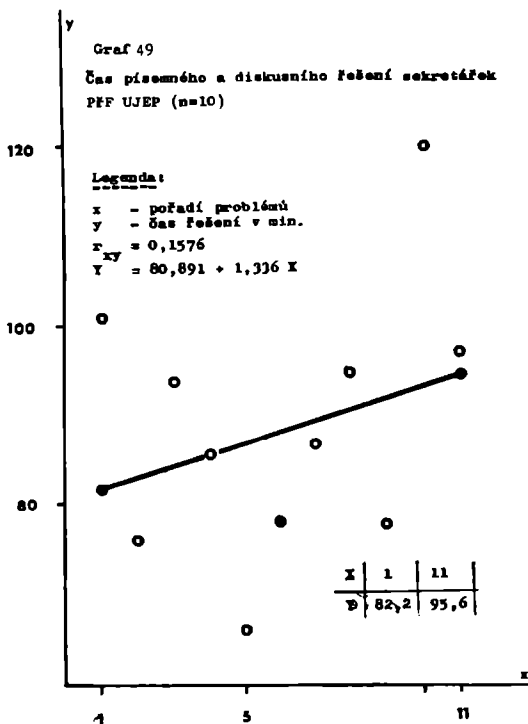
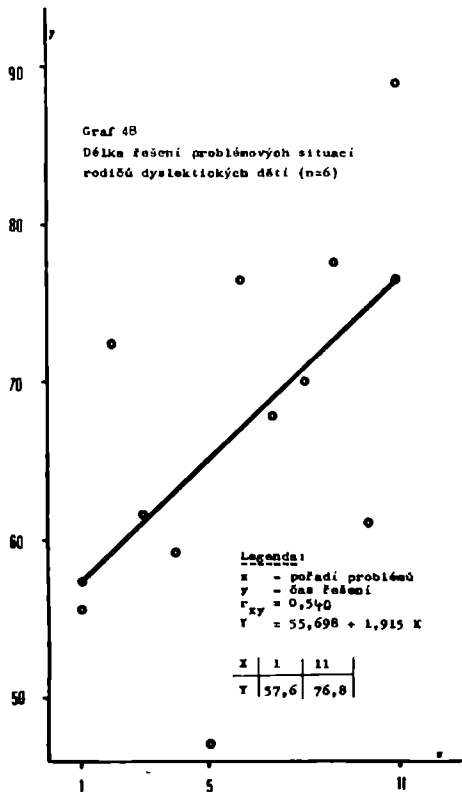
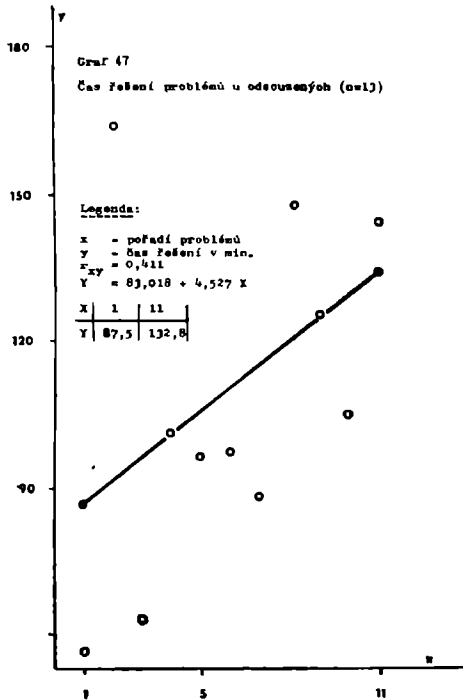
M. Frencl a J. Linhart<sup>362</sup> považují časové charakteristiky činností za významné např. pro procesy rozhodování v alternativních situacích, pro rozlišení vědomého nebo nevědomého odkladu rozhodnutí reagovat, pro posouzení jistoty rozhodování.

Při výzkumech procesuální stránky aktivního sociálního učení programového (ASUP), jeho efektivity a determinant jsme ve více případech registrovali také doby řešení předložených problémů, a to u každého řešitele zvlášť a u řešitelských skupin jako celků. Jsme si vědomi toho, že celkové časy řešení u jednotlivých příkladů jsou ovlivněny nejen složitostí příkladů, ale i motivací řešitelů, jejich vztahem k danému typu problému, dřívějšími zkušenostmi řešitelů, aktivitou ostatních členů skupiny, formou a stylem řízení skupinové diskuse a mnoha dalšími faktory. Jen tento

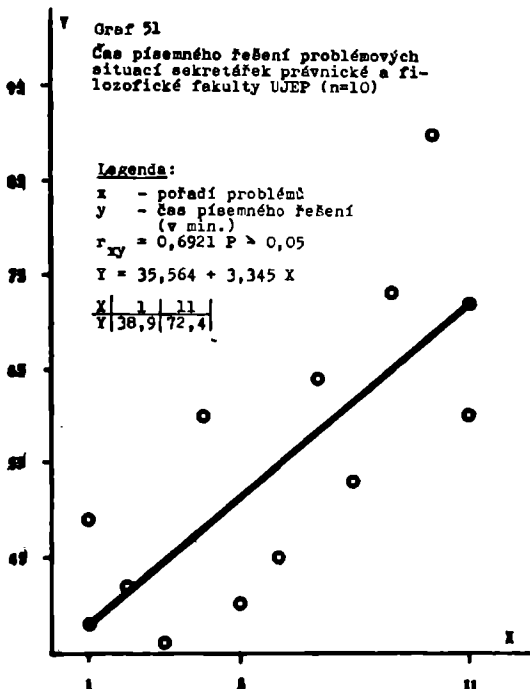
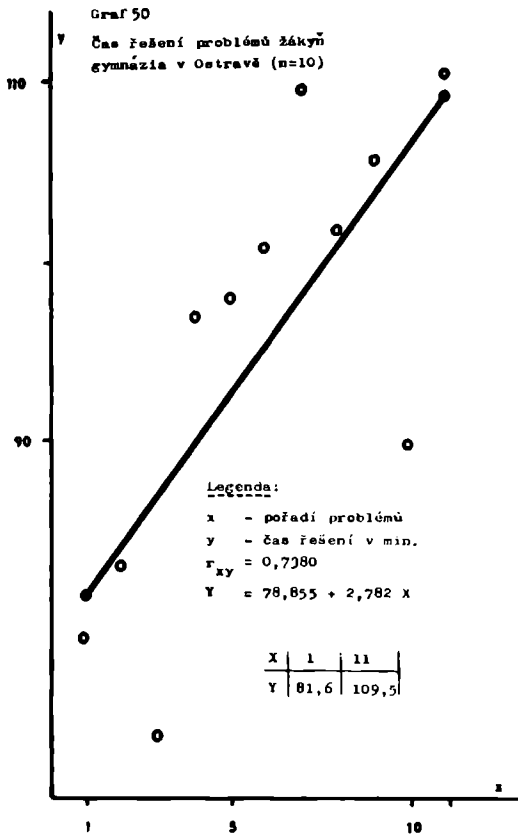
<sup>360</sup> Kožený, Jíjí: Spontánní vývoj organizační struktury v malé skupině. Cs. psychol. 18, 1974, str. 535-539.

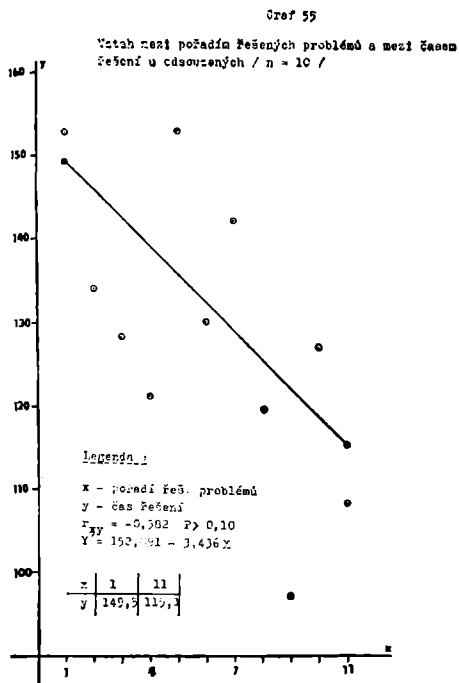
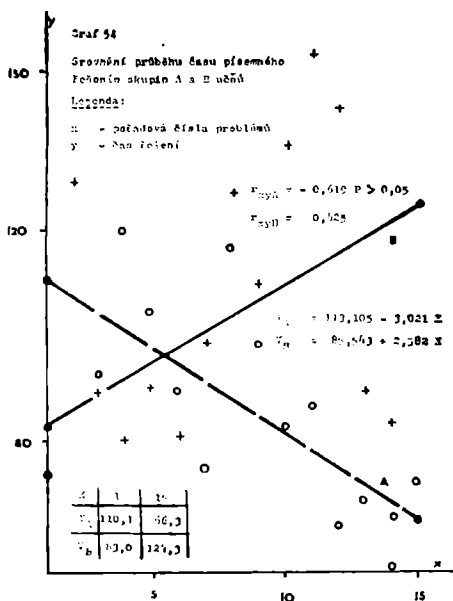
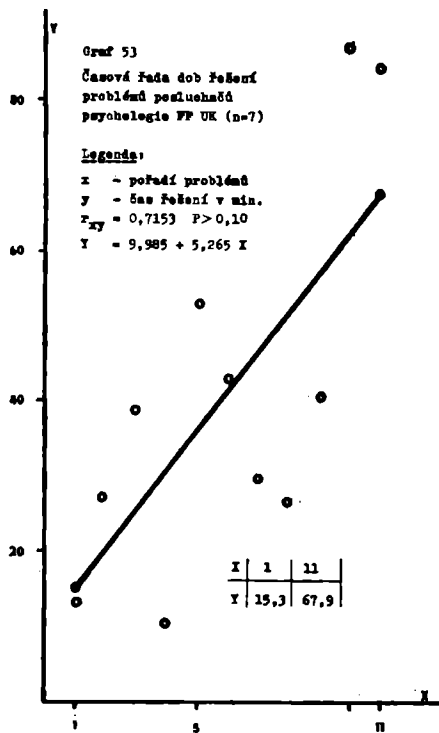
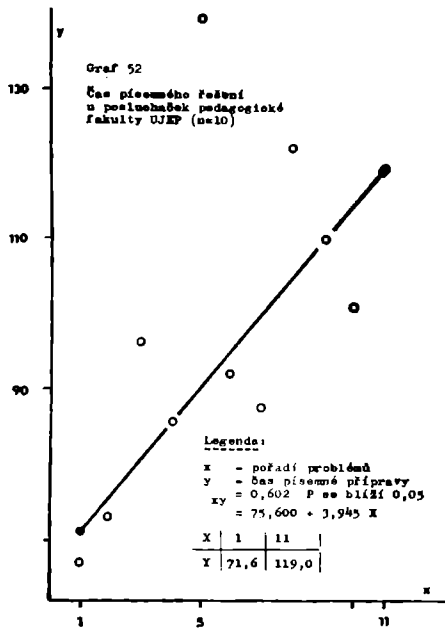
<sup>361</sup> Maiwaldová, Jana: Kooperace v malých pracovních skupinách. Cs. psychol. 18, 1974, str. 550, 556, 560.

<sup>362</sup> Frencl, M., Linhart, J.: Analýza latentních dob reakcí při rozpoznávání obrazců. Cs. psychol. 22, 1978, str. 101.





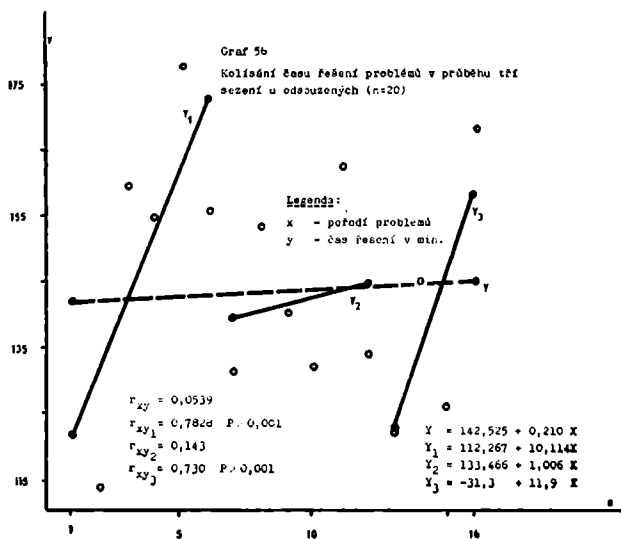




samotný problém by podle našeho názoru zasluhoval, aby byl podrobněji prozkoumán a analyzován.

Celkové trendy dob řešení problémových situací jsme rozčlenili na vzestupné a sestupné. Vzestupné se vyskytly u skupiny zdravotních sester ( $n = 5$ , viz graf 46), u odsouzených k výkonu trestu z první nápravné skupiny ( $n = 13$ ) a u B skupiny učňů chemie ( $n = 14$ ).

Sestupné trendy jsme zaznamenali u další skupiny odsouzených k výkonu trestu odnětí svobody z druhé a třetí nápravné skupiny ( $n = 10$ , viz



graf 55), dále u A i B skupiny posluchačů učitelské kombinace ruština—psychologie ( $n_A = 8$ ,  $n_B = 7$ ), u absolventů VUT ( $n = 10$ ) a u A skupiny učňů chemie ( $n = 13$ ) — viz graf 54.

Vysvětlit protikladné trendy v prodlužování nebo zkracování dob řešení problémů je nesnadné. Zkracování časových délek potřebných k řešení úlohy patrně souvisí se sociálním učením. Časové kritérium je pouze globální, zahrnuje délku písemné přípravy i dobu věnovanou vystoupením v diskusích dohromady. Bylo by pravděpodobně užitečné časový parametr řešení problémů sledovat detailněji a rozdělit jej na několik dílčích úseků (např. první úsek: seznamování se s problémovou situací, délkou každého jednotlivého vystoupení samostatně a její trend vývoje, zvlášť doby písemného a zvlášť diskusního řešení. Druhý úsek: délky inhibičně fixační nebo-li útlumové fáze,<sup>363</sup> třetí úsek: trvání alternační fáze, čtvrtý úsek: doby optimalizační, výstupní fáze řešení problémů).

Tato globálnost přístupu k hodnocení časových hodnot skupinového řešení problému neumožňuje jemněji diferencovat a srovnávat jednotlivé zkoumané soubory a zjišťovat vztahy k dalším proměnným. Nebrali jsme např. také v úvahu pauzy mezi jednotlivými vystoupeními, jejichž rozbor by mohl přinést nové, další informace. Vnitřní vazby mezi dílčími časovými údaji a zkoumáním jejich trendů by tuto předběžnou analýzu vhodně doplnilo.

<sup>363</sup> Sedláč, J.: Praktikum z psychologie práce. Brno, FF UJEP 1963, str. 136—137. 3. vydání.

## 7. ČASOVÉ ŘADY POČTU VYSTOUPENÍ V DISKUSÍCH

V průběhu sezení některých skupin jsme registrovali globální projevy aktivity každého člena skupiny, a to nejen celkový počet jeho vystoupení v diskusi během řešení jednotlivých problémů, ale i pořadí, v jakém řešitelé po sobě diskutovali a na sebe navazovali. O zobecnění tohoto přístupu se pokusila H. Kmetíková<sup>364</sup> a později L. Machan<sup>365</sup> formulací *dynamického modelu skutečnosti a činnosti*. Tento model zobrazuje vztahy mezi kognitivní a konativní stránkou řešení problému, mezi emotivními vztahy a postoji, cílem a motivací, zpětné vazby a efektivitu řešení problému. Model navazuje na obecný model relačních cyklů<sup>366</sup> i na schematické modely relačních cyklů jednotlivých řešených příkladů.

Časové řady počtu vystoupení v diskusích při skupinovém řešení problému zachycují pouze *vnější projevy aktivity* jednotlivých členů skupiny i celé skupiny jako celku. Považujeme analýzu těchto vnějších projevů aktivity za potřebnou. Jde o důležitý pohled na velmi složitý jev, jak ukázaly četné práce našich i zahraničních pedagogů, kteří podrobně zkoumali aktivitu žáků.<sup>367</sup>

Výsledek korelační a regresní analýzy vztahů mezi pořadovými čísly řešených problémů a mezi frekvencemi vystoupení v diskusích k těmto problémům je znázorněn na grafech 57–69. Všechny křivky nejsou striktně přímkami, takže lineární rovnice vystihují pouze zhruba vzestupnou tendenci hodnot. Tuto tendenci nelze brát izolovaně, neboť samotný počet vystoupení v diskusi ještě nesignalizuje kvalitu podaných návrhů na řešení. Některý řešitel např. vystoupí v diskusi méněkrát, avšak podá více kvalitních návrhů na řešení než jiný, který vystupuje stále, ale opakuje se nebo pouze opakuje návrhy jiných řešitelů. V takových případech jde o tzv. povrchnější aktivitu. Aktivita řešitelů v diskusi není přímo úměrná kvalitě vystoupení a zastoupení ZVJ ve verbálních projevech. Všechny grafy ukazují jednoznačně tendenci k narůstání počtu vystoupení v diskusích od prvního do posledního řešeného příkladu. Tyto grafy demonstrují vzrůstající vnější aktivitu, každý řešitel se musel do diskuse přihlásit a pak mu bylo uděleno slovo. V některých případech ovšem docházelo k polemikám mezi dvěma až čtyřmi řešiteli a byly zaznamenány případy, kdy si jednotlivci „skákali do řeči“. Charakter vystoupení měl mnohdy podobu souhlasu nebo nesouhlasu nebo komentáře k návrhům na řešení druhých řešitelů.

