

Člověk v organizaci

Dílčí studijní text
pro předmět Organizační chování
(pouze pro studijní účely)

© Růžena Lukášová

Člověk v organizaci

Organizace je tvořena lidmi. I když mají určité společné charakteristiky, každý z nich je jedinečný - má své specifické schopnosti, znalosti a dovednosti, specifickou konstelaci osobnostních vlastností, které ovlivňují jeho prožívání a chování, má svoje potřeby, zájmy a postoje. Ty mohou být zdrojem pružnosti a vysokého výkonu organizace, stejně tak ovšem mohou být zdrojem konfliktů a organizačních problémů. Chce-li manažer dosahovat organizačních cílů, potřebuje porozumět osobnosti člověka a individuálním rozdílům mezi lidmi - usnadní mu to výběr pracovníků, jejich vedení a motivování, porozumí ovšem lépe také sobě samému.

Osobnost

Definovat pojem osobnost v souladu se současnými teoretickými poznatky psychologie je velmi obtížné, neboť dnes existují desítky definic osobnosti, které odrážejí pohledy různých osobnostních teorií. Obecně však lze říci, že pojem osobnost vyjadřuje jedinečnost a určitou stálost povahy a jednání každého jednotlivce.

Pozorujeme-li projevy lidí ve svém okolí, vidíme, že lidské chování je velmi rozmanité a individuálně odlišné. Tato rozmanitost ovšem má své meze. Při srovnávání jednotlivců nacházíme také některé podobnosti a sledujeme-li někoho delší dobu, můžeme zjistit, že jeho způsoby chování jsou více či méně stálé. Tuto skutečnost v zásadě odráží pojem osobnost.

Osobnost v psychologickém slova smyslu je tedy jakýsi **organizovaný celek duševního života, který podmiňuje chování a prožívání člověka**, jedinečný soubor vlastností, který charakterizuje jednotlivce.

Osobnost člověka se utváří pod vlivem dvou základních skupin faktorů:

- faktorů genetických (vrozené zvláštnosti a dispozice)
- výchovy a prostředí (vliv rodičů, sourozenců, přátel, spolužáků a spolupracovníků, vliv společenských skupin, kultury národa, ...).

Osobnostní předpoklady úrovně a charakteru činnosti

Výkonnost a charakter činnosti člověka závisí na celé řadě činitelů a regulačních procesů, fungujících v rámci jeho osobnosti. K těm základním patří schopnosti a dovednosti člověka, tvořivost a kognitivní styl.

Schopnosti a dovednosti

Schopnosti jsou naučené (resp. učením rozvinuté) dispozice k provádění určitých činností.. Vznikají na základě vloh, které jsou vrozenými dispozicemi, a rozvíjejí se v průběhu života vlivem prostředí. Jsou zdrojem individuálních rozdílů v úrovni dovedností.

Schopnosti se obvykle člení na schopnosti *speciální* a *obecné*. Speciálními schopnostmi mohou být např. schopnosti matematické, hudební, výtvarné, pohybové atd., z pracovního hlediska nás mohou zajímat např. schopnosti psychomotorické (rychlost a přesnost reagování na podnět, zručnost, koordinace očí a rukou), schopnosti komunikační (srozumitelnost vyjadřování, obratnost, slovní zásoba, ...) atd.

Obecné schopnosti se někdy označují pojmem **inteligence**. Inteligence je chápána jako celková rozumová vyspělost, schopnost řešit problémy a přizpůsobit se životním podmínkám. V rámci inteligence bývají rozlišovány různé typy či složky, např. inteligence *abstraktní* (schopnost postihovat vztahy a souvislosti, provádět abstraktní operace, operovat se symboly a pojmy), *konkrétní* (schopnost chápat vztahy mezi objekty a manipulovat s nimi, vázaná především na obrazově názorné myšlení), *sociální* (sociální obratnost, schopnost porozumět lidem a jednat s nimi).

