

Eva Bedrnová, Eva Jarošová, Ivan Nový a kol.

Manažerská psychologie a sociologie

MANAGEMENT PRESS, PRAHA 2012

Autoři kapitol:

Eva Bedrnová	– 3.1, 3.2, 3.3.1, 3.3.2; 10.1, 10.2, 10.3, 10.4, 10.5, 10.6; 11.1, 11.2 a 11.3
Martin Cipro	– 4.3; 9.1, 9.3.1, 9.3.2, 9.3.3
Eva Jarošová	– 4.1, 4.4.1, spolupráce na 4.4.2; 5.2, 5.3; 9.2, 9.3.4 a 9.4
Eva Kašparová	– 7.3.2; 8.4.2; spolupráce na 14.1, 14.2 a 14.3
Tereza Králová	– 3.3.4; 4.2, spolupráce na 4.4.2; 8.2.3
Hana Lorencová	– 6
Martin Lukeš	– 2.2.2, 2.2.6, 2.3.1, 2.3.3, spolupráce na 2.4.1, 2.4.2, 2.5.3; 13
Ivan Nový	– 1; 7; 11.4, 11.5; 12
Daniela Pauknerová	– 5.1, 5.4; 8; 10.7; 12.1.3
Alois Surynek	– 2.1, 2.2.1, 2.2.3, 2.2.4, 2.2.5, 2.3.2, 2.3.4, 2.3.5, spolupráce na 2.4.1, 2.5.1, 2.5.2; spolupráce na 14.1

Vedoucí autorského kolektivu: Ivan Nový

Copyright © Eva Bedrnová, Eva Jarošová a Ivan Nový, 2012

Cover design © Petr Foltera, 2012

Všechna práva vyhrazena

ISBN 978-80-7261-239-0

Obsah

<i>Předmluva k 1. vydání</i>	11
1 Psychologie a sociologie v managementu	13
1.1 Manažerská psychologie	14
1.2 Manažerská sociologie	16
1.3 Interdisciplinární přístup	17
1.4 Vývoj a perspektivy psychologického a sociologického poznání v teorii a praxi managementu	18
1.5 Koncepce manažerské práce v rámci organizace	24
2 Metody psychologického a sociologického výzkumu	27
2.1 Výzkumné přístupy v oblasti manažerské psychologie a sociologie	27
2.1.1 Předmět psychologického výzkumu	27
2.1.2 Předmět sociologického výzkumu	28
2.1.3 Kvantitativní a kvalitativní výzkum	30
2.2 Fáze psychologického a sociologického výzkumu	32
2.2.1 Formulace výzkumného problému – téma a jeho konceptualizace	33
2.2.2 Studium odborné literatury	34
2.2.3 Typy výzkumných projektů	36
2.2.4 Formulace hypotéz	38
2.2.5 Výběr vzorku	39
2.2.6 Reliabilita a validita	42
2.3 Získávání dat	45
2.3.1 Experiment a jeho typy	45
2.3.2 Pozorování	48
2.3.3 Dotazování	50
2.3.4 Sociometrie	57
2.3.5 Analýza produktů a dokumentů	58
2.4 Vyhodnocování dat	60
2.4.1 Kvalitativní analýza	60
2.4.2 Kvantitativní analýza	64
2.5 Prezentace získaných údajů	72
2.5.1 Výzkumné zprávy	72

2.5.2	Expertizy	74
2.5.3	Články v odborných časopisech	75
3	Osobnost a její poznávání	77
3.1	Psychologický výklad osobnosti	77
3.1.1	Vymezení pojmu osobnost	77
3.1.2	Utváření a struktura osobnosti	80
3.1.3	Dynamika fungování osobnosti a možnosti jejího dalšího rozvoje	92
3.1.4	Některé současné přístupy k interpretaci osobnosti v praxi	99
3.2	Požadavky práce a pracovní předpoklady člověka	102
3.2.1	Stanovení požadavků práce na pracovníky	102
3.2.2	Identifikace požadavků práce na pracovníky	105
3.2.3	Pracovník a jeho pracovní potenciál	108
3.3	Přístupy a metodické postupy poznávání osobnosti v ekonomické praxi	112
3.3.1	Kritéria posuzování pracovníků	112
3.3.2	Metodické postupy posuzování pracovní způsobilosti, kvalifikace a kompetence	114
3.3.3	Psychologická diagnostika a komplexní programy poznávání osobnosti	118
3.3.4	Příklad využití Assessment Centra v bankovní instituci	121
4	Postoje, hodnoty a emoce v práci	123
4.1	Postoje	124
4.1.1	Postoje a chování	126
4.1.2	Pracovní postoje	127
4.1.3	Interpersonální percepce a postoje k druhým lidem	129
4.2	Hodnoty	135
4.2.1	Pracovní hodnoty	138
4.2.2	O*NET model	138
4.2.3	Hodnoty ve vztahu k organizaci	141
4.2.4	Hodnoty a výsledky výzkumů	142
4.3	Emoce v prostředí organizace	145
4.3.1	Emoce a motivace	145
4.3.2	Emoce a vlastnosti osobnosti	148
4.3.3	Emoce a sebepojetí	156
4.3.4	Principy emocionální sebekontroly manažera	159
4.4	Specifická aplikační témata	161
4.4.1	Očekávání vůči práci a psychologická smlouva	161
4.4.2	Adaptace a její řízení	162

