

Řízení lidských zdrojů

Mgr Ing Kamila Svobodová

OSOBNOST V ORGANIZACI A KARIÉRA

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

Osobnost

Osobnost „představuje souhrn, souvislost či propojení charakteru, temperamentu, schopností a také konstitučních vlastností člověka.“ (Cakirpaloglu, 2012, s. 16).

„V osobnosti se spojují všechny vrozené i získané dispozice a způsoby poznávání a jednání člověka, které determinují a regulují jeho obraz světa a programy činnosti“ (Smékal, 2004, s. 41).

Mezi vrozené či získané dispozice můžeme zahrnout temperament, charakter, inteligenci, Jáství, tvořivost atd.,

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 zvratné 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.
- 

Osobnost



Znalost - vědomost, tedy soubor faktů, teorií, pojmů, osvojených během procesu vzdělávání, tak i kompetence.



Dovednost - dispozice ke správnému a efektivnímu výkonu dané činnosti.



Schopnost - předpoklad k úspěšnému vykonání činnosti. Jak dovednosti, tak i schopnosti se získávají učním. Kosíková (2011, s. 30 - 32)



Intelligence - jedna z podmínek efektivní adaptace v náročných situacích. Jak bude s inteligencí naloženo, závisí od **motivace** jedince v dané oblasti, o propojení schopností, kreativity a jiných stránek osobnosti. Smékal (2004, s. 302)

Osobnostní charakteristiky

Individuální rozdíly:

Způsobilost – schopnosti, znalosti, dovednosti

Konstrukty - systémy pojmů, které ovlivňují vnímání okolí

Očekávání – to, co lidé předpokládají na základě svého a cizího chování.

Hodnoty – co lidé považují za důležité

Osobní plány – cíle, které si lidé stanovují, strategie realizované k jejich dosažení.

Ovlivňující chování při práci:

Schopnosti – verbální, numerické, paměťové, mechanické, percepční.

Intelligence – schopnost zvládat intelektuální úkoly vyžadující vědění a uvažování.

Postoje – ustálený způsob chování, hodnotící charakter.

Schopnosti

Široká škála různých předpokladů, které jsou nezbytné pro úspěšný výkon určitých činností.

Schopnosti **obecné** – řada různých činností

Schopnosti **speciální** – jen v některých činnostech

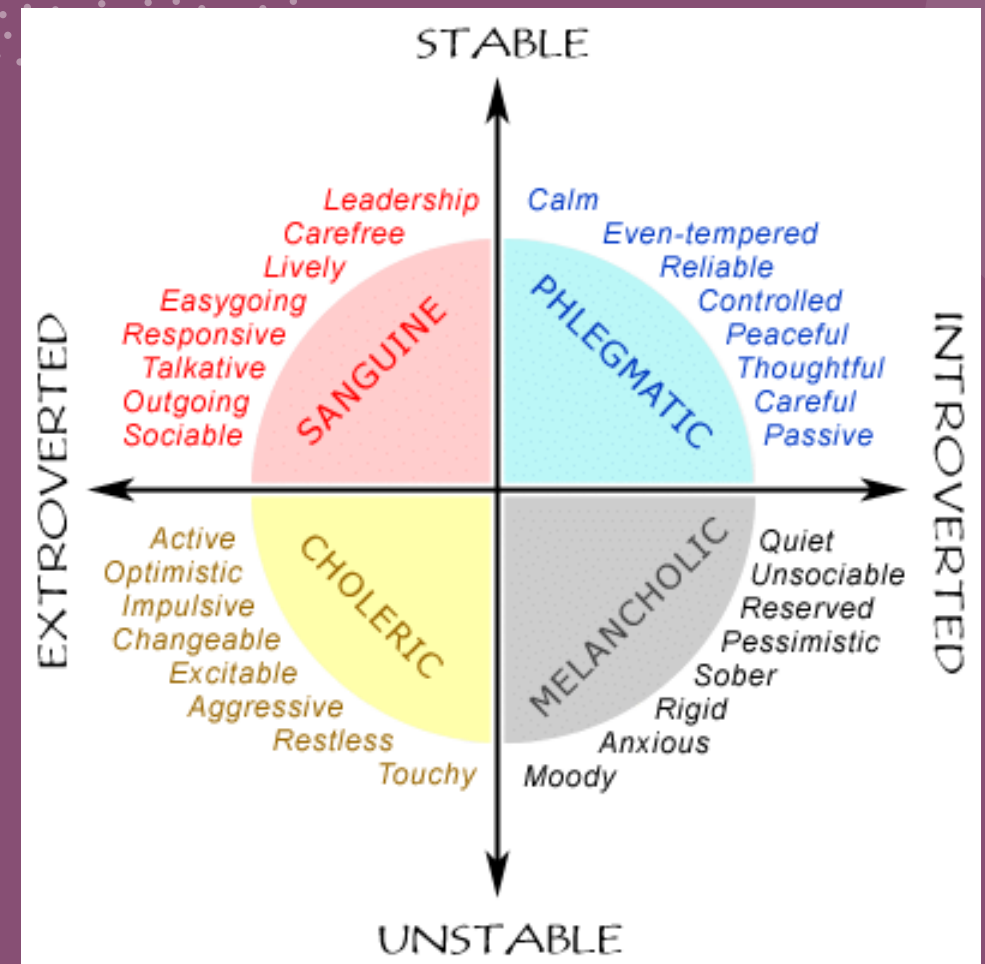
Intelligence – „úhrnná nebo globální schopnost individua účelně jednat, rozumně myslet a vypořádat se účinně se svým okolím“ (Nakonečný, 1993, s. 81).

