



KATEDRA
PSYCHOLOGIE

FILOZOFICKÁ FAKULTA
UNIVERZITA PALACKÉHO V OLOMOUCI



Filozofická fakulta, Univerzita Palackého v Olomouci

Manažerská psychologie a manažerské poradenství

Teorie řízení

Osobnost manažera

PhDr. Martin Seitl, Ph.D.



evropský
sociální
fond v ČR



EVROPSKÁ UNIE



MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY



OP Vzdělávání
pro konkurenceschopnost



INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

Registrační číslo: CZ.1.07/2.2.00/28.0138

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

Obsah

Zdroje manažerské role

Teorie řízení – situační a kontingenční

Teorie řízení – postmoderní a učící se

Osobnost – strukturální a dynamický přístup

Osobnost – alternativní přístup

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

TEORIE ŘÍZENÍ

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.



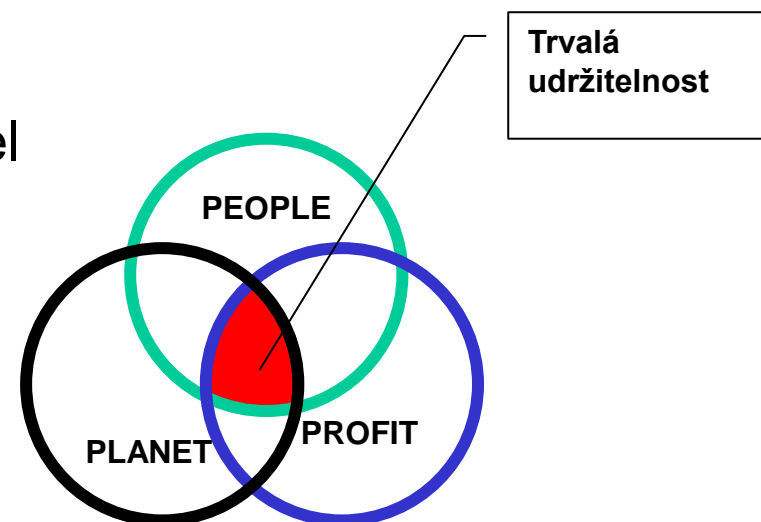
- Řídící situace je s ohledem na všechny působící vlivy vždy specifická a variabilní, nelze určit univerzální postup.
- Příliš velká orientace na jeden subsystém vede k selhání a zániku organizace (jeden ze zdrojů BSC).
- Zaměstnanec je aktivní a schopen samostatného rozhodování.
- Vnitřní diverzita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

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
 - **Koncept CSR**
 - Tří pilíře moderního řízení zaměřeného na budoucnost



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.

- Adaptibilita 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.

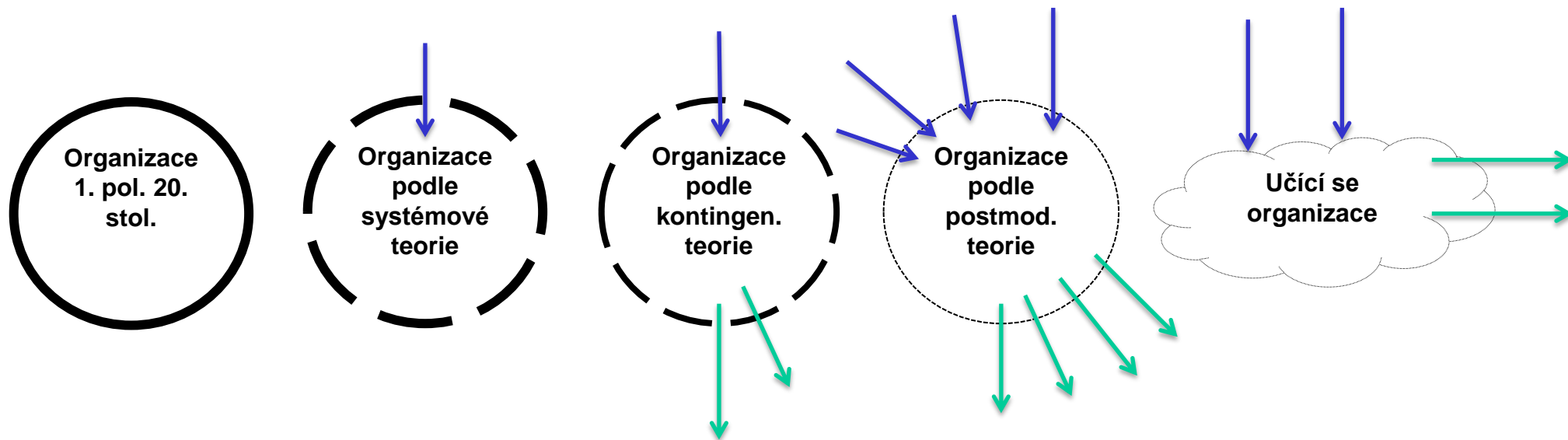
5 disciplín učící se organizace:

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 -)

Vývoj hranic organizace ve vztahu k prostředí



MANAŽERSKÁ OSOBNOST

Příčiny zájmu o manažerskou osobnost

- Hlavní otázka: do jaké míry souvisí osobnost s manažerským úspěchem na konkrétní pozici?
- Přes odlišnost požadavků různých manažerských pozice snaha:
 - a) Identifikovat obecně žádoucí vlastnosti osobnosti
 - b) Identifikovat specificky žádoucí vlastnosti osobnosti
- Obecně žádoucí vlastnosti jako předpoklad schopnosti naplňovat základní manažerské činnosti:
 - Činnosti spojené s vykonáním úkolů (manažerský cyklus)
 - Činnosti spojené s lidskými zdroji pod pravomocí manažera
 - Činnosti spojené s každodenním procesem řízení a vedení
- Specificky žádoucí vlastnosti
 - Vyplývají z analýzy pracovní pozice a konkrétní organizace
 - Vliv má zejména situace, organizační kultura, typ řešených úkolů, úroveň řízení apod.

Strukturální pohled

Orientace na dispozice osobnosti vhodné pro manažerský úspěch

- **Rysy a schopnosti**

- Přístup k obecně žádoucím charakteristikám
- Základní a nejstarší východisko zkoumání osobnosti manažerů
- Řada výzkumů i v současné době jako podklad výběrové diagnostiky (např. Barrick & Mount, 1991; Marcus, Goffin, Johnston & Rothstein, 2007; de Villemor-Amaral, 2007)
- **Často uváděné osobnostní rysy**
 - Extraverze, emoční stabilita, otevřenost, svědomitost, dominance, asertivita, autonomie, rozhodnost, odolnost vůči zátěži, sebevědomí, vytrvalost, sebekontrola a další.
- **Často uváděné osobnostní schopnosti**
 - Obecná inteligence, verbální usuzování, symbolické usuzování, pozornost, vyšší pracovní tempo

- **Kritika**

- Jednotlivé rysy a schopnosti vypovídají jen omezeně o chování manažera, protože chybí informace o interakci jednotlivých schopností a rysů
- Nevysvětlují úspěšnost manažerů s podílem méně preferovaných charakteristik

Dynamický (behaviorální) pohled

- Více sepnuto s konceptem manažerské výkonnosti než strukturální pohled
- Zohledňuje procesy a vlastnosti integrující jednotlivé charakteristiky osobnosti do vzorců chování typických pro konkrétního jedince:
 - Motivace
 - Obsah, kvantita, kvalita a forma rysů
 - Integrační vzorce jako jsou např. strukturální strachy apod.
- Dynamický pohled v MP zahrnuje:
 - Celky chování vztažené k určité ohraničené oblasti (často nazýváno jako schopnost)
 - Kreativita (např. Adaptor vs. Inovátor dle Kirtona (1976)), soft skills
 - Celky chování pojaté jako komplexní interpretace pro pracovní oblast
 - Typologie manažerů, styly řízení apod.
 - Celky chování odpovídající behaviorální komponentě obecně
 - Struktury osobnosti (analytická tradice)
 - Typy, styly a poruchy osobnosti (Jung, Piedmont, Leary a další)

