

Manažerská psychologie



Self-management
Tvořivost a inovace v práci manažera
Motivace, řízení, rozhodování
Personální a sociální psychologie práce

Milan Mikuláščík

2., aktualizované a rozšířené vydání

Upozornění pro čtenáře a uživatele této knihy

Všechna práva vyhrazena. Žádná část této tištěné či elektronické knihy nesmí být reprodukována a šířena v papírové, elektronické či jiné podobě bez předchozího písemného souhlasu nakladatele. Neoprávněné užití této knihy bude **trestně stíháno**.

Používání elektronické verze knihy je umožněno jen osobě, která ji legálně nabyla a jen pro její osobní a vnitřní potřeby v rozsahu stanoveném autorským zákonem. Elektronická kniha je datový soubor, který lze užívat pouze v takové formě, v jaké jej lze stáhnout s portálu. Jakékoliv neoprávněné užití elektronické knihy nebo její části, spočívající např. v kopírování, úpravách, prodeji, pronajímání, půjčování, sdělování veřejnosti nebo jakémkoliv druhu obchodování nebo neobchodního šíření je zakázáno! Zejména je zakázána jakákoliv konverze datového souboru nebo extrakce části nebo celého textu, umístování textu na servery, ze kterých je možno tento soubor dále stahovat, přitom není rozhodující, kdo takovéto sdílení umožnil. Je zakázáno sdělování údajů o uživatelském účtu jiným osobám, zasahování do technických prostředků, které chrání elektronickou knihu, případně omezují rozsah jejího užití. Uživatel také není oprávněn jakkoliv testovat, zkoušet či obcházet technické zabezpečení elektronické knihy.





Copyright © Grada Publishing, a.s.

*Knihla vyšla díky laskavé podpoře
Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně
a firmy Barum Continental.*

 Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně



doc. PhDr. Milan Mikuláštk, Ph.D.

MANAŽERSKÁ PSYCHOLOGIE

Vydala Grada Publishing, a.s.
U Průhonu 22, 170 00 Praha 7
tel.: +420 220 386 401, fax: +420 220 386 400
www.grada.cz
jako svou 2863. publikaci

Odpovědná redaktorka Jana Jandovská Kubínová
Sazba a zlom Milan Vokál
Počet stran 384
Vydání 1., 2007

Vytiskly Tiskárny Havlíčkův Brod, a. s.
Husova ulice 1881, Havlíčkův Brod

© Grada Publishing, a.s., 2007
Cover Photo © isifa.com

Recenze: PhDr. Ivan Slaměník, CSc.

ISBN 978-80-247-1349-6 (tištěná verze)
ISBN 978-80-247-7003-1 (elektronická verze ve formátu PDF)
© Grada Publishing, a.s. 2011

Obsah

Předmluva	11
Informační schéma manažerské psychologie	13
1. Základní pojmy psychologie managementu	15
Doporučená literatura	29
2. Self-management (sebepoznání, sebepojetí a seberozvoj)	31
Sebepoznání	33
<i>Cesty sebepoznání</i>	34
<i>JÁ, sebevědomí, sebeocení, sebepojetí a sebekoncepce</i>	37
Relaxace, její formy a nácvik	40
Sebevýchova a seberozvoj	44
<i>Koncentrace pozornosti</i>	45
<i>Rozvoj paměti a zvýšení efektivity učení</i>	47
<i>Autoregulace myšlení, pozitivní myšlení</i>	51
<i>Rozvoj představivosti, fantazie a tvořivosti</i>	54
<i>Autoregulace emocí a pozitivní naladění</i>	55
<i>Organizace práce a time management</i>	57
<i>Sbírání informací a vytváření osobního informačního systému</i>	63
<i>Myšlenkové mapy</i>	64
<i>Racionální čtení</i>	66
<i>Životospráva</i>	69
Zvládání stresu	72
Frustrace	85
Řešení konfliktů	86
Doporučená literatura	106
3. Osobnost	107
Teorie osobnosti	109
Schopnosti	113
Motivace	116
Temperament	118
Charakter	121

