

Drahomíra Dlouhá

Ústav práva a sociologie PEF

Vysoká škola zemědělská, 662 65, Brno

Anotace:

Strukturu podnikového managementu pomáhají zdokonalit psychologické přístupy. Komplex řízení pracovníků zahrnuje také jejich výběr, rozmíst'ování a cílené vedení, dále adekvátní řešení pracovních neshod a konfliktů, řešení rekvalifikace, rozvíjení tvořivosti a zkvalitňování rozhodovacích procesů, rovněž tak využívání pozitivní motivace.

Summary:

Psychological approach helps to improve the structure of business management. The complexity to operate the employees includes also their draft, location and purposeful guidance, adequate ability to solve differences and conflicts at work, requalification, development of creativity and improvement of ruling proceedings as well as utilization of the positive motivation.

Klíčová slova:

Pracovní skupiny, osobnost managera, pracovní konflikty, tvořivost.

Key words:

Working groups, the personality of the manager, conflicts at work, creativity in management.

Management je velmi složitý komplex činností. Za nejdůležitější je možno považovat charakteristiku K.Müllera (6), že management jsou typické činnosti, které manager vykonává, jako je rozhodování, kontrolování, vedení lidí, koordinace, motivování a další. Pro přípravu řídicích pracovníků a tedy i managerů byl zpracován projekt A.Slabým, Z.Pechačovou a M.Navrátilem (8). Tento projekt byl obsahem i formou zaměřen na zvýšení sociální kompetence a rozvíjení podnikatelské aktivity. J.Hron (5) zdůrazňuje význam kvalifikace lidí, kde by uvedená sociální způsobilost neměla chybět. Tato kompetence se promítá do individuálního i skupinového řešení problémů ve strukturované problémové situaci, jak uvádí M.Brichcín a J.Doležal (1) i do tvořivosti v řídicí činnosti, jak tuto problematiku zpracoval K.Riegel (7). Otázky tvořivosti a motivace řešila rovněž M.Horalíková a další autoři (3,4).

Protože jsme se již v loňském školním roce podíleli na výuce managementu, kterou garantuje Ústav řízení a marketingu PEF VŠZ pro obory agronomické fakulty VŠZ v Brně, v předmětu "Management", uvádím svou koncepci:

Využití a funkce psychologie v managementu:

I. V diagnostice: při výběrovém řízení,
zejména pro vedoucí funkce,
v řízení sociálních procesů,
při tvorbě sociálního klimatu,
při řešení pracovních neshod a konfliktních situací,

II. V participování v oblastech:

vypracovávání personálních modelů,
usměrňování sociálních procesů,
aplikace motivačního procesu na řízení,

III. V oblasti podpůrné funkce:

v činnosti manažera,
analýze a zdokonalování jeho osobnosti,
zdokonalování metod jeho práce,
rozvíjení tvořivosti a
zkvalitňování jeho rozhodovacích procesů

Při vypracovávání této koncepce jsem vycházela nejen z publikovaných skutečností v této oblasti, ale také z výsledků vlastních výzkumů v zemědělských družstvech. V zemědělském družstvu v Ořechově byla provedena analýza uplatnění psychologických aspektů v řízení mezilidských vztahů a bylo zjištěno, že:

- každý pracovník, který dokáže plnit své pracovní povinnosti, má předpoklady tuto svoji práci iniciativně zlepšovat,
- vedoucí pracovníci a manažeři musejí vytvářet předpoklady pro sebezdokonalování pracovníků,
- je třeba budovat spolupráci pracovníků navzájem a vytvářet sounáležitost k podniku,
- vedení má vytvářet podmínky nejen personální, ale i sociální.

Největší pozornost při průzkumech v zemědělských podnicích jsme věnovali využití motivace v práci vedení. Velmi pozitivně hodnotili pracovníci práci vedení ZZN ve Skalici nad Svitavou; byl to zejména tok informací, zabezpečení sociálních podmínek, osobnost vedoucího i ostatní faktory a projevíli to vložení většiny kuponů do svého podniku. Při srovnání výsledků výzkumu využití motivace v řízení školního zemědělského podniku a soukromé firmy Starkl v Čáslavi byl kladněji hodnocen soukromý podnik, jak z hlediska zabezpečení primárních i sekundárních potřeb pracovníků, tak z hlediska mezilidských vztahů a úrovně řízení. Další zkoumanou oblastí byla otázka rekvalifikace, o které jsem referovala na

minulé konferenci. Byly zjištěny obtížné podmínky získání nové kvalifikace v oblasti zemědělství.

Všechny výzkumy byly prováděny na základě požadavků vedení zemědělských podniků, výsledky byly podle možností aplikovány na nejproblémovější oblasti. V současné době je připraven projekt z oblasti psychologie managementu obsahující psychologické aspekty řízení, rozhodování, komunikace, udržování psychické odolnosti a relaxační techniky. Další kurzy jsou z oblasti výběru a přijímání pracovníků a konkurzního řízení. Největší zájem projeví zemědělské a jiné podniky o kurz, zaměřený na komunikativní dovednosti práce s lidmi. Připravujeme projekt rozvíjení a ovlivňování kreativity managerů v souvislosti s rozvíjením způsobů řešení problémů prostřednictvím procesu myšlení.

Závěr:

V náročné práci managementu je vhodné využít poznatků a zkušeností psychologie v základních oblastech vedení lidí formou diagnostiky, participování na procesu vedení a v podpůrných funkcích. Je vhodné rovněž zapojovat studenty do psychologických výzkumů v terénu, ale učít je získané výsledky aplikovat a sledovat zpětnou vazbu.

Literatura:

1. Bricheín,M.,Doležal,J.: Individuální a skupinové řešení problémů ve strukturované problémové situaci. Psychologie v ekonomické praxi, 1990, XXV, č. 3-4, str.115-130.
2. Dlouhá,D.: Vybrané problémy teorie a metodologie sociálního učení. Habilitační práce, VŠZ Brno, 1990.
3. Horalíková,M.: Tvořivost a podnikavost v názorech řídicích pracovníků. Sociologie zemědělství, 26, 1990, č.2, str.97-105.
4. Horalíková,M.: Motivace řídicích pracovníků k tvůrčím přístupům v řízení. Zemědělská ekonomika, 35, 1989, č.7, str.589-597.
5. Hron,J.: Principy strategického řízení. Sb. prací VŠZ Praha "Agrární perspektivy II". Praha, 1993.
6. Müller,K.: Management für Ingenieure. Springer Verlag, Berlin 1988.
7. Riegel,K.: Tvořivost v řídicí činnosti. Psychologie v ekonomické praxi. 1990, XXV, č.3/4, str.153-158.
8. Slabý,A., Pechačová,Z., Navrátil,M.: Profesionální příprava řídicích pracovníků ZPoK na VŠZ v Praze. Sociologie zemědělství, 26, 1990, č.1, str.63-67.