MANAŽERSKÁ PSYCHOLOGIE
Text k tématu 4: INDUSTRIÁLNÍ PSYCHOLOGIE MUDr. Jan Fiala, Ph.D.

Poznámka: tento text je přepisem živé přednášky, odpovídá powerpointové prezentaci se shodným pořadovým číslem souboru. Výklad plyne tempem přednášky, uvádí do tématu, předkládá celkový pohled a vybrané detaily. Nejedná se o oficiální publikaci ve smyslu akademických publikačních standardů. Tento dokument vzniká jako nástroj distančního a samostatného studia posluchačů kurzu Manažerské psychologie. Dokument není určen k volnému šíření.

Pojmy psané ***tučnou kurzívou*** nezbytně vyžadují hlubší studium z dostupné povinné a doporučené literatury. Přednáška (tedy i tento text) obsahuje souhrnnou informaci, případně interpretaci, ale širší spektrum souvislostí je pro porozumění tématu nevyhnutelné.

1. Úvod

V minulých přednáškách jsme se shodli na tom, že pojmy jako „management“ a „manažer“ jsou běžně chápány v různých, více, či méně odlišných významech a souvislostech.

Prezentace uvádí příklady projektů (projektový management), které začínají nějakým záměrem, vyžadují nějaké lidské a materiální zdroje, postupují nějakým tempem a vedou k nějakému výstupu. Dlouhodobé procesy nemají tak ohraničený začátek a konec, vychází z širšího strategického plánu firmy, ale rovněž čerpají zdroje, vyžadují průběžnou kontrolu a měly by se prezentovat objektivními výstupy. Jsme v předmětu Manažerské psychologie, samozřejmě hovoříme o práci s lidmi, leadershipu, motivaci a všech těch vznosných pojmech, ale management není o nějakém psychologickém čarování – je o dosahování výsledků, které umíme objektivizovat, kvantifikovat, porovnávat a studovat v souvislostech.

Proč vlastně nějaká firma zaměstnává lidi? Hovořili jsme o tom, že každá jednotka práce generuje nějaký produkt, ten se prodá za nějakou hodnotu a tato mezní hodnota nesmí být nižší, než mezní náklady na tu jednotku práce. To je mikroekonomický pohled, který předpokládá, že všichni lidé ve firmě jsou stejní, nebo je lze nějak zprůměrovat – což neplatí. Obecně rozlišme tři typy užitečného zaměstnance, nebo tři obecné typy přínosů, pro které můžeme člověka potřebovat:

Někdo přímo zvyšuje výnosy, například prodejce.

Někdo snižuje náklady, například kontrola kvality. *Za minulého režimu, kdy celou naši zemi, její ekonomiku a naše mrzké životy řídili milovaní komunističtí vůdcové, byla kontrola kvality neřešitelným oříškem. Spotřební elektronika vykazovala kazovost v desítkách procent, u některých spotřebičů až okolo 50%. Ledničky byly distribuovány do maloobchodů, lidé je nakoupili za cenu násobků měsíční mzdy, dopravili domů a zjistili, že nefungují. Tedy je vezli zpátky do obchodů, vznikly obrovské sklady a mezisklady pro spotřebiče putující zpět do fabrik, reznoucí někde a čekající měsíce, až opraváři Franta s Jardou budou mít čas a konstatují, že vada je neopravitelná. Náklady takové absence řízení kvality jsou pochopitelně nesmyslně nezměrné.*

Někdo řeší problémy, schopný manažer může být příkladem takového užitečného zaměstnance.

Neužitečných zaměstnanců existuje řada typů. Setkáme se s nimi nejčastěji v institucích státu, ve vysoké míře ve velkých firmách. Čím je firma menší a blíže majiteli, čím více management rozhoduje o vlastních penězích, tím méně tíhne k bezbřehému plýtvání. Naopak, velký manažer s velkým

balíkem cizích peněz a nízkou měrou vlastní odpovědnosti příliš často podlehne svodům neefektivního zaměstnávání lidí.