Osobnost manažera	123
<i>Etika v práci manažera</i>	128
<i>Žena manažerka</i>	130
Doporučená literatura	134
4. Motivace v pracovní činnosti	135
Teorie pracovní motivace	139
Doporučená literatura	149
5. Tvořivost a inovace v práci manažera	151
Tvořivý produkt	155
Tvořivý proces	156
Tvořivá osobnost	157
Vliv prostředí	162
Bariéry tvořivosti	162
Tvořivost a inovace	163
Řešení tvůrčích problémů	170
Rozvoj tvořivosti a přínos pro praxi	174
<i>Přínos pro praxi – navržené postupy aplikace a způsoby výcviku</i> <i>manažerů a dalších pracovníků ve firmách</i>	175
Doporučená literatura	188
6. Řízení	189
Teorie řízení	193
Metody řízení	203
Doporučená literatura	207
7. Rozhodování	209
Doporučená literatura	216
8. Organizace a organizační struktury	217
Organizační změny	219
Vývoj teorie organizace	222
Organizační struktury	228
Uplatňování moci	229
Doporučená literatura	232
9. Interpersonální komunikace v práci manažera	233
Doporučená literatura	238

10. Metodika psychologie práce	239
Interview (rozhovor)	243
Pozorování	246
Dotazníky	247
Výkonové testy	248
Projekční testy	249
Škálování	250
Posouzení produktů činnosti člověka	250
Studium průběhu pracovní činnosti	251
Studium objektivních materiálů	251
Přístrojové metody	252
Simulační metody a evokované chování	252
Případové studie	253
Posuzování jinými lidmi	254
Doporučená literatura	255
11. Poradenství	257
Expertní poradenství v řízení lidských zdrojů	258
Poradenství, které poskytují personální útvary	261
Poradenství, které poskytují manažerům	261
Personální audit	262
Personální projekty	264
Doporučená literatura	266
12. Pracovní činnost	267
Pracovní výkon	270
<i>Pracovní tempo</i>	272
<i>Pracovní únava</i>	273
<i>Biorytmy</i>	275
Psychické funkce v pracovní činnosti	276
Analýza práce	278
<i>Metody analýzy práce</i>	279
Pracovní zátěž	284
Doporučená literatura	286
13. Personální psychologie a sociální psychologie práce	287
Skupina	289
<i>Klasifikace skupin</i>	290

Pracovní skupina	292
<i>Znaky účinné a tvořivé pracovní skupiny</i>	294
Skupinové role	296
Role skupinového vůdce	299
Vytváření pracovních týmů	300
Výběrové řízení a rozmisťování pracovníků	301
Posuzování způsobilosti	303
<i>Assessment centrum</i>	306
Nezaměstnanost	310
Doporučená literatura	312
14. Inženýrská psychologie, ergonomie a pracovní prostředí	313
Inženýrská psychologie	314
Ergonomie	317
Psychologické otázky pracovního prostředí	323
<i>Světelné zrakové podmínky</i>	323
<i>Barevné zrakové podmínky</i>	324
<i>Hluk</i>	327
<i>Klimatické podmínky</i>	329
<i>Působení chemických, toxických látek a biologických látek</i>	330
<i>Ionizující a neionizující záření</i>	331
<i>Bezpečnost práce</i>	331
Doporučená literatura	335
15. Psychologické aspekty podnikání	337
Podnikatelský záměr a projekt	345
Doporučená literatura	346
16. Psychologie trhu	347
Chování prodejce	350
Chování spotřebitele	353
<i>Typologie zákazníků</i>	357
Psychologie zboží	359
<i>Image</i>	360
<i>Značka</i>	361
<i>Obaly</i>	361
<i>Cena zboží</i>	362
Psychologický průzkum tržního chování	362
Metody průzkumu trhu	365

Psychologie propagace	366
Reklama	367
Doporučená literatura	370
Literatura	371
Rejstřík	377

Předmluva

Vážený čtenáři,

držíte v rukou knihu, která je určena především jako průvodce pro manažery v praxi a pro studenty, kteří se připravují studiem na vysokých školách na řídicí práci v různých oblastech praxe. Studentům tak umožňuje naprosto samostatnou formu studia. Každá kapitola je doplněna shrnutím, otázkami k textu a příklady z praxe.