Intelekt – komplex dílčích schopností jedince.

Vědomosti, dovednosti, obratnost, zručnost, vlohy, nadání, talent, způsobilost

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.

Emoční intelligence

„Schopnost vyznat se ve vlastních pocitech i pocitech ostatních, motivovat sám sebe, řídit vlastní emoce i emoce ostatních.“

(Armstrong, a další, 2015)

Složky emoční intelligence:



Sebeovládání - schopnost řídit a přesměrovat rušivé podněty a nálady, udržovat zaměření na cíle a regulovat chování. Zahrnuje sebekontrolu, spolehlivost, poctivost, iniciativu, adaptabilitu a silnou touhu uspět.



Sebeuvědomění –schopnost pochopit vlastní nálady, emoce a pohnutky a jejich vliv na ostatní. Zahrnuje sebedůvěru, realistické sebehodnocení a uvědomění si vlastních pocitů.



–schopnost porozumět emocím druhých a reagovat na ně. Zahrnuje empatii, rozvoj talentů, vnímání organizace, kulturní citlivost, vážení si rozmanitosti a zákaznický servis. **Sociální uvědomění**



Sociální dovednosti –schopnost řídit vztahy a sítě k dosažení požadovaných výsledků a osobních cílů, vytvářet a udržovat vztahy. Zahrnuje vedení, řízení změny, zvládání konfliktů, komunikaci a týmové vedení.

Kariéra

- Řízení kariéry = zajištění přílivu talentů;
- Umožnění rozvíjení schopností, budování kariéry a naplňování cílů;
- Propojení organizačních cílů s cíli jednotlivců – potřeby organizace a vymezení profilů úspěšných zaměstnanců (posouzení výkonu, potenciálu, preferencí).
- **Ne každý plánuje svou kariéru v rámci jedné organizace!!**
- Řízení kariéry:
 - Poskytnutí vedení a podpory pro zhodnocení potenciálu, nadání a ambicí,
 - Zajistit sled vzdělávacích a rozvojových aktivit – získání zkušeností,
 - Zohlednit potřeby organizace, ale i jednotlivých zaměstnanců.

Fáze vývoje kariéry

Začátek kariéry v organizace

Počáteční fáze – postup v jednotlivých oblastech -> rozvíjení schopností, potenciálu (výcvik, koučování, řízení prac výkonu)

Střední fáze – někdo má stále ještě vyhlídky na kariéru, někdo už dosáhl svých možností (pozor na ztrátu zájmu) – poskytnutí nových příležitostí, rotace práce, zadávání úkolů;

Pozdní fáze – stabilizace na určité úrovni – strach z budoucnosti. Respekt, umožnění nových výzev, ujištění o jejich budoucnosti v organizaci, případně při odchodu;

Ukončení kariéry – postupné x definitivní

Strategie rozvoje kariéry

- **Plánování kariéry:**
 - Vychází z hodnocení požadavků organizace;
 - Hodnocení pracovního výkonu;
 - Rozvojový potenciál;
 - Plány nástupnictví.
- Uvědomit si, jaké potřebuji schopnosti potřebuji k posunutí se na další „žebříček“ v kariéře.
- Organizování dalšího vzdělávání – co musí zaměstnanci udělat sami



Politiky řízení kariéry

Výchova talentů x „nákup“ (vnitřní rozvoj x zvenčí)

Získání vysoce výkonného jedince – podle toho budou i odměňováni.

Vzdělávání pro budoucnost, která nikdy nenastane, je ztrátou času!!

Nedochází k dlouhodobému plánování kariéry, spíš jde o propracované hodnocení pracovního výkonu a rozvojového potenciálu (assessment centra k rozpoznávání talentů);

„stagnující manažeři“ – jsou v postupu daleko, ale neposouvají se dál -> smíření x znučení, frustrace, snížení produkce

- Posun na stejné úrovni, ale nové příležitosti,
- Dočasné převedení na jinou práci nebo přidělení k jinému zaměstnavateli (dočasně)
- Jmenování do funkce vedoucího projektového týmu