

MANAŽERSKÁ PSYCHOLOGIE

Mgr. Ing. Bc. Kamila Svobodová

Obsah kurzu

- Definice „manažerské psychologie“.
- Manažerská práce
- osobnost

- Ukončení předmětu
 - aktivní účast na cvičení (1 absence)
 - seminární práce

Kamila.svobodova@mvso.cz

Manažerská psychologie

- **Psychologie** – věda o člověku, zabývá se psychikou a její regulační funkcí, činností a osobností člověka.
- **Manažerská psychologie** – dovednost řídit podnikovou činnost.
- **Zabývá se osobností a činností pracovníků a manažerů v procesu řízení.**
- Propojením obou disciplín vznikají otázky řízení a vedení lidí.
- Psy osobnosti, práce, řízení, sociální, trhu, reklamy,
- Psychologie poskytuje manažerovi mnoho způsobu, jak zdokonalit nejen proces řízení a vedení lidí v podniku.
- MP umožňuje odhalovat a analyzovat příčiny jednání lidí v pracovním procesu -> hledat motivační faktory, identifikovat a reagovat na maladaptivní projevy.

- Poznatky aplikovaných psych. disciplín tvoří podstatu způsobilosti manažera a výrazně ovlivňují je úspěšnost v řídicích aktivitách.
- Zaměstnanci vždy tvoří konkurenční výhodu každé organizace.
- Jedním z hlavních úkolů je vybrat správně lidi na správně místo.
- Psychologie pomáhá během celého HR procesu.
- Stále více požadavků se klade na osobnost manažera – jeho psychickou a psychologickou připravenost.
- Sociálně-ekonomické prostředí a jeho **změny nutí k flexibilním reakcím** založených na osobnostních adaptivních mechanismech.
- Globalizace přináší další množství stresových faktorů.
- Změny v komunikaci, nové technologie -> **nároky na změnu postojů zaměstnanců i manažerů. Nové metody vedení lidí.**
- Právě tyto změny budou stále více vyžadovat poznatky z oblasti psychologie.

Teze manažerské psychologie

- Práce je skupinová činnost;
- Společenský svět dospělých je utvářen především na základě jejich pracovní činnosti;
- Postoje a výkonnost pracovníků jsou ovlivňovány společenskými požadavky, které nemají původ pouze v pracovním procesu;
- Dosažení uznání, jistoty, pocitu sounáležitosti jsou pro utváření morálky a výkonnosti významnější jak podmínky, za kterých pracují;
- Pracovní skupiny vykonávají silnou společenskou kontrolu pracovních návyků a postojů jedince;
- Spolupráce ve skupině se neuskutečňuje náhodně, musí být soustavně a cílevědomě připravována a řízená;
- Úspěšný výkon kterékoli řídicí funkce je závislý na společenské determinaci osobnosti a na zvládnutí společenské stránky řídicí role a pozice;
- Specifické rysy osobnosti mají být využity v rámci diverzity managementu;
- Personální činnost vedoucího s pracovní skupinou, jsou nezbytnou složkou jeho řídicí práce.

Leadership

- Vedení lidí v organizaci
- **Cílevědomé působení vedoucího na poznávání, prožívání a jednání řízené skupiny pracovníků.** (Bedrnová, 2012, s. 14)
- Vklad manažerské psychologie je určován několika skutečnostmi:
 - vykonavatelem řídicí funkce a profese je manažer
 - objektem řídicí činnosti jsou zaměstnanci organizovaní v pracovních skupinách (znalosti, dovednosti, zkušenosti)
 - při výkonu řídicí funkce dochází k interakci manažera s pracovníky – zajištění vzájemné koordinace a kooperace
 - komunikační dovednosti manažera
 - významným prvkem managementu je řídicí rozhodování
 - řízení je zaměřeno na pracovníky, pracovní skupinu
- **Lidské zdroje jsou určující složkou řídicí činnosti.**

Manažerská práce v organizaci

- Soubor praktických kroků a opatření, které směřují k zvládnutí základních problémů.
- Integrace individuálních a podnikových potřeb a cílů.
- Dvě roviny:
 - subjektivní - individuální model řízení.
 - objektivní – řízení jako soubor oficiálních postupů v dané organizaci.
- Efektivní organizace se snaží uplatňovat jednotnou objektivní oficiální koncepci řízení -> realizace jednotlivými manažery = subjektivně interpretována.
- Oficiální koncepce řízení (jen jedna v organizaci) je realizována manažery -> **individualizace a subjektivní interpretace.**

Dvě základní otázky (Boyatzis, 1982)

- Jaké individuální koncepce řízení jednotlivý manažeři mají?
- Jaké jsou jejich zdroje a praktické souvislosti?