Počty vystoupení u jednotlivých zkoumaných souborů je možno vzájemně srovnat. Lze vyhodnotit nejčastěji a nejméně často diskutující jedince, rozmezí diskusních příspěvků jednotlivých osob, u jednotlivých příkladů i v rámci celého sezení.<sup>368</sup>

Je ovšem třeba brát v úvahu nejen samotný počet vystoupení, ale zároveň i pro-

<sup>364</sup> Kmetíková, Hana: Problémy adaptace osob ve výkonu trestu a její vztah k ASU. Brno, FF UJEP 1979.

<sup>365</sup> Machan, Libor: Struktura a některé determinanty aktivního sociálního řešení pracovních problémů. Brno, FF UJEP 1979, str. 167–175.

<sup>366</sup> Sedlák, J., Klenová, J., Kubínský, V.: ASU a výsledky náviku řešení problémů žáků gymnázia. Sborník. Brno, FF UJEP 1978, str. 42–48.

<sup>367</sup> Srovnej např. Skalková, Jarmila: Aktivita žáků ve vyučování. Praha, SPN 1971. Dobrynin, N. F.: Problema aktivnosti ličnosti, aktivnosti soznanija. Učonyje zapiski MGPJ. Moskva 1954, sv. 36/2.

Dvořáček, J.: Problém aktivity žákovy ve vyučování. Brno, DK 1936.

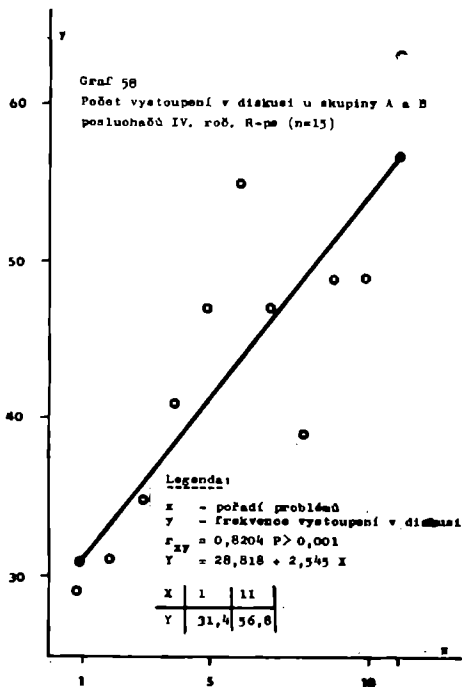
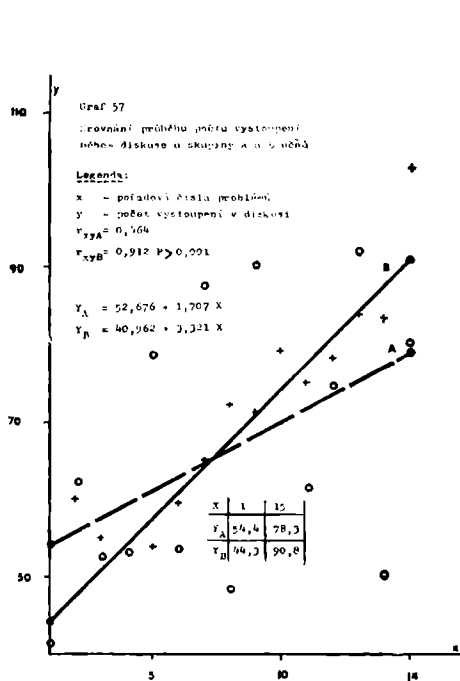
<sup>368</sup> Srovnej např. Masnerová, E.: Řešení pracovních konfliktů u odsouzených a jejich vztah k ASU. Brno, FF UJEP 1983, str. 58–60.

Řezáč, Jaroslav: Příspěvek k problému ASU a jeho determinant. Brno, FF UJEP 1980, str. 161. 164.

Přidalová, Alena: Sociální trénink jako součást profesní přípravy učňovské mládeže. Brno, FF UJEP 1983.

dukcí ZVJ a také počet jednotlivých kategorií návrhů na řešení problémových situací. Počet vystoupení a jeho kolísání i trendy považujeme za dílčí vedlejší charakteristiku aktivity zkoumaných skupin a uvádíme je pro orientaci, pro úplnost i pro možnost využít této informace v budoucnosti. Výsledkům prozatím nepřipisujeme velkou váhu, ale považujeme je za užitečné.

Srovnáním křivek počtu vystoupení a času řešení těchto skupin je možno zjistit, že u některých skupin spolu s počtem vystoupení vzrůstá i čas řešení problémů. V těchto případech lze předpokládat, že pravděpodobně souvisí trend postupně se zvyšujícího počtu vystoupení s menší vnitřní tenzí (např. u odsouzených k výkonu trestu první nápravné skupiny), s použitím komplexnější metodiky, např. spojením aktivního sociálního učení

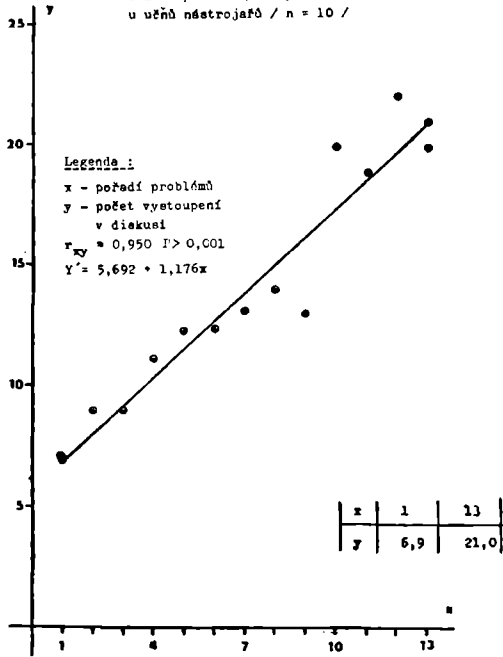


programového – ASUP – s programovaným skupinovým poradenstvím – PSP – (u učňů chemie B skupiny, u nichž procesy sociálního učení probíhaly pravděpodobně intenzivněji), s vyšší motivovaností členů skupiny (např. u posluchačů psychologie, u všech skupin sekretárek jednotlivých fakult univerzity, u posluchaček pedagogické fakulty). Tento první typ závislosti je spojen s menším průměrným počtem znakově významových jednotek (ZVJ), přepočítáme-li celkovou produkci ZVJ ve skupině na počet řešitelů ve skupině a na počet vyřešených příkladů v sezení (průměr zde činí 3,9 ZVJ).

Druhý typ závislosti je nepřímý. Se vzrůstem počtu vystoupení v diskusích klesá čas řešení problémů, tj. s růstem vnější aktivity řešitelů vyjádřené počtem diskusních příspěvků se zkracuje celkový čas, věnovaný skupinou jako celkem řešení předložených problémových situací. U skupin, které se zařadily do této kategorie řešitelů je možno spojovat zvyšující se

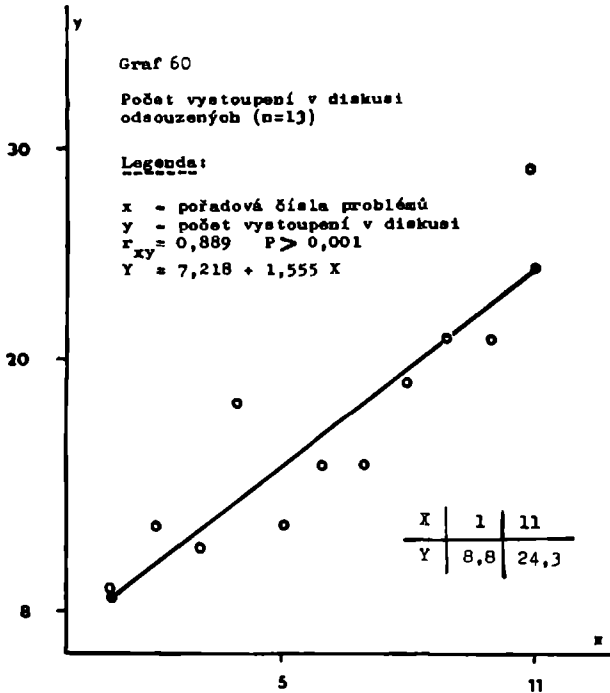
Graf 59

Vztah mezi pořadím řešených problémů  
a mezi počtem vystoupení v diskuzi  
u učňů nástrojářů / n = 10 /



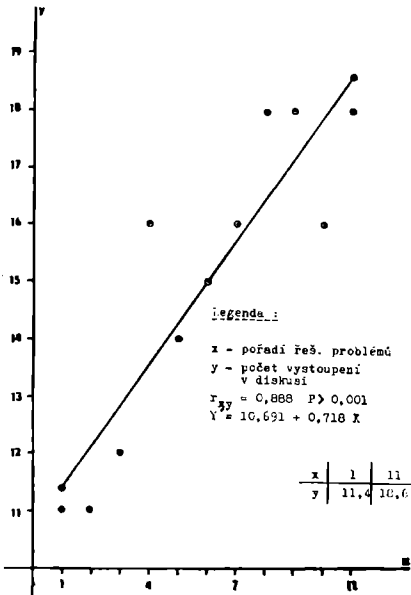
Graf 60

Počet vystoupení v diskuzi  
odsouzených (n=13)



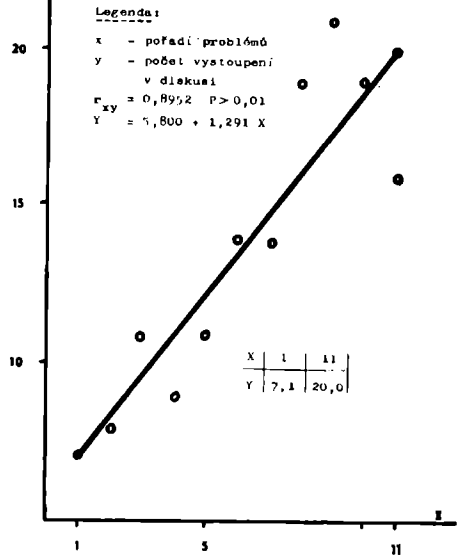
Graf 61

Vztah mezi pořadím řešených problémů a počtem vystoupení v diskusi u odauzených / n = 10 /



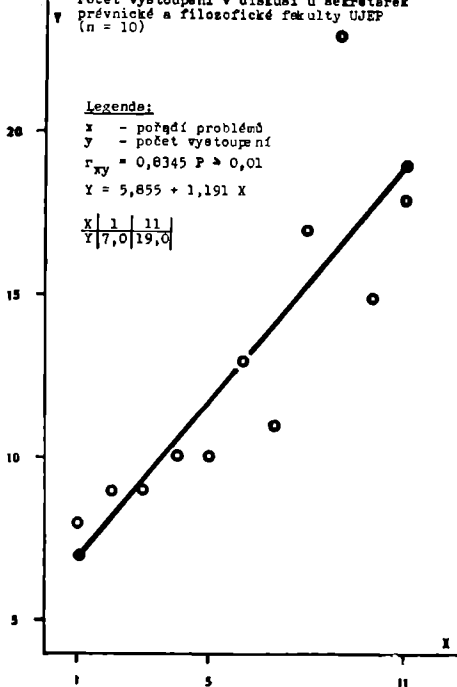
Graf 62

Počet vystoupení v diskusi zákyžů gymnázia v Ostravě (n=10)



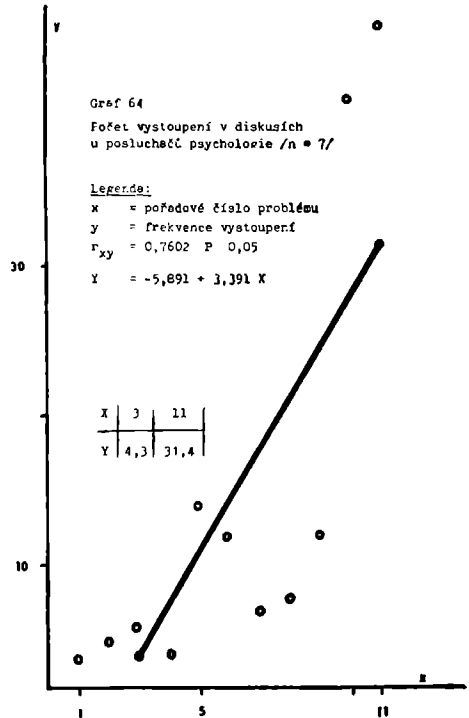
Graf 63

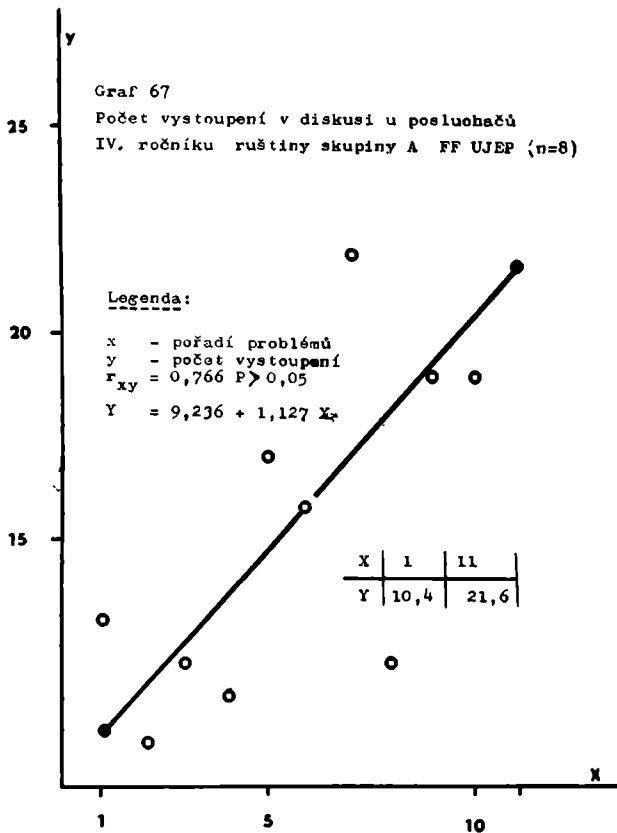
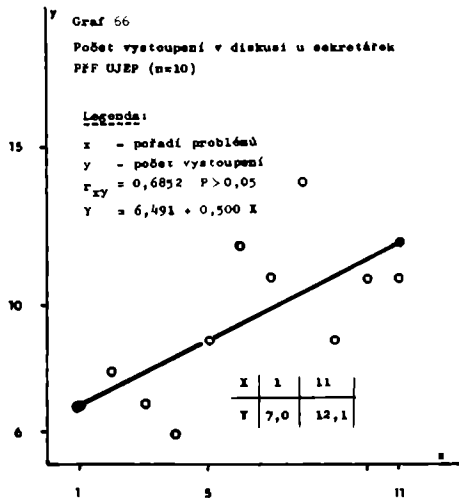
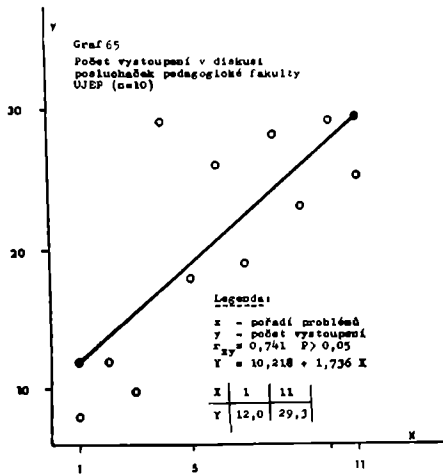
Počet vystoupení v diskusi u sekretářek právnické a filosofické fakulty UJEP (n = 10)



Graf 64

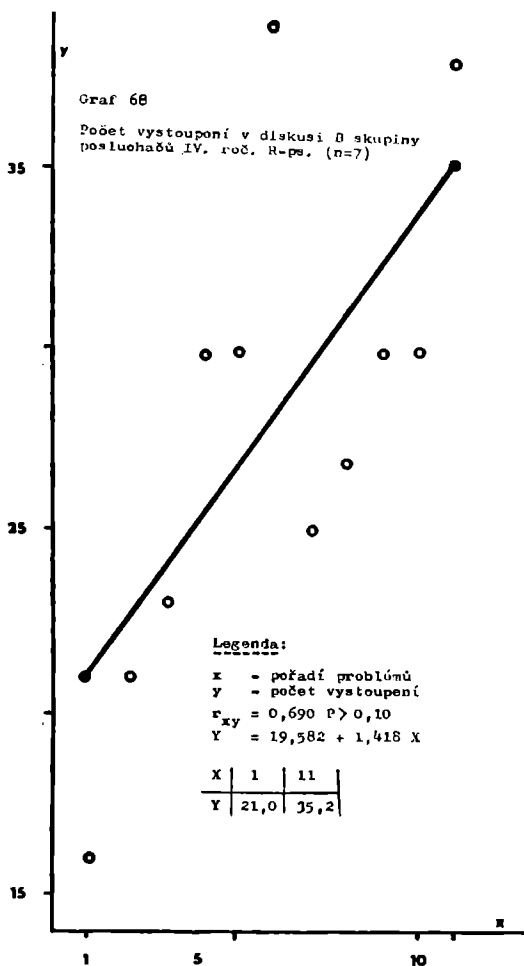
Počet vystoupení v diskusích u posluchačů psychologie / n = 7 /







vnější aktivitu, tj. počet vystoupení v diskusích s větší celkovou vnitřní tenzí (např. u odsouzených druhé a třetí nápravné skupiny a u absolventů VUT, kteří v době výzkumu prožívali vstupní adaptační potíže, s použitím prosté metody ASUP (např. u učňů chemie A skupiny), dále s menší motivovaností členů skupiny (jako např. pravděpodobně u učňů nástrojařů a u posluchačů učitelského studia oboru ruština–psychologie).



