

Základní pojmy manažerské psychologie a osobnost

Přednáška pro studenty ekonomických oborů. Cílem není diagnostikovat spolužáky ani zaměstnance, ale přesněji uvažovat o člověku v pracovním prostředí.

Mgr. Ing Kamila Svobodová

MANAŽERSKÁ PSYCHOLOGIE

OSOBNOST

BIG FIVE



Cíle přednášky

01

Vymezit obor

Pochopit manažerskou psychologii a její vztah k psychologii práce, organizační a personální psychologii.

03

Porozumět osobnosti

Vysvětlit pojem osobnost, odlišit rys, stav, dovednost, postoj a výkon. Porovnat hlavní přístupy ke studiu osobnosti.

02

Rozlišit základní pojmy

Prožívání, chování, psychické procesy, stavy, vlastnosti a pracovní kompetence.

04

Aplikovat Big Five

Charakterizovat pět dimenzí bez nálepkování a vysvětlit, proč chování vzniká v interakci osobnosti a situace.



Co je psychologie a proč na rozlišení záleží

Prožívání

Vnitřní zkušenost: myšlenky, pocity, očekávání, vnímaná náročnost úkolu. Poznáváme je z výpovědí a psychologických metod.

Chování

Pozorovatelná činnost nebo její výsledek: způsob komunikace, rozhodnutí, absence, výkon. Manažer pozoruje chování, ale jeho příčinu pouze *odhaduje*.

- ❑ „Nepřihlásil se o slovo“ popisuje chování. „Nemá zájem“, „je introvert“ nebo „bojí se“ jsou různá vysvětlení — každé vyžaduje jiné ověření.

Základní kategorie psychických jevů

Kategorie	Charakteristika	Příklad z praxe
Psychické procesy	Probíhají v čase, zpracovávají informace	Vnímání rizika, rozhodování, učení
Psychické stavy	Dočasné nastavení ovlivňující činnost	Únava po uzávěrce, napětí před prezentací
Psychické vlastnosti	Relativně stálé individuální charakteristiky	Svědomitost, emoční stabilita
Motivy a potřeby	Důvody zahajující a udržující jednání	Snaha o odbornost, uznání, vliv
Postoje a hodnoty	Hodnocení objektů a principy posuzování	Postoj k riziku, důraz na spravedlnost

Kategorie se v reálném chování propojují. Svědomitý zaměstnanec může po týdnu přesčasů pracovat méně přesně kvůli únavě — manažer musí rozlišit stálou dispozici, aktuální stav a podmínky práce.

Vymezení manažerské psychologie

Co zkoumá

Manažerská psychologie je aplikovaná oblast na průniku psychologie práce, organizační, sociální psychologie a psychologie osobnosti. Zkoumá psychologické stránky řízení, rozhodování a práce s lidmi (Mikuláščík, 2015; Štikar et al., 2003).

Co není

Manažerská psychologie **není soubor triků** pro ovládání lidí. Převádí ověřené poznatky do rozhodování a upozorňuje na jejich hranice. Manažer pracuje s *pravděpodobností*, nikoli s jistým předpovězením jednotlivce.



Příbuzné oblasti a jejich otázky

Psychologie práce

Jak práce a podmínky působí na výkon. Zátěž, ergonomie, bezpečnost, motivace.

Organizační psychologie

Jak fungují lidé a skupiny v systému. Kultura, týmy, změna, klima, angažovanost.

Personální psychologie

Jak získávat, posuzovat a rozvíjet pracovníky. Výběr, adaptace, hodnocení, kariéra.