5 	Sebezpoznání, učení a rozvoj	173
5.1	Sebezpoznávání a jeho význam pro pracovní uplatnění člověka	174
5.1.1	Možnosti a význam sebezpoznání	174
5.1.2	Sebezpoznání a příprava pro pracovní uplatnění	176
5.1.3	Výběr profese a diagnostika profesních předpokladů	181
5.2	Učení a sebeutváření v práci	183
5.2.1	Vybrané teorie učení	184
5.2.2	Aplikace principů učení v procesu sebeutváření	191
5.3	Vzdělávání a rozvoj pracovníků v organizaci	192
5.3.1	Formy a metody rozvoje manažerů	195
5.3.2	Koučování a mentoring	198
5.4	Pracovní kariéra	208
5.4.1	Nové trendy v přístupu k pracovní kariéře	209
5.4.2	Kariéra manažera	211
5.4.3	Řízení pracovní kariéry	217
5.4.4	Stanovování cílů profesního a osobního rozvoje	218
5.4.5	Kariérové poradenství	220
5.4.6	Řízení kariéry ve vybraných organizacích	222
6 	Ovlivňování v pracovním procesu	225
6.1	Vymezení problematiky ovlivňování	225
6.2	Motivace lidské činnosti	226
6.2.1	Zdroje motivace	228
6.2.2	Dynamika motivace	232
6.2.3	Motivace a výkon	236
6.2.4	Motivační profil	240
6.3	Teorie motivace a motivace pracovního jednání	241
6.3.1	Obecné teorie motivace lidského chování	241
6.3.2	Motivace pracovního jednání	244
6.3.3	Teorie motivace pracovního jednání	246
6.4	Využití poznatků o motivaci v manažerské praxi	251
6.4.1	Motivace, výkonnost a spokojenost pracovníků	251
6.4.2	Možnosti zkoumání motivace a spokojenosti pracovníků	255
6.4.3	Stimulace jako ovlivňování pracovní motivace a výkonnosti pracovníků	258
6.4.4	Motivační program podniku	269
6.4.5	Příklad výzkumu v oblasti benefitů	272
7 	Pracovní skupina a tým v organizaci	275
7.1	Základní rysy pracovních skupin	275
7.1.1	Pracovní pozice a role ve skupině	276
7.1.2	Sociální normy	278

7.1.3	Dynamika pracovní skupiny	280
7.1.4	Nepříznivý sociální jev – mobbing	286
7.2	Týmy a týmová práce	292
7.2.1	Charakteristika týmu	292
7.2.2	Týmová práce a její efektivnost	296
7.2.3	Dynamika rozvoje týmu	304
7.3	Aplikace ve světě práce	308
7.3.1	Mezinárodní týmy	308
7.3.2	Virtuální týmy	309
7.3.3	Překrývání pracovních skupin a týmů	312
8 	Komunikace v organizačním prostředí	315
8.1	Význam komunikace v organizačním prostředí	315
8.2	Komunikace jako proces, druhy komunikace	316
8.2.1	Průběh procesu komunikace	318
8.2.2	Komunikační kanály	320
8.2.3	Komunikační sítě, networking	323
8.2.4	Druhy komunikace	326
8.3	Vybrané komunikační teorie	332
8.3.1	Transakční analýza	332
8.3.2	Asertivita	334
8.4	Vnitřní a vnější komunikace v organizaci	336
8.4.1	Vnitřní komunikace v organizaci	337
8.4.2	Komunikace s vnějším prostředím	345
8.5	Komunikační bariéry a problémová komunikace	358
8.6	Komunikační audit v organizaci (aplikace a výzkum)	361
9 	Konflikty a vyjednávání	365
9.1	Konflikty a jejich třídění	365
9.1.1	Intrapsychické konflikty	366
9.1.2	Interpersonální konflikty	371
9.1.3	Zásady řešení konfliktů	373
9.1.4	Průběh a fáze eskalace konfliktu	376
9.2	Vyjednávání	378
9.2.1	Významné charakteristiky osobnosti pro vyjednávání	379
9.2.2	Proces vyjednávání	383
9.3	Konflikty a vyjednávání v organizačním kontextu	392
9.3.1	Konflikty na úrovni kolegů (partnerská úroveň)	392
9.3.2	Asymetrické konflikty (vedoucí versus podřízený)	393
9.3.3	Meziskupinové konflikty a přístupy k jejich řešení	395
9.3.4	Vyjednávání a řešení konfliktů s obchodními partnery	398
9.4	Interkulturní vyjednávání	406

10 Manažer a vedení lidí	411
10.1 Pozice a role manažera	411
10.2 Manažer jako lídr	415
10.3 Osobnost manažera, jeho kompetence a autorita	418
10.3.1 Osobní kvalita manažera a podmínky jejího uplatňování	419
10.3.2 Kompetence a autorita manažera	424
10.4 Práce manažera s jednotlivci a skupinami	429
10.4.1 Působení manažera na pracovníky a pracovní skupiny	430
10.4.2 Delegování a zmocnění	439
10.5 Leadership	445
10.5.1 Styl řízení a možnosti účinného působení na pracovníky	445
10.5.2 Poradenství v činnosti manažerů	450
10.5.3 Manažerské týmy	452
10.6 Duševní hygiena v životě manažera	456
10.6.1 Principy zdravé životosprávy	457
10.6.2 Ohrožující faktory a syndrom vyhoření	459
10.6.3 Charakteristika a zásady time managementu a stres managementu	462
10.6.4 Sebeřízení, životní program a efektivní životní styl	465
10.7 Aplikace – ženy a muži v manažerských pozicích	467
11 Moc v organizaci	471
11.1 Fenomén moci ve společnosti v historických souvislostech	471
11.2 Moc, pravomoc a autorita	472
11.3 Zdroje moci a jejich využití v řízení	480
11.4 Kulturní podmíněnost chápání a využívání moci	488
11.5 Mikropolitika	490
12 Organizace a organizační kultura	499
12. 1 Organizace, její struktura a dynamika	499
12.1.1 Charakteristika organizace	499
12.1.2 Struktura organizace a její dynamika	501
12.1.3 Diverzita organizace, diverzity management	504
12.2 Organizační kultura	510
12.2.1 Kultura organizace, její pojetí a klíčové elementy	510
12.2.2 Organizační kultura a management, význam silné organizační kultury	513
12.2.3 Kultura a management organizace	519
12.2.4 Organizační kultura, identita a etika	525
12.2.5 Organizační kultura mezinárodních společností	531
12.2.6 Manažeři v zahraničních pobočkách mezinárodních organizací	536

