



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

**VYBRANÉ OTÁZKY MANAŽERSKÉ PSYCHOLOGIE**

**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

### Učení se

*Knowledge management*

*Soustavné zlepšování*

*Navazující systémy kvality*

### Time management 4. generace

*Vývoj přístupů k řízení času*

*Kvadranty čtvrté generace*

*Význam rolí v řízení času*

*Opakování*

### Skupiny a týmy

*Pracovní skupina*

*Role v pracovní skupině*

*Dynamika pracovních skupin*

*Pracovní tým*

*Týmové role*

*Měření vztahů a rolí v týmech*

*Opakování*

**KATEDRA PSYCHOLOGIE**  
FILIZOFICKÁ FAKULTA  
UNIVERZITY PALACKÉHO V OLOMOUCI

**KAE** Katedra aplikované ekonomie  
Filozofická fakulta Univerzity Palackého v Olomouci

### Učení

- Jednou z hlavních manažerských činností je zajištění odpovídajících kompetencí následovníků, nutných pro dosažení organizačních cílů.
  - Manažer v řadě případů nepřebírá odpovědnost za osvojení konkrétních kompetencí následovníků, vždy má ale odpovědnost za iniciaci procesu a motivaci k jeho udržení.
- Rozvoj kompetencí je vždy dynamickou charakteristikou, které není nikdy zcela dosaženo.
  - Průběžný proces adaptace na současné a budoucí činnosti spojené s pracovními pozicemi.
  - Základními nástroji učení následovníků je plán adaptace a plán vzdělávání.
  - Oba nástroje obvykle nepracují s angažovaností a nepodporují tak proces přirozeného rozšiřování znalostí, dovedností a zkušeností.

esf evropský sociální fond v ČR Evropská unie MŠMT OP Vzdělávání pro konkurenceschopnost

INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

**KATEDRA PSYCHOLOGIE**  
FILIZOFICKÁ FAKULTA  
UNIVERZITY PALACKÉHO V OLOMOUCI

**KAE** Katedra aplikované ekonomie  
Filozofická fakulta Univerzity Palackého v Olomouci

### Knowledge management

*Trvalé získávání, tvoření, sdílení, ověřování a používání explicitních a implicitních znalostí zaměstnanců (Collinson, Ch., Parcel, G.).*

- Strategický nástroj pro učení a rozvoj následovníků ve specifických oblastech, který je alternativou k obecnému vzdělávání zaměstnanců.
  - Navazuje na teorii učící se organizace.
  - Vyplyvá ze skutečnosti, že dnes nemáme znalosti a dovednosti, které budeme potřebovat zítra.
  - Vyžaduje propojení lidí, kteří znalosti a dovednosti potřebují s těmi, kteří je mají.
  - Vždy je výhodnější znalosti získat, než je znovu tvořit.
  - Je dynamickým nástrojem organizace, jehož vedlejším efektem je rozšiřování a udržování know-how.

esf evropský sociální fond v ČR Evropská unie MŠMT OP Vzdělávání pro konkurenceschopnost

INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

**KATEDRA PSYCHOLOGIE**  
FILIZOFICKÁ FAKULTA  
UNIVERZITY PALACKÉHO V OLOMOUCI

**KAE** Katedra aplikované ekonomie  
Filozofická fakulta Univerzity Palackého v Olomouci

### Knowledge management – zachycení a síť

- Klíčovým prvkem KM je zachycení znalostí a tvorba organizační databáze ve dvou okruzích.
  - Kdo umí.
  - Co se umí.
- Pro zachycení se používají metody:
  - AAR (After Action Review).
  - Reporty a zprávy o ukončených projektech.
  - Nahrávky vyhodnocovacích porad.
- Zachycené znalosti a informace o lidech, kteří umějí je nutné sdílet sítěmi
  - Sítě pomáhají udržet přirozený běh KM.
  - Sítě jsou investicí s dlouhodobou návratností.
  - Interní sociální síť (SharePoint Server).
  - Externí sociální síť.
  - Diskusní a odborná fóra.
  - Odborné skupiny.

esf evropský sociální fond v ČR Evropská unie MŠMT OP Vzdělávání pro konkurenceschopnost

INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

### Soustavné zlepšování

- Soustavné zlepšování je další koncept vedení, který předpokládá, že vždy lze dělat věci lépe (Edwards Deming).
  - Na rozdíl od KM vyrůstá soustavné zlepšování z teorii řízení kvality.
  - Soustavné zlepšování je opět formou učící se organizace, neboť vyžaduje mnohostranné znalosti.

