

MANAŽERSKÁ PSYCHOLOGIE

Mgr. Ing. Bc. Kamila Svobodová

Téma 2 – Psychické dovednosti manažera

1. Manažerské dovednosti
 1. Komunikační dovednosti
 2. Rozhodování
 3. Řídící dovednosti
 4. Vedení
2. Konflikty
3. Psychologické determinanty pracovní činnosti

Manažerské dovednosti

- **Dovednosti** – získané a rozvinuté dispozice – správné, efektivní a účinné plnění úkolů.
- **Psychologické dovednosti** – tréninkem získané a osvojení psychologické postupy, které umožňují úspěšně řešit jak standardní tak i nestandardní pracovní úkoly.
 - založené na mechanismu osobnostní regulace.
- **Manažerské dovednosti** – manažerská komunikace, rozhodování v době nejistoty, řídicí dovednosti,
- **Speciální manažerské dovednosti** (klíčové) – vztahují se na konkrétní podnik, jsou produktem daného vnitřního prostředí, kompetenční model.
 - Např. dovednost řídit homogenní týmy, různé skupiny (věk, kultura, vzdělání)

Komunikační dovednosti

- Předávání informací.
- **Profesionální komunikační dovednosti** – termíny, výrazy, znaky, symboly – vše, co pomůže se rychle a nejlépe dorozumět se zaměstnanci.
Orientace v pracovních problémech.
- **Komunikační vzorce** jsou výrazem podnikové kultury (osvojit a používat každý zaměstnanec).
- **Komunikační dovednosti** jsou vždy předmětem dlouhodobého tréninku a nácviku.

Komunikační dovednosti

- Verbální komunikační dovednosti – vyjadřování, intonace, hlasové vybavení;
- Neverbální komunikační dovednosti – mimika, gestika, haptika;
- Aktivní naslouchání;
- Tvorba zpětné vazby;
- Přesvědčování – zručnost pracovat s argumenty;
- Empatie – vcítění se do pocitu druhého
- Asertivita – aktivně vést komunikační proces, práva v komunikaci.
- Objektivní faktory – ovlivňuje situace i “nastavení” podniku (etické kodexy, kultura) – určují způsob komunikace i komunikační nástroje.

Rozhodování

- Most mezi vnímáním, myšlením a akcí, s velkým vlivem emocí.
- Rozhodování samotné může spustit silnou emoční odezvu, kdy se rozhodujeme mezi několika alternativami.
- mezi základní dovednosti manažera v rozhodování patří:
 - Odborná připravenost
 - Informační připravenost
 - Psychická připravenost
 - Motivace
- **Rozhodovací proces** – **vyrovnaný** - jehož výsledkem je vyrovnané rozhodnutí, **impulsivní**- důležitost nabírají objektivní a subjektivní faktory -> výsledkem je pak impulsivní rozhodnutí.

- **Racionální rozhodnutí** – analýza problému, odhalení logických souvislostí, uplatňování stabilních kritérií, analýzy;
- **Intuitivní rozhodování** – založené na zkušenostech, vcítění se do konkrétních situací, dobrý odhad, intuice, “podprahové signály”
- V podmínkách nejistoty se manažerské více rozhoduje intuitivně!!
- Intuitivní rozhodování se velmi často mystifikuje.
- **Rozhodnutí** – výsledek procesu rozhodování.
- **Racionální** rozhodnutí (analýza, logika) X **emocionální** rozhodnutí (emoční reakce) – obě mohou být v souladu nebo v rozporu -> dilema – logicky správně X lidsky nepřijatelné.

Klasifikaci rozhodnutí

- Z pohledu manažerské psychologie má typologie rozhodnutí význam při řízení a vedení lidí -> postavení a osobnost manažera, připravenost rozhodnout, psychické vlastnosti a schopnosti.
- Behaviorální ekonomové poukazují na význam emocí v rozhodování – hledisko motivace a tvorby pracovních vztahů.
- 3 typy rozhodnutí
 - Riskantní rozhodnutí – výsledek neuceleného, příp na nepřesných informacích postaveného rozhodovacího procesu,
 - Opatrně rozhodnutí – mnohoúrovňový rozhodovací proces (organizační struktura)
 - Situační rozhodnutí – jen prvky vzniklé v dané situaci bez ohledu na komplexnost rozhodovacího procesu
- **Hamletovský komplex** – neschopnost dospět ke konečnému rozhodnutí

Nejčastější faktory ovlivňující rozhodování

Nedostatek času	Objektivní X subjektivní. Tlak, stresor, může rozhodnutí urychlit nebo zpomalit a vnášet do něj prvky nejistoty, impulzivity, zkratů atd.
Informační přetížení	Objem informací překročuje hranici informační kapacity manažera. Chybné reakce, odklad rozhodnutí, neschopnost třídit informace. Pocity „topení se“ v informacích, neuspořádání podle důležitosti. Proces se prodlužuje, stagnuje.
Informační hlad	Nedostatek informací, nepřehledná situace o které se rozhoduje. Většinou neschopnost získat/získávat potřebné informace, analyzovat je, vyhodnocovat v kontextu s problémem. Dlouhodobý pocit nedostatku informací, který brání se rozhodnout.
Monotónnost informací	Poskytování informací – nulový nebo velmi malý počet podnětů -> pocit monotónnosti. Dostává stále stejné informace, stejným způsobem ve stejném rozsahu a kvalitě -> snížení pozornosti (přehlédnutí detailu, souvislosti). Výsledkem nesprávné rozhodnutí.
Psychický stav manažera	Emoce, city a nálady, míra stresu a frustrace. Strach rozhodovat a rozhodnout – autorita, sociální status, budoucí akceptace v podniku.