Osobnost

- Proč by měli manažeři mít alespoň základní znalosti psychologie?
- Nositeli veškeré aktivity, produktivity a následně i prosperity podniků či firem jsou lidé – pracovníci. (Bedrnová, 2012)
- Základní součást lidských zdrojů – odlišné od jiných zdrojů.
- Definice?
- Z praktického „manažerského“ hlediska je pracovník bytostí nejen racionální, ale i emocionální a pudová

Jedinečnost:	Osobnost je to, co člověka psychologicky odlišuje od ostatních.
Souhrn a jednota:	Osobnost je souhrnem psychologických prvků, jakýchsi substruktur, které spolu tvoří nedělitelnou jednotu (celek).
Relativní stálost:	Osobnost je to psychické v člověku, co je relativně stálé a co umožňuje předpovědět chování člověka v určité situaci.
Přizpůsobení a vývoj:	Osobnost je nepřetržitým procesem, způsobem, jímž se vyrovnáváme se změnami podmínek v sobě i ve svém prostředí.

- Z pohledu managementu se osobností rozumí převážně konkrétní člověk. Dosahuje jistých mimořádných, společensky pozitivně hodnocených kvalit či výkonů -> hodnotící aspekt, který je vzdálen psychologickému pojetí.
- **Osoba** = konkrétní živý tvor X **osobnost** = lidskou podstatu i tvárnost

Dva faktory utváření osobnosti

Vnitřní - genetické

- **Dědičná výbava** – získáváme od předků v podobě genového programu vývoje.
- **Genová výbava** – zahrnuje nejrůznější změny v dědičné výbavě (i gen. Mutace).
- **Vrozená výbava** – dědičná i genová + účinky biologického prostředí v období nitroděložního vývoje.
- **Konstituční výbava** – účinky prostředí na utváření a vývoj bio po celý jeho život

Vnější - sociální

- **Rodina** – nejužší rodina
- **Authority** – postupně si buduje vztah, k těm, kteří představují životní moudrost (rodiče, učitelé)
- **Malé sociální skupiny** – vrstevníci, pracovní skupiny, vlastní rodina (založená).
- **Širší vztažné, referenční skupiny** – není jejich členem, ale chce se jím postupně stát.
- **Celokulturní vlivy**

Třetí faktor – sebeutvářecí aktivity

- Svobodné rozhodování jedince, který z vlivů na sebe nechá působit a který ne, ale také v jeho možnosti ovlivňovat své okolí.
- Celoživotní proces učení.
- Obsahem je utváření a přetváření duševní činnosti jedince na základě přejímání poznatků a získávání zkušeností z vlastní činnosti -> **změny jsou zvrátané a proměnné** -> efektivní přizpůsobování měnícím se podmínkám a změnám.
- Důležité je učení sociální (navozované jinými lidmi) – socializace.
- Na jedince vždy působí konkrétní jedinci nebo instituce.
- Podíl výchovy a vzdělání se postupně snižuje a je nahrazen sebevýchovou a sebevzděláváním. Do popředí vstupují i vlivy jiných skupin.

Praktické manažerské implikace ;)

- Watson – produkt soustavy zvyků.
 - Vrozená úroveň – fyziologické vlastnosti organismu, stejné, vrozené.
 - Získaná úroveň – instinkty osvojené učení, individuální zvyky.
- Představa, že pracovníka lze učit, formovat a vhodným vedením dovést téměř k čemukoli.
- Skutečnost je však komplexnější a komplikovanější – svoboda člověka, schopnost zaměřovat se do budoucnosti a projektovat si ji, nacházení smyslu, důraz na **seberealizaci**.
- Instrumentální přístup – Co člověk umí? Co člověk chce? Kam směřuje? Jaký člověk je?

Schopnosti

- Široká škála různých předpokladů, které jsou nezbytné pro úspěšný výkon určitých činností.
- Schopnosti **obecné** – řada různých činností
- Schopnosti **speciální** – jen v některých činnostech
- Intelligence – „úhrnná nebo globální schopnost individua účelně jednat, rozumně myslet a vypořádat se účinně se svým okolím“ (Nakonečný, 1993, s. 81).
- Intelekt – komplex dílčích schopností jedince.
- Vědomosti, dovednosti, obratnost, zručnost, vlohy, nadání, talent, způsobilost

Motivace

- „Činnost člověka je v každé chvíli výběrová: z množství přítomných podnětů a příležitostí si volí některé, na něž zaměřuje své poznání a své jednání.“ (Balcar, 1983, s. 114)
- Vnitřní, subjektivní podmínky, to co dělá, intenzita činnosti, vytrvalost – motivace lidského chování.
- Motivace musí brát individuální potřeby, cíle, zkušenosti, stejně jako širší kulturní a společenský koncept, se kterým je jedinec v neustálém kontaktu.
- Motivace vysvětluje důvody chování, tak i proč se lidé orientují na různé cíle;
- **Výběrová činnost** – obsah činnosti, intenzita činnosti, vytrvalost -> závisí na vnějších okolnostech i vnitřních podmínkách.
- Různí lidé se v různých situacích chovají různě -> jak se naučili dosahovat svých cílů.
- Ne každý je ochotný přiznat některé své motivy před druhými.
- Roli v utváření motivů hraje sociální okolí.