Sociální psychologie

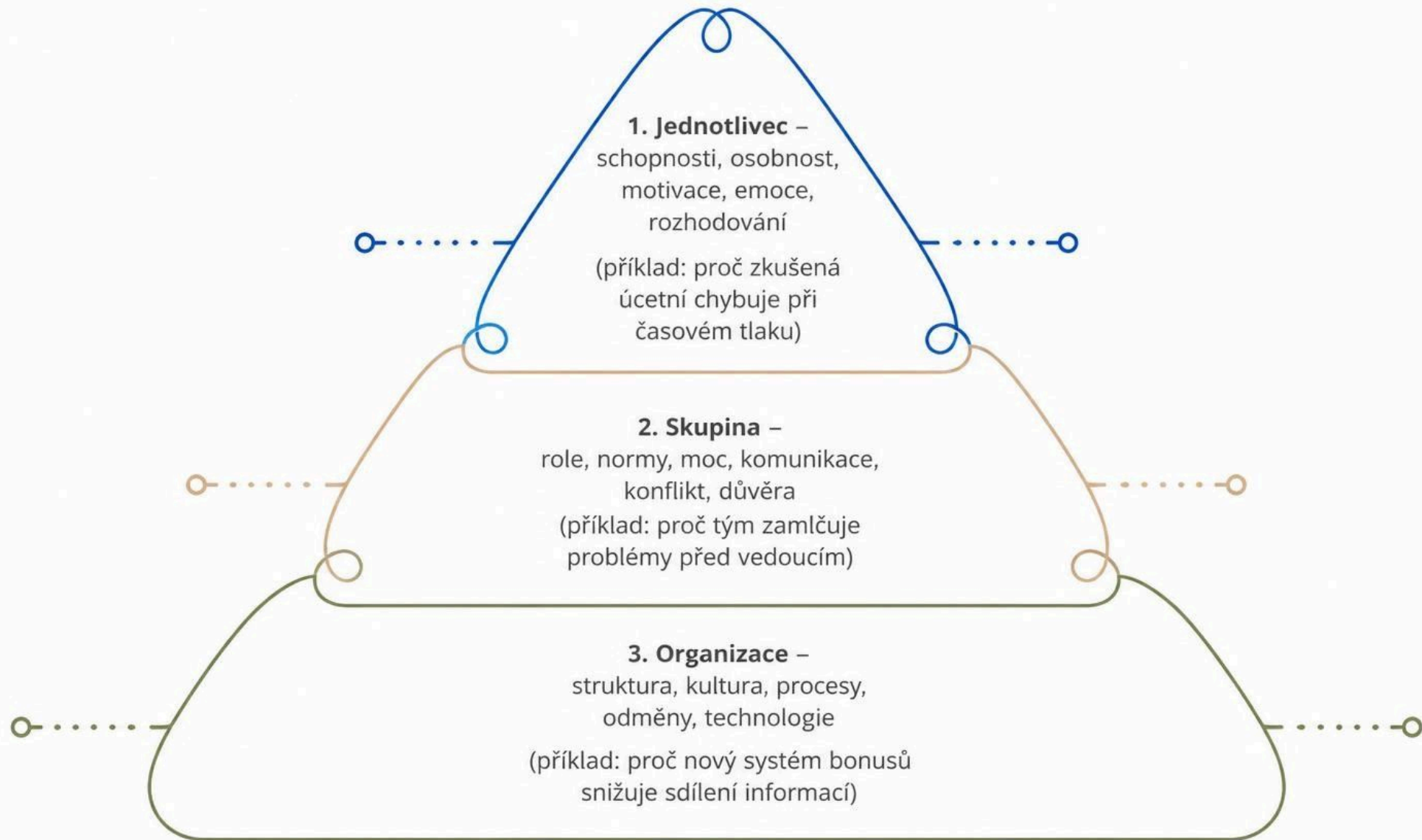
Jak přítomnost druhých mění jednání. Vliv, autorita, konformita, předsudky.

Psychologie osobnosti

V čem se lidé relativně stabilně liší. Sebepoznání, individuální rozdíly, rozvoj.

- ❏ Hranice mezi oblastmi nejsou ostré. Spor v týmu lze zkoumat jako mezilidský konflikt, důsledek odměňovacího systému i střet individuálních potřeb zároveň.