Znalosti psychologie jsou často podceňovány. Mnozí ekonomové považují za nejdůležitější schopnosti analytické, finanční. Technici zase preferují technické nebo technologické aspekty a tímto přístupem vnímají i spolupracovníky.

Zvládání sebe sama, porozumění sobě, ale také jiným lidem je bráno jako něco okrajového, bezproblémového, případně nevýznamného, opak je však pravdou. Všechny úspěchy, veškerý rozvoj je závislý na tom, jak pracujeme s lidmi.

Manažer nebo podnikatel může být úspěšný pouze tehdy, když dovede jednat s lidmi, organizovat je, komunikovat s nimi. Když má jejich důvěru, dovede je motivovat a nadchnout, je schopen svou práci humanizovat. Nebo lépe řečeno může být o hodně úspěšnější, než je. **Všechny aktivity manažera mohou mít profesionální úroveň. Je tomu tak vždy v praxi?**

Samozřejmě nestačí nashromáždit pouze nějakou sumu informací a znalostí. Je nutné umět je aplikovat a chtít je používat. To vyžaduje mnohdy dost zásadní změnu ve vlastní osobnosti. Poté je reálná naděje, že dojde k vytvoření návyků, které působí pozitivně na chování manažera a na jeho pozitivní vztahy ke spolupracovníkům. Velmi brzy pozná změnu v chování lidí vůči sobě samému. Pak je možné také zvyšovat míru identifikace pracovníků s úkoly a jejich loajalitu k firmě.

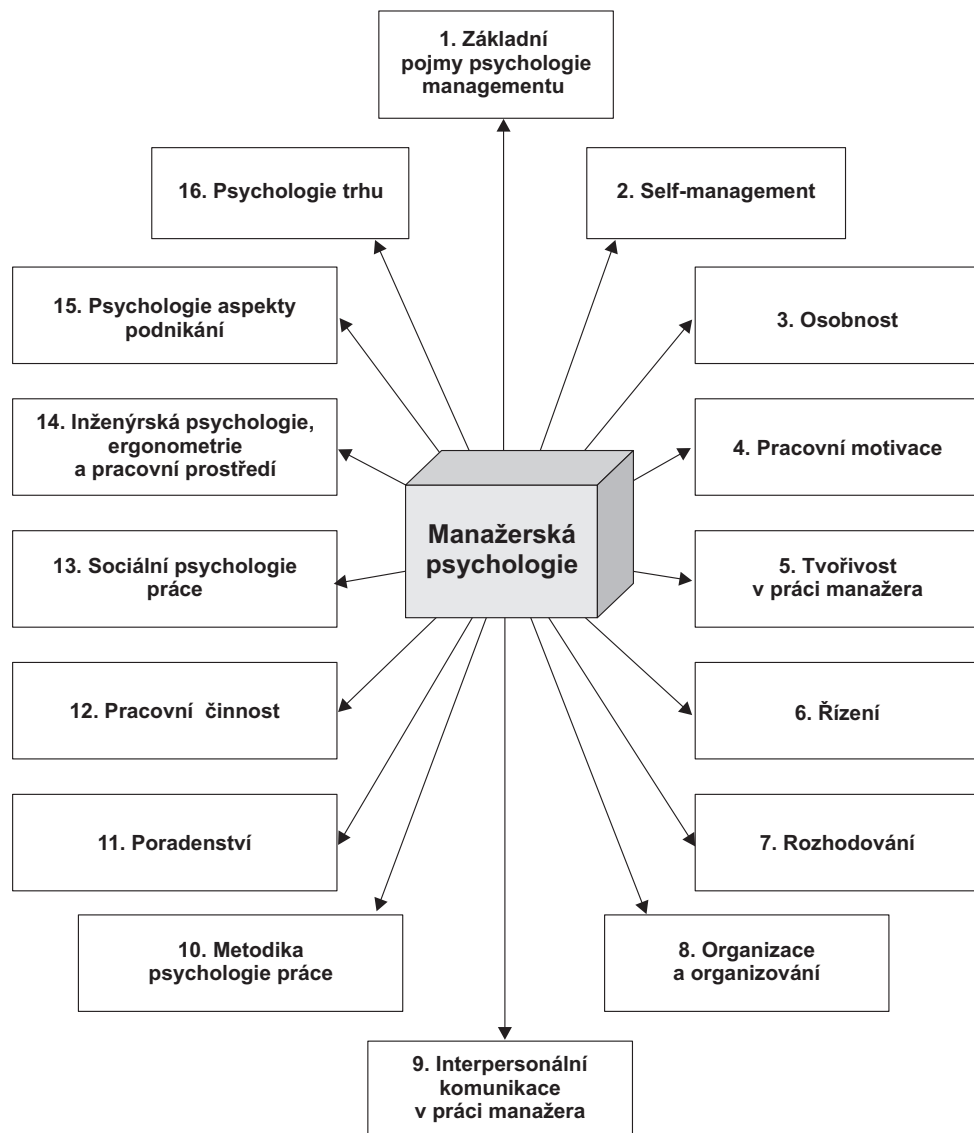
Celý text je rozdělen do čtrnácti kapitol. První část knihy je věnována osobnímu rozvoji, sebepoznání, zvládání sebe sama, zvládání zátěže a konfliktů, základním informacím o struktuře osobnosti a především osobnosti manažera.