Dovednosti jsou dispozice k vykonávání určité praktické činnosti, získané na základě praxe a speciálně zaměřených výcviků. Pro manažera např. jsou důležité takové dovednosti, jako dovednost naslouchat, dovednost delegovat úkoly, dovednost vést porady apod. Předpokladem k získání dovedností jsou často **znalosti**, ty však samy o sobě pro vytvoření dovednosti nepostačují. Skutečnost, že mám o něčem znalosti, ještě neznamená, že to umím dělat. Důležité je praktické procvičování a získání praktických **zkušeností**.

K měření individuálních rozdílů v daných oblastech vyvinuli psychologové řadu tzv. **výkonových testů**. Někteří autoři odlišují výkonové testy, které jsou určeny k měření dosažených dovedností a ukazují, co osoba umí udělat v přítomnosti, a testy schopností, které jsou určeny k předpovědi toho, co osoba může dosáhnout výcvikem v budoucnosti. Rozdíl mezi těmito dvěma typy testů však v praxi často splývá a nelze je od sebe jednoznačně oddělit. Zejména při testování dospělých lze totiž v řešení praktických úloh nejrůznějšího charakteru jen stěží oddělit vliv vzdělání a zkušeností od schopností.

Tvořivost

Tvořivost člověka je schopnost řešit problémové situace originálním a vynalézavým způsobem, nalézat nová a neobvyklá řešení. Zatímco řešení problému na základě inteligence zahrnuje takové "tradiční" myšlenkové procesy, jako jsou analýza, syntéza, srovnávání a zobecňování, při tvořivém řešení se uplatňuje zejména intuice a fantazie. Tvořiví lidé jsou minimálně průměrně inteligentní, ovšem ne všichni lidé s nadprůměrnou inteligencí jsou tvořiví - mnozí velmi inteligentní lidé nejsou tvořivých řešení problémů schopni.

Kognitivní styl

Kognitivní styly jsou charakteristické způsoby přijímání a zpracovávání informací, které se uplatňují při řešení problémů. Jsou to v podstatě formy kognitivní (poznávací) činnosti, tedy toho, jak jedinec ve srovnání s jinými lidmi vnímá, myslí, učí se. Předpokládá se, že jsou zčásti vrozeny, zčásti se utváří (již od raného dětství) a jsou značně odolné změně.

Lidé s *analytickým* kognitivním stylem používají spíše racionální, logické poznávání. Zajímají je fakta, osobní či zprostředkovaná zkušenost. Důležité pro ně je to, co se dá logicky vyvodit a vysvětlit. *Intuitivně* zaměřeni lidé se orientují spíše na celek než na jednotlivosti, zajímají je vztahy a souvislosti. Věci často více cítí, než jim rozumějí. Důležitý je pro ně

celek, smysl, fantazie, nápad. **Citově** zaměřeni lidé se v poznávání řídí vlastními emocemi, tím, jak prožívají skutečnost. Důležitý pro ně je souhlas či nesouhlas jejich zkušenosti se zkušeností jiných. **Smyslově** orientovaní věří především tomu, co na vlastní oči viděli, slyšeli, o čem se mohli osobně přesvědčit. Důležitá je pro ně především osobní zkušenost.

Schopnosti, dovednosti, kognitivní styl atd. významně ovlivňují charakter a výsledek činnosti člověka. Pro úspěch v určité pracovní činnosti je důležitá jejich úroveň a přiměřená skladba, samy o sobě však zárukou úspěchu nejsou. Míra a způsob jejich uplatnění jsou totiž ovlivněny osobnostními vlastnostmi a motivací člověka.

Temperamentové vlastnosti osobnosti

Temperament je souhrn vlastností člověka, které se týkají především jeho převládajícího citového naladění, způsobu prožívání a síly citových prožitků. Souvisí ovšem také s množstvím životní energie a s tím, jakým způsobem člověk se svou životní energií nakládá. Temperamentové vlastnosti člověka jsou převážně vrozené, mají tedy biologický základ.

Nejznámější typologie temperamentu, jejíž autorství je připisováno Hippokratovi (r. 400 před n. l.), rozlišuje čtyři základní typy: choleric, sangvinik, melancholik a flegmatik.

Choleric je člověk energický a emocionální, prudký a dráždivý. Snadno se rozhněvá, ale jeho hněv nemá dlouhé trvání - jeho city jsou silné, ale rychle se mění. Předností cholerika je schopnost nadchnout se, nedostatkem netrpělivost a v kritických situacích až agresivnost a konfliktnost.