Osobnost jako nedílná součást celku

- Koncept Manažerské výkonnosti/efektivnosti
 - Snaha postihnout všechny obecné předpoklady pro řízení a vedení
 - „*Manažerské chování považované za optimální pro identifikaci, asimilování a využití zdrojů ve směru posílení organizační jednotky, za kterou má manažer odpovědnost.*“
 - Podle teorií různé počty faktorů zařazených pod manažerskou výkonnost
 - 18 faktorů (Borman & Brush, 1993), 8 faktorů (Campbell, McCloy, Oppler, & Sager, 1993), 4 faktory (Viswesvaran & Ones, 2000; Tonidandel & Braddy, 2012) nebo 2 faktory (Johnson, 2003).
 - Čtyř faktorová teorie (Viswesvaran & Ones, 2000)
 - a) Řízení a vedení (vedení zaměstnanců k dosahování jejich cílů)
 - b) Manažerské techniky a postupy (plánování, zavádění, kontrola apod.)
 - c) Interpersonální podpora (konzultace, pozornost věnovaná jednotlivým zaměstnancům i skupinám)
 - d) Oddanost cílům
 - Různé formy přístupu k osobnosti se uplatňují ve všech faktorech

Řízení založené na schopnostech

- Aplikace dynamického pohledu na ohraničené celky chování (schopností), které tvoří souhru často neidentických konstitučních prvků (rysů, motivace, kognitivních schopností,...)
- Manažerské klíčové schopnosti
 - Pracovně-psychologická kompetence
 - Sociální kompetence
 - Schopnost proaktivity
 - Pracovní motivace a aspirace
 - Schopnost estetického cítění
 - Kreativita
 - Tolerance
 - Smysl pro humor
 - Schopnost osobnostního rozvoje
 - Citlivost na události
 - Odborné znalosti a schopnosti
- Obecné pracovní schopnosti
 - Schopnost týmové práce
 - Schopnost efektivní komunikace
 - Schopnost vést a řídit druhé
 - Schopnost respektovat zájmy zákazníků
 - Orientace na výsledek
 - Schopnost řešit problémy
 - Schopnost plánovat a organizovat
 - Schopnost odborného rozvoje
 - Schopnost rozhodovat
 - Orientace na změnu

Alternativní pohledy

V psychologii obecně i MP specificky se historicky opakuje myšlenka vývojového přístupu

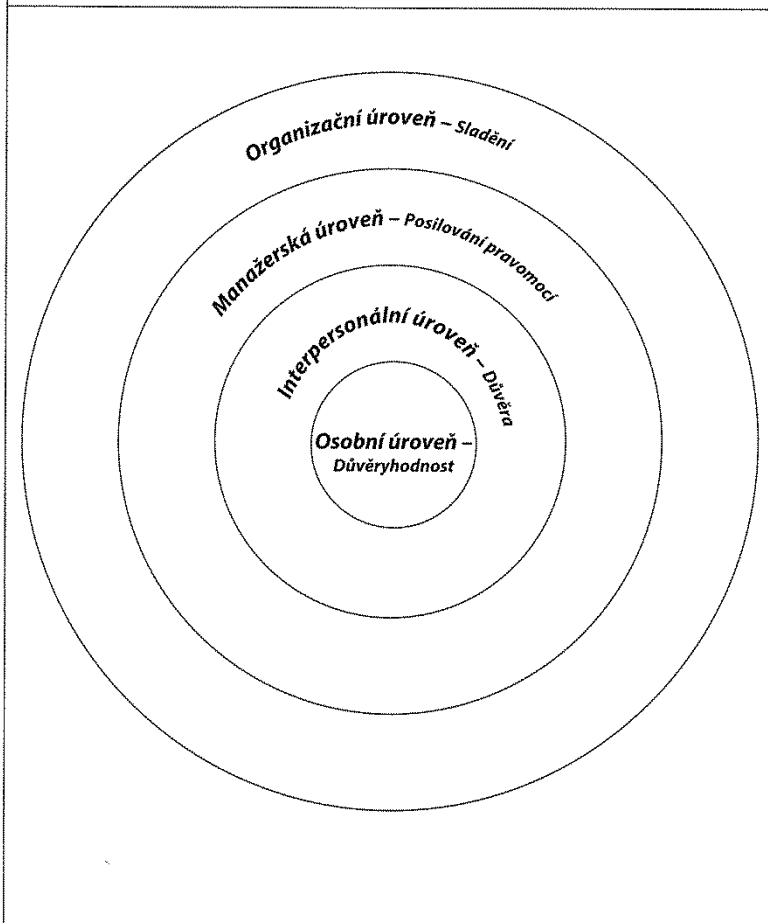
- Vývojový přístup předpokládá, že v důsledku zrání (růstu, sebeaktualizaci) osobnosti ve směru morálním, emočním a sebemonitorovacím se řada schopností, klíčových pro vedení a řízení lidí, vyvine jako přirozená součást.
- Založeno na prožívání, přičemž chování je jen jeho odrazem
 - Abraham H. Maslow
 - Deficientní versus růstové hodnoty (motivy, potřeby) a jejich závislost/nezávislost na poli
 - Stephen R. Covey
 - 8 návyků jako zásad osobního rozvoje podle přirozených paradigmat
 - Etika osobnosti versus etika charakteru
 - Daniel Goleman
 - Emoční inteligence
 - Řízení sama sebe
 - Vědomí sama sebe
 - Sociální vědomí
 - Sociální dovednosti
 - John Adair
 - Osobní kvality manažera (sebedůvěra, laskavost, čestnost, poctivost, srdečnost, pokora, skromnost)

