Milan Mikuláštík

MANAŽERSKÁ psychologie

MANAŽER

3., přepracované vydání

GRADA®

Tuto knihu věnuji svému synovi
Mg. A. Milanu Mikuláštíkovi a dceři MUDr. Věře Mikuláštíkové.

Milan Mikuláštík

MANAŽERSKÁ psychologie

MANAŽER

3., přepracované 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****.*

doc. PhDr. Milan Mikuláštík, Ph.D.

MANAŽERSKÁ PSYCHOLOGIE
3., přepracované vydání

Vydala Grada Publishing, a.s.
U Průhonu 22, 170 00 Praha 7
tel.: +420 234 264 401, fax: +420 234 264 400
www.grada.cz
jako svou 5909. publikaci

Odpovědná redaktorka Jana Červená
Sazba a zlom Milan Vokál
Návrh a zpracování obálky Vojtěch Kočí
Počet stran 344
Vydání 3., 2015

Vytiskla Tiskárna v Ráji, s.r.o., Pardubice

© Grada Publishing, a.s., 2015
Cover Photo © allphoto.cz

ISBN 978-80-247-9836-3 (ePub)
ISBN 978-80-247-9835-6 (pdf)
ISBN 978-80-247-4221-2 (print)

Obsah

Předmluva ke třetímu vydání **9**

Abstract **11**

Informační schéma manažerské psychologie **13**

1. Základní pojmy psychologie managementu **15**
1.1 Psychologické obory 24
1.2 Současné psychologické směry 26
Doporučená literatura 28

2. Self-management (sebepoznání, sebepojetí a seberozvoj) **29**
2.1 Sebepoznání 31
2.1.1 Cesty sebepoznání 32
2.1.2 JÁ, sebevědomí, sebeocenění, sebepojetí a sebekoncepce . . . 34
2.2 Relaxace, její formy a nácvik 38
2.3 Sebevýchova a seberozvoj 41
2.3.1 Koncentrace pozornosti 42
2.3.2 Rozvoj paměti a zvýšení efektivity učení 44
2.3.3 Autoregulace myšlení, pozitivní myšlení 47
2.3.4 Rozvoj představivosti, fantazie a tvořivosti 50
2.3.5 Autoregulace emocí a pozitivní naladění 51
2.3.6 Organizace práce a time management 52
2.3.7 Sbírání informací a vytváření osobního informačního systému 57
2.3.8 Myšlenkové mapy 57
2.3.9 Racionální čtení 60
2.3.10 Životospráva 62
2.4 Zvládání stresu 65
2.4.1 Workoholismus 75
2.5 Frustrace 77
2.6 Řešení konfliktů 79
Doporučená literatura 93

3. Osobnost, osobnost manažera **95**
3.1 Teorie osobnosti 97
3.2 Schopnosti 103
3.3 Motivace 106

3.4 Temperament 108
3.5 Charakter 109
3.6 Osobnost manažera 111
3.6.1 Etika v práci manažera 115
3.6.2 Žena-manažerka 116
Doporučená literatura 120

4. Motivace v pracovní činnosti 121
4.1 Teorie pracovní motivace 129
Doporučená literatura 136

5. Tvořivost a inovace v práci manažera 137
5.1 Tvořivá osobnost 140
5.2 Tvořivý proces 144
5.3 Tvořivý produkt 146
5.4 Vliv prostředí 147
5.5 Bariéry tvořivosti 149
5.6 Tvořivost a inovace 150
5.7 Řešení tvůrčích problémů 155
5.8 Rozvoj tvořivosti a přínos pro praxi 158
5.8.1 Přínos pro praxi – navržené postupy aplikace a způsoby výcviku manažerů a dalších pracovníků ve firmách 159
Doporučená literatura 171

6. Řízení 173
6.1 Úrovně řízení 176
6.2 Teorie řízení 177
6.3 Metody řízení 186
Doporučená literatura 191

7. Rozhodování 193
Doporučená literatura 199

8. Organizace a organizační struktury 201
8.1 Organizační změny 203
8.2 Vývoj teorie organizace 206
8.3 Organizační struktury 212
8.4 Uplatňování moci 213
Doporučená literatura 215