Komplex řídicích dovedností

- Vážou se na základní prvky řídicí činnosti – plánování, organizování, motivování, kontrolování, atd.
- Dovednost pracovat s formální moci;
- Dovednost získat a budovat formální autoritu;
- Dovednost delegovat zodpovědnost a pravomoc;
- Dovednost vybrat správné lidi na správné místo;
- Dovednost vytvořit motivační atmosféru.

Styly vedení

- Organizace a koordinace lidské činnosti, s cílem pomocí lidí dosáhnout stanovený cíl.
- 4. základní styly vedení:
 - **Autoritativní styl** – využívání formální autority. Fyzické předpoklady. Kumulace moci, neomylnost, nedelegování, vyžaduje vysokou výkonnost a disciplínu, max nasazení X min prostor. Lidé se ho bojí.
 - **Demokratický styl** – přirozená autorita, zralá osobnost manažera. Delegování, empatie, zapojování lidí do úkolů, komunikace.
 - **Liberální styl** – nízká formální autorita a vysoká prestiž. Vysoce kvalifikovaní zaměstnanci.
 - **Laissez-faire styl** – jakoby nezájem vedoucího o řízení, lidé sami přebírají kompetence. Objevuje se neformální vůdce.

Vedení lidí

- **Vedení lidí** – relativně samostatná složka řídicích procesů. Samostatným procesem – vliv neformálních jevů, které vznikají a formálně vstupují do řízení pracovního procesu – moc, autorita, prestiž => leadership.
- První zkoumání – kdo jsou vůdcové, proč jsou tu vedle manažerů, kdo to je vůdce, čím jsou charakterističtí -> výcvik jak se stát vůdcem.
- **Vůdce** – jedinec disponující určitou vrozenou osobnostní dispozicí – **charisma** = produkt interakce jedince se skupinou – správně pochopit, komunikovat, interpretovat nálady ve skupině, očekávání.
- **Vedení lidí v pracovním procesu** je cílevědomý proces s využitím skupinové dynamiky k dosažení podnikových cílů.
- **Vůdcovství** – dovednost použít moc k ovlivnění chování a jednání zaměstnanců (a jiných) k naplnění cílů organizace – bez pocitu tlaku s pocitem dobrovolnosti.

Moc

- Potenciální a reálný nástroj použitelný a používaný na regulaci sociálních procesů.
- Motiv moci je geneticky uložen v každém z nás (Bakalář, 1992, s. 14).
- Moc představuje reálnou schopnost skutečně ovlivňovat druhé lidi, a to případně i přes jimi kladený odpor.
- Je to vztah mezi (min) dvěma subjekty, kdy nositelem moci je konkrétní osoba a moc fakticky realizuje.
- **Formální moc** – je dána organizační strukturou.
- **Neformální moc** – delegovaná vnitřním sociálním prostředím.
- Moc, autorita, vliv tvoří základ leadershipu a způsob jejich uplatňování tvoří základ stylu vedení.

Konflikty

- Střet dvou protikladných, vzájemně se vylučujících, stejně silných tendencí. Napětí vyvolává tlak (tenzi), který se projeví v chování jedince.
- Vnitřní tlak na rozhodnutí se pro jednu z variant.
- I když zaměstnanci mají stejné cíle, jejich reakce mohou být odlišné – rozdílná řešení a to i při nejlepších úmyslech.
- **Vnitřní konflikty** – v rámci svého seberealizačního procesu.
- **Otevřené, mezilidské konflikty** – hodnotový systém, podniková kultura, ale i bio-psychickými základy jedince, biologické potřeby, atd.
- Mají různou dobu trvání, různý vliv na mezilidské vztahy.
- Pozitivní X negativní

- Konflikt vždy vyvolává (většinou) krátkodobou změnu psychické rovnováhy u zúčastněných zaměstnanců, ale i nezúčastněných, kteří mohou být jen svědky.
- Pocity nejistoty, ohrožení, strachu, uraženosti, pomstychtivost atd.
- Trvání pocitů závisí od závažnosti konfliktu, tak i od psychické odolnosti zaměstnance.
- Zvládnutí konfliktu je vždy na manažerovi – osobnostní dispozice = racionální a objektivní zhodnocení příčin a průběhu, tak i práce s emocemi.