Sangvinik je člověk sdílný, družný, čínorodý, optimisticky laděný. Jeho city jsou slabé a proměnlivé. Dovede se přizpůsobovat, je pružný a pohotový. Jeho předností je otevřenost a společenskost, nedostatkem jistá povrchnost a nestálost.

Melancholik je citlivý až přecitlivělý, jeho city jsou silné a dlouho doznívají. Je uzavřený, zdrženlivý, laděný spíše pesimisticky, obtížně se přizpůsobuje. Jeho předností je citlivost a vnímavost, nedostatkem labilita a úzkostlivost.

Flegmatik je člověk klidný a vyrovnaný, rozvážný a tolerantní. Předností je důkladnost a spolehlivost, nedostatkem může být pasivita a nedostatek nadšení (apatičnost).

Ne každého jednotlivce můžeme jednoznačně přiřadit k některému z typů temperamentu, jde o extrémní, vyhraněné soubory charakteristických vlastností. Mnoho lidí má smíšený temperament, nicméně tendenci chovat se spíše tím či oním typickým způsobem lze u většiny lidí pozorovat.

Interpersonální vlastnosti

Vlastnosti, které člověka charakterizují v jeho chování vůči druhým lidem, se obvykle označují jako interpersonální charakteristiky. Jenom částečně mají dědičný základ, z větší části si je člověk osvojuje v procesu svého životního vývoje, zejména v období raného dětství.

K vlastnostem, které jsou nejčastěji uváděny v souvislosti s chováním člověka v mezilidském styku, patří zejména:

Introverze - extraverte

Typický *introvert* je uzavřený, nevyhledává společnost, navazuje vztahy jen s úzkým okruhem lidí. Typický *extravert* je družný, má rád zábavu a společnost. Má mnoho přátel, nerad dělá něco o samotě, potřebuje být obklopen lidmi.

Dominance - submise

Dominantní člověk potřebuje mít moc, chce rozhodovat, vést a řídit druhé. Je rozhodný a nezávislý. *Submisivita* je opakem dominance. *Submisivní* člověk má tendenci se spíše podřizovat a přenechávat vedení jiným lidem. Nechce nést odpovědnost, je nerozhodný a závislý.

Allocentrická - egocentrická orientace

Allocentrická orientace vyjadřuje, že někdo je ve svém chování primárně orientován na druhé lidi. Má stále na paměti jejich potřeby, požadavky, přání. Opakem je *egocentrická* orientace, která vyjadřuje primární zaměřenost na sebe, vnímání vlastního "já" ve středu všeho sociálního dění.

Přátelskost - nepřátelskost

Přátelskost (afiliace) znamená vstřícnost vůči druhým, zájem o jejich myšlenky a potřeby, ochotu spolupracovat a pomoci. *Nepřátelskost (hostilita)* znamená necitlivost a lhostejnost k potřebám a myšlenkám jiných, nevstřícný, nespolečný, kritický přístup.

Uvedené vlastnosti je třeba chápat jako **dimenze**, tj. jako kontinua se dvěma krajními póly, na nichž lze umístit každého jedince.

Psychologové se odjakživa snaží nalézt nějaké funkční a popisné jednotky, které by umožnily popsat rozmanité způsoby lidského chování. Přístupy, které přitom uplatňují, jsou poměrně různorodé.

Stoupenci **typologických přístupů** předpokládají, že jedince můžeme z hlediska chování kategorizovat do několika typů, které jsou nespojitě a kvalitativně se od sebe odlišují (viz uvedená typologie temperamentu). Naproti tomu zastánci **rysových teorií** předpokládají, že osobnost jedince můžeme popsat pomocí jeho umístění v mnoha spojitých dimenzích, z nichž každá představuje určitý osobnostní rys (vlastnost). Ve svých výzkumech pak usilují o nalezení nejmenší možné množiny základních rysů, která by obsáhla rozmanitost osobností člověka.