„It is not enough to do your best; you must know what do do, and then do your best.“

- Soustavné zlepšování se opírá o 4 principy:
  - Cílené zlepšování (konkrétní operace a procesy)
  - Neustálé zlepšování (cyklický přístup)
  - Postupné zlepšování (krok za krokem)
  - Zlepšování inovacemi (uplatnění tvořivosti při řešení problémů)



- Klíčovou osobou je zákazník, konečným cílem soustavného zlepšování je naplnit a překročit jeho očekávání za dodržení efektivity.

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

### Soustavné zlepšování - Ishikawa




---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

### Hodnoty soustavného zlepšování a navazující systémy

- Koncept soustavného zlepšování vyznává základní hodnoty.
  - Hlavní rolí leaderů je předávat tyto hodnoty následovníkům a angažovat se v programech, které tyto hodnoty podporují.
- Respekt k lidem** (naslouchání, starost, víra v jejich kompetence).
  - Důvěra k lidem** (vzájemná důvěra založená na psychologické smlouvě).
  - Spolupráce** (rozmanitost znalostí, dovedností a zkušeností).
  - Otevřenost** (čestnost, poctivost a výměna všech informací bez obav).
- Řada systémů řízení procesů, výroby a kvality navázala na soustavné zlepšování, nebo jej integrovala:
  - LEAN MANAGEMENT a 5 S
  - KAIZEN
  - TQM (Total Quality Management)
  - TQC (Total Quality Control)
  - 6 Sigma
  - KANBAN
  - Just in Time
  - TPM (Total Productive Maintenance)

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

KATEDRA PSYCHOLOGIE  
FILIZOPSKÁ FAKULTA  
UNIVERSITY PALACKÉHO V OLOMOUCI

KAE Katedra aplikované ekonomie  
Fakulta Mezinárodního Vzdělávání

### Time management

- Manažer je odpovědný nejen za řízení svého času, ale do značné míry i za řízení času svých následovníků.
- Při řízení času je nezbytné vzít v úvahu několik okolností:
  - Pracovní dobu nelze bezzbytků vyplnit soustavou činností.
  - Každý člověk podléhá biorytmům (15 a 45 minutové intervaly).
- Aktuální time management se odvíjí od následujících kroků:
  - Uvědomění mise.
  - Uvědomění vize.
  - Stanovení cílů pro sebe i následovníky.
  - Rozplánování cílů na jednotlivé úkoly.
  - Přiřazení časových jednotek úkolům (délka trvání).
  - Stanovení 3 úrovní priorit pro úkoly.
  - Rozčlenění úkolů podle priorit a časových jednotek do pracovních dnů (max. 10 úkolů denně).

esf evropský sociální fond v ČR  
Evropská unie  
KAE Katedra aplikované ekonomie  
Fakulta Mezinárodního Vzdělávání  
INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

KATEDRA PSYCHOLOGIE  
FILIZOPSKÁ FAKULTA  
UNIVERSITY PALACKÉHO V OLOMOUCI

KAE Katedra aplikované ekonomie  
Fakulta Mezinárodního Vzdělávání

### Čtyři generace řízení času

1. Klasické řízení času
  - Pozornost věnovaná pouze pracovnímu času.
  - Plánována pouze práce, nikoliv obnova a rozvoj zdrojů.
  - Lineární plánování neukotvené do časových period (jen seznam úkolů).
2. Řízení v časových periodách
  - Založeno na diářích a kalendářích s jednotkami den, týden a měsíc.
  - Lineární plánování pracovního času umožňující souběžné řešení více úkolů.
3. Řízení času prioritami
  - Aktuálně nejpoužívanější přístup k řízení času.
  - U každého cíle formulovány priority.
    - Priority jsou definovány jako poměr naléhavosti a důležitosti (Eisenhowerův princip).
  - Každý úkol lze vykonat, ale lze jej také odložit, delegovat nebo zrušit.

esf evropský sociální fond v ČR  
Evropská unie  
KAE Katedra aplikované ekonomie  
Fakulta Mezinárodního Vzdělávání  
INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