Další část je věnována řídicí práci manažera, práci s lidmi, tedy organizování, řízení, rozhodování, motivování (motivace má dvojitý charakter, neboť nejde jen o motivování podřízených spolupracovníků, ale i o sebemotivaci – jen ten manažer, který dovede motivovat sám sebe, může motivovat i svůj tým), rozvoji tvořivého potenciálu (tato část má rovněž charakter dvojitý, protože se zabývá tvořivostí samotného manažera i tvořivostí řízených spolupracovníků, neboť tvořivost manažera i jeho podřízených je recipročně provázána) a komunikování.

Poslední část knihy je věnována rozšíření spektra informací o psychologii, která může manažerovi umožnit lepší spolupráci s psychologickými poradenskými agenturami, s psychologickými specialisty a také porozumět některým aspektům pracovní činnosti, její analýze. Může poradit, jak se připravovat na změny v organizaci, jak organizaci rozvíjet, jak obstát v konkurenci, jak vytvářet organizaci humanisticky orientovanou, která dovede využívat tvořivý potenciál pracovníků, jak rozumět zákazníkům a jejich chování.

Chtěl bych poděkovat za pomoc a cenné rady Ing. PhDr. Františku Podškubkovi a za podporu při přípravě podkladů PhDr. Karlu Jeříkovi ze společnosti Barum Continental. Dále bych chtěl poděkovat také paní Haně Michlové za pomoc při korekturních úpravách.

Informační schéma manažerské psychologie





Základní pojmy psychologie managementu

Cíle:

- Jaké jsou úkoly psychologie a speciálně úkoly psychologie práce a organizace.
 - Proč potřebuje psychologické znalosti průměrný člověk.
 - Proč potřebuje psychologické znalosti manažer.
 - Jaké jsou vztahy mezi psychologií a ekonomikou.
 - Jaké jsou strasti probabilistických oborů.
-

Na začátku si položíme otázky. Potřebuje průměrný člověk nějaké znalosti psychologie pro svůj život? A jestli ano, tak za jakých okolností? Vždy a nebo jen ve stavech krize? Nebo jako pravidla taktiky, které by mohl využít v určitých situacích pro dosažení vlastního prospěchu? To jsou otázky, které si můžeme klást, když začneme přemýšlet nad smyslem psychologie.