12.2.7	Kritéria hodnocení národních specifíků ve vztahu k organizační kultuře	541
13 	Inovace a podnikatelství v organizaci	543
13.1	Vymezení inovační a podnikatelské aktivity v organizacích	543
13.1.1	Vymezení inovací a jejich členění	544
13.1.2	Vymezení vnitrofiremního podnikání	545
13.1.3	Porovnání nezávislého podnikání a podnikání uvnitř firmy	546
13.2	Bariéry podnikatelských aktivit	548
13.2.1	Strategické bariéry	548
13.2.2	Systémové bariéry	548
13.2.3	Behaviorální bariéry	549
13.2.4	Politické bariéry	549
13.2.5	Inovační dilemata	550
13.2.6	Rovnováha mezi objevováním a využíváním	551
13.3	Podnikatelská orientace firmy	552
13.4	Inovační proces v organizacích	554
13.5	Jedinci v inovačním procesu	557
13.5.1	Vymezení jednotlivých rolí	557
13.5.2	Činnosti inovačního šampióna	558
13.5.3	Role liniových manažerů v inovačním procesu	559
13.6	Organizační faktory podporující inovace a podnikatelství	560
13.6.1	Podpora organizace	560
13.6.2	Personální procesy podporující inovace	564
13.6.3	Odměňování inovační aktivity	565
13.6.4	Řízení externích vztahů a otevřená inovace	567
14 	Dynamika organizačních změn a jejich sociální souvislosti	569
14.1	Tekutá modernita a změny organizací	569
14.2	Základní přístupy k organizačním změnám	572
14.2.1	Huseův sedmistupňový model změny	573
14.2.2	John Kotter a osm stadií řízení změny	574
14.2.3	Inkrementální přístup ke změně podle Jamese B. Quinna	576
14.2.4	Kauzální model výkonu a změny v organizaci podle Burkeho a Litwina	578
14.2.5	Plánovaná a neplánovaná změna	579
14.3	Překážky organizační změny	584
	<i>Literatura</i>	587
	<i>Rejstřík</i>	604
	<i>O autorech</i>	613

Předmluva k 1. vydání

Autorský tým katedry psychologie a sociologie řízení Vysoké školy ekonomické v Praze se zaměřil na zpracování poznatků obou oborů i jejich účinného sepětí v rámci odborné monografie s názvem *Manažerská psychologie a sociologie*.

Zvolený přístup považujeme za vhodný zejména s ohledem na dynamický vývoj obou vědních oborů na straně jedné a požadavky managementu podnikové sféry na straně druhé. Publikace se opírá o řadu primárních výzkumů v rámci výzkumného záměru MSM6138439905 „Nová teorie ekonomiky a managementu v organizacích a jejich adaptační procesy“, výzkumného projektu FPH VŠE „Konkurenceschopnost“ a řady dílčích výzkumných projektů probíhajících na úrovni mezinárodní spolupráce. Opírá se však i o výsledky sekundárních výzkumů či všeobecně známých experimentů, které rovněž účinně dokládají vědecké zázemí prezentovaných témat.

Řazení jednotlivých témat sleduje nejen terminologickou, obsahovou a metodickou logiku obou oborů, ale nachází a průběžně upozorňuje na jejich bezprostřední provázanost s managementem organizací. Věříme, že se tak stává odbornou publikací, která nejenže dokládá vědecké zázemí mnoha manažerských pravd, ale může být i vodítkem úspěšného manažera. Manažera, který chce zakomponovat do svého stylu řízení vědecky zdůvodněné metody a postupy vedoucí k úspěchu nejen vlastního manažerského působení, ale i celé organizace.

*Za autorský tým
Doc. PhDr. Eva Bedrnová, CSc.,
Doc. PhDr. Ing. Eva Jarošová, PhD.,
Prof. Ing. Ivan Nový, CSc.
květen 2012*

Klasen a Clutterbucks (2002) upozorňují na rozdíl mezi americkým a evropským konceptem mentoringu – **v USA je mentorem zpravidla starší a výše postavený pracovník. Mentoring je v tomto kontextu primárně zaměřen na správné kariérové posuny a funguje jako patronát. V Evropě nemusí být mentorem nutně někdo na vyšší pozici ani s větší mírou moci, ale obvykle to bývá osoba s většími zkušenostmi v oboru, která odpovídá potřebám svěřence.**

Mentoring je v našich podmínkách uplatňován jako metoda rozvoje zaměstnanců. Umožňuje jim předat zkušenosti a vhodným způsobem poradit. Mentorem bývá starší spolupracovník, který má takové zkušenosti a odborný profil, že může napomáhat a radit svým méně zkušeným kolegům. Základním úkolem je provázet je na cestě, kterou si sami zvolí.

Vlastní realizace mentoringu může mít pozitivní vliv jak na ty, kdo se s jeho pomocí vzdělávají, tak na organizaci jako celek. Je mnoho faktorů, které je třeba vzít v potaz, pokud se uvažuje o zavedení mentoringu do určité organizace. Například je nezbytné, aby byl vybrán vhodný mentor. Vztah mezi mentorem a jemu svěřeným zaměstnancem bývá obvykle velmi osobní. Je proto nutné soustředit se u mentora nejen na jeho odbornost a schopnosti, ale i na to, o jakou osobnost jde.

Mentoring se nemusí realizovat jen v rámci jedné organizace, ale může mít i širší působnost. Zajímavým příkladem je mezioborový a mezipodnikový program Odyssey, v němž se zkušené vrcholové manažerky a manažeři věnují profesnímu rozvoji talentovaných žen v České republice. Cílem tohoto mentoringového programu, který probíhá od roku 2010, je „odhalit a rozvinout potenciál českých manažerek, přispět ke zvýšení diversity českého podnikatelského prostředí a do budoucna výrazně rozšířit skupinu českých manažerek, které se stanou vzory ostatním ženám“ (Firemní vzdělávání, příloha časopisu Moderní řízení, 9/2011, s.17).

