



INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

CZ.1.07/2.2.00/28.0138

Modularizace manažerského a psychologického vzdělávání na Univerzitě Palackého v Olomouci cestou inovace a propojení ekonomických a psychologických studijních programů

PRACOVNÍ SEŠIT

PRO PŘEDMĚT

MANAŽERSKÁ PSYCHOLOGIE
A MANAŽERSKÉ PORADENSTVÍ

ÚVOD DO MANAŽERSKÉ PSYCHOLOGIE
A TEORIE ŘÍZENÍ

PhDr. Martin Seitl, Ph.D.



INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

CZ.1.07/2.2.00/28.0138

Modularizace manažerského a psychologického vzdělávání na Univerzitě Palackého v Olomouci cestou inovace a propojení ekonomických a psychologických studijních programů

Obsah

Úvod do manažerské psychologie

Organizační chování

Organizační struktura

Funkce organizace

Role manažera

Manažer, jeho následovníci a psychologická smlouva

Vymezení manažerské psychologie

Historie manažerské psychologie

Opakování

Teorie řízení

Zdroje manažerské role

Systémová teorie řízení

Kontingenční teorie

Postmoderní teorie

Učící se organizace

Opakování

Organizační chování

Organizační chování je jedním ze základních adaptačních procesu člověka v prostředí jehož cílem je dosažení kooperace pro dosažení výsledku činnosti, který by jedinec nemohl sám dosáhnout nebo by bylo individuální dosahování výsledku neefektivní.

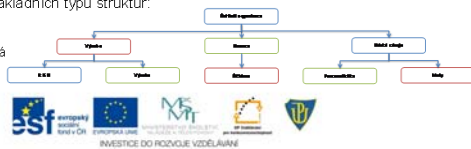
- Lidé v organizaci spolu kooperují k dosažení společně pochopených a dohodnutých cílů.
- Organizace jako více či méně otevřený systém existuje proto, aby se vstupy přeměnily ve výstupy.
- Základní problémy, kterým organizace čelí jsou otázky **struktury, vztahů a vzájemné závislosti**.

Organizační struktura

Organizační struktura definuje seskupování činností potřebných k dosažení cíle do funkčních míst a organizačních jednotek (oddělení, útvary apod.).

Organizační struktura je jedním ze základních nástrojů formování vhodného chování členů organizace ve prospěch cíle:

- Dodává k tomu „co“ bude organizace dělat klíčové postupy a rámec tomu „jak“ budou jednotliví lidé spolupracovat.
- Organizační struktura definuje místo každého člověka na cestě, která mění vstup na výstup.
- Rozeznáváme 5 základních typů struktur:
 - Jednotková
 - Centralizovaná
 - Decentralizovaná
 - Maticová
 - Procesní



Funkce organizace

Ve prospěch efektivního dosažení cíle plní organizace sadu funkcí:

1. Řízení operací (koordinace činností manažerským cyklem)
2. Administrativa (efektivní řízení obslužných procesů)
3. Engineering a řízení výroby (práce se zdroji)
4. Marketing (činnosti spojené s potřebami a přáními interních a externích zákazníků)
5. Prodej (uspokojování aktuálních přání a potřeb zákazníků)
6. R & D (činnosti zaměřené na naplnění budoucích přání a potřeb zákazníků)
7. Finance (správa a řízení finančních toků organizace)
8. Informační technologie (činnosti podpory a správy dat)
9. Lidské zdroje (potřebný počet, ve vhodný čas, ochotných a schopných...)
10. Supply Chain (materiálové toky)

Funkce organizace jsou řízeny a koordinovány ve vazbě na základní činnosti zajišťující plánovaný výsledek organizace. Řízení a koordinace základních činností a funkcí organizace je funkční specializací managementu.

Role manažera

Manažeri jsou tady od toho, aby zabezpečili, že se zrealizují dohodnuté cíle organizace v rozsahu jim svěřené části organizační struktury s plynulým přechodem na navazující procesy organizace.