U tohoto druhého typu závislosti se vyskytlo v průměru více ZVJ (4,7 ZVJ) než u prvního typu závislosti. Jde o jistý paradox, který je obtížné vysvětlit. Bylo by třeba realizovat speciálně zaměřené experimenty, aby bylo možno podrobněji tento vztah interpretovat.

Grafy, které názorněji vztah mezi pořadím řešených problémů a mezi kolísáním frekvencí vystoupení řešitelů v diskusích v časové řadě, jsme seřadili podle těsnosti, s jakou se korelační body přimykají k ideální vypočítané přímce. Zde se do první skupiny zařadila skupina B učňů chemie, obě sloučené skupiny A, B posluchačů kombinace ruština–psychologie,

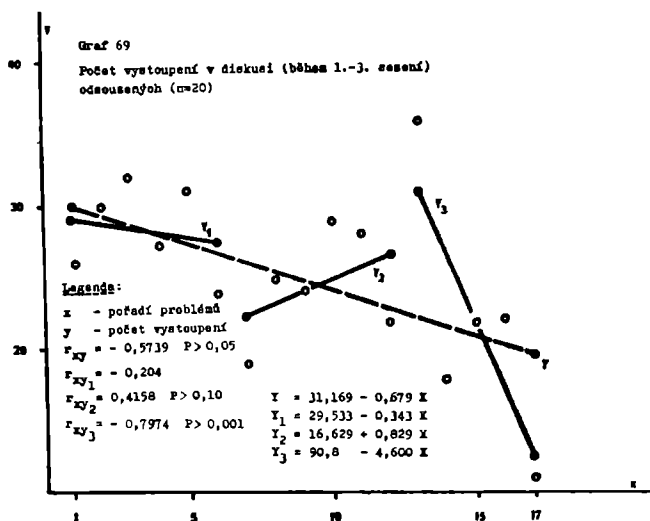
uční nástrojaři, odsouzení k výkonu trestu z I. i ze II. a III. nápravné skupiny (viz grafy 57–61), statistická významnost korelací činila 0,001.

Do druhé skupiny se začlenili spojené skupiny A, B posluchačů sociologie a skupina sekretárek právnické a filozofické fakulty (viz grafy 63, 67–68) – statistická významnost se rovnala 0,01.

Třetí skupinu tvořila skupina posluchaček pedagogické fakulty UJEP a skupina sekretárek přírodovědecké fakulty UJEP (viz grafy 65–66 – se statistickou významností 0,05). Poslední skupina zahrnovala skupinu zlepšovatelů a absolventů VUT s adaptačními problémy, u nichž nebyl nárůst počtu řešení v průběhu ASUP statisticky významný.

Bylo by možné zjišťovat ještě další vztahy, např. vztah počtu vystoupení k fyzickému věku, k pohlaví, k délce praxe, k osobnostním faktorům, k neurotickým příznakům, k výsledkům testů tvořivosti, k psychomotorickému tempu, k sociálním postojům, k výkonům paměti, pozornosti atd.

Zjištění charakteru uvedených a ještě dalších vztahů by mohlo přispět k prohloubenějšímu pochopení typů aktivit během ASUP, k odhalení nejen možných determinant těchto aktivit, ale i jejich vzájemných vazeb.



### C. KVANTITATIVNÍ ZNAKY EFEKTIVITY AKTIVNÍHO SOCIÁLNÍHO UČENÍ PROGRAMOVÉHO

V sociální psychologii bylo různými autory použito více přístupů ke kvalitativní analýze výroků o sociálních jevech.<sup>369</sup> Byla to *analýza významová* (Linhart, J. 1973), *výrazová* (např. P. Ekman 1970), *kognitivní*, *emo-*

<sup>369</sup> Ekman, Paul: [Výraz obličejové při emocích.] Druhé setkání psychologů podunajských zemí 28. 9.–3. 10. 1970 ve Smolenicích.

Srovnaj Malotínová, M.: Zpráva o 2. setkání psychologů podunajských zemí. Cs. psychol. 15, 1971, str. 407–409.

Matjuškin, A. M.: Klassifikacija problemnych situacij. Vopr. psichol. 16, 1970, vyp. 5, str. 23 až 34.

Bales, R. F.: Interaction process analysis. Cambridge, Mass. 1951, str. 37–39.

Gottschalk, L. A., Gleser, G. C.: The measurement of psychological states through the content analysis of verbal behaviour. Los Angeles, Berkeley 1969, str. 289–292.

cionálně afektivní, kategoriální (R. W. Heyns, J. Janoušek 1917), obsahová (H. Lasswell, R. F. Bales 1951), L. A. Gottschalk, G. C. Gleser 1969) a další.

Při obsahové analýze výpovědi obvykle autoři vycházeli z větné struktury, jednoduchá věta byla pro ně jednotkou kategoriální klasifikace (R. F. Bales 1951, R. W. Heyns 1954, L. A. Gottschalk, G. C. Gleser 1969 aj.).<sup>370</sup> Také pro významovou analýzu se považovala za základní jednotku věta, syntax, spojení slov, sdělení. Složená věta se přitom vždy členila na dvě i více sdělení.<sup>371</sup> Operace řešení problému se členily na znaky, na vytváření znakové významových struktur. Bylo konstatováno, že má řešení problému cyklický charakter.<sup>372</sup>

Pro kvalitativní analýzu se ukázala být jako nevhodná — kritéria aritmetických průměrů. D. Tollingerová v této souvislosti správně připomíná, že kvalitativní analýza odhaluje inter- a intraindividuální variaci strategie a kvality výkonu, kterou sbírají sumární ukazatelé, globální indexy výkonu, jako je průměrný výkon a průměrný počet chyb.<sup>373</sup> Také H. Kelbert<sup>374</sup> považuje aritmetické průměry, směrodatné odchylky,  $\chi^2$  a t-test pouze za globální charakteristiku učení, která nezachycuje jeho specifické rysy. Za adekvátnější metody označuje a) koeficient nápomoci, který udává nakolik vyučovací metoda počítá s možnými chybami a nakolik je dokáže vysvětlit, b) matici pravděpodobnosti průchodů programem, která poskytuje metrické údaje pro hodnocení různých strategií učení i pro vyčíslení trajektorie činnosti, c) koeficient efektivity trajektorie, vyjádřený poměrem mezi vstupní informací a informací, kterou využil žák, d) tabelární metodu pro časovou mikroanalýzu průběhu učení, e) plochu efektivity učení, která je grafickým znázorněním tabelární metody.

Uvedené návrhy jsou zajímavé, byly vypracovány pro hodnocení efektivity učení při programovaném vyučování. Bylo by zapotřebí aplikovat je při posuzování efektivity ASUP a vyhodnotit jejich adekvátnost pro toto použití.

Pro rozbor obsahu sdělení a řešení problému bylo vytvořeno více návrhů. K obsahové analýze řešení problému použil např. R. F. Bales<sup>375</sup> dvanáct kategorií: a) projev solidarity, b) projev uvolnění napětí, c) souhlas, d) podávání návrhu, e) projev mínění, f) podávání orientace, g) žádost o orientaci, h) žádost o mínění, ch) žádost o návrh, i) nesouhlas, j) projev napětí a k) projev antagonismu.

R. W. Heyns<sup>376</sup> klasifikoval skupinové řešení problému podle jiných dvanácti kategorií: a) vytyčování cíle, b) předkládání problému, c) hledání informace, d) poskytování informace, e) návrh řešení, f) hledání dalšího postupu, g) předkládání dalšího postupu, h) oponování, ch) podporování, i) hledání shrnutí, j) podávání shrnutí a k) mimoprobémové aktivity.

Srovnáme-li kategorie R. F. Balesa a R. W. Heynse zjistíme, že se pouze jedna opakuje v obou návrzích, a to kategorie nesouhlasu (oponování), ostatních 23 kategorií se liší.

J. Janoušek<sup>377</sup> rozlišil šest kategorií pro skupinové řešení problému: a) výklad obecné pravidla, b) konkretizace na příkladech, c) výzva k partnerovi, d) souhlas s partnerem, e) nesouhlas s partnerem a f) shrnutí společného názoru.

<sup>370</sup> Srovnej Janoušek, J.: Úkolově zaměřený dialog spolupracujících osob v podmínkách různé výchozí informovanosti. Čs. psychol. 17, 1973, str. 107–124.

<sup>371</sup> Srovnej Linhart, J.: K strukturální analýze heuristických postupů. Čs. psychol. 17, 1973, str. 322. Srovnej Wallas, G.: The art of thought. London 1931.

Newell, A.: Studies in problem solving. Subject 3 on the cryptarithmic task Donald + Gerald = Robert. Carnegie Mellon University Department of Computer science 1967.

Newell, A.: On the analysis of human problem solving protocols. In: Calcul et formalisation dans les sciences de l'homme. Paris 1968.

Newell, A., Simon, H. A.: Human problem solving. Englewood Cliffs 1972.

Puškin, V. N., Pospelov, D. A. (red.): Problemy evristiki. Sbornik statej In-ta psichologii APN RSFSR. Moskva 1969.

Pospelov, D. A., Puškin, V. N.: Myšlení i avtomaty. Moskva 1972.

<sup>372</sup> Lurija, A. R.: Neuropsychologická analýza řečové činnosti. Čs. psychol. 17, 1973, str. 203–212.

<sup>373</sup> Tollingerová, Dana: Programování a vyučovací stroje v NDR. Ped. 14, 1964, str. 341.

<sup>374</sup> Kelbert, H.: —: Druhé pracovní zasedání k pedagogickým a psychologickým otázkám programování. In: Tollingerová, D.: Programování a vyučovací stroje v NDR. Ped. 14, 1964, str. 342.

<sup>375</sup> Bales, R. F.: Interaction process analysis. Cambridge, Mass. 1951.

<sup>376</sup> Heyns, R. W., Lippit, K.: Systematic observational techniques. In: Lindzey, G.: Handbook of social psychology 1, 1954, str. 370–404.

<sup>377</sup> Janoušek, J.: Úkolově zaměřený dialog spolupracujících osob v podmínkách různé výchozí informovanosti. Čs. psychol. 17, 1973, str. 116.

V roce 1976–1977 jsme uvažovali o použití 31 kategorií pro posuzování výroků řešitelů, které byly vysloveny v diskusi nebo zaznamenány při jejich písemné přípravě. Některé z nich<sup>378</sup> byly také prakticky použity. V původním návrhu se vyskytovaly tyto kategorie: a) analyzuje, b) diví se, c) informuje, d) ironizuje, e) konkretizuje, f) kontroluje, g) kooperuje, h) namítá, ch) navrhuje, i) nesouhlasí, j) obviňuje, k) oceňuje, l) opomíjí, m) pokouší se, n) pozoruje, o) poukazuje, p) prohlašuje, q) prikazuje, r) sděluje, ř) shrnuje, s) souhlasí, š) srovnává, t) táže se, u) ukazuje, v) upřesňuje, x) určuje směr, y) útočí, z) vykládá, ž) vyzývá, aa) zastrašuje a ab) zdůrazňuje.

H. Lasswell<sup>379</sup> vypracoval metodiku *obsahové analýzy komunikace*, v níž použil *kategorizace a frekvenční analýzy*. Zjišťoval frekvenci výskytu různých symbolů ve zkoumaném materiálu, neboť si uvědomoval, že se v komunikačním procesu vyskytuje velké množství nejrůznějších symbolů. V rámci obsahové analýzy realizoval také *kategorizaci symbolů*. Rozlišuje dvě základní kategorie, a to: kategorii ad hoc (pro daný případ) a kategorie standardizované. Navrhuje provádět analýzu obsahu komunikativních aktů z hlediska kategorizace: a) symbolů podle frekvence jejich výskytu, b) symbolů podle postojů, c) prvků materiálu a d) prvků podle témat.

Při hodnocení materiálů získaných při aktivním sociálním učení programovém (ASUP bylo postupně v průběhu let 1977–1983 zkoncipováno více kategorií pro hodnocení způsobů řešení problémových pracovních a společenských situací konfliktního charakteru. Většina hodnotících kategorií řešení byla použita ve více výzkumech. Metoda, která byla aplikována při konstruování návrhů na kvalitativní hodnocení efektivity ASUP, byla nazvána *metodou odstupňované kategorizace* a jejím autorem je H. Kopecká (1977). Tato metoda se stala východiskem pro konstrukci dalších kategorií řešení problému. Jejich *výběr se řídil obsahem získaných materiálů*. Jednotliví autoři použili nejrůznějšího počtu a různých kategorií. Jejich počet kolísal mezi třemi kategoriemi (Š. Koch 1980, M. Remešová 1984) až desíti kategoriemi (A. Přidalová 1983).

Ukázalo se, že je rovněž otázka kvalitativních kritérií pro posuzování efektivity aktivního sociálního učení programového (ASUP) otevřená stejně jako otázka kvantitativních kritérií efektivity, jak jsme uvedli v minulých kapitolách. Na základě komparace našich výsledků s literárními údaji, často kusými, jsme dospěli k závěru, že lze považovat námi navržená kritéria za dočasná a provedené analýzy za dílčí. *Předkládáme je k diskusi* a předpokládáme, že se v průběhu dalších experimentů a analýz výsledků najdou dokonalejší a komplexnější kritéria hodnocení efektivity ASUP. Náš pokus považujeme za *jeden z možných způsobů řešení*. Volba kritérií by měla být realizována v týmové spolupráci s logiky, lingvisty, pedagogy, sociology, ekonomy, kybernetiky, systémovými inženýry atd.

Ze 46 spoluautorů použilo metodu odstupňované kategorizace celkem 25 spoluautorů (54,3 %). Dosud byly aplikovány tyto kategorie řešení problému:

- a) *negativní řešení* (Klenová 1977, 1980, Š. Koch 1979, Eliáš 1983, Koutek 1983, Přidalová 1983, Mezník 1983),
- b) *neřešící návrhy* (Klenová 1977, 1980, Řezáč 1980, Matušek 1982, Eliáš 1983),
- c) *nekonstruktivní řešení* (Kopecká 1977, Kratochvíl 1980, Matějková 1982),

<sup>378</sup> Srovnej Klenová, Ivana: Psychologické problémy ASU. Brno. FF UJEP 1977, str. 55–81.

<sup>379</sup> Srovnej Korobejníkov, V. S.: Obsahová analýza propagandistických materiálů. In: —: Problémy sociální psychologie a propaganda. Bratislava, Pravda 1972.

- d) *komentující řešení* (Kopecká 1977, Kunovský 1980, Meixnerová 1981, Benešová 1980, Matějková 1982, Eliáš 1983, Kohoutek 1983, Mlejnková 1983, Musilová 1983, Přidalová 1983),
- e) *řešení pomocí úvah a podmínek* (Kopecká 1977, Bendová 1981, Matějková 1982, Mezník 1983),
- f) *možné řešení* (Koch 1979),
- g) *popisné řešení* (Kohoutek 1983, Přidalová 1983),
- h) *kritizující (kritické) řešení* (Kohoutek 1983, Přidalová 1983, Remešová 1984),
- ch) *neadekvátní řešení* (Řezáč 1980),
  - i) *intuitivní řešení* (Řezáč 1980),
  - j) *analytické (determinující) řešení* (Koch 1979, Kunovský 1980, Matějková 1982),
  - k) *podmíněné řešení* (Klenová 1980, Kulišťák 1980, Meixnerová 1981, Eliáš 1983, Kohoutek 1983, Mlejnková 1983, Musilová 1983, Přidalová 1983, Mezník 1983),
    - l) *konkrétní řešení* (Kulišťák 1980, Štrublová 1981, Matějková 1982, Mlejnková 1983, Musilová 1983),
- m) *doporučující řešení* (Kulišťák 1980, Bendová 1981, Benešová 1980, Matějková 1982, Mlejnková 1983, Musilová 1983),
- n) *alternativní řešení* (Kulišťák 1980, Štrublová 1981, Kohoutek 1983, Mlejnková 1983, Musilová 1983, Přidalová 1983),
- o) *analogické řešení* (Kulišťák 1980, Štrublová 1981, Mlejnková 1983),
- p) *hodnotící řešení* (Kulišťák 1980, Štrublová 1981, Matějková 1982, Kohoutek 1983, Musilová 1983, Přidalová 1983, Remešová 1984),
- r) *racionální řešení* (Řezáč 1980),
- ř) *adekvátní řešení* (Řezáč 1980),
- s) *kooperující řešení* (Kunovský 1980),
- š) *autoritativní řešení* (Kunovský 1980),
- t) *řešení vycházející z vnější autority* (Kunovský 1981),
- u) *předání řešení nadřizenému* (Matušek 1982),
- v) *odvolání se na vyhlášku* (Matušek 1982),
- w) *konstruktivní řešení* (Kopecká 1977, Klenová 1980, Bendová 1981, Meixnerová 1981, Matušek 1982, Eliáš 1983, Mezník 1983, Remešová 1984),
  - x) *podmíněné konstruktivní řešení* (Vránek 1980),
  - y) *konstruktivní alternativní řešení* (Kratochvíl 1980),
  - z) *konstruktivní spekulativní řešení* (Kratochvíl 1980),
- aa) *částečné, parciální, omezené řešení* (Pekařová 1980, Kohoutek 1983, Přidalová 1983),
- ab) *komplexní řešení* (Pekařová 1980, Bendová 1981, Kohoutek 1983, Přidalová 1983),
- ac) *komplexní konstruktivní řešení* (Vránek 1980),
- ad) *částečné konstruktivní řešení* (Vránek 1980, Kratochvíl 1980),
- ae) *zcela originální, nezvyklé řešení* (Kopecká 1980, Benešová 1980, Matušek 1982, Kohoutek 1983, Mlejnková 1983, Musilová 1983, Přidalová 1983).