5.4 | Pracovní kariéra

Pracovní kariéra (kariérová dráha) **jedinice představuje průběh jeho pracovního zařazení od vstupu do prvního pracovního poměru až do jeho trvalého ukončení** (Bedrnová, Nový a kol., 2007). Obecněji pak kariéru definuje Bělohlávek (1994), podle kterého kariéra je dráha životem, na které jedinec získává nové zkušenosti a realizuje svůj osobní potenciál. Kariéra nemusí být vždy přímočará a vzestupná, mohou ji tvořit i stagnace či poklesy. Je však třeba zdůraznit aktivní roli jedince, který svým rozhodováním kariéru ovlivňuje. **Kariéra je výsledkem záměrných rozhodnutí** (Milkovich, Boudreau, 1993). Rymeš (in Štikar, Rymeš, Riegel,

Hoskovec, 2003) pak rozlišuje subjektivní a objektivní kariéru, kde **kariéra objektivní se váže ke skutečným posunům v pracovním uplatnění zachyceným v personálních dokumentech pracovníka**, případně je definována na základě mínění externích posuzovatelů, **subjektivní kariéra pak souvisí s osobním hodnocením úspěšnosti jednotlivých fází kariérního postupu jedince.**

Pozornost by měla být při zkoumání kariéry věnována i dalším sociálním faktorům ovlivňujícím kariérový postup: rodině (resp. počtu dětí, profesionální dráze manželského partnera apod.) i širšímu sociálnímu kontextu, do nějž patří zejména dostupnost vzdělání a rozvinutost systému pracovních příležitostí, resp. „otevřenost“ mobilních šancí (Velký sociologický slovník, 1996).

Z objektivního hlediska můžeme vzít v úvahu několik základních modelových typů pracovní kariéry:

- 1. Stálá struktura profesní kariéry** – vychází z trvalé shody mezi profesní přípravou a obsahem vykonávané práce, pracovník v průběhu života nemění profesi a v jejím rámci dochází k sociálnímu vzestupu pracovníka. Vyhraňuje se jako specialista.
- 2. Stálá struktura pracovní kariéry provázená přechodem do manažerských funkcí** – východiskem je shoda mezi odbornou přípravou a obsahem vykonávané práce. Pracovník však postupně přebírá rostoucí řídicí odpovědnost. Na tomto základě dochází k jeho sociálnímu vzestupu. Je to převažující forma pracovní kariéry manažerů.
- 3. Nestálá struktura pracovní kariéry** – pracovník vícekrát v průběhu života mění profesi, jeho sociální vzestup je vázán na změnu profese, je však touto skutečností zároveň omezen. Tento typ kariéry patří, vzhledem k různým změnám a inovacím v rámci organizací, k nejčastějším.
- 4. Difúzní struktura pracovní kariéry** – odborná příprava neodpovídá obsahu vykonávané práce, dochází k časté změně pracovního zařazení. Tento typ kariéry je častý a objevuje se zejména u pracovníků s nízkou úrovní odborné průpravy a u pracovníků, kteří méně dbají o vzestup svého profesního a společenského uplatnění.

5.4.1 | Nové trendy v přístupu k pracovní kariéře

V současné době dochází ve společnosti k výrazným změnám. Zvyšuje se rychlost technologického vývoje, trh práce ovlivňují globalizační tendence, organizace zeštíhlují a dochází ke změnám organizační struktury, v populaci dochází k demografickým posunům, mezi něž patří zvyšující se počet zaměstnaných žen, stárnutí populace, větší mobilita pracovní síly atd. Pracovní prostředí je v reakci na tyto trendy flexibilnější, ve vyšší míře se využívá netradičních pracovních režimů. Všechny zmíněné skutečnosti kladou stále větší nároky na aktivitu a samostatnost pracovníků.

Podle Kirovové (2007) jsou **tradiční koncepce kariéry spojovány s industriálním obdobím** (společnost je zaměřena na průmyslovou výrobu, dobývání a zpracování surovin), pro které je typická hierarchická struktura organizace, výrazná specializace pracovních pozic a autokratické styly řízení. **Tradiční kariéra se vyznačuje strukturovaným průběhem a organizace mají významný podíl na jejím řízení.** V tradičním pojetí se také při hodnocení úspěšnosti častěji využívá objektivní kariéry, hodnocené kladně zejména v případě kariéry vzestupné.

V postindustrialismu, pro který jsou charakteristické výrazné strukturální změny společnosti (například pád socialistických zřízení v 80. a 90. letech minulého století) a odklon od průmyslové výroby směrem ke službám, **narůstá význam informací a znalostí.** Prudký rozvoj informačních technologií, globalizace trhů a demografické změny pak donutily organizace reagovat na tyto změny posunem k větší flexibilitě. Nejde pouze o strukturální změny organizací – zplošťování organizačních struktur, ale i o změny v přístupu k pracovníkům. **Charakteristické jsou pro toto období posun k participativnějším manažerským stylům, posilování odpovědnosti a samostatnosti pracovníků, ale zároveň i nižší míra jistoty, kterou organizace svým pracovníkům poskytují.**

Nové trendy v přístupu k pracovní kariéře tak souvisejí s posunem od tradičních organizací řízených kariér ke kariérám méně strukturovaným a řízeným jedinci samými. K současným koncepcím kariéry patří například proteovská kariéra (protean career), kariéra bez ohraničení (boundaryless career) nebo kariéra portfoliová (portfolio career) (Kirovová, in Pauknerová, Kirovová, Mohaupt, Šafránková, 2009).

Proteovská kariéra pochází již z konce 70. let minulého století. Hall (Hall et al., 1997) zde definoval přechod od kariéry organizační ke kariéře proteovské, která **je řízena jedincem samým.** Zásadní význam zde mají ve vztahu ke kariéře individuální rozhodnutí a hledání životního naplnění. Kritérium úspěšnosti je subjektivní (vnitřní), ne objektivní (vnější).

Pro kariéru bez ohraničení je typický její různorodý průběh charakterizovaný změnami zaměstnavatele, využíváním externích informačních sítí vně organizace, ve které je pracovník momentálně zaměstnán, do této kariéry patří i odmítnutí kariérních příležitostí z osobních či rodinných důvodů. Tuto kariéru charakterizuje rozvoj kompetencí, který souvisí s vysokou mírou mobility fyzické i psychologické. Je pro ni typická **nezávislost na tradičních organizačních kariérních postupech a strategiích** (Arthur, Rousseau, 1996).