V současné psychologii existuje ještě množství dalších přístupů, zdá se však, že v organizační praxi jsou aplikovány především typologický a rysový přístup, neboť na jejich základě vznikla celá řada osobnostních dotazníků, které umožňují posoudit člověka s ohledem na praktické požadavky organizací.

Příkladem takové metody je světoznámý dotazník 16 PF Raymonda B. Cattela, který umožňuje popsat osobnost člověka pomocí 16 bipolárních vlastností:

1. rezervovaný - vřelý, 2. konkrétní myšlení - abstraktní myšlení, 3. citový - citově stabilní, 4. submisivní - dominantní, 5. střízlivý - entuziastický, 6. nezodpovědný - odpovědný, 7. opatrný - dobrodružný, 8. tvrdý - jemný, 9. důvěřivý - podezřívavý, 10. praktický - bohémsky rozervaný, 11. přirozený - uhlažený, 12. sebejistý - úzkostný, 13. konzervativní - radikální, 14. závislý na ostatních - nezávislý, 15. nedisciplinovaný - ukázněný, 16. uvolněný - napjatý.

Charakterové a volní vlastnosti

Charakterem se v psychologickém slova smyslu rozumí naučená tendence jednat v určitých situacích určitým konzistentním způsobem, který má vztah k hodnotám a morálním požadavkům. Charakterové vlastnosti jsou např. čestnost, pravdomluvnost.

Volní vlastnosti (tj. vlastnosti vůle) jsou spjaty se schopností sebekontroly a záměrné regulace chování, projevující se nejen v potlačování nežádoucích tendencí (např. v boji s různými zlozvyky apod.), ale i v úsilí při překonávání překážek a při dosahování vzdálených cílů. Volními vlastnostmi jsou např. vytrvalost, rozhodnost, rozvážnost, sebeovládání.

Volní a charakterové vlastnosti jsou spolu nedílně spjaty. Zjišťování těchto vlastností pomocí psychologických diagnostických nástrojů je nesmírně obtížné, neboť vyžaduje užívání komplikovaných nepřímých metod, a spolehlivost výsledků je např. v situaci výběru pracovníků velmi relativní. Jednodušší se proto jeví opřít se v tomto směru spíše o reference a informace vztahující se k dosavadní pracovní dráze a pracovním výsledkům.

Motivační systém osobnosti

Motiv je vnitřní pohnutka podněcující jednání člověka.

Motiv má **dvě základní funkce**:

- **aktivující** (energizující), tj. aktivuje jednání člověka, dodává mu sílu a energii k činnosti
- **směrující** (řídící), tj. dodává jednání směr (člověk se rozhodne pro určitou věc a pro způsob, jak jí dosáhnout).

Teoriemi motivace v kontextu organizačního chování se zabýváme v samostatné kapitole. Na tomto místě uvádíme pouze základní pojmy.

Motivačními dispozicemi, které aktivují a usměrňují jednání člověka, jsou v rámci osobnosti především potřeby, zájmy, hodnoty a postoje člověka.

Potřeby

Potřeby jsou základem motivace člověka. Z psychologického hlediska jsou chápány jako **prožívaný či pociťovaný nedostatek něčeho důležitého pro život**. Potřeby nutí člověka k jednání, zaměřenému k odstranění pociťovaného nedostatku, jsou tedy silným zdrojem aktivity.

David McClelland sledoval ve svých výzkumech rozdíly v uplatnění různých potřeb mezi lidmi a rozlišil tři základní skupiny lidí:

- s vysokou potřebou výkonu
- s vysokou potřebou moci
- s vysokou potřebou afiliace.

Pro úspěch a rozvoj organizace jsou podle McClellanda nejpřínosnější lidé s **vysokou potřebou výkonu**, kteří se vyznačují touhou po osobní odpovědnosti, samostatnosti, neustálém překonávání překážek, po soutěži s ostatními. Stanovují si cíle s rozumnou úrovní rizika, vyhýbají se úkolům příliš snadným či naopak příliš obtížným. Jejich spokojenost vyplývá z dobře vykonané práce, finanční odměna je pro ně spíše jen potvrzením úspěšnosti výsledku práce.