Uvedených 33 použitých kategorií řešení problému jistě nevyčerpává celou problematiku. Jejich srovnání ukazuje, že se některá z kritérií částečně překrývají.

V dalším textu provedeme popis a pokusíme se o srovnání průběhové stránky použitých kategorií řešení problému, a to podle zkoumaných řešitelských skupin.

Předpokládáme, že *kvalitativně hodnotnější kategorie řešení problému*, reprezentované a zastoupené kvalitnějšími znakově významovými jednotkami (ZVJ) *budou obvykle vykazovat celkově vzestupný trend*, jehož strmost bude záviset na řadě podmínek (např. na vzdělání, na věku, na délce odborné praxe, na sociálních zkušenostech ze styku s lidmi apod.), *kdežto méně kvalitní návrhy na řešení*, posouzené jako méně hodnotné kategorie řešení problému (např. negativní způsob řešení, nekonstruktivní řešení, komentující způsob řešení, neřešící návrhy na řešení problému, popisný způsob řešení, neadekvátní řešení apod.) *budou zpravidla vykazovat celkově sestupný trend*.

## 1. KVALITATIVNÍ ZPŮSOBY ŘEŠENÍ PROBLÉMŮ Z IDEOVÉ POLITICKÉ OBLASTI

Obsahová analýza ke klasifikaci výroků řešitelů H. Kopecké<sup>380</sup> vycházela ze čtyř kvalitativních kategorií, a to: a) nekonstruktivního hodnocení, b) konstruktivního hodnocení, c) komentujícího způsobu řešení, d) řešení pomocí úvah a podmínek, e) návrhů na řešení.

*Kategorie nekonstruktivního hodnocení* označovala takové výpovědi, které pouze jednoznačně zhodnotily správnost nebo nesprávnost postupu osoby v daném příkladu.

*Kategorie konstruktivní hodnocení* představovala hodnotící připomínky k jednajícím osobám, jak se měly zachovat podle názoru řešitele.

*Kategorie komentujícího způsobu řešení* zahrnovala konkretizaci hodnocení.

*Kategorie úvahy a podmínky* označovala úvahy o právech a povinnostech jednajících osob, o příčinách a podmínkách vzniku jevů a situací a výroky jež podmiňovaly platnost jiných výroků.

*Kategorie návrhy na řešení* představovaly názory, jak by měly posuzované osoby řešit vzniklou situaci.

Analýza výpovědi řešitelů z hlediska kategorií řešení u funkcionářů ROH<sup>381</sup> byla založena na třech kategoriích: a) komplexní řešení, b) řešení pomocí úvah o příčinách a vlivech negativního řešení, c) částečném řešení problémů.

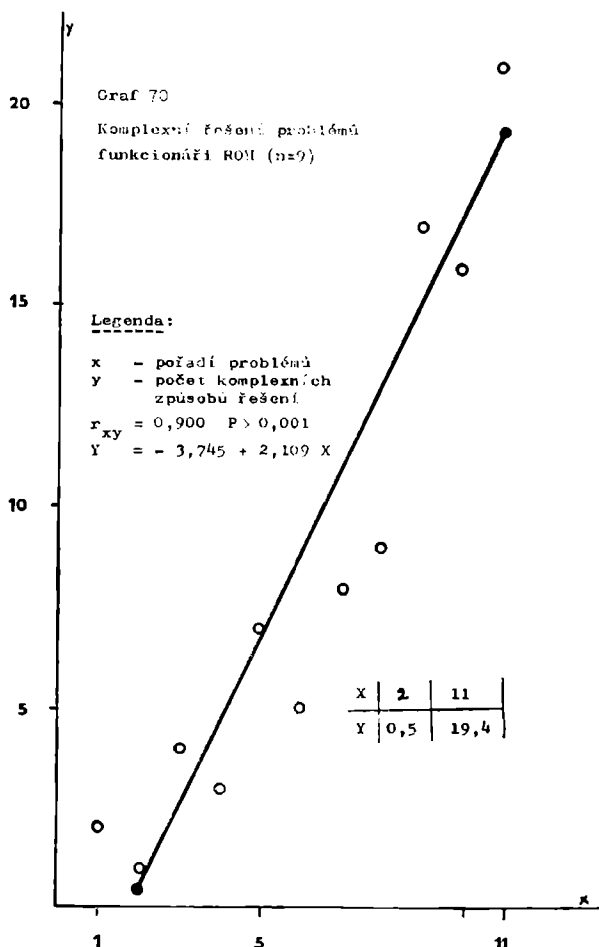
*Kategorie komplexní řešení* zahrnovala výpovědi, které řešily problém v plné šíři. Frekvenční výskyt této kategorie v průběhu řešení 11 problémových situací je nejvyšší. Korelační body přiléhají těsně k ideální přímce, jednotkový přírůstek (JP) je přiměřeně vysoký, vývojový trend je vzestupný (viz graf 70).

*Kategorie řešení pomocí úvah a podmínek a negativního řešení problému* obsahuje úvahy o příčinách, podmínkách, vlivech, jež způsobily záporné řešení. Také tato kategorie má vzestupný trend, JP je daleko nižší, také rozptyl hodnot je poměrně velký. Graf uvádíme pro srovnání (viz graf 71).

<sup>380</sup> Kopecká, H.: Vliv instrukce na efektivitu ASU. Brno, FF UJEP 1977, str. 94–100. Vymezení prvních použitých kategorií řešení problému uvádíme na začátku kapitoly „Kvalitativní znaky efektivit ASUP“ v původním znění, neboť znamenaly začátek kvalitativní analýzy ASUP.

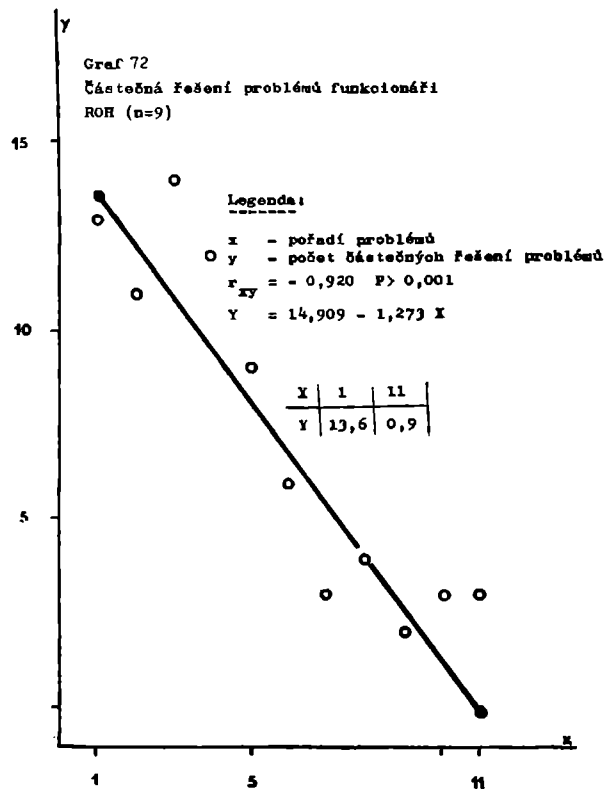
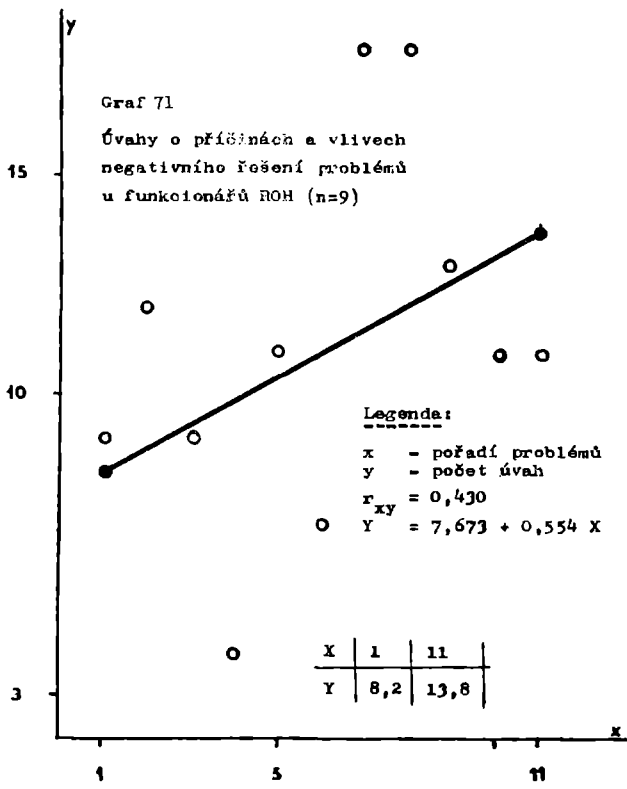
<sup>381</sup> Pekařová, L.: Psychologie jednání funkcionáře ROH. Brno, FF UJEP 1980, str. 142–153.

Kategorie částečného řešení odpovídá návrhům, jež řeší daný problém v daném okamžiku, ale nemají plný morální, politický, společenský dosah, přinášejí jen omezenou platnost rozhodnutí. Tato třetí zvolená kategorie má trend sestupný, což jsme očekávali (viz graf 72).

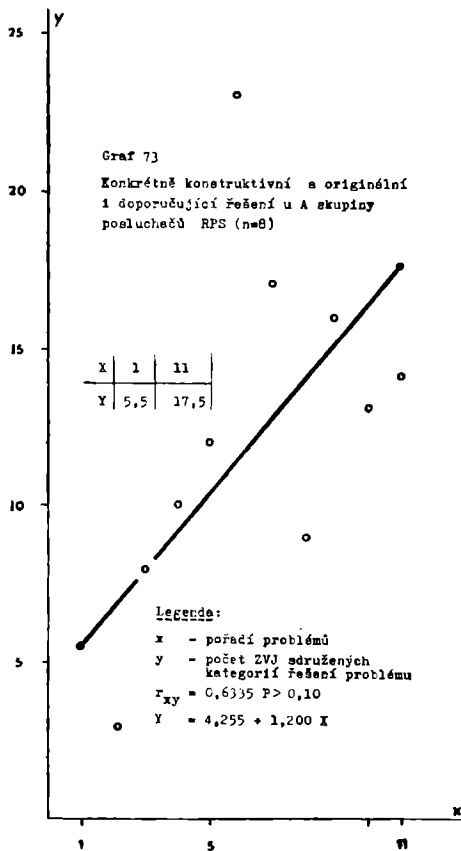


N. Otevřelová<sup>382</sup> kalkulovala u A skupiny posluchačů učitelského studia ruštiny—psychologie (IV. roč.) s pěti kategoriemi, z nichž tři nevykázaly statisticky významnou závislost mezi nárůstem nebo poklesem frekvenčního výskytu a mezi pořadím řešených problémů. Proto v grafu 73 jsou sloučeny kategorie konkrétně konstruktivního, doporučujícího a originálního řešení, graf s analytickým způsobem řešení neuvádíme. Popisný způsob řešení nevykazuje statisticky významnou korelaci, trend frekvencí této kategorie řešení je podle očekávání sestupný.

<sup>382</sup> Otevřelová, N.: Návčik řešení pracovních problémů socialistického způsobu života. Brno, FF UJEP 1983, str. 91—93.







## 2. KVALITATIVNÍ ZPŮSOBY ŘEŠENÍ Z OBLASTI PRŮMYSLU

Utrídění znakově významových jednotek (ZVJ) do čtyř kategorií řešení problému u *vedoucích pracovníků chemickopotravinářského průmyslu*<sup>383</sup> ukázala významnou statistickou závislost pouze mezi pořadím problémů a četotou komplexně konstruktivního řešení (viz graf 74) s poměrně vysokým jednotkovým přírůstkem ( $JP = 0,53$  ZVJ – přepočítáno na jednu osobu a jeden řešený problém). Pro málo výrazné trendy neuvádíme grafické znázornění dalších tří použitých kategorií řešení (částečně konstruktivní  $Y = 8,163 + 0,072X$ ; nekonstruktivní řešení  $Y = 6,945 - 0,354X$ ; konstruktivní podmíněné řešení  $Y = 8,163 - 0,072X$ ).

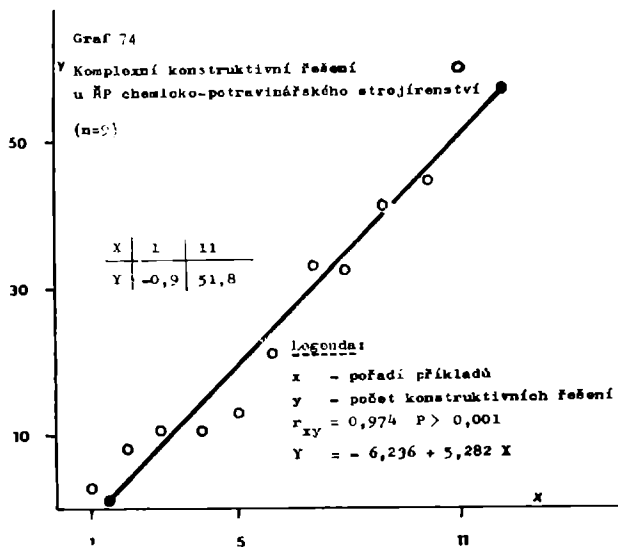
U další skupiny *vedoucích provozů chemického průmyslu*,<sup>384</sup> (kde bylo použito kategorie determinující analýzy, kooperujícího, komentujícího způsobu řešení, autoritativního řešení a řešení opírajícího se o vnější autoritu), nebyly opět trendy dostatečně výrazné a rozptýl zjištěných hodnot frekvencí uvedených kategorií byl značný. Proto grafy neuvádíme. Příčinou

<sup>383</sup> Vránek, M.: Analýza ASUP u vedoucích pracovníků. Brno, FF UJEP 1980, str. 98–102.

<sup>384</sup> Kunovský, J.: Trojdimenzionální analýza ASU. Brno, FF UJEP 1980, str. 157–171.

velkého rozptylu proměnných byla pravděpodobně příliš velká řešitelská skupina ( $n = 13$ ) a malý počet řešených problémů ( $N = 6$ ).

Návrhy na řešení problémů (tj. ZVJ) u sekretářek generálního ředitelství Závodů všeobecného strojírenství<sup>385</sup> byly hodnoceny ze zorného úhlu kritického a hodnotícího řešení (ZVJ, které řeší situaci kritickým způsobem a které obsahují určitou míru hodnocení;  $Y = 16,337 + 0,780X$ ). I když je celkový trend frekvencí této kategorie řešení vzestupný, JP je nepatrný (pravděpodobnou příčinou je příliš velká řešitelská skupina, tj. 15 řešitelů a příliš malý počet řešených problémových situací, tj. pouze sedm). Přesto graf 75 uvádíme pro srovnání, stejně jako další graf 76, kde je znázorněn celkový trend konstruktivního způsobu řešení sekretářek.