Portfoliová kariéra vychází z původního významu „portfolia“ ve světě umění – prezentace nabídky uskutečněných projektů a prací. Jde o práci, která je realizována pro více zaměstnavatelů, v některých případech i současně a v rámci různých druhů pracovních vztahů. Může jít například o kombinaci zaměstnaneckého poměru a podnikání. Portfolio jedince pak představuje soubor znalostí a dovedností (kompetencí), které dokladuje jeho zkušenosti z různých pracovních oblastí.

Pro současná pojetí kariéry je typická nízká míra strukturovanosti, časté změny pozice i zaměstnavatele, někdy i profesního zaměření. Řízení kariéry je individuální, kritéria hodnocení její úspěšnosti jsou spíše subjektivní. **Posuny v pojetí kariéry tak znamenají celkově aktivnější roli a vyšší míru samostatnosti a odpovědnosti jedince při kariéřním rozhodování.** Vyžadují také mnohem větší flexibilitu a proaktivitu v průběhu celé pracovní kariéry. Úloha organizace pak spočívá zejména v umožnění a případném facilitování tohoto procesu.

5.4.2 | Kariéra manažera

Činnost a osobnost zejména špičkového manažera a jeho postavení v organizaci i mimo ni vzbuzuje velkou pozornost, a to nejen v dané organizaci, ale i v širší veřejnosti. Je to pochopitelné, neboť každý vrcholový manažer je nositelem značné odpovědnosti a pravomoci, jeho rozhodnutí určují současnou i budoucí prosperitu a dynamiku rozvoje organizace, je velmi dobře ekonomicky zajištěn, **bývá viděn i jako významná osobnost v určitém regionu.** U řídicích pracovníků na nižších úrovních řízení uvedené sice do určité míry také platí, avšak v menším rozsahu.

Pozice špičkového řídicího pracovníka (vrcholového manažera) obvykle u člověka završuje jeho pracovní i životní dráhu, jeho profesní či pracovní kariéru. **Tato kariéra představuje plynulý společenský a ekonomický vzestup, který je provázen postupně stále zřetelnějšími symboly moci a vážnosti.**

Úspěšná kariéra špičkového řídicího pracovníka bývá navenek značně atraktivní a řada lidí ji proto může nahlížet jako **model či vzor vybízející k následování.** Tomuto pojetí nejlépe odpovídají četné biografie a autobiografie mnoha úspěšných vrcholových manažerů a podnikatelů (Tomáš Baťa, Lee Iacocca a další).

Současně se však ukazuje, že **pracovní kariéra význačných osobností má velmi výrazné individuální specifické rysy.** Jejich životní dráha bývá spojena s jejich osobními představami a zkušenostmi, provázena konkrétními pozitivními i nepříznivými či kritickými událostmi, poznamenána dosaženými úspěchy i nezdary. Tvaroval ji celkový vývoj daného jedince a do její interpretace se dnes promítá jeho dosažené mimořádné postavení. **Proto v profesních kariérách špičkových řídicích pracovníků nacházíme jen málo zcela shodných znaků.**

Přes uvedená omezení je třeba v rámci personálního managementu firmy kariéru úspěšných řídicích pracovníků cílevědomě formovat. Obvykle se k tomu využívá principu modelování. **O konkrétních přístupech a možnostech je přitom třeba uvažovat z hlediska čtyř skutečností.** Jsou to tyto skutečnosti:

1. kariérová strategie organizace,
2. cílevědomé aktivity řídicích pracovníků,
3. situační okolnosti,
4. uplatňované principy a mechanismy kontroly.

Ad 1. Pokud jde o kariérovou strategii organizace, bývá z psychologického hlediska za optimální považován model, v jehož rámci manažer relativně pomalu postupuje po žebříčku pracovní kariéry. Aby se předešlo situaci, kdy by přesáhl strop svých možností, jsou na každém stupni tohoto postupu opakovaně prověřovány jeho předpoklady. Současně se tak postupně formuje způsobilost manažera pro řízení a vyžívá a rozvíjí se jeho řídicí kompetence. Tento přístup lze však uplatňovat jen v dobře fungující, stabilizované organizaci, neboť předpokládá komplexní, dynamickou strategii jejího řízení a odpovídající koordinovanost celopodnikového dění, v jehož rámci jsou dobře skloubeny technické, technologické a ekonomické postupy s procesy personálními a sociálními.

Programování pracovní kariéry manažerů v organizaci by mělo zahrnovat následující kroky:

- zjištění požadavků na způsobilost a kvalifikaci (kompetenci) manažera ve vztahu k pracovním úkolům a cílům organizace,
- přesné a důsledné rozlišení pracovních pozic zaměstnanců organizace, včetně manažerů, podle náročnosti vykonávané práce a svěřené odpovědnosti,
- normativní vymezení možností kariérového posunu jednotlivých skupin pracovníků, včetně již současných manažerů (prostor pro tento posun je omezený),
- stanovení kariérových drah jednotlivých skupin pracovníků, zejména manažerů, a vymezení podmínek pro jejich naplňování,
- vymezení kariérové dráhy konkrétního manažera jako rozhodující nebo dokonce výlučné perspektivy jeho působení v dané organizaci,
- stanovení obsahového průběhu a časových dimenzí standardní pracovní kariéry řídicího pracovníka v organizaci,
- zdůraznění některého obecného principu jako závazného pro naplňování pracovní kariéry manažerů v organizaci (zpravidla to bývá princip výkonnosti nebo princip seniority).

Ad 2. Výchozí podmínky a současně i způsoby naplňování pracovní kariéry manažerů představují pak jejich cílevědomé aktivity. Mají obvykle značný rozsah a v souladu s rostoucími pravomocemi bývají determinovány i zvyšující se odpovědností manažera. Snahy zaměřené na dosažení úspěchu, který často představuje vyšší řídicí pozice a jí odpovídající sociální vzestup, stojí obvykle manažery mnoho námahy. Nemohou nic ponechat náhodě. Důležitý přitom není jen způsob výkonu řídicí funkce, ale i celkové vystupování, gestikulace, oblečení apod. To do značné míry ochuzuje jejich soukromý život. Trpí tím partnerské vztahy, péče o děti a jejich výchova, nebývá čas na zájmy a přátelská setkání.