Samozřejmě záleží na tom, o koho jde. Mezi lidmi jsou individuální rozdíly. Jsou lidé, kteří jsou naprosto soběstační se svým „zdravým selským rozumem“. Dovedou zvládnout stres, umí se vyrovnat s krizovými situacemi. Jejich odolnost vůči frustraci a stresu je výjimečná. Jsou ale také lidé, jež se bez psychologie obejdou v běžných životních situacích, ale v krizových situacích mají problémy. Určité znalosti psychologie a možnost se někomu svěřit, hledat podporu, je pro ně pak nezbytností. Existují také lidé, kteří jsou bezradní i v běžných životních situacích, jsou labilní, nejistí a bez pomoci jiných lidí sami problémy nezvládnou.

Jsou lidé, jež mají k psychologii opravdový respekt, možná až přehnaný, ale na druhé straně jsou také lidé, kteří o psychologii mluví velmi pejorativně a nadřazeně. Tyto postoje se však nemusí shodovat s vnitřním přesvědčením, neboť mohou být určitou formou vnitřní obrany.

Psychologie se dotýká každé oblasti života lidí, vytváří návody na zvládnání různých problémových situací v životě (pracovní činnosti, vytváření návyků, pracovního prostředí, mezilidských vztahů, rodinného života, problematiky drog, problematiky duševních nemocí, obezity...).

Je samozřejmě, že psychologie jako věda vytváří určitý informační systém, který je založený na informacích z výzkumů kvantitativních i kvalitativních, na základě spekulace a životních zkušeností. Tento systém je nepochybně velmi dobrým zdrojem pro řešení problémů vlastního života a práce. Vždy je lepším zdrojem a obohacením pro život, než pouhé vlastní zkušenosti a vlastní postoje. Vždyť jde o konzervované vědomosti, nastřádané těmi nejlepšími odborníky oboru za více než sto let, kdy je psychologie samostatnou vědou. Ale už předtím platila různá pravidla, která se používala v rámci filozofického myšlení a posilovala se v rámci životních postojů, předávala se z pokolení na pokolení. Měla svůj smysl v rámci antropocentrického myšlení.

V práci manažera je tomu podobně. Jeho práce je rovněž ovlivněna osobnostní jedinečností. Práce manažera má ale poněkud více dimenzí, než život běžného občana. Protože v životě manažera je celá řada situací, kdy musí vystupovat v různých rolích, v zastoupení (osobnostní pečeť se v chování v zástupných rolích projevuje v omezené míře). Míra intimity a autentičnosti je tedy nižší. Hlavní náplní jeho práce je především komunikace, jejímž prostřednictvím rozhoduje, řídí, motivuje. Jeho rozhodnutí jsou realizována na základě kombinace teorie a reálné zkušenosti. Manažeři mohou používat teoretické znalosti v kombinaci s reálnými zkušenostmi

při práci s lidmi. V této oblasti však převažuje často intuitivní přístup, založený na vlastních zkušenostech. Pro ilustraci je možno uvést některé názory vrcholových manažerů, které můžete sami posoudit, do jaké míry jsou podloženy teoretickými poznatky a nebo zda je možno považovat je za platné.

- Lidé jsou v podstatě líní, a proto musím používat direktivní přístup a detailně jim určovat úkoly, které pak musím důkladně kontrolovat.
- Jestliže někomu nabídnete prst, tak chytne celou ruku.
- Je potřeba být opatrný před nadřízeným, který se nikdy nerozčiluje.
- Je potřeba být opatrný před nadřízeným, jež se často rozčiluje.
- Dobré zboží se prodává samo.
- Dobří dealéři prodávají v prvé řadě sami sebe a teprve pak zboží.
- Muži myslí logicky, ženy využívají intuitivní přístupy.
- „Jak se do lesa volá, tak se z lesa ozývá.“
- Nikdy nedostanete kvalitní rozhodnutí od skupiny.
- Jestliže není skupina zainteresována na rozhodnutí, nemělo by se rozhodnutí realizovat.
- Lidé potřebují přesně do detailu popsané úkoly.
- Lidé potřebují mít volnost a prostor pro vlastní přístup k práci, neboť jedině tak budou pracovat spolehlivě.