- Role je naplňována, když manažer řídí strategie, cíle, možnosti, programy, procesy, události a důsledky s tím, že jednotlivé činnosti naplňuje prostřednictvím podřízených zaměstnanců.
- Při naplňování role používá manažerské činnosti jako techniky své práce.
- Charakteristikami role manažera je rozhodování, flexibilita a konflikt.
- Role se proměňuje s blízkostí k úrovni základních činností organizace.



Manažer a následovníci

Základním předpokladem úspěšnosti manažerské role jsou její vztahy s dalšími funkcemi a rolemi v organizaci, mezi které náleží především následovníci.

Vztah k rolím následovníků má dvě proměnné:

- Manažer ve své roli odpovídá očekávání následovníků v oblasti osobnostních charakteristik
- Manažer je „nejlepším z nás“
 - Je odborníkem na vedení práce skupiny ve směru dosažení cíle, řízení nebo propojování.
 - Otázka odborných kompetencí je závislá na dalších proměnných.

Psychologická smlouva

Vztah manažera a následovníků je specifikován a formalizován tzv.

Psychologickou smlouvou.

- Systém přesvědčení, často s dopadem na postoje a emoce, který se týká vzájemných předpokladů, očekávání, slibů a závazků
- Dramatický vliv na loajalitu, plnění pracovních úkolů apod.
- Z důvodu nevyjasněných hranic a obsahu často rozčarování
- Uzavření a aktualizace smlouvy je jednou z nejvýznamnějších manažerských činností
- Jednoznačnou podporou úspěšné psychologické smlouvy jsou pokročilé procesy ŘLZ

KATEDRA PSYCHOLOGIE
FILIZOFICKÁ FAKULTA
UNIVERSITY PALACKÉHO V OLOMOUCI

KAE Katedra aplikované ekonomie
Filozofická fakulta Univerzity Palackého v Olomouci

Psychologická smlouva - očekávání

Ze strany zaměstnance:

- Slušné, spravedlivé a zásadové zacházení
- Jistota zaměstnání
- Prostor pro uplatnění schopností
- Očekávání kariéry a rozvoje dovedností
- Zapojení do rozhodování a odpovědnost
- Důvěra v dodržení slibů
- Bezpečné pracovní prostředí
- Odměna odrážející přínos organizaci

Ze strany zaměstnavatele

- Zaměstnanec uplatní v plné míře své schopnosti k dosažení cílů
- Vloží do splnění úkolů maximální úsilí
- Ochota
- Oddanost
- Loajalita
- Adaptabilita



INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

KATEDRA PSYCHOLOGIE
FILIZOFICKÁ FAKULTA
UNIVERSITY PALACKÉHO V OLOMOUCI

KAE Katedra aplikované ekonomie
Filozofická fakulta Univerzity Palackého v Olomouci


Manažerská psychologie

Manažerská psychologie je aplikovanou psychologickou disciplínou, která se zabývá osobností i činností zaměstnanců a manažerů v procesu řízení nebo vedení.

Předmětem disciplíny jsou řídicí a vedoucí činnosti, při které se uplatňuje cílevědomé působení na poznávání, prožívání a jednání zaměstnanců.

Manažerská psychologie vychází z předpokladů, že:

- manažer má prostor pro specifikaci řízení a vedení svou osobností,
- úspěch činnosti organizace je závislý na ochotě a iniciativě zaměstnanců, přičemž jejich ovlivnění je doménou motivačních procesů,
- vztah mezi manažery a zaměstnanci je ovlivněn jejich osobností, komunikačními dovednostmi a schopností manažerů rozhodovat,
- **rozhodujícím aspektem řídicího procesu jsou lidé.**



INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

KATEDRA PSYCHOLOGIE
FILIZOFICKÁ FAKULTA
UNIVERSITY PALACKÉHO V OLOMOUCI

KAE Katedra aplikované ekonomie
Filozofická fakulta Univerzity Palackého v Olomouci

Historie manažerské psychologie

Vývoj disciplíny je spojen:

- a) se vznikem teorií řízení,
- b) s potřebou reagovat na měnící prostředí v oblasti produktivity, spokojenosti zaměstnanců a velikostí organizací.