Lidé s **vysokou potřebou moci** se snaží řídit ostatní, ovlivňovat je. Je-li uplatňování této potřeby v souladu s cíli organizace, např. na manažerské pozici, jsou tito lidé pro organizaci prospěšní. Jde-li jim však o pouhou osobní moc, dochází často ke konfliktům se zájmy organizace.

Lidé s **vysokou potřebou afiliace** usilují o vytvoření a udržování přátelských vztahů s lidmi kolem sebe. Jsou schopni týmové práce a užiteční např. ve styku s veřejností (blíže viz Bělohávek, 1996).

Zájmy

Zájem je motivační dispozice, kterou můžeme charakterizovat jako sympatii k určitým objektům nebo činnostem. Zájem podněcuje jedince k tomu, aby se zabýval určitými předměty nebo činnostmi, neboť dané předměty či zabývání se danými činnostmi v něm vzbuzují pocity příjemnosti. Nejobecnější členění rozlišuje **zájmy o ideje** (zájmy vědecké, estetické, literární, ...), **zájmy o věci** (zabývání se věcmi, zvířaty, rostlinami, sbírání a třídění věcí, ...), **zájmy o lidi**.

Pracuje-li člověk v oboru, o nějž má hluboký zájem, je jeho výkon silně vnitřně motivován a vnější pobídky pro něj budou méně významné, než pro ty, kteří tak silný zájem o danou činnost nemají.

Hodnoty

Hodnotou je pro člověka to, čemu přikládá ve svém životě význam, co považuje za důležité. Obecně se rozlišují **hodnoty cílové** - to, o co člověk v životě usiluje (zdraví, rodina, ...) a **hodnoty instrumentální**, tj. prostředky, jejichž využíváním dosahujeme něčeho pro sebe významného (vzdělání, postavení v zaměstnání, ...). Hodnoty člověka jsou, jak ukazují výzkumy, určitým způsobem vnitřně strukturovány. Soubor hodnot, které člověk považuje za důležité, obvykle krystalizuje kolem jedné či několika dominantních (nejvýznamnějších) hodnot a v odborném jazyce bývá označován jako **hodnotová orientace**.

Hodnotami, resp. mírou významu jednotlivých hodnot jsou ovlivňována zejména závažná rozhodnutí člověka. Hodnoty se promítají do kariérového zaměření jednotlivců (např. orientace na materiální hodnoty, na odborný růst apod.) a jejich přístupu k práci. Souvisí výrazně s věkem a příslušností k různým sociálním skupinám - např. starší lidé preferují více jistotu, zatímco mladí usilují o úspěch i za cenu rizika, kvalifikovaní lidé jsou často

orientování na osobní rozvoj, kdežto lidé s nižší kvalifikací většinou preferují spíše přátelství a hodnoty materiální. Hodnotové orientace členů pracovních skupin výrazně determinují psychologickou atmosféru pracovních skupin a celkovou firemní kulturu.

Postoje

Postoje bývají obvykle definovány jako naučené predispozice reagovat na určité objekty konzistentně příznivým či nepříznivým způsobem. Postoj je v podstatě *vztah* člověka k nějakému objektu, přičemž objektem může být nějaká věc, jiná osoba, situace, myšlenka, ale také člověk sám (postoj k sobě samému).

Obecně je postoj chápán jako vícerozměrný konstrukt, ve kterém je možné rozlišit 3 základní složky:

- **kognitivní** (myšlenkovou), reprezentovanou názorem na objekt postoje (např. firma špatně platí)
- **afektivní** (citovou), která se týká emocí, které jsou prožívány ve vztahu k objektu (pracuji tu nesympatičtí lidé, nemám je rád)
- **konativní** (akční), tj. tendenci k určitému jednání, které souvisí s postojem (odejdu z firmy).

Ne všichni autoři se ztotožňují s uvedeným tříložkovým modelem. Někteří rozlišují v postoji pouze složku kognitivní a afektivní, jiní chápou postoj pouze jako systém afektivně-hodnotících reakcí. Patrně v této souvislosti se také vyskytují různé názory na to, zda je postoj možno chápat jako motivační dispozici. Zatímco z tříložkového modelu vyplývá mechanismus fungování názory --- city --- záměry --- chování, někteří autoři jsou toho názoru, že postoje chování sice usměrňují, ale neaktivují.