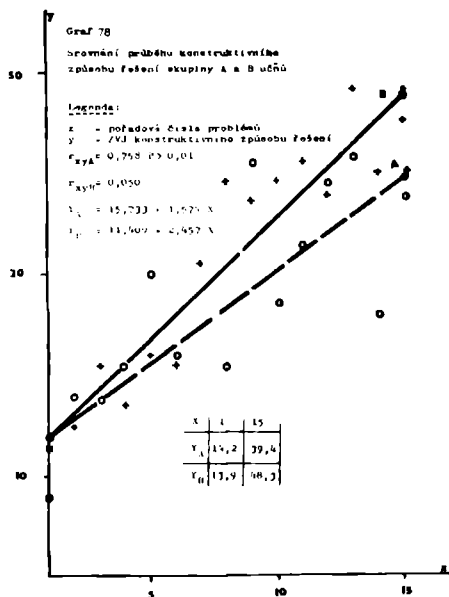
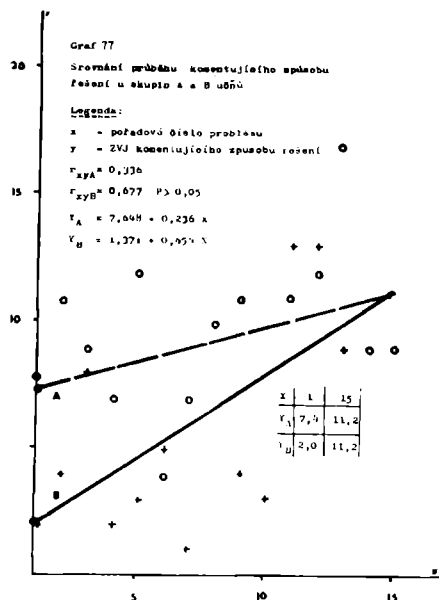
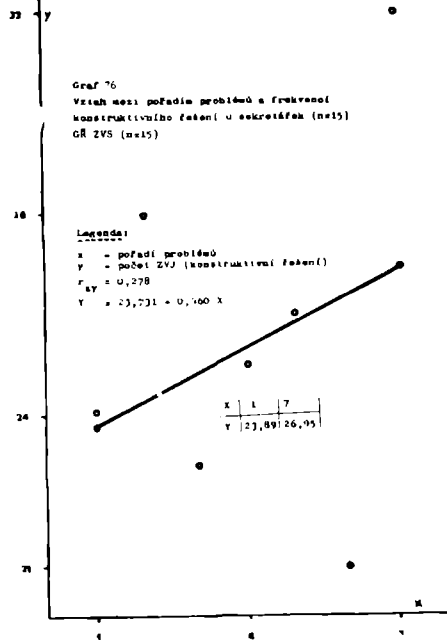
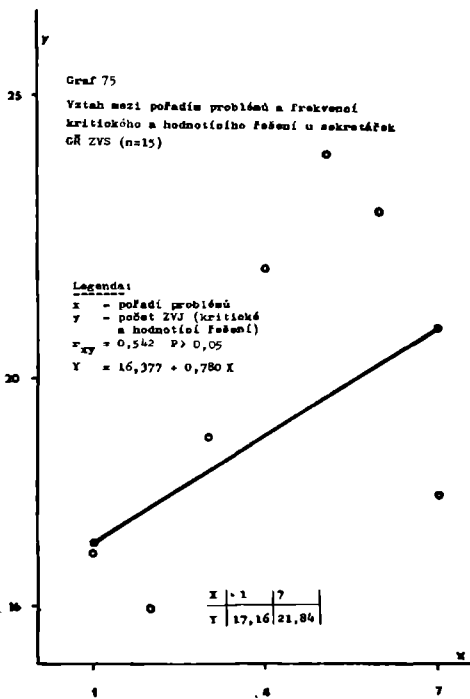


Další dva grafy 77–78 umožňují srovnat průběh dvou kategorií řešení u A, B skupiny učňů oboru mechanik automatizační techniky, mechanik opravář, provozní chemik, z nichž základní A skupina byla podrobena aktivnímu sociálnímu učení programovému (ASUP) s posílením pomocí prostředků masové informace a propagandy a B skupiny ASUP s programovaným skupinovým poradenstvím.<sup>386</sup>

U konstruktivního způsobu řešení problémů podávali řešitelé návrhy na jeho tvůrčí řešení. Tento způsob, u něhož brali řešitelé v úvahu různorodost podmínek pro řešení, vykázal u B skupiny, u níž bylo použito komplexnějšího programu, strmější nárůst, avšak s větším rozptylem hodnot. U komentujícího způsobu řešení je průběh přímek obdobný, u B skupiny je u tohoto způsobu řešení menší rozptyl hodnot, a větší jednotkový přírůstek. Ukázalo se, že u kvalitnějších návrhů na řešení vykazuje skupina se složitějším programem sociálního tréninku prudší vzestup frekvencí.

<sup>385</sup> Remešová, M.: ASUP u sekretářek ZVS. Brno 1983. V tisku.

<sup>386</sup> Eliáš, K.: Utváření socialistického právního vědomí s využitím psychologických výcvikových metod a prostředků masové informace a propagandy. Praha, Psychologický ústav CSAV 1983, str. 122–131.



Další tři použité kategorie řešení mají značný rozptyl frekvencí těchto kategorií a také jejich jednotkové přírůstky jsou nepatrné, proto grafické znázornění neuvádíme.

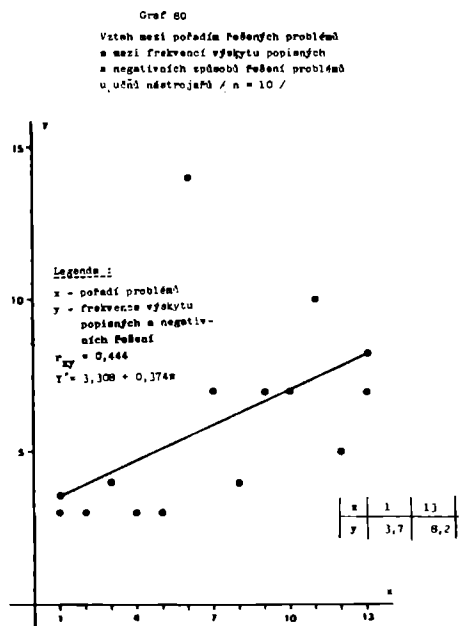
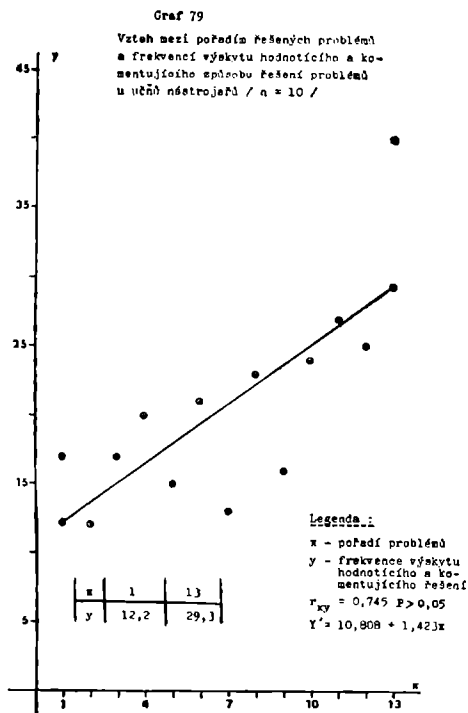
U obdobné skupiny učňů—nástrojařů<sup>387</sup> bylo aplikováno celkem deset kategorií řešení problémů.

Do kategorie *popisného, nekonstruktivního řešení* byly zahrnuty návrhy, které nevedly k řešení.

Do kategorie *parciálního konstruktivního řešení* byla zařazena časově a věcně omezená, zaměřená jen na jednu stránku popsaného problému.

*Alternativní konstruktivní řešení* se vyznačovalo konstruktivními návrhy na řešení, jež zvažovaly různé alternativy řešení problému.

*Konstruktivní podmíněná řešení* zahrnovala úvahy o podmínkách a příčinách předložených problémů.



*Originální konstruktivní řešení* vybočovala z řady možných konvenčních řešení.

*Komplexní konstruktivní řešení* obsahovala různá psychologická, sociální a pracovní hlediska.

*Do hodnotícího řešení* byly začleněny návrhy, hodnotící zpravidla morální stránku.

*Komentující způsob řešení* se omezoval na komentář bez zaujetí vlastního postoje.

*Kritizující způsob řešení* byl zúžen na vyjádření negativního postoje k osobám, angažovaným v řešené konfliktní situaci.

*Negativní řešení* vybočovala z rámce normality jednání nebo znamenala projevy negativních obranných mechanismů.

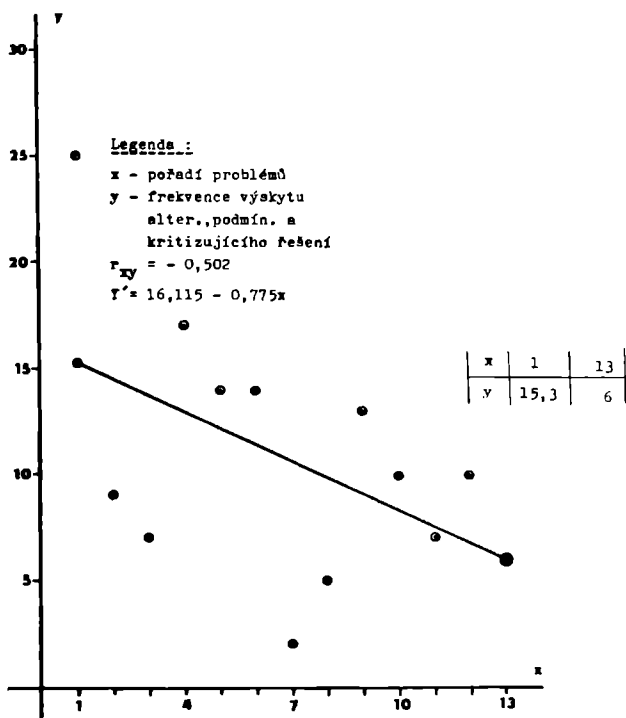
Poněvadž některé kategorie se vyskytovaly u skupiny učňů sporadicky

<sup>387</sup> Přidalová, A.: Sociální trénink jako součást profesní přípravy učňovské mládeže. Brno, FF UJEP 1983, str. 129-143.

a u některých z nich nebylo možno zaznamenat výraznější vzestupný trend, upustili jsme od jejich analýzy i od grafického vyjádření. Na grafu 79 je ukázka průběhu spojených kategorií hodnotícího a komentujícího způsobu řešení problému. Frekvence těchto způsobů řešení nemají přísně lineární průběh, přesto nejsou korelační body příliš vzdáleny od ideální přímky. Frekvence mají vzestupný trend, JP je poměrně nízký. U grafu

Graf 81

Vztah mezi pořadím řešených problémů  
a mezi frekvencí výskytu kategorií  
alternativního, podmíněného a kriti-  
zujícího způsobu řešení problémů  
u učňů nástrojařů / n = 10 /



80 je rozptyl korelačních bodů větší, JP je značně nízký, frekvence kategorie popisného a negativního řešení má mírně vzestupnou tendenci. V tomto případě bychom spíše čekali tendenci sestupnou, neboť podle předpokladů by měly méně kvalitní návrhy na řešení ustupovat hodnotnějším. V průměru připadlo na každého řešitele v průběhu ASUP 8 ZVJ tohoto typu. Podrobnější analýza těchto způsobů řešení ukazuje, že řešitel 3 použil ve 14 případech (18,2 %) příkladů buď popisného nebo negativního řešení. Také u řešitele 1 se tyto kategorie vyskytly ve 14,3 % případů. Tito dva řešitelé ovlivnili ve třetině případů řešení tohoto typu. U šestého příkladu se vyskytlo 18,2 % negativních a popisných způsobů řešení, u 10. příkladu 13 %.

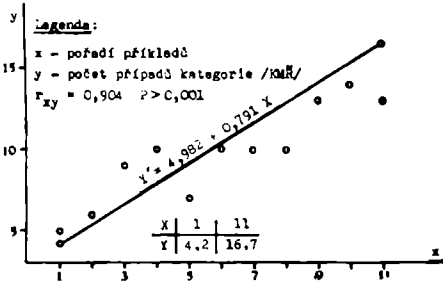
Výskyt této kategorie a její mírné frekvenční narůstání bylo pravděpodobně způsobeno dalšími faktory, což by si vyžádalo podrobnější analýzu, případně specializovaný výzkum. Jistým překvapením byl sestupný trend sružených kategorií alternativního, podmíněného a kritizujícího způsobů řešení problémů. Zde bychom očekávali spíše vzestupný trend frekvencí. Grafické znázornění ukazuje mírně sestupný trend. Příčiny jsou dány řadou faktorů. Pravděpodobně nejsilněji se uplatnily nedostatečné sociální zkušenosti učňů, vliv faktorů dospívání, neschopnost zaujmout komplexní přístup při řešení problémových situací a malá zkušenost s analýzou příčin i s hledáním optimálních způsobů řešení.

### 3. KVALITATIVNÍ ZPŮSOBY ŘEŠENÍ PROBLÉMŮ Z OBLASTI ŠKOLSTVÍ

Š. Koch<sup>288</sup> použil u výběru vysokoškolských učitelů pro rozbor jejich znakově významových jednotek (ZVJ) také metody kvalitativní analýzy. Tato analýza ZVJ ukázala, že se efekt ASUP projevoval již od prvního řešeného příkladu a u všech použitých kategorií.

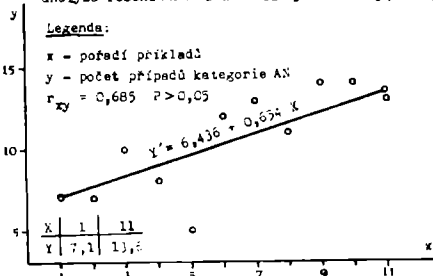
Graf 82

Vztah mezi pořadím příkladů a frekvencí kategorie  
možného řešení /KMR/ u učitelů vysoké školy /n = 9/



Graf 83

Vztah mezi pořadím příkladů a frekvencí kategorie  
analýzy řešení /AN/ u učitelů vysoké školy /n = 9/



Kvalitativní analýza byla realizována tak, že byly ZVJ utříděny podle třech způsobů (kategorií) řešení:

- kategorie analýzy problémů (AN),
- kategorie negativně ovlivňující řešení (NR),
- kategorie možného řešení problémů (KMR).

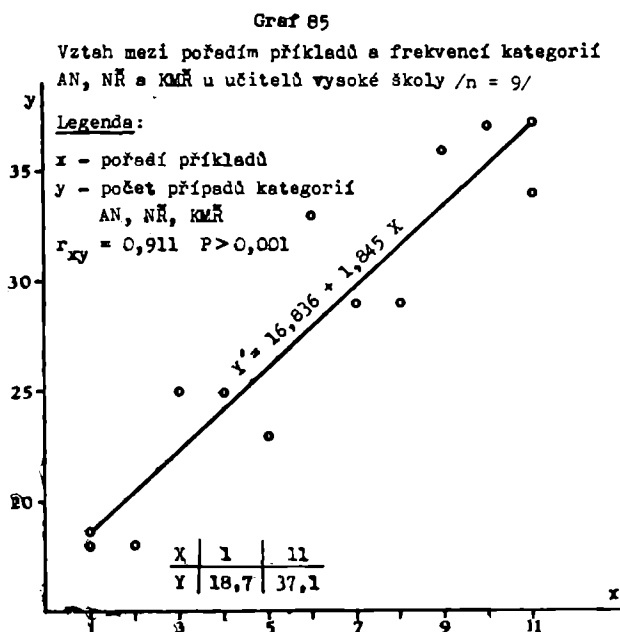
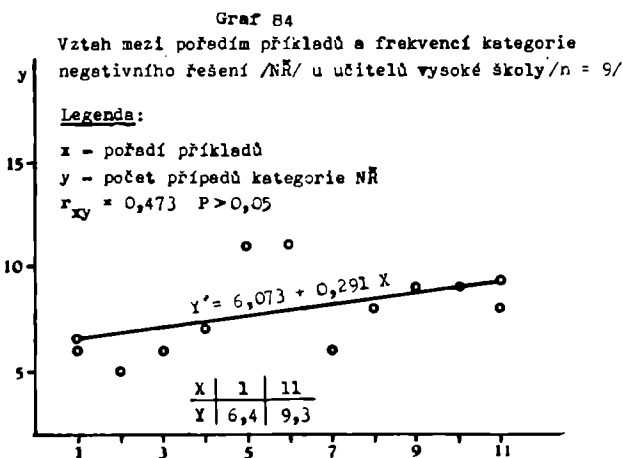
V rámci *kategorie analýzy* byl proveden rozbor problémových situací z hlediska všech faktorů, hledisek, potřeb jednotlivce a kolektivu.

Do *kategorie negativně ovlivňující řešení* byly řazeny úvahy o příčinách a podmínkách, které působily záporně proti možnému kladnému řešení daného problému. Bylo by je možno nazvat také kategorií „kritiky“.

*Kategorie možného řešení* představovala návrhy, jak by měly jednat osoby za daných okolností.

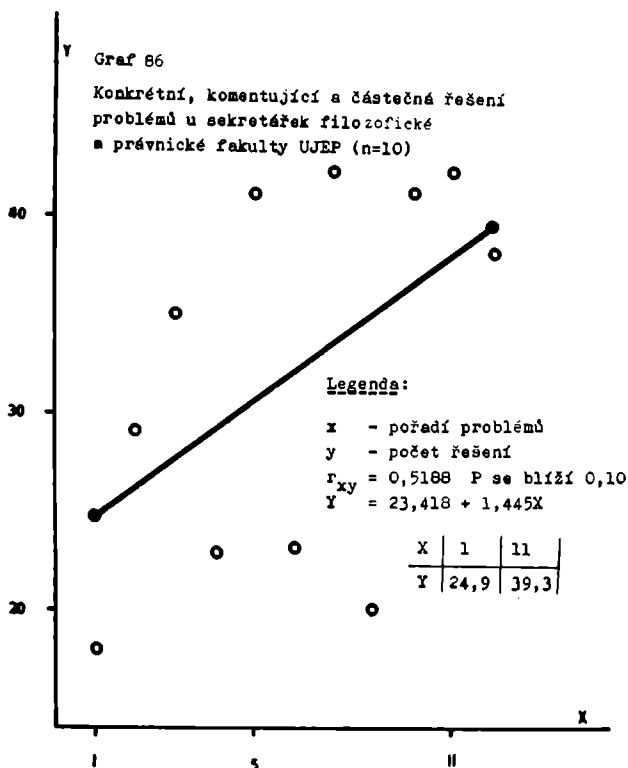
<sup>288</sup> Koch, Š.: Analýza nácviku aktivního skupinového řešení pracovních problémů učitelů. Brno, FF UJEP 1979, str. 120–125.