KATEDRA PSYCHOLOGIE  
FILIZOPSKÁ FAKULTA  
UNIVERSITY PALACKÉHO V OLOMOUCI

KAE Katedra aplikované ekonomie  
Fakulta Mezinárodního Vzdělávání

### Kvadranty čtvrté generace

4. Řízení sebe
  - Vztah očekávání, realizace a spokojenosti.
  - Cílem je zkvalitňování vztahů a dosahování výsledků.
  - Cyklické pojetí času jako střídání investice a zisku.
  - Nadále pracuje s prioritami.
  - Adaptace Eisenhowerova principu jeho rozšířením na celý volný čas jedince.
    - Naléhavé činnosti
      - Hlásí se o pozornost sami, jsou charakteristické tlakem.
    - Důležité činnosti
      - Souvisejí s dosažením výsledku, vyžadují iniciativu a proaktivitu.

	NALÉHAVÉ	NENALÉHAVÉ
PODLEŽNÉ	Krize. Neodkladné problémy. Projekty s pevně stanovenými problémy.	Prevence. Obnova a rozvoj zdrojů (vlastních síl, kompetencí). Vytváření vztahů. Rozpoznávání nových příležitostí. Plánování. Odpočiněk.
NEPODLEŽNÉ	Využití, telefonické rozhovory. Část korespondence a zpráv. Neefektivní porady. Neplánované, naléhavé činnosti. Oblíbené činnosti.	Běžné záležitosti, pracovní zaneprázdnění. Rutina. Část korespondence a telefonických rozhovorů. Zbytečné věci. Příjemné činnosti.

esf evropský sociální fond v ČR  
Evropská unie  
KAE Katedra aplikované ekonomie  
Fakulta Mezinárodního Vzdělávání  
INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

### Role ve čtvrté generaci řízení času

Čtvrtá generace řízení času zohledňuje různé role jedince v jeho prostředí a navazuje tak na koncept work-life balance.

- Manažer plánuje čas tak, aby se věnoval činnostem v kvadrantu I. a v kvadrantu II., kterému přisuzuje největší pozornost.
- Ostatním kvadrantům se věnuje pouze, když zůstává čas.
- Kroky plánování času 4. generace
  1. Identifikace klíčových rolí.
  2. Stanovení cílů a priorit pro jednotlivé role na následující týden
    - Minimálně některé z cílů by měly být z kvadrantu II.
    - Minimálně některé z cílů by se měly týkat dlouhodobé perspektivy
  3. Rozvržení cílů do jednotlivých dnů (max. 60% času).
  4. Revize plánu každý den ráno se zachováním priorit.

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---



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 dva hlavní nástroje pro učení následovníků?
2. Co znamená „učení se před“?
3. Na jakých principech je vybudován knowledge management (alespoň 3)?
4. Co je to AAR?
5. Kdo je Edwards Deming?
6. Jaké jsou tři základní otázky soustavného zlepšování?
7. Jaké jsou hodnoty soustavného zlepšování?
8. Jaké jsou první tři přístupy k řízení času?
9. V čem se liší 4. generace řízení času od těch předchozích?
10. Co jsou to „role“ při řízení času 4. generace?

### Pracovní skupina

- Aplikace poznatků sociální psychologie v pracovním prostředí.
- Soubor jedinců na jednom pracovišti, zaměřených na společnou činnost a spjatých strukturou rolí a jednotným vedením.
- Každá pracovní skupina je charakteristická:
  - Jedinečnými cíli.
  - Činností vedoucí k dosažení cílů.
  - Vnitřní struktura pozic a z nich vyplývajících rolí.
  - Časté kontakty členů a relativně trvalé vztahy.
  - Společné pracoviště.
  - Vědomá příslušnost ke skupině.
- Základním nástrojem práce manažera se skupinou je vytváření a usměrňování norem s důrazem na normy sociální.
  - Nepsané normy vyplývající z obecných zásad nebo specifík skupiny.
  - Definované normy vyplývající ze specifík skupiny.



INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

### Skupinové role vyplývající z osobnosti

- Populární osoba (90%)
- Oblíbená osoba (65%)
- Akceptovaná osoba (40%)
- Nepopulární osoba
- Vůdce (dominující osoba)
- Pomocník (aktivně podporuje vůdce)
- Souputník („veze se“)
- Odborník, expert (vyhrazené teritorium z hlediska své specializace)
- Moralista (hlídá dodržování norem)
- Opozičník (snaží se ohrožit pozici vůdce)
- Periferní role (černá ovce, outsider, šašek, hvězda, drahoušek,...)



INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

### Dynamika skupin

- Dynamika jsou způsoby působení, kterými se jedinci ve skupině ovlivňují, způsoby ovlivňování skupiny jedincem i způsoby ovlivňování jedince skupinou.
- Na rozdíl od sociální psychologie nejsou manažerskou psychologii některé formy působení hodnoceny na bázi dobré - špatné:
  - Konformita.
  - Skupinové rozhodování a skupinová polarizace.
  - Skupinové myšlení.
  - Koheze a tenze.
- Je silnou stránkou manažera, pokud dokáže se skupinovou dynamikou zacházet v souladu se situací.



INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---



**KATEDRA PSYCHOLOGIE**  
 FAKULTA PEDAGOGICKÁ  
 UNIVERZITA PALACKÉHO V OLOMOUCI

**KAE** Katedra aplikované ekonomie  
 Fakulta Masarykova Univerzita v Olomouci

### Pracovní tým

- Specifický druh pracovní skupiny vhodný pro složité multidisciplinární problémy, který je definován čtyřmi charakteristikami:
  - Chybějící formální struktura rolí ve prospěch silné neformální struktury.
  - Společný výkon a společná odpovědnost. (Jeden za všechny,...)
  - Časová omezenost týmu.
  - Není vázán na jednu lokalitu.
- Efektivita týmové práce je založena na:
  - Identifikaci se společným cílem (vizí).
  - Synergickém poli.
  - Tendenci podporovat silné stránky druhých.
  - Silné strukturu neformálních vztahů.
  - Vzniku rychlé, jednoznačné a přirozené dělby práce.
  - Neformálním systémem hodnocení a zpětné vazby.
  - Kohezi vyplývající se sebevědomí a hrdosti.




INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

**KATEDRA PSYCHOLOGIE**  
 FAKULTA PEDAGOGICKÁ  
 UNIVERZITA PALACKÉHO V OLOMOUCI

**KAE** Katedra aplikované ekonomie  
 Fakulta Masarykova Univerzita v Olomouci

### Vztahy v pracovním týmu

- Silné osobní vztahy, které přetrvávají existenci týmu a neformální role jsou jednou z klíčových oblastí manažerské práce.
  - Pokud se podaří vytvořit společnou vizi, implementovat základní postupy týmové práce a průběžně monitorovat či usměrňovat vztahy a role, tým přirozeně zvládne cestu k cíli.
  - K monitorování a usměrňování týmových vztahů (směry, četnost, intenzita, autority,...) je základní metodou sociometrie.
  - Qed Group ([www.qedgroup.cz](http://www.qedgroup.cz))




INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

**KATEDRA PSYCHOLOGIE**  
 FAKULTA PEDAGOGICKÁ  
 UNIVERZITA PALACKÉHO V OLOMOUCI

**KAE** Katedra aplikované ekonomie  
 Fakulta Masarykova Univerzita v Olomouci

### Týmové role

- Výběr členů týmů musí odrážet kvalifikační požadavky na dosažení cíle i kompatibilitu týmových rolí.
- Diagnostika týmových rolí je nástrojem při sestavení týmu i jeho rozvoji.
- Renesance práce s týmovými rolemi přišla s obnovenou prací prof. Mereditha Belbina:
  - Standardizace metody.
  - Úprava definice jednotlivých rolí.
  - Vazba na manažerský cyklus.
  - Nový on-line systém pro diagnostiku.
- Týmová role je kombinací chování vyplývajícího z osobnostních předpokladů a reakce na okolí





INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

**KATEDRA PSYCHOLOGIE**  
FILIZOFICKÁ FAKULTA  
UNIVERZITY PALACKÉHO V OLOMOUCI

**KA E** Katedra aplikované ekonomie  
Fakulta Ekonomického a Sociálního Inženýrství

### Role a popisy

Přínosy týmové role		Připustné slabiny
	<b>Inovátor</b> Je tvůrčí, nápáditý a neortodoxní. Dokáže řešit náročné problémy.	Ignoruje podružnosti. Je velmi zaujatý vlastními myšlenkami na úkor efektivní komunikace.
	<b>Vyhledávač zdrojů</b> Je nadšený a komunikativní extrovert. Objevuje příležitosti. Rozvíjí kontakty.	Je nadměrně optimistický. Může ztratit zájem po opadnutí počátečního nadšení.
	<b>Koordinátor</b> Je vyzrálý a sebejistý. Vyjasňuje cíle. Dává lidem dobrým, aby podpořili týmovou diskuzi.	Může se zdát, že manipuluje. Usnadňuje si osobní práci.
	<b>Usměrnovač</b> Vyzývá k výkonu, je dynamický, prospívá mu tlak. Má přirobnost a odvahu překonávat překážky.	Má sklony provokovat. Může urážet ostatní.

esf evropský sociální fond v ČR Evropská unie Evropský sociální fond Investice do rozvoje vzdělávání

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

**KATEDRA PSYCHOLOGIE**  
FILIZOFICKÁ FAKULTA  
UNIVERZITY PALACKÉHO V OLOMOUCI

**KA E** Katedra aplikované ekonomie  
Fakulta Ekonomického a Sociálního Inženýrství

	<b>Monitor vyhodnocovač</b> Je vážně založený, je strateg a má vysoké nároky. Vidí všechny možnosti. Má přesný úsudek.	Může mu chybět hnací síla a schopnost inspirovat ostatní.
	<b>Týmový pracovník</b> Spolupracuje. Je mírný, vnímavý a diplomatický. Naslouchá, buduje a odvrací třenic.	Je nerozhodný v klíčových situacích.
	<b>Realizátor</b> Je disciplinovaný, spolehlivý, konzervativní v návycích. Má schopnost činit praktické kroky a akce.	Je poněkud nepružný. Může pomalu reagovat na nové možnosti.
	<b>Kompletovač finišer</b> Je pečlivý, svědomitý, dělá si starosti. Hledá chyby a přehlednutí. Plní termíny.	Má sklony přehánět se strachovat. Neochotně nechává ostatní podílet se na své práci.
	<b>Specialista</b> Je cílevědomý, iniciativní a oddaný své profesi. Poskytuje vědomosti a dovednosti, které jsou vzácné.	Přispívá pouze v úzké oblasti. Zaobírá se osobními speciálními zájmy.

esf evropský sociální fond v ČR Evropská unie Evropský sociální fond Investice do rozvoje vzdělávání

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

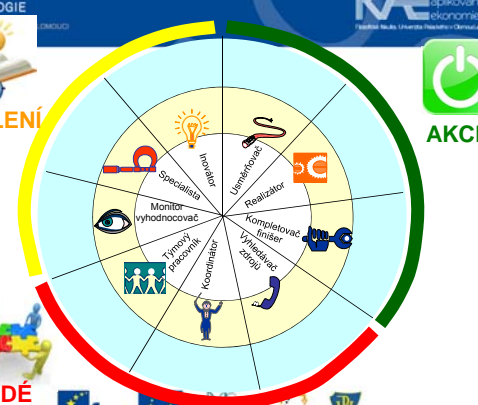
**KATEDRA PSYCHOLOGIE**  
FILIZOFICKÁ FAKULTA  
UNIVERZITY PALACKÉHO V OLOMOUCI

**KA E** Katedra aplikované ekonomie  
Fakulta Ekonomického a Sociálního Inženýrství

**MYŠLENÍ**

**LIDÉ**

**AKCE**



esf evropský sociální fond v ČR Evropská unie Evropský sociální fond 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. Jak lze definovat pracovní skupinu?
2. Jaký je základní nástroj manažera pro práci se skupinou?
3. Za jakých okolností je v pracovní skupině konformita pozitivním znakem?
4. Kdy je v pracovní skupině pozitivní přítomnost skupinového rozhodování a skupinové polarizace?
5. Čím je definován pracovní tým?
6. Co je to synergické pole?
7. Jaká je ideální velikost pracovního týmu?
8. Jak lze diagnostikovat skupinové vztahy?
9. Jaké jsou hlavní zdroje týmové role?
10. Jak se liší Inovátor od Vyhledávače zdrojů?