Potřeby

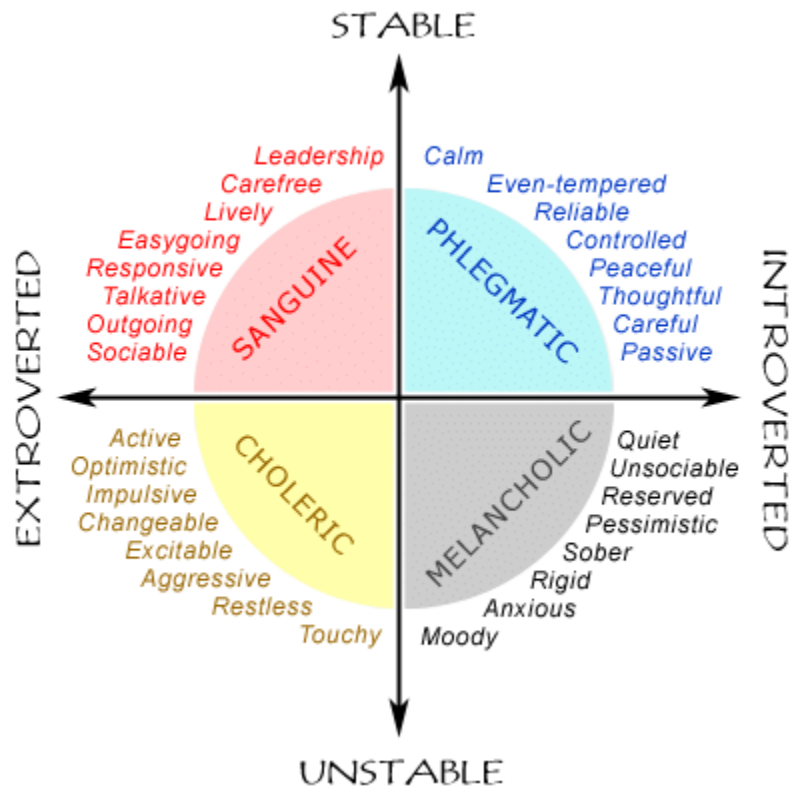


- Pocit nedostatku v biologickém nebo sociálním bytí;
- Při pociťování potřeby se nastartuje proces motivace;
- Potřeba je **vnitřní** zdroj motivu;
- Je to nedostatek, který je vždy subjektivně prožíván, ovšem ne vždy zcela uvědomován;
- Je to napětí, které vyvolává snahu odstranit pociťovaný nedostatek;
- **Chování** = udržuje stav homeostázy -> při narušení směřuje k jeho obnově. Pomocí chování uspokojujeme potřebu -> obsahem je motiv.

Motivy

- Motiv – člověk něco chce.
- Spouštějící síla, popuzující psychickou tendenci osobnosti k odpovídající aktivitě (Cakirpaloglu, 2012, s. 180);
- Vždy je to tendence k nějakému cíli.
- Motiv zahrnuje jak potřebu, tak i samotné chování, které vede u spokojení potřeby;
- Dvě úrovně motivů:
 - Motivy prvotní (primární, vrozené) – M je spojená s bio procesy, vrozená, zachování a rozvoj života – pudy, instinkty – biologické potřeby
 - Motivy druhotné (sekundární, získané) – spojené s uspokojováním prvotních motivů, získané, naučené – rozvoj na vyšší úroveň, ne přežití (zájmy, hodnoty) – sociální a kulturní potřeby člověka.

Temperament



- Osobnostní dispozice k emocionálním reakcím.
- Souhrn obecných vlastností fungování lidské psychiky – vlastnosti se projevují jak v prožívání, tak v chování a určují **formální způsob lidské činnosti**.
- **Extraverti** – družní, vyhledávají zábavu, společnost.
- **Introverti** – klidní, stažení do sebe, spíše zdrženlivý.
- **Labilní** – citlivý, neklidní, úzkostní
- **Stabilní** – citová stálost.

Charakter, postoje

- Soustava obsahových charakteristik každého člověka. Soustava relativně stálých duševních vlastností člověka.
- Běžně – charakter = morální charakter, jednat podle určitých společenských etických principů (odpovědnost, čestnost, pravdomluvnost).
- Psychologicky = soubor osobnostně příznačných vlastností, které vtiskují určitý ráz veškeré činnosti jedince, jeho prožívání a chování.
- Pochopení pomůže předvídat chování v určitých situacích:
 - Vztahy k druhým lidem;
 - Vztahy ke společnosti;
 - Vztahy k vlastní činnosti (i vztah k práci);
 - Vztah k sobě samému.
- **Postoje** – trvalé soustavy pozitivních či negativních hodnocení, emocionálního cítění a tendencí jednat pro nebo proti spol. objektům.