Výskyt uvedených kategorií řešení v průběhu ASUP kolísal, měl celkově vzestupnou tendenci, nejzřetelnější v kategorii možného řešení. Grafické znázornění přírůstku četnosti těchto tří kategorií je uvedeno na grafech 82–84. V kategorii možného řešení (KMR) je celkový jednotkový



přírůstek roven 12,5 ZVJ (variabilita: 4,2 ZVJ v prvním příkladu a 16,7 ZVJ v posledním příkladu). Korelační koeficient ( $r_{xy} = 0,904$ ,  $P > 0,001$ ) je vysoký, průběh závislosti lze vyjádřit regresní přímkou ( $Y = 4,982 + 0,791 X$ ), jež znázorňuje celkový trend nárůstu. Kategorie AN má také vzestupný trend ( $Y = 6,436 + 0,654 X$ ), korelační koeficient je významný na 5% hladině ( $r_{xy} = 0,685$ ) a celkový nárůst je vyjádřen rozdílem počáteční a konečné frekvence (6,5 ZVJ) této kategorie. Také u kategorie NŘ

lze zaznamenat jednotkový přírůstek, který je však poměrně nízký (2,9 ZVJ). Průběh sdružených kategorií AN, NŘ a KMŘ je znázorněn na grafu 85. JP je roven 18,4 ZVJ a je tedy poměrně vysoký, ve srovnání s jinými skupinami. Zajímavé by bylo srovnání se skupinou vysokoškolských učitelů z VŠZ, u nichž nepřevládá v jejich profesích výlučně technické zaměření jako u skupiny Š. Kocha. Bohužel nebyla u této druhé skupiny vysokoškolských učitelů, zaměřených převážně na biologické vědy, realizována analýza ZVJ pomocí odstupňované kategorizace řešení problémových situací, takže nelze prozatím výsledky obou skupin komparovat.



Absolutní počty znakově významových jednotek (ZVJ) sekretářek filozofické a právnické fakulty Univerzity J. E. Purkyně v Brně<sup>389</sup> byly podrobeny další, kvalitativní analýze. Tento rozbor byl uskutečněn pouze u jedné skupiny zkoumaných sekretářek na vysoké škole, takže chybí příslušná data ke srovnání.

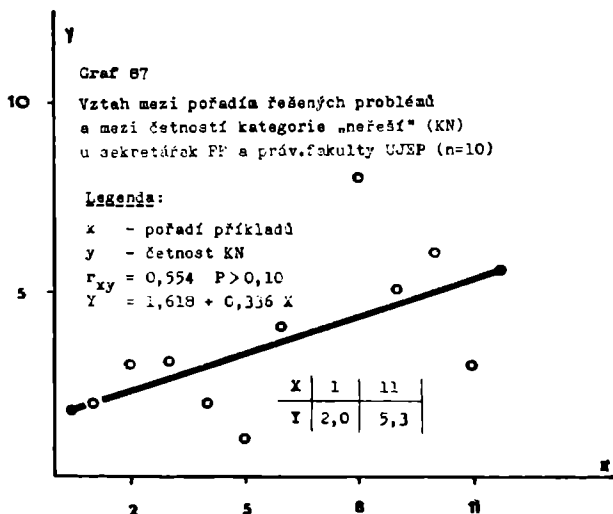
Z kategorií byly použity dvě sloučené kategorie, a to komentující a částečná řešení (viz graf 86). Celkový JP je roven 14,4 ZVJ, nárůst není příliš vysoký, odpovídá velku našemu očekávání ( $Y = 23,418 + 1,445 X$ ), stejně i u kategorie „neřeší se“, u níž je nárůst blízký nule. Graf 87 uvádíme pro možné srovnání s jinými skupinami. Frekvence konkrétního řešení u zkoumané skupiny sekretářek vykazovaly značný rozptyl ( $r_{xy} = 0,268$ ,

<sup>389</sup> Králíková, I.: ASUP sekretářek právnické a filozofické fakulty. Brno, FF UJEP 1983, DVZ.



$Y = 17,428 + 0,555X$ ), JP byl také nepatrný, takže grafické znázornění této kategorie neuvádíme.

D. Cruzová<sup>390</sup> užila k vyhodnocení kvality návrhů na řešení problémů tří kategorií: a) doporučující řešení, kdy řešitelé doporučují určité řešení dané situace, b) komentující řešení, kdy se řešitelé zaměřují na hlubší analýzu příčin vzniku problému i možných důsledků různých typů řešení, c) originální způsob řešení, kdy řešitelé navrhuji tvořivé, neobvyklé, originální řešení v rámci dané řešitelské skupiny.



Komentující způsob řešení výrazně převládal co do absolutního počtu ZVJ nad ostatními dvěma kategoriemi řešení (47,9 % ZVJ). Jednotkový přírůstek se rovnal 0,3 ZVJ, celkový nárůst ve skupině 32 ZVJ. Hodnoty frekvencí této kategorie řešení však vykazovaly poměrně velké kolísání ( $r_{xy} = 0,237$ ,  $Y = 10,473 + 0,300 X$ ).

Převahu této kategorie řešení problémů a její celkově vzestupný trend lze vysvětlit prohlubující se analýzou jednotlivých příkladů v průběhu jejich řešení.

Doporučující řešení mělo z hlediska frekvencí výskytu ve zkoumané skupině posluchačů psychologie na FF UK v Praze celkově vzestupný trend, tj. v průběhu řešení 11 příkladů počet tohoto způsobu řešení postupně vzrůstal. V této kategorii podal největší počet návrhů na řešení, tj. ZVJ řešitel 1, který se jevil jako nejvíce dominantní, vykazoval nejlepší prospěch a jevil se jako nejlépe připravený pro profesi odborného psychologa. Kromě toho měl nejlepší výsledky v testu tvořivosti „Test neobvyklého použití“. U této kategorie řešení jsou korelační body blízko ideální přímky ( $r_{xy} = 0,8323$ ,  $P > 0,05$ ), celkový JP je roven 11,2 ZVJ ( $Y = 0,927 + 1,118 X$ ).

<sup>390</sup> Cruzová-Benešová, D.: Využití ASUP při přípravě studentů psychologie na jejich budoucí povolání. Cs. psychol. 26, 1982, str. 182–184.  
Benešová, D.: Využití ASU při přípravě studentů psychologie na jejich budoucí povolání. Praha, FF UK 1980, str. 93–94, 112–114.

Originální návrhy na řešení vykazovaly poměrně nízké četnosti u jednotlivců i u skupiny jako celku u prvních šesti řešených problémových situací. V druhé polovině průběhu ASUP, od sedmého příkladu, byla tato kategorie řešení problémů početnější. Uvedený fakt je možno interpretovat odbouráním dříve vypracovaných stereotypů a jistých bariér v řešení ve druhé části sezení, kdy se u řešitelů začaly výrazněji projevovat tvořivé prvky v řešení problémů. Celkový JP je u této kategorie poměrně vysoký a rovná se 12,8 ZVJ ( $Y = 4,145 + 1,282 X$  při  $r_{xy} = 0,6767$ ,  $P > 0,10$ ), korelační body jsou poměrně značně rozptýleny kolem ideální přímky, závislost průběhu ZVJ není lineární.

Stejný postup při kvalitativní analýze ZVJ zachovala také Z. Mlejnková,<sup>391</sup> která je analyzovala z hlediska pěti kategorií řešení problémů, a to: a) komentujícího, b) doporučujícího a konkrétního, c) podmíněného, d) alternativního, analogického a originálního a konečně e) hodnotícího způsobu řešení. Brala v úvahu frekvenci výskytu těchto kategorií řešení v průběhu celého jednorázového sezení 16 posluchačů sociologie (2 skupiny po 8 řešitelích) a tak realizovala jednu z možných forem obsahové analýzy slovních projevů členů řešitelských skupin.

Komentující návrhy na řešení u uvedených skupin převažovaly mezi ostatními kategoriemi řešení (26,4 %). Frekvenční kolísání ZVJ této kategorie bylo nepatrné, většina korelačních bodů se přimyká těsně k ideální přímce ( $r_{xy} = 0,938$ ,  $P > 0,001$ ;  $Y = 2,163 + 3,754 X$ ). Celkový JP (33,8 ZVJ) je poměrně vysoký. Variální rozpětí počtu ZVJ činí 5–44 ZVJ mezi prvním a posledním řešeným problémem. Nárůst lze vysvětlit tím, že si řešitelé v průběhu sezení tento poměrně náročný a složitý způsob řešení postupně osvojovali na základě vzájemné výměny zkušeností.

Doporučujících a konkrétních návrhů na řešení problémových situací bylo podáno 20,6 %. Celkový nárůst činil 15,2 ZVJ, korelační koeficient ( $r_{xy} = 0,663$ ) byl statisticky významný na 1% hladině ( $Y = 6,801 + 1,518 X$ ).

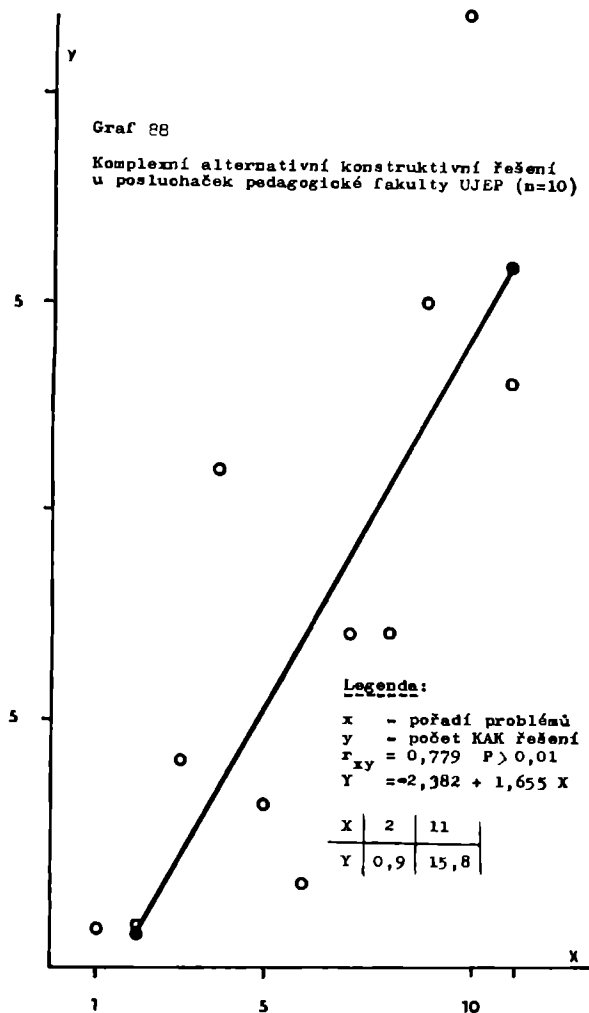
Podmíněných návrhů na řešení bylo podáno 17 %. JP činil celkem 14,5 ZVJ, korelační koeficient ( $r_{xy} = 0,824$ ) byl statisticky významný na 1% hladině ( $Y = 4,366 + 1,454 X$ ). Nárůst odpovídal předpokladům a úrovni posluchačů sociologie. Lze jej vysvětlit vzájemným předáváním zkušeností a postupným ujasňováním podmínek, za nichž lze řešit předložené problémové situace.

Celkem 19,1 % návrhů zahrnovalo skončené kategorie alternativních, analogických a originálních návrhů na řešení problémů. Celkový nárůst činil 13,5 ZVJ, korelační koeficient byl statisticky významný na 5 % hladině ( $r_{xy} = 0,627$ ;  $Y = 7,035 + 1,282 X$ ). Nárůst ZVJ této kategorie kolísal od příkladu k příkladu. Toto kolísání je možno interpretovat tak, že posluchači ve 2. ročníku studia mají praktické zkušenosti s řešením pouze některých specifických situací jak se s nimi setkali během stážování, praktikování nebo během výzkumů v terénu, které byly realizovány v rámci výzkumných prací katedry marxistické sociologie během studia. Poněvadž jejich zkušenosti nejsou dostatečně rozsáhlé, byly pro ně některé problémové situace aktuálnější než jiné.

Kategorie hodnotícího řešení se vyskytovala v 17 % případů ze všech ZVJ. Rozptýl korelačních bodů byl značný ( $r_{xy} = 0,227$ ;  $Y = 10,835 + 0,391 X$ ), jednotkový přírůstek (JP) byl nepatrný.

<sup>391</sup> Mlejnková, Z.: Kvalitativní ukazatelé efektivity sociálního učení a postoje řešitelů. V tisku.

Pro velmi zajímavou a původní analýzu způsobů řešení problémů vydělil J. Řezáč<sup>392</sup> pět základních kategorií řešení, a to: a) racionální (R), b) adekvátní (A), c) neadekvátní (N), d) intuitivní (I) a e) neřeší (O). Jejich kombinací vznikly subkategorie řešení problému, a to: a) racionální-adekvátní (RA), b) racionální-neadekvátní (RN), c) intuitivní-adekvátní (IA), d) intuitivní-neadekvátní (IN).



Za racionální způsob řešení označil J. Řezáč takové řešení, které popsal pomocí blokového schématu (popis situace, zachycení možných příčin jevů, analýza kauzálního řetězce, hledání metod řešení, volba optimální metody řešení, popis a zhodnocení řešení, zobecnění zkušeností<sup>393</sup>). Řešení bylo považováno za racionální, pokud ZVJ obsahovala analýzu podmínek, příčin,

<sup>392</sup> Řezáč, J.: Příspěvek k problému ASU a jeho determinant. Brno, FF UJEP 1980, str. 131–136, 208–213.

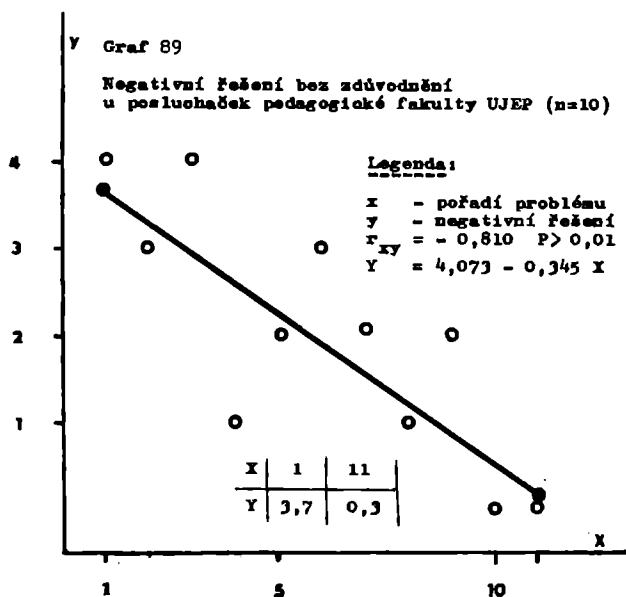
<sup>393</sup> Srovněj Sedlák, J.: Psychologie řešení náročných pracovních situací. Ostrava, KORT 1969.

vystižení pedagogicko-psychologické podstaty jevů, zdůvodnění řešení, zhodnocení průběhu a výsledku řešení.

Jako *emotivně intuitivní řešení* byly označeny takové ZVJ, kdy řešitelé vycházeli z jevové souvislosti, avšak nevystihli ani nepřímé souvislosti mezi podmínkami a chováním. Bylo vyjádřeno blokovým schématem popis situace – „vážení“ situace – popis řešení – zdůvodnění řešení, v němž chyběly bloky: zachycení příčin, analýza kauzálního řetězce, hledání metod, optimalizace rozhodovacího procesu.

Za *adekvátní řešení* byly považovány takové ZVJ, které splňovaly educační nebo reedukační záměr nebo vedly k harmonizaci interakcí.

*Neadekvátní řešení* postrádala zaměření k výchovnému cíli, neboť tento způsob řešení vedl spíše k vyhocení konfliktní situace nebo k narůstům problému.



V kategorii „neřeší se“ bylo možno diferencovat tři typy reakcí, a to: a) neřeší vůbec, pouze kritizuje nebo zdůrazňuje závažnost, důležitost, obtížnost, naléhavost řešení, avšak chybí i jakýkoli náznak řešení, b) přenáší řešení na jinou osobu, na jinou „autoritu“, orgán, organizace, c) „šok z problému“, převládá bezradnost, pocit bezmoci, chybí náhled východiska řešení.

Graficky byl znázorněn průběh dvou kategorií řešení problému.

Komplexní alternativní řešení posluchaček pedagogické fakulty UJEP v Brně vykazuje vzestupný trend (viz graf 88). Korelační koeficient je vysoký ( $r_{xy} = 0,779$ ,  $P > 0,01$ ), JP odpovídá zkoumané skupině ( $Y = 2,382 + 1,655 X$ ).

Negativní řešení bez bližšího zdůvodnění (viz graf 89) má sestupný trend ( $r_{xy} = -0,810$ ,  $P > 0,01$ ,  $Y = 4,073 - 0,345 X$ ), ZVJ této kategorie byly vytlačovány kvalitnějšími způsoby řešení problémů.

Nekonstruktivní řešení nevykázalo výraznější trend.

U skupiny učitelek a ředitelk mateřských škol<sup>394</sup> bylo využito pět hodnotících kategorií řešení.