Příčiny vzniku konfliktů

- **Objektivní příčiny** – špatná organizace práce, špatná komunikace
- **Subjektivní příčiny** – osobnostní charakteristiky (vztahovačnost, neschopnost racionálního posouzení problému)
- Konflikty v pracovní skupině (Nový & Surynek, 2002)
 - **Intrapersonální** – vnitřní, osobní, dvě protichůdné alternativy, které se projevují v postojích, přístupech.
 - **Interpersonální** – vnější, mezi zaměstnanci. Mohou mít mnoho příčin.
 - Strukturální – nízká kvalifikace, šumy v komunikaci
 - Chování a pracovní jednání – chyby v řízení, nesprávný styl vedení, pocit nespravedlnosti u zaměstnanců
 - **Sociální** - střet zájmů, hodnot (diskriminace, rasová nenávisť) atd.

Zaměstnanci a konflikty

- Sklony ke konfliktnímu jednání při řešení problémů v pracovním procesu jsou součástí osobnostních charakteristik.
- **Konfliktní typy** – trvání na svém, neakceptování názorů druhých, vztahovačnost, nedostatek empatie, hodnocení, odsuzování, obviňování, vyhrožování – konflikty se řeší jen s ohledem na vlastní prospěch.
- **Nekonfliktní typy** - aktivní naslouchání, tolerance, poskytnutí zpětné vazby, nadhled, empatie, atd. **POZOR!!** Také neschopnost říct svůj názor, nedělat si problémy, strach vstoupit do konfliktů.
- Dvě základní tendence – **útok X útěk** (prosazení x podřízení, kompromis)

Strategie řízení konfliktů

- Konflikt v pracovní prostředí lze částečně předvídat – osobnostní charakteristiky zaměstnanců, psychický stav, změna názoru, nespravedlivé ohodnocení, antipatie, atd.
- **Vznik konfliktů v pracovním procesu** – souběh nepříznivých okolností jednání zaměstnanců a pracovních podmínek. Trvá dlouho a má tendenci se rozšiřovat v sociálním prostoru. Nestačí jednoduché strategie (přímá konfrontace X ignorování).
- **Strategie systematického managementu konfliktů** – 3 roviny:
 - Aktivně redukovat vznikající napětí – intra i inter rovina,
 - Rozpoznat příčiny, zdroje a potenciál možných konfliktů,
 - Minimalizovat existující potenciál konfliktů.

Reakce na konflikt

- **Útěk** (pozice oběti) – nic se neřeší, předstírání, že konflikt není. Nemusí vést k eskalaci konfliktní situace. Nezájem o spolupráci = omezuje podmínky konstruktivní spolupráce. Dále trvá **latentní konflikt**, který může přerůst do otevřeného konfliktu. Latentní konflikt působí na celý pracovní kolektiv -> rozdělení na „přívržence“ (emoce ne racionalita).
- **Boj** – ambice zvítězit. I vítězství se může změnit v porážku.
- **Konstruktivní rozhovor** – i v tomto přístupu je riziko neúspěchu, ale je to jediná možnost, jak překonat rušivé vlivy na lidské vztahy.
- Vždy je důležité včas rozpoznat **konflikty a jejich příčiny**.
- Konflikty mohou vznikat i v kvalitních týmech -> konflikty mohou být zdrojem potřebných změn, posunout podnik atd.

Význam psychologie práce pro manažery

- **Práce** – činnost, která vede k uspokojování primárních potřeb člověka.
- Práce souvisí se seberealizací jedince -> ne vždy má ekonomický cíl.
- Pracovní činnost – má vždy ekonomický cíl. Specificky lidská, cílevědomě činnost, zaměřena na uspokojování existenčních a sociálních potřeb
- **Důležitý je** ekonomický a psychologický rozmer.
- **Práce**, jejíž smysl je ekonomický – zaměřeny na uspokojení existenčních potřeb se nazývá **pracovní činnost**.
- Uvědomit si vzájemný podíl práce a pracovní činnosti = motivace

Psychologické determinanty pracovní činnosti

- **Objektivní faktory** – podněty vnějšího prostředí, sekundárně ovlivňují osobnost člověka
- **Subjektivní faktory**– podněty vnitřního prostředí. Psychologický potenciál člověka, vlastnosti, schopnosti a dovednosti.
- Psychologické determinanty pracovní činnosti.
- V konkrétním pracovním procese vždy působí komplexně a mají svou specifickou dynamiku.

Kapacity ovlivňující psych potenciál zaměstnance

Druh kapacity	Obsahová charakteristika
Odborná kapacita	Vědomosti, dovednosti, zkušenosti k výkonu dané pracovní činnosti
Výkonová kapacita	Psychická a fyzická zdatnost, odolnost vůči rušivým vlivům (únava, stres, frustrace)
Osobnostní kapacita	Vlastnosti a schopnosti, kvalita psych procesů, citový událost, emoční stálost.
Společenská kapacita	Postavení, které si vybudujeme v pracovní skupině – sebereflexe, sebeuplatnění, adaptace, prestiž
Motivační kapacita	Potřeby, zájmy, ambice,