

PSYCHOLOGIE PRÁCE A ORGANIZACE

HISTORICKÝ EXKURZ

- Vznik a vývoj teorií managementu souvisejících s psychologií práce a organizace se odvíjí od rozvoje podnikání a rozvoje průmyslové výroby.
- V okamžiku, kdy se lidé rozhodli dosáhnout nějakých cílů prostřednictvím skupinové práce, vznikla potřeba jejich koordinování a řízení.

JAKÉ ZPŮSOBY ŘÍZENÍ TEDY
BYLY V HISTORICKÉM
KONTEXTU PRO DANOU
SPOLEČNOST TYPICKÉ

???

OTROKÁŘSTVÍ

- Člověk má hodnotu dobytka
- Je snadno nahraditelný
- Motivace k výkonu – bití a ponižování
- Chytřejší otroci mohou dělat dozorce
- Nejchytřejší otroci mohou provádět duševní činnosti

NEVOLNICTVÍ

- Lidé jsou stále vlastnictvím pána
- Bez jeho svolení se nesměli ženit či vdávat
- Nesměli mít děti
- Nesměli se stěhovat
- Nesměli nic...téměř vše, jako u otroků

POČÁTKY KAPITALISMU

- V podstatě šlo o lepší nevolnictví
- Tvrdé vykořisťování lidí
- Řada styčných bodů s dnešní komunistickou Čínou
- Práce 13 hodin denně – až 7 dní v týdnu
- Na vládních stavbách bez výplaty – jen za stravu
- Žádné sociální a zdravotní pojištění

- Všechny postupně vznikající teorie managementu, z nichž řada je současně i teoriemi psychologie práce a organizace, byly vždy praktickým prostředkem ponaučení a přenosu poznatků z jedné nebo mnoha situací do situace jiné, konkrétní – vždy proto byly prostředkem hledání nejvhodnějšího řešení.

KLASICKÉ TEORIE MANAGEMENTU

- Klasické teorie managementu vznikaly v období prvních třiceti let dvacátého století. Jsou často označovány, s ohledem na dříve používanou terminologii, jako školy řízení.
- Tyto školy (teorie) vznikaly v období rozvíjejícího se průmyslu, v období nadbytku nekvalifikovaných pracovních sil a v období převahy poptávky nad nabídkou.

- Organizace v té době byly uzavřenými jednotkami a vznikaly a rozvíjely se v relativně stabilním prostředí.
- Cílem managementu organizací bylo zvyšování výroby, a za tím účelem se používala tzv. tvrdá opatření a metody, např. normování práce, pásová výroba aj.

Klasické teorie managementu jsou reprezentovány čtyřmi školami:

- **ŠKOLA VĚDECKÉHO ŘÍZENÍ** (F. W. Taylor, H. L. Gantt, H. Emerson, F. B. Gilbreth, L. Gilbrethová, H. Ford a T. Baťa)
- **ŠKOLA LIDSKÝCH VZTAHŮ** (H. Münsterberg, E. Mayo, V. Pareta, M. P. Folletová a CH. Barnard)
- **ŠKOLA SPRÁVNÍHO ŘÍZENÍ**
- **ŠKOLA BYROKRATICKÉHO ŘÍZENÍ** (Max Weber)

ŠKOLA VĚDECKÉHO ŘÍZENÍ

- Škola vědecké organizace práce byla obsahově zaměřena na vědeckou organizaci a racionalizaci pracovních a výrobních postupů na základě exaktních metod.
- Vědeckost a exaktní metody spočívaly v měření času spotřebovaného při práci a v analýze a měření pracovních pohybů.

- Preferováno bylo uspořádání a standardní vybavení pracoviště jako výchozí faktor pro požadovaný výkon, jemuž je třeba se přizpůsobit.
- Nejvýznamnější představitelé této školy byli F. W. Taylor, H. L. Gantt, H. Emerson, F. B. Gilbreth, L. Gilbrethová, H. Ford a T. Baťa.
- Za zakladatele této školy je považován F. W. Taylor, podle něhož vědecké řízení práce v každé organizaci musí zahrnovat vytvoření skutečné vědy o organizaci a řízení práce.

ŠKOLA LIDSKÝCH VZTAHŮ

- Zaměřovala se primárně na zlepšování vztahů mezi lidmi.
- Vznik této školy je spojován se jmény: H. Münsterberga, E. Maya, V. Pareta, M. P. Folletové a CH. Barnarda.
- Představitelé školy lidských vztahů, psychologové a sociologové, zdůrazňovali význam psychologických a sociálních faktorů a jejich pozitivní vliv na výsledky práce jednotlivců a celé organizace.

- Vypracovali metody vedení lidí, motivace, způsoby řešení konfliktů a doporučovali zlepšování pracovních podmínek.
- Škola lidských vztahů preferovala člověka jako ústřední prvek organizace a objekt řízení a stala se jedním z prvních východisek pro současný management lidských zdrojů.

ŠKOLA SPRÁVNÍHO ŘÍZENÍ

- je charakteristická celistvým, komplexním přístupem k řízení organizací.
- oproti předchozím školám se zaměřila na řízení organizace jako celku a na úlohu řídicích pracovníků při řízení organizace.
- rozlišuje funkce neboli činnosti organizace (podniku) a funkce řízení.