Konkrétní řešení zahrnovalo návrh na konkrétní zásah do výchovně-vzdělávacího procesu.

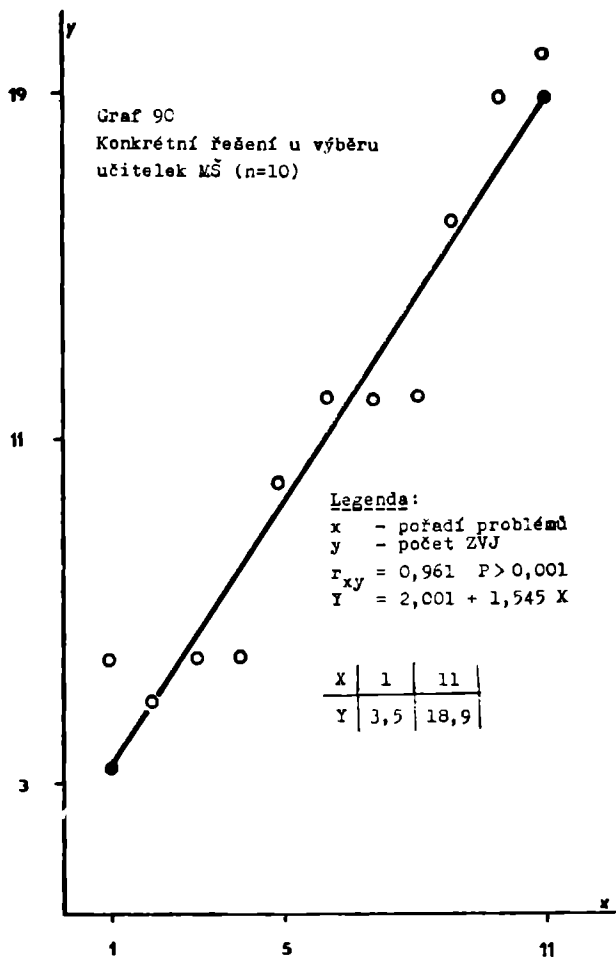
Podmíněné řešení obsahovalo návrhy s blíže vymezenými podmínkami jeho realizace.

U alternativních řešení učitelky uvažovaly o dalších možných variantách postupu.

Analogická řešení znamenala srovnávání daného případu s obdobným případem, jak byl znám z vlastní praxe.

Kategorie hodnotícího řešení vyjadřovala hodnotící stanovisko k jednání určité osoby.

Z uvedených pěti kategorií pouze u jedné (konkrétní řešení) lze pozorovat zřetelný nárůst ZVJ a velmi malý rozptyl zjištěných hodnot frekvencí



<sup>394</sup> Štrublová, K.: ASU učitelek mateřské školy. Brno, FF UJEP 1981, str. 94-103.

této kategorie od ideální přímky ( $r_{xy} = 0,961$ ,  $P > 0,001$ ,  $Y = 2,001 + 1,545 X$ ). Celkový JP je roven 15,4 ZVJ; užívání této kategorie je pravděpodobně pro zkoumanou řešitelskou skupinu typické, poněvadž u ostatních kategorií se vyskytovaly poměrně nízké JP (viz graf 90). U hodnotícího řešení byl nárůst nejmenší ( $r_{xy} = 0,832$ ,  $P > 0,01$ ,  $Y = 3,228 + 0,083 X$ ), u podmíněného řešení byl poněkud vyšší, ale stále ještě velmi nízký ( $r_{xy} = 0,507$ ,  $P > 0,10$ ,  $Y = 1,181 + 0,181 X$ ), u alternativního způsobu řešení byl také nízký ( $r_{xy} = 0,683$ ,  $P > 0,05$ ,  $Y = 3,054 + 0,355$ ). U žádné z použitých kategorií řešení nebyl zjištěn frekvenční sestupný trend.

Z kvalitativního hlediska byly ZVJ *žáků gymnázia* v Tišnově<sup>395</sup> kategorizovány do pěti skupin: a) konstruktivní řešení, b) negativní způsob řešení, c) podmíněný způsob řešení d) komentující způsob řešení a e) kategorie „neřeší“.

První kategorie konstruktivní způsob řešení zahrnovala tvůrčí návrhy na řešení problémů.

Do druhé kategorie negativního způsobu řešení byly zařazeny ZVJ, které znamenaly převážně záporné řešení problému.

Ve třetí kategorii, tj. v podmíněném způsobu řešení problémů dávaly zkoumané osoby určitý způsob řešení do souvislosti s podmínkou, kterou je třeba dodržet.

V rámci čtvrté kategorie – komentujícího způsobu řešení problémů řešitelé komentovali způsoby řešení a zaujímalí k nim určitý postoj.

Pátá kategorie zahrnovala takové ZVJ, které neměly konstruktivní charakter, dále takové návrhy, které byly příliš obecné a nenaznačovaly řešení. Byla nazvána „neřešící návrhy“.

Při zpracovávání podílu uvedených kategorií řešení sloučila I. Klenová řešené příklady netradičním způsobem do čtyř podskupin vždy po třech příkladech, ve čtvrté skupině byly sloučeny poslední dva příklady. Byla řešena otázka, zda vykazují procenta, která vyjadřují podíl četnosti jednotlivých kategorií četností řešení u všech kategorií vzestupný nebo sestupný trend.

Bylo zjištěno, že u konstruktivního řešení byl trend počtu ZVJ mírně vzestupný, u negativního řešení prudce sestupný, u podmíněného způsobu řešení byl zpočátku sestupný, v poslední dvojici příkladů však četnost této kategorie opět stoupla, takže četnosti probíhaly podle křivky, jež měla tvar U.

Komentující způsob řešení a neřešící návrhy měly vzestupný trend stejně jako kategorie „neřeší se“.

U *studentů třetího ročníku gymnázia v Ostravě*<sup>396</sup> byly klasifikovány ZVJ do čtyř základních kategorií: a) konstruktivní alternativní řešení, b) konstruktivní parciální řešení, c) konstruktivní spekulativní a d) nekonstruktivní řešení.

První kategorie *konstruktivního alternativního řešení* obsahovala ZVJ řešící předloženou situaci s využitím všech reálných konstruktivních alternativ. Zahrnovala vystižení příčin neshod, jejich vývoje, upozornění na možné důsledky určitého způsobu řešení problému a byla ve shodě s morálněpolitickými normami socialistické společnosti.

<sup>395</sup> Klenová, I.: Psychologické problémy ASU. Brno, FF UJEP 1977, str. 55–81, 94–104.

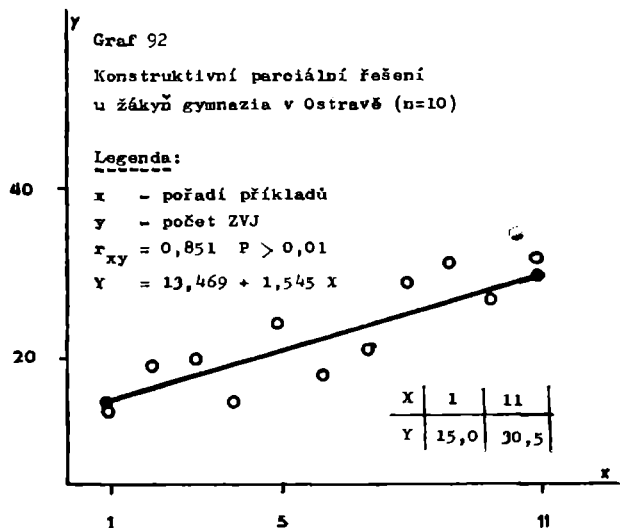
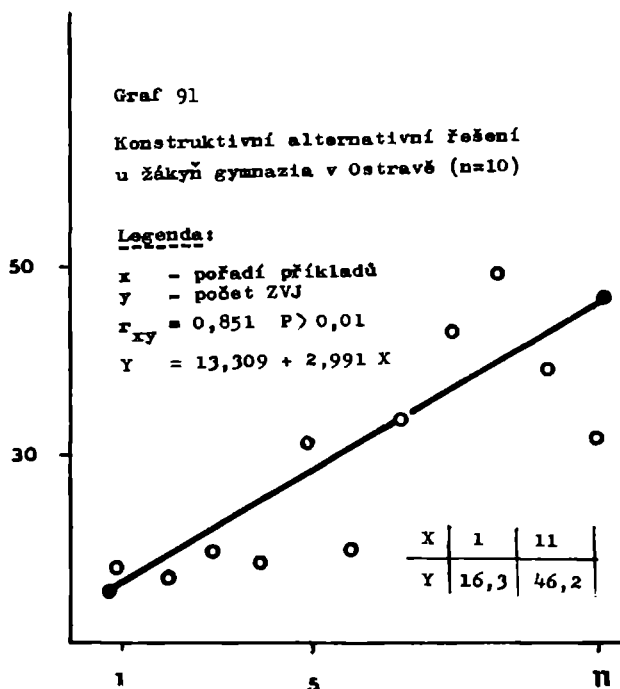
Klenová, I.: Průběh a některé determinanty aktivního skupinového řešení problémů. Brno, FF UJEP 1980, str. 84–112.

<sup>396</sup> Kratochvíl, L.: Řešení problémů při ASU. Brno, FF UJEP 1980, str. 105–111.

Konstruktivní parciální řešení nevyčerpávaly všechny základní možnosti řešení z hlediska obsahu a obsb. Neobsahovaly úplná řešení.

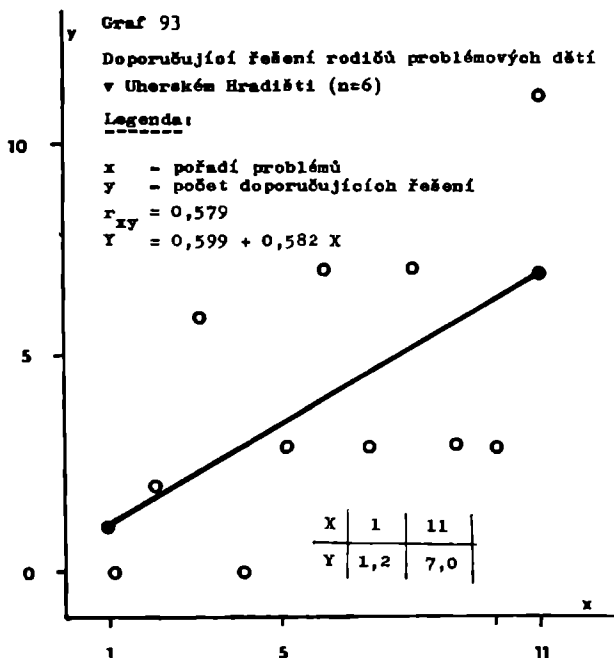
Konstruktivní spekulativní řešení byla vázána na různé podmínky, obvykle se v nich projevívaly malé životní zkušenosti.

Konstruktivní alternativní způsob řešení (viz graf 91) a konstruktivní parciální způsob zahrnovaly 76,5 % všech ZVJ (v poměru 42,9 % : 33,6 %) a vykazovaly převahu nad spekulativním a nekonstruktivním řešením



(14,4 % a 9,1 %). Ukázalo se, že kvalitnější návrhy na řešení se ve shodě s naší hypotézou, v průběhu sezení zmnožují a vytlačují postupně méně kvalitní návrhy na řešení, takže u kvalitnějších návrhů se projevuje obvykle vzestupný vývojový trend, kdežto u méně hodnotných sestupný trend.

Kategorie konstruktivního alternativního řešení vykazovala téměř dvojnásobný nárůst (JP = 2,991 ZVJ) než kategorie konstruktivního parciálního (viz graf 92) řešení (JP = 1,545 ZVJ). V obou případech jsou frekvence ZVJ těsně kolem ideální přímky.



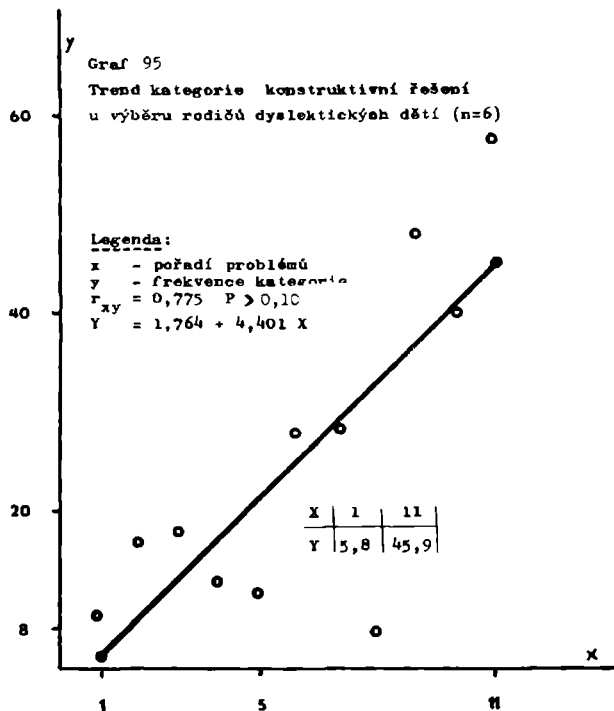
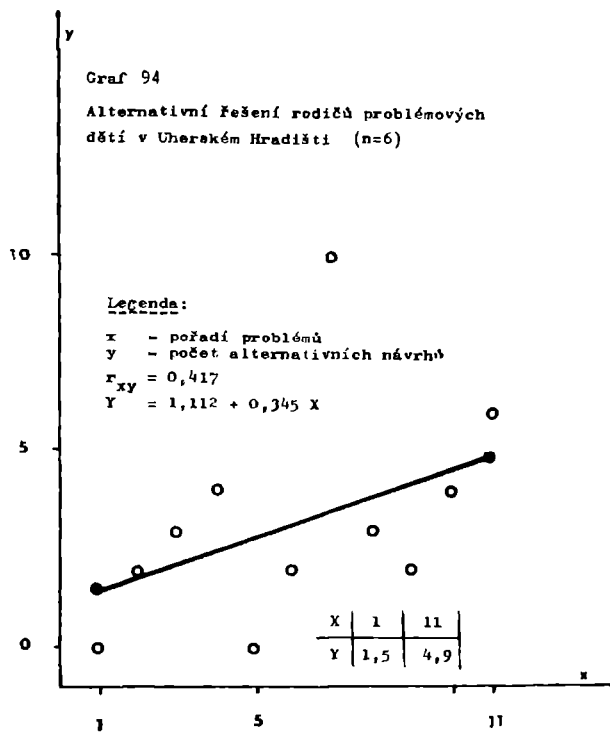
Nekonstruktivní řešení vykazuje větší rozptyl korelačních bodů kolem přímky ( $r_{xy} = -0,566$   $Y = 8,490 - 0,400X$ ), konstruktivní spekulativní způsob řešení má nelineární průběh, vypočítaná korelace je záporná, nevýznamná ( $r_{xy} = -0,430$   $Y = 12,782 - 0,509X$ ), jednotkový úbytek je záporný a poměrně malý.

Výsledky obsahové analýzy písemných i diskusních řešení, zaznamenané v rámci komunikace rodičů<sup>397</sup> byly utříděny do šesti kategorií: a) konkrétního řešení, b) podmíněného řešení, c) alternativního řešení, d) analogického řešení, e) doporučujícího řešení a f) hodnotícího řešení. Vymezení uvedených kategorií se shoduje s jejich definicemi v předchozích studiích.

Vzhledem k nehomogenitě a malé řešitelské skupině jsou frekvence všech použitých kategorií řešení značně rozptýlené. Doporučující, alternativní a podmíněná řešení vykazují tendenci vzestupného trendu, řešení hodnotící a konkrétní tendenci sestupného trendu.

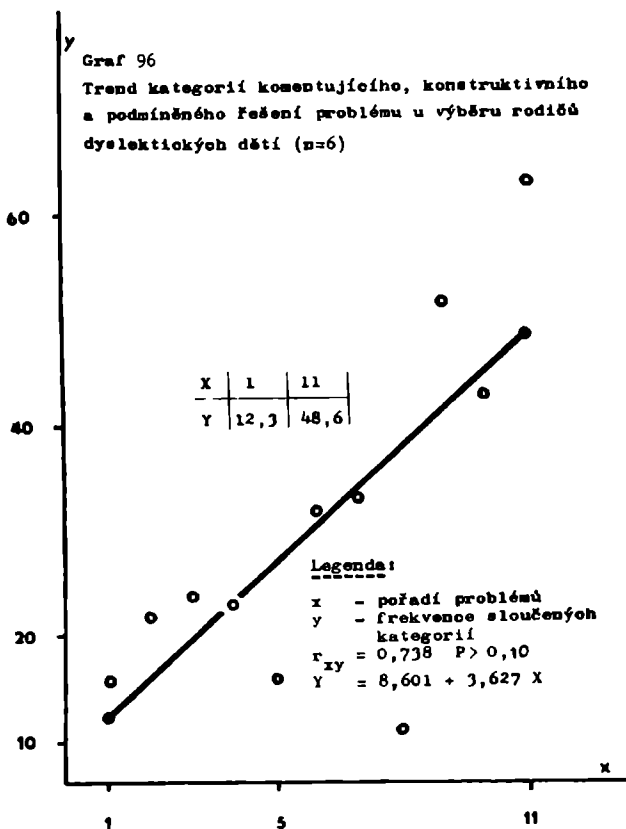
<sup>397</sup> Kulišťák, P.: ASUP v rodičovských diskusních klubech. Čs. Psychol. 24, 1980, str. 517-522.