Na gradaci cílevědomých aktivit manažerů může být nahlíženo jako na posloupnost specificky zaměřených stupňů nebo kroků, které v určitém období jejich pracovní kariéry převažují. Příkladem tradičního kariérového postupu manažera v klasických hierarchických organizacích může být následující

etapizace odvozená z průběhu kariér vrcholových manažerů velkých firem s působností v mnoha zemích světa (Růžička, 1993).

Stupeň I. – Hledání (1.-5. rok). Manažer začíná svou pracovní kariéru po ukončení vysokoškolského vzdělání ve 24 letech. Pro tento stupeň je příznačná nestabilita a tápání. Pracovník přichází do podniku málo ovlivněn (nebo zcela neovlivněn) předchozím zaměstnavatelem nebo poznáním nějaké jiné organizace. Bývá ochoten riskovat, neboť je v postavení, kdy nemá co ztratit, a tak si snadno může svou pozici vylepšit. Pro toto období bývají typické časté přechody v rámci organizace i změny zaměstnavatele. Toto období obvykle končí dosažením stability v zaměstnání povýšením do první řídicí funkce.

Stupeň II. – Rozvoj (cca 6.-10. rok). Je to období vývoje pracovní kariéry v rámci určitého podniku. Pracovník si postupně rozšiřuje odborné a řídicí zkušenosti. Může přitom být pověřen funkcí asistenta některého vrcholového manažera. Dochází k povýšení v ranku nižších stupňů řízení. Zhruba třicetiletý manažer získává za standardních podmínek řídicí zkušenosti, nejčastěji ve funkci vedoucího provozu nebo pobočného závodu. V průběhu jeho rozvoje dále pokračuje proces jeho identifikace s podnikem.

Stupeň III. – Angažovanost (cca 11.-15. rok). Mladý manažer se již dobře identifikoval s podnikem a začíná se podílet na plnění závažnějších úkolů. Postupuje do střední linie řízení. Rozšířil se mu okruh zkušeností, řeší úkoly v nových oblastech řízení. Často v této době pracuje v zahraničí nebo v zahraničním obchodním oddělení. Nastává období jeho skutečné angažovanosti. Manažer získal důvěryhodnost, prokázal své odborné předpoklady i řídicí schopnosti. Bývá zvažováno jeho případné zařazení do vrcholového vedení podniku.

Stupeň IV. – Ověřování (cca 16.-20. rok). Je to etapa ověřování řídicích schopností manažera na základě výkonu náročné řídicí funkce (ředitel divize, ředitel pobočky). Toto období končí přípravou pro výkon funkce člena vrcholového managementu.

Stupeň V. – Splácení (cca 21.-25. rok). Dochází ke konečnému doladování pro vrcholové řízení, například ve funkci výkonného viceprezidenta. Na konci tohoto období bývá dosaženo funkce vrcholového manažera podniku.

Stupeň VI. – Výnosnost (nad 25 let). Výkon funkce vrcholového manažera. Pozice prezidenta (chiefmanager) dosažená v 50ti letech po 25ti letech usilovné práce představuje úspěšné završení pracovní kariéry.

potenciálu, následuje fáze, kdy klient získává informace o sobě například na základě diagnostiky, o možnostech na trhu práce apod. Pak se dostáváme do fáze rozhodovací a nakonec přichází fáze, kdy klient přijímá opatření a podniká naplánované kroky.

Egan (1990) mapuje poradenský proces kariérového poradenství v **třístupňovém modelu (tzv. model EGAN)**, ve kterém postupujeme od identifikace problému, potřeb a příležitostí k výběru možných scénářů až po konkrétní strategie a plány.

- Kde se nacházím v současnosti? Identifikace problémové situace a příležitostí.
- Kam se chci dostat? Výběr možných scénářů.
- Jak se tam dostanu? Konkrétní strategie a plány.

Při práci s klientem je také možné využít v současnosti stále populárnějšího postupu, který je založen na principech koučování. **Kariérové koučování představuje specifický případ koučování**, má svou pevnou strukturu a další náležitosti. Obecně platí, že ten, kdo má dovednosti kouče, je schopen kariérového koučování, ten, kdo koučuje pouze kariérově, nemusí být schopen koučování v jiném kontextu. **Kariérové koučování si můžeme definovat jako proces odehrávající se mezi dvěma jedinci, který podporuje rozpoznání a využití osobních zdrojů pro rozhodnutí, která se týkají kariéry, a efektivní řízení pracovních záležitostí v širším kontextu života jedince, vedoucí k vyjasnění, změně a následné akci. Od klasického poradenského přístupu se koučování liší zejména v zaměřenosti na budoucnost**, zatímco poradenství je spíše orientováno na minulost a pátrá po příčinách problémů.

Ukazuje se, že pro řadu lidí není stále přirozené využít možností, které jim jsou ve vztahu k řízenému profesnímu uplatnění nabízeny. Může za to jednak poměrně nízká úroveň informovanosti o těchto možnostech, jednak i určité předsudky. Díky zařazení předmětů zaměřených na plánování kariéry a řízení osobního rozvoje do výuky již od primárního stupně vzdělávání by se však systematictější práce na svém profesním uplatnění měla v budoucnu stát přirozenou součástí života každého z nás.

5.4.6 | Řízení kariéry ve vybraných organizacích

Kariévní rozvoj pracovníků a jejich kontinuální vzdělávání patří v současné době k prioritám práce s lidmi v organizacích, které si uvědomují význam lidského kapitálu. Pro ilustraci jsme vybrali podniky, kde řízení kariéry má již určitou tradici a kde se zvolené postupy osvědčily. Zaměřili jsme se přitom na různé přístupy a specifické aspekty řízení kariéry a rozvoje pracovníků v jednotlivých firmách.