1. Frederick Winslow Taylor (1856-1915)
 - Principles of Scientific Management
2. Henri Fayol (1841-1925)
 - Administration Industrielle et Générale
3. Peter Drucker (1909 – 2005)
 - Concept of the Corporation
4. Henry Mintzberg (1939 -)
 - The Nature of Managerial Work



INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ



INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

CZ.1.07/2.2.00/28.0138

Modularizace manažerského a psychologického vzdělávání na Univerzitě Palackého v Olomouci cestou inovace a propojení ekonomických a psychologických studijních programů

OPAKOVÁNÍ

1. Jaký je účel existence organizace?
2. Proč organizace vytvářejí organizační strukturu?
3. Jaký je rozdíl mezi centralizovanou a procesní organizační strukturou?
4. Jaká je funkční specializace managementu?
5. Co používá manažer jako techniky své práce?
6. Jaké dvě proměnné se váží ke vztahu manažera a jeho následovníků?
7. K čemu slouží psychologická smlouva?
8. Mezi které psychologické disciplíny řadíme manažerskou psychologii?
9. Kdo je autorem jedné z prvních teorií řízení, kterou označujeme také jako teorii normativu?
10. Kdo kladl ve své teorii řízení důraz na mezilidské úlohy, informační roli a rozhodovací roli?

Zdroje pro naplnění konkrétní manažerské role

Přesná představa o naplňování manažerské role se liší mezi jednotlivými organizacemi (kulturami) i jednotlivými manažery. Výsledkem je vždy jedinečný profil, jehož úspěšnost v praxi není stabilní charakteristikou.

Jedinečný profil manažerské role čerpá z různých zdrojů, kterou jsou těsně provázány:

- Manažerem a/nebo organizací preferovaná teorie řízení organizace
- Manažerova osobnost
- Styly řízení manažera

Systémová teorie řízení

Vznik na začátku druhé pol. 20. stol jako reakce na předcházející východiska (Taylor, Fayol).

Systémová teorie předpokládá, že:

- Organizace je otevřený systém, jehož přežití závisí na vyhledávání a využívání zdrojů v externím prostředí
- Rozhodující při práci manažera je jeho analytická a rozhodovací schopnost
- Kontrola je realizována zpětnou vazbou, motivace je manipulací manažera
- Organizace je mnohorozměrný systém vzájemně propojených celků, ve kterém musí být manažer schopný komplexního pohledu



Zdroje systémové teorie:

- Bertalanffy, skupinová dynamika, kognitivně-behaviorální motivace (Vroom, Adams), psychologie učení a řešení problémů, Henry Ford

Kontingenční teorie

Navazuje na systémovou teorii a řadu východisek přebírá. Odlišnosti je větší orientace na zaměstnance, zákazníka a poznatelnost procesu řízení.



- Řídící situace je s ohledem na všechny působící vlivy vždy specifická a variabilní, nelze určit univerzální postup.
- Příliš velká orientace na jeden subsystém vede k selhání a zániku organizace (jeden ze zdrojů BSC).
- Zaměstnanec je aktivní a schopen samostatného rozhodování.
- Vnitřní diverzita lidských zdrojů je bohatstvím organizace, kterou je vhodné rozvíjet.
- Zákazník a konkurence jsou zdrojem informací, kterých si musí organizace všimnout.