Doporučující řešení znázorněné na grafu 93, které uvádíme jako ukázkou a pro možnost srovnání s jinými skupinami, má celkový nárůst 5,8 ZVJ.

Alternativní způsob řešení (viz graf 94) má celkový nárůst pouze 3,4 ZVJ. Podmíněná řešení vykazují značný rozptyl hodnot frekvencí ( $r_{xy} = 0,316$   $Y = 1,547 + 0,227X$ ), hodnotící řešení mají ještě větší rozptyl a vykazují mírně sestupný trend, konkrétní řešení jsou kromě velkého rozptylu charakterizována úbytkem ( $-0,273$ ). Pokles frekvencí ZVJ konkrétního způsobu řešení se jevil jako paradoxní jev, který by bylo možno vysvětlit tendencí řešitelů odmítat vyjádřit se jednoznačně, takže došlo k přesunu ZVJ do jiných kategorií řešení problému. Jev bude třeba podrobit dalšímu výzkumu a provést ASUP s dalšími skupinami rodičů problémových dětí s těmiž příklady.



Další skupina rodičů, kteří prožívali různé výchovné i výukové problémy se svými dyslektickými dětmi byla zkoumána v rámci ostravské Pedagogickopsychologické poradny.<sup>398</sup> Bohužel nelze obě malé skupiny rodičů z Uherského Hradiště a Ostravy srovnávat, neboť typy poruch u jejich dětí byly různé, tím byly problémové situace také v každé skupině jiného druhu a pochopitelně i použité příklady byly značně rozdílné.

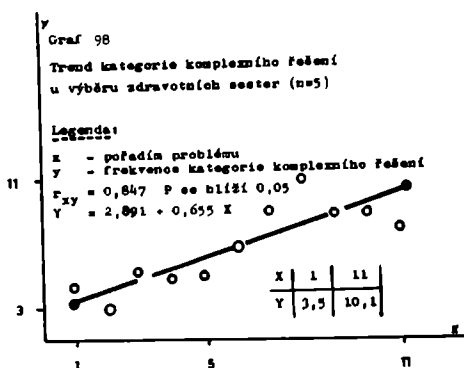
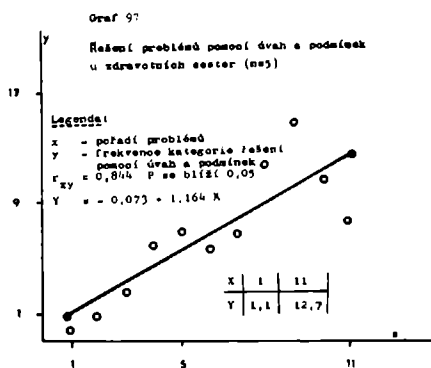
<sup>398</sup> Meixnerová, Zd.: ASU u rodičů dyslektických dětí. Brno, FF UJEP 1981, str. 123–132.

Trend kategorie konstruktivního řešení je zobrazen na grafu 95. Nárůst ZVJ za 11 příkladů u této kategorie činí 40,1 ZVJ. Korelační koeficient je poměrně nízký ( $r_{xy} = 0,775$   $P > 0,10$   $Y = 1,764 + 4,401 X$ ), jednotkový přírůstek poměrně vysoký.

Trend spojených kategorií komentujícího, konstruktivního a podmíněného řešení problému je znázorněn na grafu 96. Celkový nárůst ZVJ těchto kategorií řešení je poměrně vysoký ( $r_{xy} = 0,738$   $P > 0,10$ ).

#### 4. KVALITATIVNÍ ZPŮSOBY ŘEŠENÍ PROBLÉMŮ Z OBLASTI ZDRAVOTNICTVÍ

Zdravotní sestry,<sup>399</sup> u nichž byl realizován kvalitativní rozbor znakově významových jednotek (ZVJ), vytvořily během jednoho sezení celkem 396 ZVJ. Tyto ZVJ byly dále podrobněji analyzovány pomocí odstupňované kategorizace a z možných kategorií byly vytypovány a aplikovány čtyři kategorie řešení problému: a) komplexní řešení, b) řešení pomocí úvah a podmínek, c) doporučující řešení a d) konstruktivní řešení. Charakteristika zvolených kategorií je ve shodě s charakteristikami těchto kategorií v minulých kapitolách.



Řešení problémů pomocí úvah a podmínek je znázorněno na grafu 97. Návrhů tohoto druhu bylo 18,7 %. Průběh frekvencí má vzestupný charakter ( $r_{xy} = 0,844$   $P < 0,05$   $Y = -0,073 + 1,164 X$ ). Celkový nárůst za skupinu 5 sester činí 11,6 ZVJ.

Obdobný trend je možno pozorovat u kategorie komplexního řešení problémů, který je na grafu 98 ( $r_{xy} = 0,847$   $P < 0,05$   $Y = 2,891 + 0,655 X$ ). Velkový nárůst je o něco větší jak poloviční ve srovnání s předchozí kategorií řešení problému. Nárůst u obou uvedených kategorií řešení odpovídá našemu očekávání. U dalších dvou kategorií nebyla zjištěna výraznější závislost mezi pořadím problémových situací a mezi nárůstem jejich frekvenčního výskytu u zkoumané skupiny. U konstruktivního řešení byl

<sup>399</sup> Bendová, K.: Analýza pracovních problémů zdravotních sester. Brno, FF UJEP 1981, str. 131 až 139.

nárůst ZVJ prakticky nulový (0,3 ZVJ) a korelační body vykazovaly značný rozptyl ( $r_{xy} = 0,044$   $Y = 8,927 + 0,027 X$ ) a podobně i u doporučujícího řešení byl celkový nárůst poměrně nízký (5,7 ZVJ).

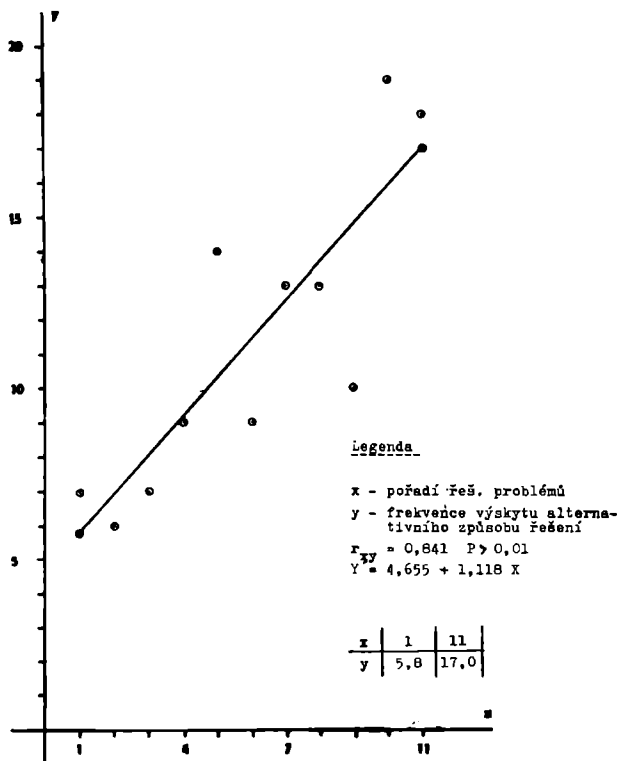
## 5. KVALITATIVNÍ ZPŮSOBY ŘEŠENÍ PROBLÉMŮ Z OBLASTI NÁPRAVNÉ VÝCHOVY

U odsouzených k výkonu trestu<sup>400</sup> u skupiny A ( $n = 10$ ) byly použity tyto kategorie řešení: a) alternativní, b) podmíněné, c) originální, d) komplexní, e) hodnotící, f) komentující g) kritizující, h) parciální, ch) popisné, i) negativní řešení. Pro malý výskyt některých kategorií řešení byly některé z nich spojeny.

Průběh frekvencí spojených kategorií řešení alternativního, podmíněného a originálního řešení je uveden na grafu 99. Korelační body jsou těsně semknuty kolem ideální přímky, jednotkový přírůstek je odpovídá-

Graf 99

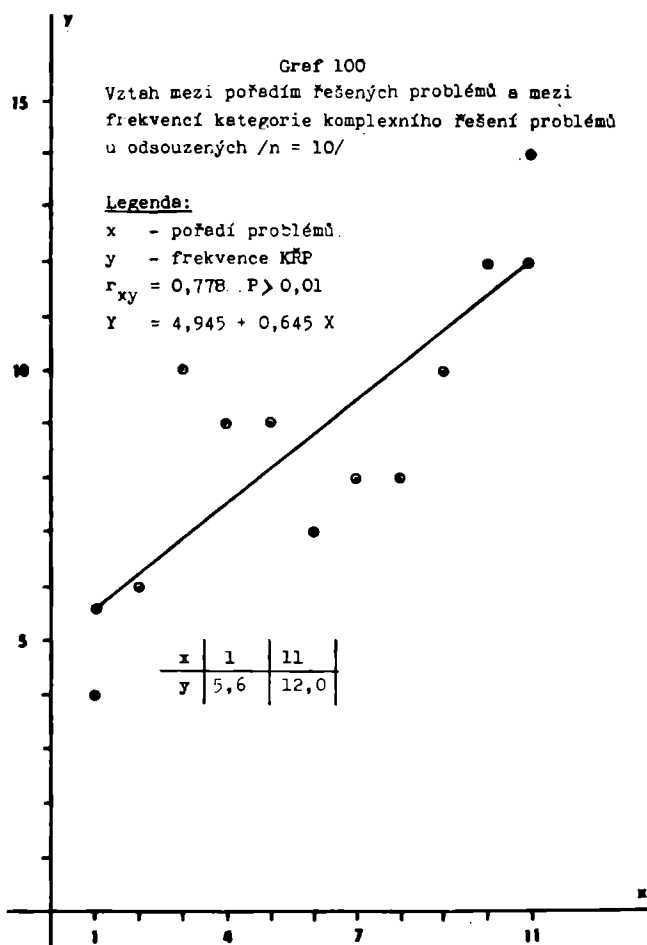
Vztah mezi pořadím řešených problémů a mezi frekvencí výskytu kategorií alternativního, podmíněného a originálního způsobu řešení problémů u odsouzených /  $n = 10$  /



<sup>400</sup> Kohoutek, M : Řešení pracovních problémů odsouzených. Brno, FF UJEP 1983, str. 127-137.

jící ( $r_{xy} = 0,841$   $P > 0,01$   $Y = 4,655 + 1,118 X$ ), činí za všechny příklady a za celou zkoumanou skupinu 11,2 ZVJ.

Kategorie komplexního způsobu řešení je znázorněna na grafu 100. Z rozvrstvení korelačních bodů a polohy regresní přímky vyplývá, že je koeficient korelace vysoký, statisticky významný na 1 % hladině, celkový nárůst je poměrně nízký (6,4 ZVJ).



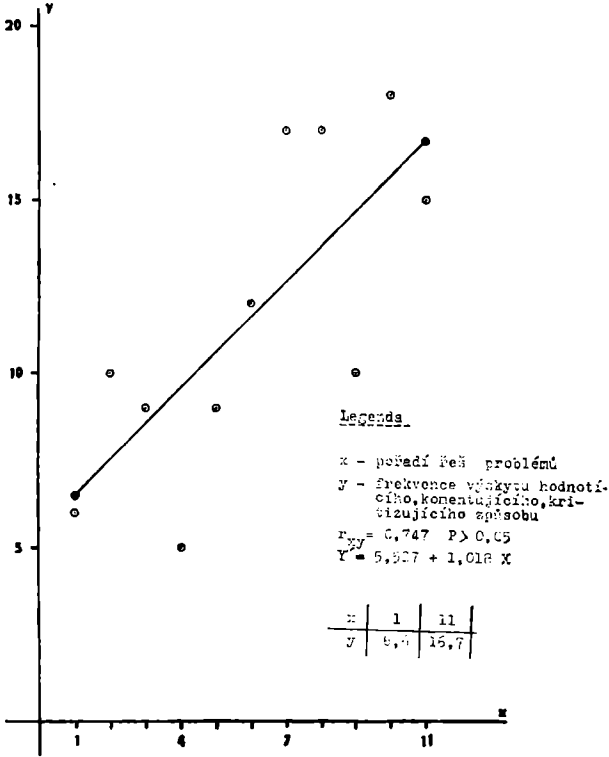
Spojené kategorie hodnotícího, komentujícího a kritizujícího způsobu řešení jsou uvedeny na grafu 101. Korelace je významná na 5 % hladině, jednotkový přírůstek je velmi nízký. U dalších kategorií byl zjištěn značný rozptyl korelačních bodů, jejich nelineární průběh a nepatrné JP, proto grafy neuvádíme.

U B skupiny odsouzených ( $n = 20$ ) byly užity<sup>401</sup> tyto kategorie řešení: a) konstruktivní způsob řešení, b) řešení pomocí úvah a podmínek, c) podmíněný způsob a d) negativní způsob řešení problémů. Skupina byla spo-

<sup>401</sup> Mezník, J.: Rozbor struktury ASUP u odsouzených. Kufim, SSVV CSR 1983. DVZ.

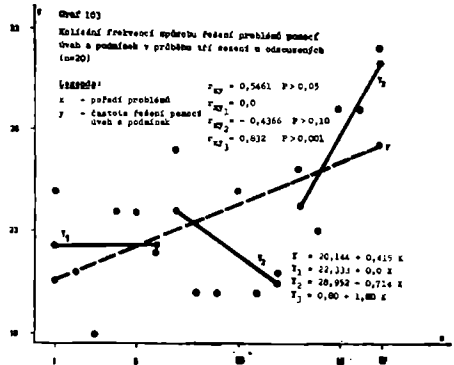
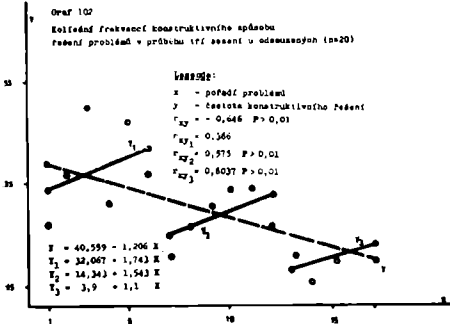
Graf 101

Vztah mezi pořadím řešených problémů a mezi frekvencí výskytu hodnotícího, komentujícího, kritizujícího způsobu řešení problémů u odsouzených / n = 10 /



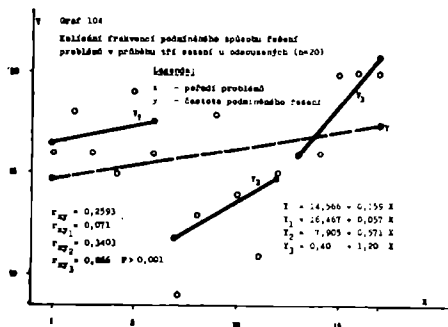
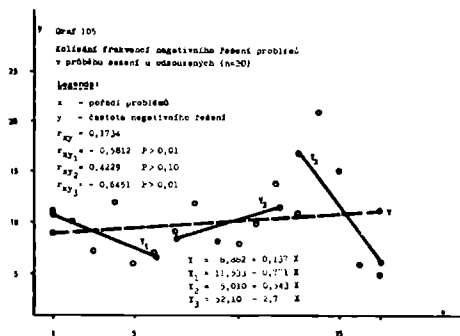
jena ze dvou skupin po 10 řešitelích a sezení byla celkem tři, na nich bylo řešeno 6 + 6 + 5 příkladů. Vyhodnocení bylo realizováno pomocí korelační a regresní analýzy, a to zvláště pro každé sezení a pak souhrně pro všechna tři sezení. Výsledky jsou uvedeny na grafech 102—105.

Frekvence konstruktivního způsobu řešení, znázorněné na grafu 102 mají celkově sestupný trend, i když v rámci jednotlivých sezení jsou trendy mírně vzestupné.



Kolisání frekvencí kategorie řešení problémů pomocí úvah a podmínek má celkově vzestupný trend, i když není tak výrazný (viz graf 103).

Podmíněný způsob řešení má celkově nepatrný nárůst (viz graf 104), stejně i negativní způsob řešení (viz graf 105). Oba grafy uvádíme pro možnost srovnávání s jinými skupinami.



Popisované trendy jsou zajímavé tím, že šlo o skupiny, u nichž byla provedena tři návazná pokračování sociálního tréninku. Tento způsob byl použit v rámci výzkumu ASUP poprvé, takže je obížné provést příslušné zobecnění. Po získání dalších zkušeností bude možno provést podrobnější rozbor.

Kvalitativní analýza v těch formách, které jsme uvedli, je teprve v počátcích. Používané kategorie v odstupňované kategorizaci nebyly vždy přesně jednotlivými autory definovány. Ukazuje se, že bylo shromážděno dost materiálu, že však tyto materiály ještě nestačí k integraci získaných poznatků a že bude třeba v pokusech pokračovat. Dosavadní výsledky je proto nultno chápat jako výsledky hypotetické.

Použití korelační a regresní analýzy sloužilo hlavně k vyznačení vzestupných nebo sestupných trendů, případně ke srovnání s dalšími výběry. Mělo tedy pomocnou úlohu, bližší rozbor jsme proto nikde nerealizovali. Bylo by ovšem možno použít jiných matematicko statistických technik.