Tři úrovně analýzy

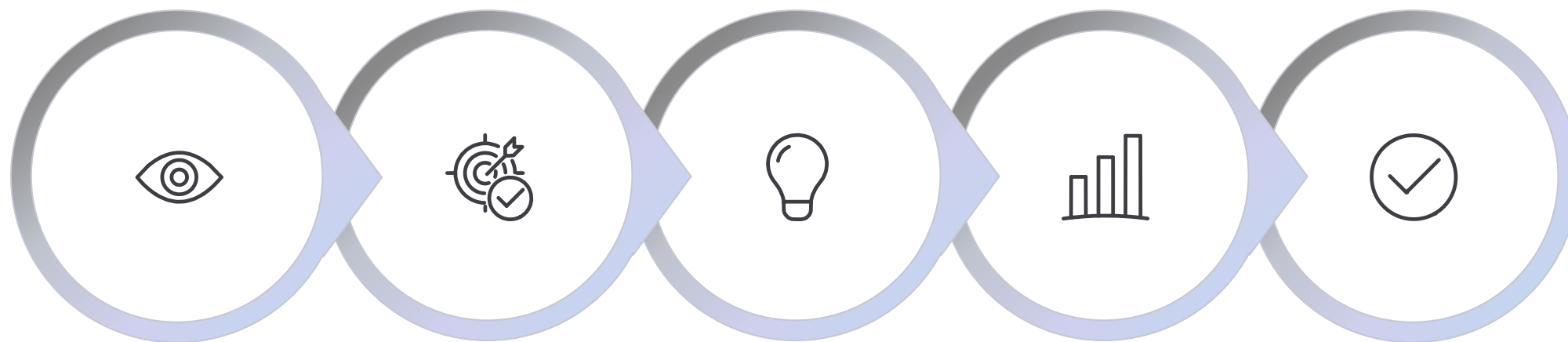


Kvalitní diagnóza se nezastaví u první viditelné úrovni. Pokud zaměstnanci nesdílejí informace, příčinou nemusí být jejich povaha — může jít o racionální reakci na individuální odměny nebo zkušenost, že přiznaný problém bývá potrestán (Nakonečný, 2005; Štikar et al., 2003).

Klíčové pojmy pro manažerskou praxi

Pojem	Pracovní vymezení	Co s ním nezaměňovat
Chování	Pozorovatelná činnost v situaci	Domněnku o úmyslu
Výkon	Výsledek hodnocený podle pracovních kritérií	Pouhou aktivitu nebo počet hodin
Schopnost	Předpoklad zvládnout druh činnosti	Aktuální motivaci schopnost použít
Kompetence	Integrovaná způsobilost účinně jednat v kontextu	Jednu izolovanou vlastnost
Motivace	Proces určující směr, intenzitu a vytrvalost úsilí	Spokojenost nebo poslušnost
Osobnostní rys	Kontinuální dispozice k prožívání a jednání	Neměnný typ člověka

Od pozorování k manažerskému rozhodnutí



Popište
chování

Ujasněte
kritérium

Vytvořte
hypotézy

Získejte
údaje

Zvolte a
ověřte

Tento postup snižuje **základní atribuční chybu** — sklon přeceňovat vnitřní vlastnosti a podceňovat situační vysvětlení. Manažer odděluje popis, vysvětlení a rozhodnutí, aby mohl zvolit účinnější zásah.

Osobnost jako psychologický pojem

Osobnost je uspořádaný celek relativně stálých psychických charakteristik a regulačních procesů, které přispívají k typickému způsobu prožívání a jednání člověka. (Blatný et al., 2010; Říčan, 2010)

Slovo **relativně** je podstatné. Stabilita umožňuje popis individuálních rozdílů, ale neznamená, že člověk jedná vždy stejně. Výrazný časový tlak, únava nebo sociální norma mohou běžný projev změnit. Osobnost se rozvíjí v čase a projevuje se v interakci se situací.

Rys vs. stav

Rys je stálá dispozice; stav je dočasné nastavení (únava, úzkost).

Osobnost vs. schopnost

Osobnost popisuje typické reagování; schopnost vyjadřuje předpoklad zvládnout činnost.

Osobnost vs. výkon

Osobnost je jeden z předpokladů; výkon vzniká z více příčin a měří se vůči kritériu.



Co osobnost utváří



Biologické dispozice

Temperament, citlivost nervové soustavy. Lidé se liší v tempu, reaktivitě a toleranci zátěže.



Učení a zkušenost

Zpětná vazba, úspěch, selhání, modely chování. Komunikační a manažerské dovednosti lze rozvíjet.



Sociální prostředí

Rodina, kultura, profesní skupina, týmové normy. Stejný rys se může projevovat různými způsoby.



Vlastní regulace

Cíle, sebereflexe, volba prostředí, strategie zvládání. Člověk se může naučit kompenzovat méně výhodnou dispozici.

- ❏ Příklad: Introvertněji laděný vedoucí nemusí měnit temperament. Může předem rozeslat otázky, strukturovat pořadí vstupů a vědomě otevírat diskusi.

Hlavní přístupy ke studiu osobnosti

Přístup	Hlavní otázka	Přínos pro management
Psychodynamický	Jak nevědomé motivy ovlivňují jednání	Citlivost k emocím a opakovaným vztahovým vzorcům
Behaviorální	Jak se chování učí přes podněty a důsledky	Návrh odměn, zpětné vazby a pracovních návyků
Sociálně kognitivní	Jak očekávání, seberegulace a situace řídí chování	Práce se sebedůvěrou, modelováním a cíli
Humanistický	Jak člověk hledá smysl a osobní růst	Rozvoj, respekt k autonomii a individuálním cílům
Rysový	V jakých dimenzích se lidé relativně stabilně liší	Systematický popis rozdílů a vztahů k pracovnímu chování

Pro úvodní manažerskou praxi je zvláště použitelná kombinace **rysového a sociálně kognitivního pohledu**. Rysový model poskytne společný slovník; sociálně kognitivní přístup připomene cíle, očekávání a aktivní roli situace.