Kontingenční teorie zdůrazňuje význam flexibility a tvořivosti manažerů i zaměstnanců

Postmoderní teorie

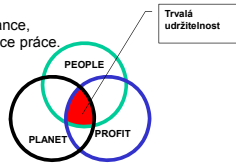
Na rozdíl od dvou přecházejících přístupů se mění pohled na roli manažera i jeho klíčové charakteristiky:

- Manažer je součástí svého týmu, nestojí mimo něj
- Zdůrazněny jsou charakteristiky manažera:
 - Angažovanost
 - Odpovědnost
 - Komunikační schopnosti
- Zaměstnanec je chápán jako spolupodnikatel
- Model ekonomické orientace je zpochybněn uvedením organizace do širšího systému

Postmoderní teorie - Corporate social responsibility

• Koncept CSR

- Tři pilíře moderního řízení zaměřeného na budoucnost
 - a) Profit: způsob správy a řízení, vztahy se zákazníky a dodavateli, chování k vlastníkům a dodavatelům, inovace, dodržování pravidel konkurenčního boje.
 - b) Lidé: rozvoj lidského kapitálu, worklife balance, outplacement, rovné příležitosti, humanizace práce.
 - c) Planet: environmentální zodpovědnost



Teorie učící se organizace

Schopnost vytvářet, získávat a přenášet znalosti a v reakci na tyto nové znalosti a pohledy modifikovat své chování ve formou průběžné transformace.

- Adaptabilita není založena na reaktivitě, ale na anticipaci budoucí změny vyplývající z kapacity přijímat a interpretovat signály z vnějšího i vnitřního prostředí a přetvářet je do formy interních změn.

5 disciplín učící se organizace:

1. Systémové myšlení
2. Osobní mistrovství
3. Mentální modely
4. Utváření společně sdílené vize
5. Týmové učení



Autorem modelu pěti disciplín učící se organizace je Peter Senge (1947 -)

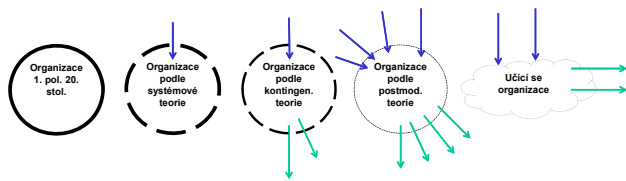
Teorie učící se organizace – 5 disciplín

1. Systémové myšlení: přestože jsou události při podnikání odděleny v čase i prostoru, tvoří systém, který je ovlivněn neviditelnými vztahy.
2. Osobní mistrovství: nepřetržité projasňování a prohlubování vlastní osobní vize, soustředování zdrojů energie, trpělivosti a objektivního vnímání skutečnosti (duchovní zdroj učící se organizace).
3. Mentální modely: odkryvání, kritické hodnocení i obhajování vlastních mentálních modelů (postojů, stereotypů).
4. Utváření společně sdílené vize: vytváření a udržování společně sdíleného obrazu budoucnosti. Společná vize elektrizuje zaměstnance, učí se, protože chtějí.
5. Týmové učení: disciplína dialogu. Schopnost členů týmu odložit všechny předpoklady a domněnky a zahájit společné myšlení.



INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

Vývoj hranic organizace ve vztahu k prostředí



INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ



INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

CZ.1.07/2.2.00/28.0138

Modularizace manažerského a psychologického vzdělávání na Univerzitě Palackého v Olomouci cestou inovace a propojení ekonomických a psychologických studijních programů

OPAKOVÁNÍ

1. Jaké jsou formální subsystémy organizace podle systémové teorie řízení?
2. Jakou roli hraje problematika rovnováhy v teorii motivace Adamse?
3. Co znamená marketing pro kontingenční teorii?
4. V čem došlo ke změně chápání lidského kapitálu při přechodu ze systémové teorie na kontingenční?
5. Jak je chápán manažer a zaměstnanec v postmoderní teorii?
6. Jaké jsou tři složky konceptu CSR?
7. K čemu slouží psychologická smlouva?
8. Jaká je hlavní teze učící se organizace?
9. Kdo je autorem 5 disciplín učící se organizace?
10. Co znamená „osobní mistrovství“?