9. Interpersonální komunikace v práci manažera 217
Doporučená literatura 221

10. Pracovní činnost **223**
10.1 Pracovní výkon 226
10.1.1 Pracovní tempo 228
10.1.2 Pracovní únava 229
10.1.3 Biorytmy 231
10.2 Psychické funkce v pracovní činnosti 232
10.3 Analýza práce 234
10.3.1 Metody analýzy práce 235
10.4 Pracovní zátěž 239
Doporučená literatura 241

11. Metodika psychologie práce **243**
Doporučená literatura 258

12. Poradenství **259**
12.1 Expertní poradenství v řízení lidských zdrojů 260
12.2 Poradenství, které poskytují personální útvary 263
12.3 Poradenství, které poskytují manažeři 263
12.4 Personální audit 264
12.5 Personální projekty 266
Doporučená literatura 268

13. Personální psychologie a sociální psychologie práce **269**
13.1 Skupina 271
13.1.1 Klasifikace skupin 272
13.2 Pracovní skupina 274
13.2.1 Znaky účinné a tvořivé pracovní skupiny 276
13.3 Skupinové role 278
13.4 Role skupinového vůdce 281
13.5 Vytváření pracovních týmů 282
13.6 Výběrové řízení a rozmisťování pracovníků 283
13.6.1 Posuzování způsobilosti 285
13.7 Nezaměstnanost 291
Doporučená literatura 293

14. Inženýrská psychologie, ergonomie a pracovní prostředí **295**
14.1 Inženýrská psychologie 296
14.2 Ergonomie 299
14.3 Psychologické otázky pracovního prostředí 305
Doporučená literatura 317

15. Psychologické aspekty podnikání **319**
15.1 Podnikatelský záměr a projekt 327
Doporučená literatura 328

Seznam obrázků **329**

Seznam tabulek **330**

Literatura **331**

Rejstřík **336**

Předmluva ke třetímu vydání

Vážení čtenáři,

držíte v rukou knihu, která vychází ve třetím, upraveném vydání. Je určena především jako vademecum pro manažery v praxi a pro studenty, kteří se připravují studiem na vysokých školách pro řídicí práci v různých oborech, a 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, ale opak je pravdou. Všechny úspěchy, veškerý rozvoj je závislý na tom, jak pracujeme s lidmi.

Úspěšný může být manažer nebo podnikatel pouze tehdy, když dovede jednat s lidmi, dovede je organizovat, dovede s nimi komunikovat. Když má jejich důvěru, dovede je motivovat a nadchnout, dovede 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. Nutné je umět je aplikovat a chtít je používat. To vyžaduje mnohdy dost zásadní změnu ve vlastní osobnosti. Jedině tak je reálná naděje, že dojde k vytvoření návyků, které působí pozitivně na chování manažera a na jeho vztahy ke spolupracovníkům. Velmi brzy pak pozná změnu v chování lidí vůči sobě samému.

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

Další část je věnována řídicí práci manažera, práci s lidmi, tj. organizování, řízení, rozhodování, motivování (motivace má dvojaký 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), rozvoj tvořivého potenciálu (tato část má rovněž charakter dvojaký, 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, které mohou manažerovi umožnit lepší spolupráci s psychologickými poradenskými agenturami, s psychologickými specialisty a také porozumět některým aspektům pracovní činnosti, její analýze, 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.

Abstract

The book is meant for managers and entrepreneurs in practice. It is a professional guide to key areas of psychology of management and psychology of work. It can also be a useful tool for students of management and economics at universities.

The book consists of 14 chapter introduces the basic concepts of psychology of management and the relationship between psychology