Je možno uvést mnohem větší počet tvrzení podobného charakteru, protože mají podobu předpokladu o lidské přirozenosti v chování. Každé z nich je však povrchní a zobecňující. Některá z těchto zobecnění jsou při srovnání antagonistická, což vylučuje pravdivost jednoho z nich. Ale co u všech chybí je to, že nepočítají se situací, v níž se lidé nacházejí a také se nepočítá s odlišností každého jednotlivého člověka. Některé z psychologických poznatků jsou pro manažery tak důležité, jako jsou znalosti o elektronických nebo chemických technologiích.

Potřebu znalostí psychologie by neměl manažer podceňovat, jinak se dostává do situace, jež se dá označovat jako ekonomismus nebo technokratismus, což je charakteristické zejména pro lidi, kteří preferují ekonomiku nebo techniku a práci s lidmi podceňují či se jí bojí. Manažeři si systém práce s lidmi zjednodušují, jako kdyby pracovali s ekonomickými nebo technickými jednotkami. Musí držet krok se změnami v tržním prostředí. K získání konkurenční výhody jsou nutná správná rozhodnutí. To ovšem vyžaduje trpělivost a studium závažných otázek. Bohužel většina manažerů je pod časovým tlakem a nemají čas informace analyzovat a hodnotit.

V této knize jsou informace z psychologie, které manažer potřebuje pro svou práci, rozděleny do tří okruhů.

- Úroveň pro efektivní **zvládnání sebe sama**, pro optimální využívání vlastního psychického potenciálu, pro zvyšování účinnosti svých psychických funkcí, pro větší odolnost vůči stresu, psychické frustraci a neurózám, pro odstraňování nedostatků ve svém chování.
- Pro manažerskou práci, která se projevuje v **komunikaci, v rozhodování, v práci s lidmi, v organizování a řízení, motivování, ovlivňování a vyjednávání**.
- **Úroveň, která dává dostatek informací a podkladů pro spolupráci s psychologem jako expertem**, s psychologickou poradenskou firmou, pro orientaci v tom, co může manažer žádat od psychologa pro svou práci, v jakých záležitostech psycholog poskytuje svou službu v plné míře a v jakých se podílí na práci pro firmu s manažerem, nebo s personálním útvarem. Součástí těchto znalostí jsou i základní znalosti z psychologie práce a organizace, sociální psychologie práce, včetně analýzy práce, pracovního prostředí, ergonomie a inženýrské psychologie a okrajově také psychologie trhu a prodeje.

Psychologie pro manažery, tak jak je prezentována v této práci, se snaží také o postižení vztahového systému v multioborových přesazích. A jako nejvýznamnější vztahy jsou zde míněny vztahy mezi psychologii a ekonomikou, psychologii a managementem. Problematice vztahů mezi psychologii a ekonomikou je věnována kniha „Psychologie ekonomického chování“ (Lea, Tarpy, Webley, 1994), i když nepostihuje všechny aspekty tohoto vztahu, dále pak kapitola v knize „Psychologie ve světě práce“ (Štikar, J. a kol., 2003). V zahraniční literatuře se této problematice věnuje celá řada knih.