Stephen R. Covey

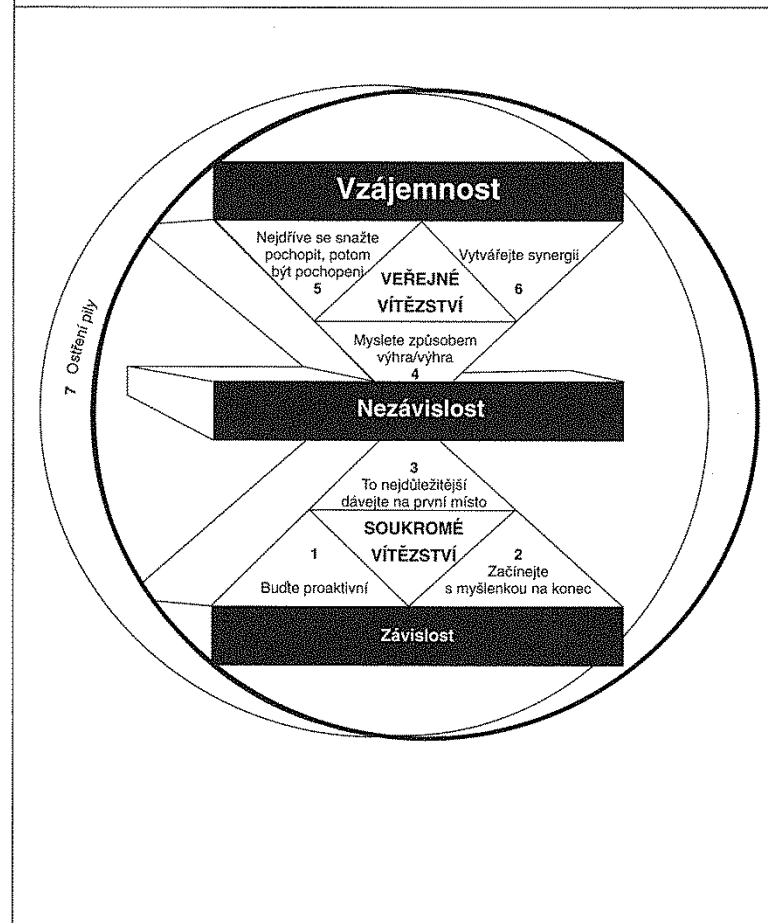
Autor řady publikací představil vlastní teorii, založenou na řadě zdrojů a celoživotní zkušenosti. Teorii založenou na principech je možné označit za jednu z nejpřínosnějších soudobé manažerské psychologie v oblasti leadershipu.

- Hlavními pojmy teorie jsou rovnováha a růst
 - a) Růst**
 - Zdůrazněna je etika charakteru (zralost, principy) před etikou osobnosti (naučeným chováním)
 - Předpokladem úspěchu v práci s lidmi je především práce na sobě
 - b) Rovnováha**
 - Čerpání ze zdrojů a investice do jejich obnovy musí být vyrovnané
 - Rovnováha mezi autonomií a vzájemností
- Základní osnovu pro leadership založený na principech nacházíme v sedmi návycích³

ČTYŘI ÚROVNĚ VEDENÍ ZALOŽENÉHO NA PRINCIPECH, KLÍČOVÉ PRINCIPY



SEDM NÁVYKŮ – KONTINUUM ZRALOSTI



Děkuji za pozornost



evropský
sociální
fond v ČR



EVROPSKÁ UNIE



MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY



OP Vzdělávání
pro konkurenceschopnost



INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