Mezi organizace, které se svými pracovníky dlouhodobě a úspěšně pracují, můžeme zařadit nadnárodní poradenské společnosti. Jako jejich zástupce jsme vybrali firmy **KPMG a PriceWaterhouseCoopers**. V obou organizacích se systematicky pracuje se zaměstnanci již od samého počátku. Je pro ně důležitá aktivní spolupráce s vysokými školami, protože noví pracovníci se nejčastěji rekrutují z řad absolventů vybraných vysokých škol. Mezi aktivity, kterými se ucházejí o přízeň kvalitních studentů, je pořádání soutěží, přijímacích řízení na zkoušku, nabídka možnosti stáží a prací na nejrůznějších projektech. Jejich strategií je oslovit své pracovníky jasnou představou o jejich budoucnosti ve firmě. Často je tato strategie velmi přehledně komunikována již prostřednictvím internetových stránek. Jako příklad může sloužit **ukázka kariérního postupu ve společnosti KPMG**:



Obr. 5.5 Kariérní dráha v KPMG

Zdroj: <http://www.kpmg.com/CZ/cs/JoinUs/WhyKPMG/Career-Progression/Stranky/default.aspx>.

Přes pečlivé strukturování kariérního posunu v rámci organizace není tento postup dogmatem. Díky propracovanému systému hodnocení je možné si své cíle stanovit osobně na základě diskuse se svým nadřízeným.

Důrazem na intenzivní rozvoj kompetencí se pro změnu profiluje firma PriceWaterhouseCoopers. Věnuje pozornost i důkladnému zaškolování nových zaměstnanců a prostřednictvím vlastní akademie – PWC Business Academy – zajišťuje svým pracovníkům možnost stále se rozvíjet a získávat specifické znalosti a dovednosti.

Americká firma McDonnell-Douglas Space Systems nabízí zase svým potenciálními i současnými manažerům možnost absolvovat tzv. kariérovou rotaci.

Ta spočívá v postupném vystřídání různých druhů práce v závislosti na dosaženém stupni kariéry. Těm, kteří jsou na začátku své manažerské kariéry, je nabízena rotace po různých vnitropodnikových útvarech. Pokročilejším manažerům je určena rotace po jednotlivých provozech. A pro ty, kteří jsou nejdál, je k dispozici rotace na úrovni nejvyšších pracovních funkcí.

Cílevědomou koncepcí pracovní kariéry svých zaměstnanců, včetně manažerů, vypracovala a v praxi **uskutečňuje také známá firma McDonald's. Vychází ze stanovení systému stupňů odbornosti a funkčního zařazení.** Každý nový pracovník začíná od prvního stupně, tedy od nejnižší funkce, jejíž pracovní náplň tvoří obsluha zákazníků, práce v kuchyni a úklid. Dosažení druhého stupně předpokládá, aby pracovník byl výkonný a zvládl stanovené kvalifikační požadavky. Náplní jeho práce se stává zapracovávání nových zaměstnanců. Další, vnitřně členitější stupeň představuje již pozice manažerská. Rychlost postupu v managementu rámci závisí pouze na konkrétním manažerovi – na jeho přístupu k práci, aktivitě a vztahu k lidem. Výsledkem takto založené koncepce je to, že pro řídicí funkce jsou pracovníci průběžně připravováni a hodnoceni, dokonale znají všechna pracoviště a mají silnou vazbu na firmu.

O autorech

Doc. PhDr. Eva Bedrnová, CSc. – patří mezi přední osobnosti české psychologie. Působí dlouhodobě na katedře psychologie a sociologie řízení Podnikohospodářské fakulty Vysoké školy ekonomické v Praze. Profesně se zaměřuje zejména na problematiku psychologie práce a organizace a řízení. Dále se zabývá problematikou duševní hygieny a stres managementu. Kromě dlouholeté pedagogické a výzkumné činnosti se věnuje psychologickému a personálnímu poradenství jak v akademickém prostředí, tak v podnikové praxi. Je autorkou a spoluautorkou řady učebnic i populárně vědeckých monografií a článků v odborném i denním tisku.

PhDr. Martin Cipro, Ph.D. – je atestovaný a registrovaný psycholog v soukromé praxi v oblasti firemního a individuálního psychologického poradenství. Dlouhodobě spolupracuje s katedrou psychologie a sociologie řízení Podnikohospodářské fakulty Vysoké školy ekonomické v Praze, kde dva roky pracoval jako odborný asistent v oboru podniková ekonomika – management. Zaměřuje se na hlubší psychodiagnostiku v personálním poradenství, realizuje výběrová a rozvojová Assessment Centra, orientuje se na dlouhodobé výcviky komunikačních dovedností, na tréninky sociálně manažerských dovedností, efektivitu týmové práce, obchodního jednání a antistresové programy. Od roku 2002 pracuje jako psychoanalytický kouč, věnuje se publikační činnosti. Je externím poradcem a personálním auditorem několika mezinárodních koncernů i menších českých firem.

Doc. PhDr. Ing. Eva Jarošová, Ph.D. – dlouhodobě působí na katedře psychologie a sociologie řízení Vysoké školy ekonomické v Praze a v Akademické psychologické poradně VŠE. Ve své pedagogické a odborné práci se věnuje tématům psychologie práce a řízení, výcviku sociálních a manažerských dovedností, psychologickému poradenství a koučování. V současnosti se výzkumně zabývá oblastí vedení lidí. Je absolventkou obchodní fakulty VŠE v Praze a jednooborové psychologie na FFUK v Praze, kde také získala titul Ph.D. Je rovněž autorkou a spoluautorkou řady učebnic i populárně vědeckých monografií a článků v odborném tisku.