Spojení ekonomiky a psychologie vychází ze snahy aplikovat základní teoretické poznatky psychologie do ekonomické praxe. Spojení ekonomiky a psychologie znamená, že každá z těchto věd chce být nějakým způsobem užitečná pro tu druhou, chce ji obohatit. Ale hlavně chtějí být obě tyto vědy společně užitečné pro člověka. Což je trochu jiný přístup, než který se projevoval v celé řadě věd ještě před čtyřiceti lety – každá věda se snažila chránit své teritorium, pracovala sama pro sebe, vytvářela dost uzavřený systém, teoreticky dobře vystavěný, ale vůči praxi málo použitelný. Reálná skutečnost je multioborová. Sociologie a psychologie jsou překrývající se obory, zrovna jako psychologie a ekonomie. Současné nové poznatky se objevují většinou na rozhraní oborů. Snaha o udržení čistoty teoretických vědních oborů je vyhraněnou abstrakcí. A to, že k sobě jednotlivé obory nalézají v současnosti cestu, je rozhodně velkým přínosem k poznání. Prostupnost oborů je možno dokladovat vznikem nových akreditovaných doktorandských studijních programů na Norské univerzitě se zaměřením na tvořivost a inovaci, na podnikové vztahy, na ekonomiku a řízení. Podmínkou je, že uchazeči musí mít vzdělání z oblasti psychologie, sociologie, ekonomie, obchodu a marketingu, práva nebo absolutorium nějakých jiných

ekvivalentních oborů. Studenti se zabývají změnami v ekonomii z pohledu psychologie, ekonomie, organizace a řízení. Studium bylo zahájeno v roce 2001.

Použití psychologie v ekonomické praxi znamená, že se snažíme vidět v každé ekonomické situaci lidský faktor. A to je ten nejdůležitější faktor, který ovlivňuje všechny činnosti. Psychologie má obtížné postavení, protože to, co ji zajímá jako hlavní objekt zkoumání, je tím nejsložitějším zkoumaným objektem skutečnosti vůbec. Je to chování a prožívání člověka, což jsou funkce centrální nervové soustavy. Chování a prožívání člověka je velmi variabilní, působí na ně velké množství vlivů intervenujících z prostředí i z vlastních vnitřních zdrojů. Jedná se o fraktální působení, které je velmi obtížné postižitelné kvůli omezené kontrole těchto proměnných, jež jsou navíc samy o sobě proměnlivé. Ekonomická psychologie využívá experimentální metody pro zjišťování ekonomických procesů. V současné době je trend využívat experimentální metody v ekonomii. Nejznámější aktivitou v tomto směru je zaměření nositele Nobelovy ceny za rok 2002 (V. L. Smith, nositel Nobelovy ceny za ekonomii).

V čem může přispět psychologie ekonomii a ekonomické psychologii a jak může ekonomická psychologie přispět psychologii obecně?

- Umožňuje poznat, jak lidská psychika ovlivňuje ekonomické chování, osobnost člověka je rozhodující pro ekonomické chování.
- Ukazuje v jaké míře sociální podmínky určují hranice našeho chování (v rozhodování, v riskování, přesvědčování, sdílení, ve spotřebním chování...).
- Ekonomika ovlivňuje člověka, vytváří u něj změny v hodnotovém systému, prostřednictvím práce vede ke změnám stylu života, ovlivňuje míru spokojenosti, způsoby regenerace, aktivizuje různé psychické funkce, a to odlišně od jedince k jedinci, ovlivňuje sociální interakce, vytváří odlišné formy zábavy, peníze a nakupování, spoření, sázení daně, bankovníctví, to všechno se promítá do psychiky každého z nás.
- Děti jsou od nejtělejšího dětství ovlivňovány ekonomickým systémem, v němž žijí.
- Poukazuje na to, jakých chyb se lidé dopouští, ať už vědomě, či nevědomě (když někdo vysvětluje a zdůvodňuje své chování, neznamená to, že uváděné důvody jsou objektivně platné).
- Umožňuje uvědomit si, že vedle obecně platného návykového chování v podobě stereotypů se projevuje návykové chování i ve specifické podobě u spotřebitelů, u řadových pracovníků a u manažerů.
- Jasně říká, jaké motivační podněty působí na ekonomické chování, které vnější tlaky ovlivňují motivační chování jedince, i jak je motivace proměnlivá podle situačních podmínek.