U postoje můžeme rozlišit:

- **valenci**, kterou je třeba chápat jako kontinuum od krajně negativního ke krajně pozitivnímu vztahu
- **míru komplexnosti** (od jednoduchého názoru po složitý vztah)
- **míru konzistence**, tj. soudržnosti či souhlasnosti tří složek postoje.

Postoje člověka mají výrazný vliv na jeho psychické funkce - na vnímání, myšlení, zapamatování. Ovlivňují to, čeho si člověk ve vztahu k objektu všimne, jak vnímané informace interpretuje, co si zapamatuje, a to směrem k sourodosti získaných informací s existujícími postoji.

Vliv postojů na zapamatování zdokumentoval např. známý pokus K. Lewina a G. Murphyho (1943). Ti pracovali se dvěma pětičlennými skupinami studentů, z nichž jedna byla orientována pro- a druhá protikomunisticky. Každá skupina se měla učit materiál protikladného politického obsahu. Po dobu 4 týdnů bylo vždy po týdnu zkoumáno, co si pokusné osoby (které měly téměř shodné pamětní schopnosti) z daných materiálů zapamatovaly. Ukázalo se, že pokusné osoby měly tendenci zapamatovat si ty pasáže textu, které byly v souladu s jejich postoji, a tyto pasáže také pomaleji zapomínaly.

Utváření postojů je složitý proces, determinovaný řadou činitelů, především však potřebami člověka a jeho příslušností ke skupinám. Pokud jde o vliv potřeb, člověk si vytváří kladné postoje k objektům, které uspokojují jeho potřeby, a zaporné k těm, které je neuspokojují. Vliv příslušnosti ke skupině působí na utváření postojů do té míry, do jaké se člověk identifikuje se skupinou a nakolik je konformní (blíže viz samostatná kapitola o pracovních skupinách).

Změny postojů mohou být v zásadě dvojího charakteru:

- změny *kongruentní* (posílení pozitivnosti či negativnosti postoje)
 - změny *inkongruentní* (změna záporného postoje v kladný a naopak).
- Obecně platí, že kongruentní změny jsou snazší než inkongruentní.

Měnitelnost postoje závisí na charakteristikách postojů (na jejich valenci, komplexnosti, konzistentnosti) , na osobnostních charakteristikách daného jednotlivce a na příslušnosti jednotlivce ke skupině (na tom, nakolik chce být jejím členem, na jeho pozici ve skupině atd.).

K **měření postojů** jsou užívány zejména tzv. postojové škály. Jsou tvořeny souborem výroků, se kterými zkoumaná osoba vyjadřuje svůj souhlas či nesouhlas, příp. intenzitu přijetí či nepřijetí. Např. organizace práce je: velmi špatná, spíše špatná, ani dobrá - ani špatná, spíše dobrá, velmi dobrá. Měření postojů v rámci organizace se využívá např. pro posouzení sociálně-psychologického klimatu na pracovišti , pro zjištění vztahu pracovníků k určitým stimulačním nástrojům apod.

Problematika utváření a změn postojů je v organizačním prostředí velmi aktuální , a to zejména v souvislosti s cílevědomým ovlivňováním pracovního výkonu, s přípravou a zaváděním organizačních a technologických změn a také v souvislosti s ovlivňováním organizační kultury.

Kontrolní a diskusní otázky:

1. Z jakých hledisek můžeme posuzovat individuální rozdíly mezi lidmi ? Jaký užitek přinese manažerovi znalost individuálních rozdílů mezi lidmi v organizaci ?
2. Pokuste se charakterizovat svou vlastní osobnost. V jakém rozsahu a směru jste se změnil(a) v posledních 3 letech ?
3. Co jsou to postoje a jak se utvářejí ? Jak se měří a k čemu je jejich měření užitečné z hlediska řízení organizace ? Jakým způsobem může manažer cílevědomě ovlivňovat postoje pracovníků ?
4. Co jsou to hodnoty a v čem se projevuje hodnotový systém pracovníků v rámci organizace ? Jaké jsou podle vás dominantní hodnoty současné studující mládeže, současných dělníků, současných manažerů ?