ŠKOLA BYROKRATICKÉHO ŘÍZENÍ

- Zakladatelem této školy řízení je Němec Max Weber, který prosazoval názor, že nejúčinnější forma organizace připomíná stroj.
- Je charakterizovaná přímými pravidly, kontrolou, hierarchií a je poháněna byrokracií.

- Taková organizace je schopná zajistit nejvyšší efektivnost.
- Vyznačuje se precizností, stabilitou, přísnou disciplinou a spolehlivostí.
- Nejdůležitější částí každé organizace je spravedlivý správní štáb.

POSTKLASICKÉ TEORIE MANAGEMENTU

Všechny teorie managementu, které vznikaly a dosud vznikají po těchto školách se označují jako **postklasické přístupy k managementu**.

V určitém zjednodušení je lze rozdělit na několik skupin, přičemž každá skupina má více zastánců a často je poměrně obtížné nově vznikající teorie do některé z těchto skupin zařadit:

- PROCESNÍ PŘÍSTUPY
- PSYCHOLOGICKO-SOCIÁLNÍ PŘÍSTUPY ***
- SYSTÉMOVÉ PŘÍSTUPY ***
- KVANTITATIVNÍ PŘÍSTUPY
- EMPIRICKÉ PŘÍSTUPY ***

PSYCHOLOGICKO-SOCIÁLNÍ PŘÍSTUPY

vycházejí ze školy lidských vztahů

Tato oblast teorií managementu je velmi rozsáhlá a zaměřuje se na:

- studium požadavků na osobnost řídicích pracovníků,
- na komunikaci a jednání s lidmi,
- na vedení skupin a vztahy uvnitř skupin,
- na motivaci pracovníků aj.

- K rozvoji psychologicko-sociálních přístupů přispěly zejména teorie motivace vycházející z koncepce uspokojování potřeb.
- Východiskem této koncepce je názor, že člověk vždy reaguje v souladu s uspokojováním svých vnitřních potřeb - pracuje tedy proto, aby tyto své potřeby uspokojil.
- Potřeby každého jednotlivce jsou individuální a závislé na mnoha faktorech.

- Manažer, který musí plnit úkoly ve spolupráci s podřízenými, by měl znát jaké mají potřeby, a podle toho s nimi jednat.
- Hlavní představitelé těchto teorií jsou A. Maslow, F. Herzberg, s. McGregor a další.

- Komplexní psychologicko sociální přístupy předpokládá teorie organizačního chování, která zkoumá, analyzuje a interpretuje chování lidí v organizacích, které je jiné než mimo ni.
- Psychologicko-sociální přístupy k managementu se stále rozvíjejí a jejich význam roste. Dílčí prvky těchto přístupů uplatňuje každý manažer s větším či menším úspěchem v každodenní práci.

SYSTÉMOVÉ PŘÍSTUPY

Vychází z obecné teorie systémů, zdůrazňují nezbytnost komplexního chápání dílčích manažerských procesů a jejich sladění v cílové fungování organizace jako celku.

- Jedno z pojetí systémových přístupů chápe organizaci jako socio-technický systém, v němž chování jejích členů je ovlivňováno především technologickými změnami.
- Výsledkem tohoto přístupu je teorie kontingence.

Teorie kontingence rozlišuje 2 krajní typy organizací:

- organizace mechanistické (systematické) a
- organizace organické, a v návaznosti na to 2 systémy řízení:
 - mechanistický a
 - organický.

- **Mechanistický systém řízení** aplikuje byrokratické a direktivní principy, používá podrobná pravidla, směrnice a způsoby řízení, přímé hierarchické vymezení pravomoci a odpovědnosti aj.
- **Uplatňuje prvky teorie X.** Obtížně se mění, protože manažeři nejsou ochotni vzdát se vysokých pravomocí.

- Organický systém řízení je přizpůsobivý, pružně reagující na změny. Podporuje rozvoj, samostatnou práci a iniciativu pracovníků.
- Spoléhá více na motivaci a uplatňování prvků teorie Y. Snadno se přizpůsobuje změnám prostředí.

- Oblastí aplikace systémového přístupu je jeho propojení s psychologicko-sociálními přístupy v oblasti lidských zdrojů, manažerských a pracovních funkcí a rolí.

- Systémový přístup v této oblasti zdůrazňuje, že uvnitř subsystému řídicího a subsystému řízeného je nutno respektovat ještě dva podsystemy a to podsystemy formálních a neformálních vztahů mezi lidmi, které výrazně ovlivňují výsledné chování celé organizace.

EMPIRICKÉ PŘÍSTUPY

jsou založeny na analýze a vyhodnocování kladných a záporných zkušeností úspěšných i neúspěšných manažerů a organizací.

- Informace získané průzkumy, rozhovory s manažery, výsledky a závěry poradenských a konzultačních firem jsou zobecňovány a předkládány odborné veřejnosti ve formě návodů, doporučení a pokynů pro manažery.

- Předpokládá se, že management je spíše umění než věda. Doporučení mají často charakter zobecněných zkušeností a nejsou většinou teoreticky zdůvodňována.
- Empirické přístupy nejen pasivně integrují, ale aktivně se přizpůsobují změnám prostředí a rychle reagují v nových situacích.
- Zastánců empirických přístupů jsou desítky a mezi nejznámější patří např. P. F. Drucker, H. Mintzberg, T. J. Peters, R. H. Waterman, P. Kotler, Ch. Handy, J. Kotler, W. Bennis, P. Senge, J. Champy, M. Hammer, M. Porter, E. Goldrath aj.