Model Big Five — pět dimenzí osobnosti

Pětifaktorový model popisuje široké dimenze odvozené z výzkumu (Hřebíčková, 2011). Dimenze jsou **kontinuální** — oba póly mohou mít v určitém kontextu výhodu. Skór není známka.

Otevřenost vůči zkušenosti

Zvědavost, představivost, zájem o nové postupy. Přínos: inovace, adaptace.
Riziko: přeskakování mezi možnostmi.

Svědomitost

Spolehlivost, plánování, vytrvalost.
Přínos: dodržování termínů, kvalita.
Riziko: rigidita, perfekcionismus.

Extraverze

Sociální aktivita, asertivita. Přínos: navazování kontaktů, veřejné vystupování. Riziko: dominance v diskusi.

Přívětivost

Kooperativnost, ohleduplnost. Přínos: spolupráce, citlivé řešení vztahů. Riziko: odkládání nesouhlasu.

Emoční stabilita

Klidnější reakce, odolnost vůči zátěži.
Přínos: rozvaha pod tlakem. Riziko: nízká citlivost k varovným signálům.



Osobnost a pracovní výkonnost

Meta-analýza Barrick & Mount (1991)

Svědomitost souvisela s výkonem napříč profesními skupinami. U ostatních dimenzí se vztahy měnily podle povolání a kritéria. Extraverze byla relevantnější u manažerských a obchodních rolí s vysokým podílem sociální interakce.

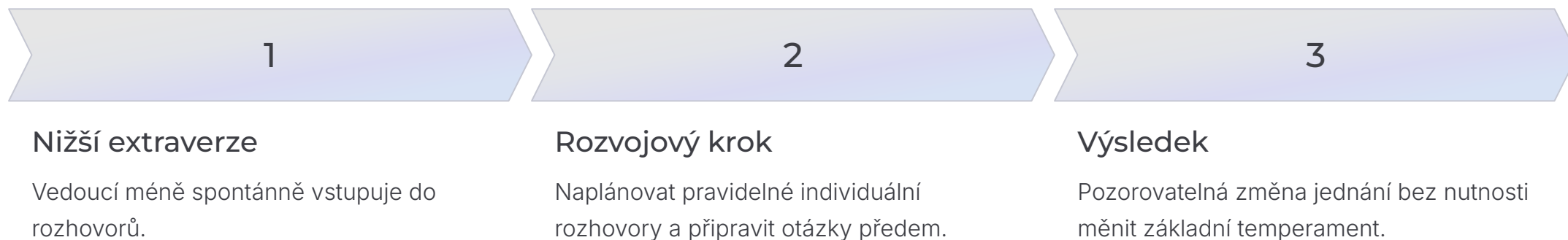
Leadership — Judge et al. (2002)

Osobnostní dimenze souvisejí se vznikem i efektivitou vedení; nejstáleji se projevovala extraverze. Ani zde osobnost nevysvětluje celý výsledek — záleží na požadavcích role, zkušenosti, vztazích a organizačním systému.

- ❑ Správná formulace: „Rys *souvisí* s výkonností za určitých podmínek" — nikoli „rys způsobuje úspěch“.

Osobnost manažera a rozvoj

Osobnost ovlivňuje, čeho si manažer všímá, jak reaguje na nejistotu a jak reguluje emoce. Manažerskou účinnost však tvoří osobnost *spolu s* odborností, dovednostmi, hodnotami, zkušeností a podmínkami role (Mikuláščík, 2015).



Rozvoj nemusí znamenat změnit osobnost. Často stačí poznat automatický vzorec, naučit se konkrétní dovednost a upravit pracovní prostředí.

Osoba a situace — interakční pohled

Teorie aktivace rysů

Pracovní úkoly, sociální vztahy a organizační prostředí poskytují podněty, které určitý rys umožní nebo vyžadují projevit (Tett & Burnett, 2003). Tentýž rys se projeví různě podle situačních podnětů a důsledků.

Síla situace (Meyer et al., 2010)

- **Jasnost** — vědí lidé, co se od nich očekává?
- **Konzistence** — posílají různé zdroje stejný signál?
- **Omezení** — kolik volnosti člověk při jednání má?
- **Důsledky** — jak závažné jsou následky chyby?

V silné situaci mají lidé méně prostoru pro odlišné jednání; ve slabší situaci může osobnost vysvětlovat větší část rozdílů.

Poznávání osobnosti — zdroje a jejich limity

Sebepopis

Vnitřní zkušenost a preference. Limit: sociální žádoucnost, momentální stav.