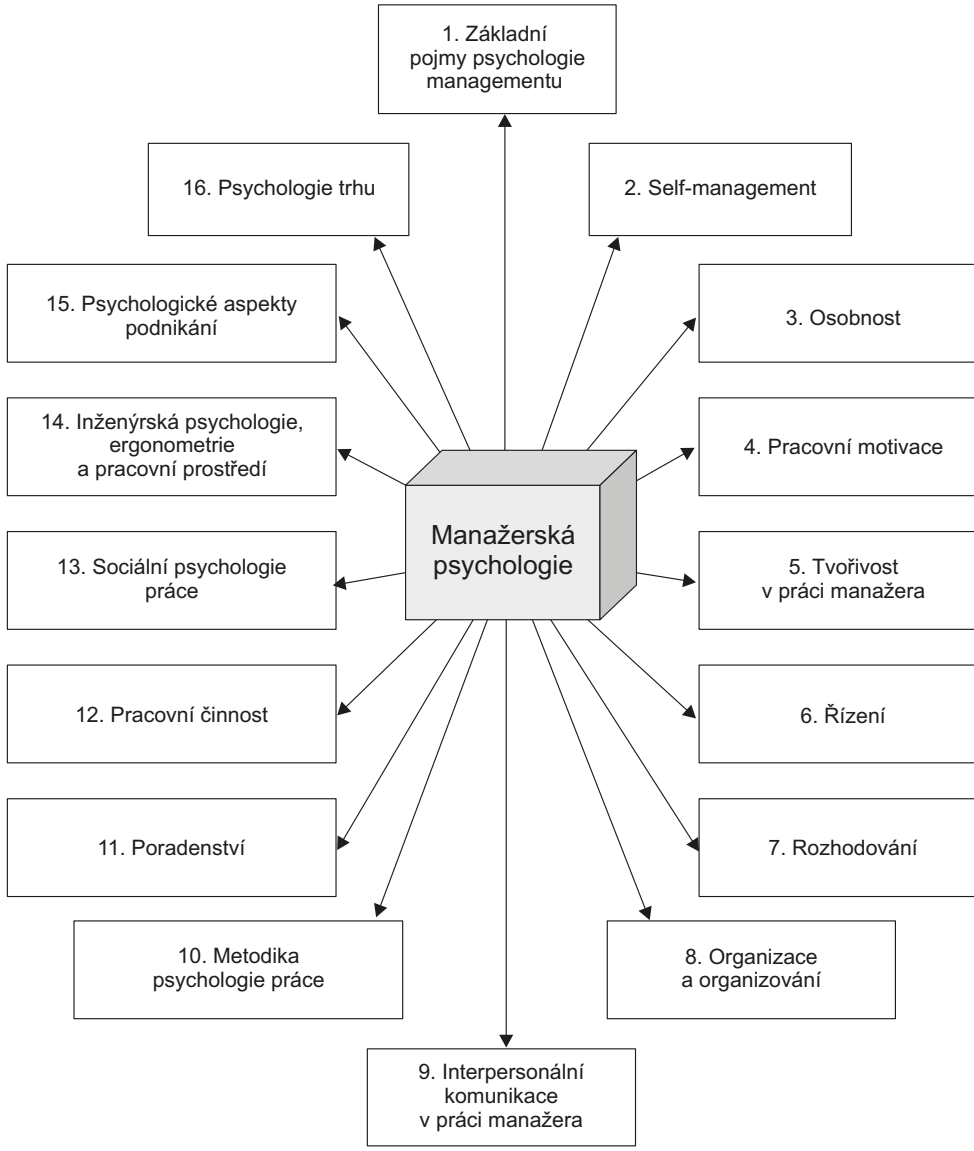
and economics. It also describes the psychological fields and orientation of psychology at present.

The second charter deals with the interpretation of self-management and mental hygiene as well as stress management and conflicts. The third charter is about personality in general and the personality of a manager. All these chapters primarily focus on self-knowledge.

The following chapters focus on working with people. The fourth chapter deals with motivation. The fifth chapter concentrates on creativity and innovation. The following ones depot procedures as well as decision-making and organization.

Finally, in the last part of the book I proceed to discussion of psychology of work, ergonomics, work environment and work safety.

Informační schéma manažerské psychologie



1 Základní pojmy psychologie managementu

Cíle:

- Úkoly manažerské psychologie a psychologie práce a organizace.
- Proč potřebuje manažer psychologické znalosti.
- Vztahy mezi psychologií a ekonomií.
- Jaké jsou strasti probabilistických oborů.

Psychologie se týká každé oblasti lidského života, umožňuje poznávat a pochopit psychiku a může vytvářet návody na zvládání různých problémových situací v životě (pracovní činnosti, vytváření návyků, přizpůsobování pracovního prostředí, zlepšování mezilidských vztahů, rodinného života, výchova dětí, zvládání krizových situací v životě, řešení problematiky drogové závislosti, problematiky duševních nemocí, obezity…). Je dost těžké se bez ní obejít.