PhDr. Eva Kašparová, Ph.D. – je výzkumnou pracovnící a konzultantkou s více než pětadvacetiletou praxí v oblasti vzdělávání. V současné době pracuje jako odborná asistentka na katedře psychologie a sociologie řízení Podnikohospodářské fakulty Vysoké školy ekonomické v Praze. Zabývá se konzultační a školicí činností v oblasti organizačního vzdělávání, projektového řízení, sociální komunikace, PR a aplikovaného sociologického výzkumu. Podílí se na realizaci výzkumných a rozvojových projektů národního i mezinárodního rozsahu. Je autorkou a spoluautorkou domácích a mezinárodních odborných příspěvků, článků a publikací. Působila na zahraničních univerzitách v Indii, Mongolsku a Mexiku a jako zahraniční expert na Slovensku a ve Vietnamu. Odborně se zaměřuje na organizační teorii, řízení lidí a organizací, organizační kulturu a organizační změnu, transformaci organizačních struktur, perspektivy virtuálních organizací, týmovou práci a virtuální týmovou práci, telework, projektové řízení a vnější organizační vztahy.

Mgr. Tereza Králová, Ph.D. – vystudovala psychologii na Filozofické fakultě Univerzity Karlovy v Praze se zaměřením na psychologii práce a organizace. Doktorské studium absolvovala na Fakultě podnikohospodářské Vysoké školy ekonomické v Praze, obor ekonomika a management, v doktorské práci zpracovávala téma networkingu. Na katedře psychologie a sociologie řízení VŠE působí od roku 2006, v současné době jako odborná asistentka. Pedagogickou aktivitu vyvíjí v rámci předmětů na bakalářském i magisterském stupni studia, působí jako vysokoškolský poradce, donedávna zastávala funkci manažerky pro vztahy s podniky mezinárodního studijního programu CEMS MIM. Před svým působením na VŠE pracovala jako konzultant v oblasti personalistiky, poradenství a vzdělávání v podnikové sféře a této činnosti se věnuje i nyní.

Ing. Hana Lorencová, Ph.D. – je absolventkou Vysoké školy ekonomické. V současnosti působí jako odborná asistentka na katedře psychologie a sociologie řízení Podnikohospodářské fakulty Vysoké školy ekonomické v Praze. Profesionálně se zaměřuje na sociálně psychologické souvislosti podnikového řízení, zejména na motivaci a stimulaci pracovníků, flexibilitu práce či sociální a manažerské dovednosti. Dále se zabývá problematikou andragogiky a moderních výukových metod. Participuje na českých i mezinárodních výzkumných projektech. Jako lektorka a konzultantka spolupracuje s dalšími vysokými školami, vzdělávacími institucemi a firemní praxí. Je autorkou řady odborných publikací v oblasti psychologie a sociologie řízení.

Mgr. Ing. Martin Lukeš, Ph.D. – v současnosti působí jako odborný asistent na katedře psychologie a sociologie řízení Vysoké školy ekonomické v Praze. Odborně se věnuje psychologii podnikání, inovacím a interkulturní psychologii. V těchto oblastech realizoval řadu odborných výzkumů, které publikoval v knihách a odborných článcích v ČR i v zahraničí. Je členem výboru České asociace psychologů práce a organizace. Vystudoval psychologii na Filozofické fakultě Karlovy Univerzity a podnikovou ekonomiku a management na VŠE, kde získal též doktorský titul.

Prof. Ing. Ivan Nový, CSc. – od roku 1992 působí jako vedoucí katedry psychologie a sociologie řízení Podnikohospodářské fakulty Vysoké školy ekonomické v Praze. Odborně se zaměřuje na problematiku sociálně psychologických a sociologických stránek podnikového řízení, zvláště pak na oblast vedení lidí, organizační kultury a interkulturního managementu. V této tematické oblasti byl hlavním řešitelem mnoha výzkumných úkolů českých i zahraničních grantových agentur. Intenzivně spolupracuje s řadou zahraničních výzkumných a vzdělávacích institucí, zejména v německy mluvících zemích. Je autorem či spoluautorem řady učebnic a odborných monografií a příspěvků v odborných časopisech.

Doc. PhDr. Daniela Pauknerová, Ph.D. – vystudovala psychologii na Filozofické fakultě Univerzity Karlovy, kde také absolvovala doktorské studium v oboru psychologie práce a organizace. Od roku 1994 působí na katedře psychologie a sociologie řízení Podnikohospodářské fakulty Vysoké školy ekonomické v Praze, v roce 2012 zde obhájila habilitační práci. Dlouhodobě spolupracuje s University of Pittsburgh, v současnosti i s University of Pennsylvania. Na VŠE je garantem kursů Psychologie a sociologie řízení, Trénink komunikačních a prezentačních dovedností a Psychology in Management, zařazeného do programu CEMS MIM. Ve své pedagogické a odborné práci se věnuje problematice psychologie práce a řízení, tréninku komunikačních, sociálních a manažerských dovedností, psychologického, personálního a profesního poradenství, psychologické diagnostiky, motivace pracovního jednání, managementu diverzity a genderové problematice. Těmito tematickými okruhy se intenzivně zabývá i v podnikové sféře. Je autorkou a spoluautorkou textů katedry psychologie a sociologie řízení a dalších odborných i populárně naučných publikací a článků. Je členem Českomoravské psychologické společnosti, International Society for Diversity Management a Asociace vysokoškolských poradců.

PhDr. Alois Surynek, Ph.D. – je sociolog a člen katedry psychologie a sociologie řízení Podnikohospodářské fakulty Vysoké školy ekonomické v Praze. Odborně se zaměřuje na problematiku metod sociálního výzkumu a dále na oblast vztahů mezi pracovníky v organizaci a zaměstnanců a zaměstnavatelů. V poslední době věnuje více pozornosti rovněž konceptu arts managementu. Byl a v současnosti je zapojen do řady výzkumných projektů se zaměřením na uvedená témata. Je autorem desítek článků v odborných časopisech, příspěvků ve sbornících a spoluautorem knižních publikací.

**Eva Bedrnová, Eva Jarošová, Ivan Nový a kol.
MANAŽERSKÁ PSYCHOLOGIE A SOCIOLOGIE**

V roce 2012 vydalo nakladatelství Management Press, s. r. o.,
nám. W. Churchilla 2, Praha 3, jako svou 437. publikaci
Obálku navrhl Petr Foltera
Vydání 1.
Sazba Studio CADIS, Praha
Vytiskly Tiskárny Havlíčkův Brod, a. s.
ISBN 978-80-7261-239-0