Strukturovaný rozhovor

Srovnatelné příklady minulého chování. Limit: kvalita otázek, možnost nácviku.

Osobnostní dotazník

Standardizovaný profil. Limit: závislost na validitě, normách a interpretaci.

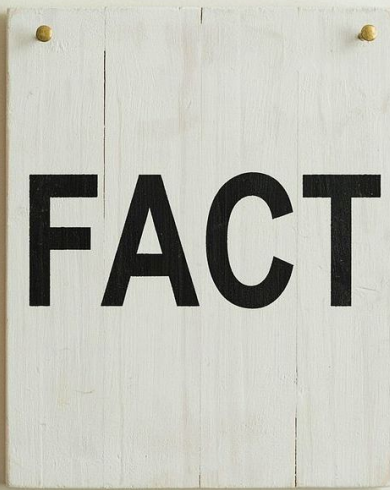
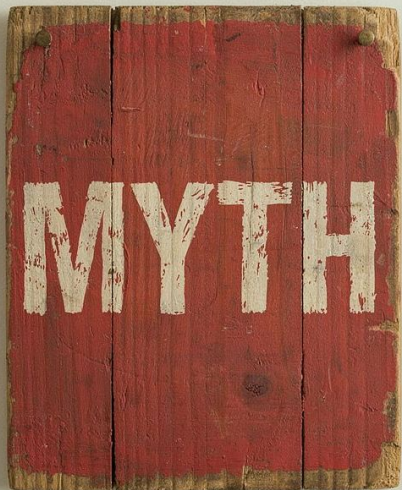
Assessment centrum

Více metod, situací a hodnotitelů. Limit: náročnost konstrukce a proškolení.

Manažer musí vědět, co metoda měří, pro jakou populaci má normy a zda má vztah ke konkrétnímu kritériu práce. Použití standardizovaného nástroje samo nezaručuje dobré rozhodnutí.

Časté chyby manažerského úsudku

Chyba	Jak se projeví	Korekční otázka
Nálepka místo popisu	„Je líný“, „není lídr“	Jaké konkrétní chování bylo pozorováno?
Záměna stavu za rys	Jedna nervózní prezentace = trvalá nejistota	Jak člověk jedná v jiných situacích?
Halo efekt	Jeden dojem ovlivní hodnocení všech vlastností	Jaké samostatné důkazy mám pro každé kritérium?
Základní atribuční chyba	Problém se vysvětlí povahou, opomine situace	Co v systému mohlo chování vyvolat?
Potvrzovací zkreslení	Manažer hledá jen potvrzení prvního dojmu	Jaký důkaz by můj závěr zpochybnil?
Barnumův efekt	Obecný popis působí osobně přesně	Obsahuje výklad ověřitelná a rozlišující tvrzení?



Mýty o osobnosti v práci

„Dobrý manažer je extravert“

Extraverze může podporovat vznik vedoucí role, ale účinnost závisí i na situaci, chování, týmu a dalších předpokladech.

„Osobnostní test odhalí pravého člověka“

Metoda poskytuje omezenou informaci o vybraném konstrukt a vyžaduje kontext, normy a kvalifikovanou interpretaci.

„Vysoké skóry jsou vždy lepší“

Přínos závisí na požadavcích role a extrém může mít vedlejší náklady.

„Kulturní shoda = přijímat podobné lidi“

Relevantní jsou pracovní hodnoty a chování. Povrchní podobnost může snižovat různorodost a podporovat zaujatost.

Shrnutí přednášky

1 Manažerská psychologie zkoumá psychologické stránky řízení

Pracuje současně s jednotlivcem, skupinou a organizačním systémem.

3 Big Five poskytuje ověřený jazyk pro pět dimenzí

Význam rysu závisí na úkolu, situaci, roli a dalších předpokladech.

2 Pozorované chování není totéž jako jeho příčina

Rys je kontinuální dispozice, nikoli pevný typ nebo známka kvality.

4 Manažerské dovednosti lze rozvíjet

I tehdy, když se základní dispozice výrazně nemění. Osobnostní metoda musí mít jasný účel, doloženou kvalitu a kompetentní interpretaci.

 Kritická otázka: Kdy nám informace o osobnosti pomáhá lépe rozhodnout a kdy pouze vytváří odborně znějící vysvětlení prvního dojmu?

Použitá literatura: Barrick & Mount (1991); Blatný et al. (2010); Cakirpaloglu (2012); Forer (1949); Hřebíčková (2011); Judge et al. (2002); Meyer et al. (2010); Mikuláščík (2015); Nakonečný (2005); Pittenger (2005); Říčan (2010); Štikar et al. (2003); Tett & Burnett (2003).

Děkuji za pozornost