Jsou mezi námi sice lidé, kteří tvrdí, že jsou naprosto soběstačni se svým „zdravým selským rozumem", dovedou zvládnout stres, dovedou se vyrovnat s krizovými situacemi, ale nezvládnou dost dobře všechny náročné situace. Jsou ale také lidé, kteří se bez psychologie obejdou v běžných životních situacích, v krizových situacích však mají problémy a hledají podporu u jiných, třeba jen v tom, že se mohou svěřit. Znalosti z psychologie mohou pro ně být také dost významným přínosem. Někteří lidé jsou bezradní i v běžných životních situacích, jsou labilní, nejistí a bez pomoci jiných a někdy dokonce ani bez odborné pomoci sami problémy nezvládnou.

Někteří jedinci 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 ale nemusí shodovat s vnitřním přesvědčením, neboť mohou být určitou formou vnitřní obrany.

Obecně se psychologie chápe jako **nauka o duši**, **o psychice**. Duše ale není něco odděleného od těla. Jedno s druhým velmi úzce souvisí a vzájemně se ovlivňuje. Psychika je **prožívání a chování**. Prožívání jsou vnitřní **procesy, stavy a vlastnosti**. Chování je to, co se dá pozorovat nebo měřit – jsou to **reakce, odpovědi a činnosti**.

Psychologie jako věda vytváří určitý informační systém, který je založený na výzkumu a je nepochybně lepším zdrojem informací a obohacením pro život, než pouhé vlastní zkušenosti a vlastní postoje. Vždyť jde o konzervované vědomosti nastřádané těmi nejlepšími odborníky oboru.

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 (ale osobnostní predispozice jeho chování a prožívání také ovlivňují). Hlavní náplní práce manažera je především komunikace, prostřednictvím níž rozhoduje, řídí, motivuje. 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, mnohdy i na předsudcích. Pro ilustraci je možno uvést některé názory vrcholových manažerů, které byly získány v dotazníkovém šetření a u nichž můžete sami posoudit, do jaké míry jsou podloženy teoretickými poznatky, do jaké míry mají charakter předsudku nebo zda je možno je považovat za platné:

- Lidé jsou v podstatě líní, a proto musí být používán direktivní přístup s detailně určenými úkoly, které je pak nutno důkladně kontrolovat.
  Jestliže někomu nabídnete prst, chytne celou ruku.
- Je potřeba být opatrný před nadřízeným, který se nikdy nerozčiluje.
- Nebo také je potřeba být opatrný před nadřízeným, který se často rozčiluje.
- Dobré zboží se prodává samo.
- Manažer se domnívá, že má větší moc, než tomu ve skutečnosti je.
- Že má kontrolu nad vším, co řídí.
- Kvalifikace zaručuje úspěch.
- Dobří dealeři prodávají v prvé řadě sami sebe a teprve pak zboží.
- Muži myslí logicky, ženy využívají intuitivní přístupy.
- Nikdy nedostanete kvalitní rozhodnutí od skupiny.
- Nebo naopak, jestliže není skupina zainteresována na rozhodnutí, nemělo by se rozhodnutí realizovat.
- Lidé potřebují přesně do detailu popsané úkoly.
- Lidé pracují především pro peníze.

Tvrzení podobného charakteru je možno uvést mnohem více. Mají podobu předpokladu o lidské přirozenosti v chování. Každé z nich je však povrchní a zobecňující. U všech chybí to, že nepočítají se situací, ve které se lidé nacházejí, a také se nepočítá s odlišností každého jednotlivého člověka.

Potřebu znalosti psychologie by neměl manažer podceňovat, jinak se dostává do situace, která se dá označovat jako ekonomismus nebo technokratismus, což je charakteristické zejména pro lidi preferující ekonomiku nebo techniku a práci s lidmi podceňují a nebo se jí bojí. Práci s lidmi vnímají jako práci s materiálem, jako kdyby pracovali s ekonomickými nebo technickými jednotkami. Manažeři musí držet krok se změnami v tržním prostředí. K získání konkurenční výhody jsou nutná správná rozhodnutí. To ovšem vyžaduje trpělivost a porozumění. Bohužel hodně manažerů psychologické aspekty práce podceňuje, zejména pod časovým tlakem.

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

1. Informace pro efektivní **zvládání 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.
2. Informace pro manažerskou práci s lidmi, která se projevuje **v porozumění lidem, v komunikaci, v rozhodování, v organizování a řízení, motivování, ovlivňování a vyjednávání**.