Je, či není možno „řídit lidi“? Potkal jsem v životě zástup lektorů a manažerských koučů, kteří zastávali radikální pozice z nejširšího spektra přístupů k řízení lidí, podle toho, kterou příručku nastudovali, jakými návody se zaštiťovali. Ano, v některých situacích nezbývá, než použít radikální, manipulativní, až násilné postupy. *Nouzové přistání dopravního letadla. Nebudete laskavě a trpělivě přemlouvat cestující, aby v souladu s vlastní představou komfortního cestování hořící vrak pohodlně opouštěli.* Neexistuje ale univerzální poučka, platná pro všechny lidi, všechny možné situace. Lidem musíme porozumět, a to je hodně práce. Nepodaří se to, pokud odmítáme napřed porozumět sami sobě.

2. Člověk a svět práce, Industriální psychologie

Samozřejmě neexistuje jeden „trh práce“, existuje řada profesí, které můžeme třídit podle oborů, typu či věku převažujících zaměstnanců, země, města, požadované kvalifikace, výše příjmu, variability příjmu, sezónnosti, podle spousty dalších parametrů. *Horník vs. učitel(ka) v mateřské škole, svět práce je genderově dost nekorektní. Horník na česko-polském pomezí je zdravý silný chlap ve středním věku, horník v Indii může být i dvanáctileté hladovějící dítě. Reálný život je nekorektní v mnoha dalších ohledech.*

Pojem ***Industrial Psychology,*** industriální psychologie, je běžně užívaný v anglosaském světě. *Industry* v tomto smyslu neznamená „průmysl“, ale spíše „odvětví“, nějakou, jakoukoli oblast trhu práce. Do tohoto širšího pojmu se vejdou pojmy běžně užívané u nás, jako *psychologie práce*, nebo i *řízení lidských zdrojů* v širším slova smyslu.

Jednotlivé profese a trhy práce se liší nejen ve výše zmíněných ohledech, ale vyvíjejí se radikálně i v čase. V tomto ohledu si nalijme čistého vína: z makroekonomického pohledu nedochází k růstu firem a vývoji národních ekonomik, potažmo světové ekonomiky, díky práci manažerských poradců a psychologů. Hospodářský růst prochází kolísáním v rámci hospodářského cyklu (konjunktura = vysoká zaměstnanost, rostou mzdy, následně i ceny; recese = roste nezaměstnanost, mzdy stagnují, ceny většinou taky, nebo i klesají). Hlavním zdrojem růstu je dlouhodobě technologický pokrok. Stroje zatím lidem nevzaly práci, ani ty parní, ani ty spalovací, ani ty rakety, zatím vždy vedl technologický pokrok ke zvýšení zaměstnanosti, mezd a životní úrovně, a nejinak tomu nejspíše bude ve čtvrté technologické revoluci, kterou jsme se rádi strašili v měsících před COVID19.

Proč tedy *Industriální psychologie?* Mám dvě poctivé odpovědi na tuto otázku: jednak je to dobrá práce, a pokud se dělá pořádně, pak na mikro úrovni skutečně vede ku prospěchu firem a lidí, kteří pro ně pracují.

Proč tedy firmy vyhledávají služby poradců a koučů hlavně v dobách konjunktury, kdy je vlastně nepotřebují? V dobách recese, nebo jak se lidově říká krize, firmy osekávají rozpočty na školeníčka a koučování a koučové jsou najednou bez práce. Jak se zdá, doktora hledá ten, kdo je zdravý a ne ten, kdo potřebuje uzdravit, proč? Dost možná proto, že pokud firma skutečně má mít z poradenství industriálního psychologa prospěch, musí se ta práce dělat opravdu pořádně. Vybírat si z atraktivní nabídky školeníček je příjemné, když máte velký budget, který musíte vyčerpat, abyste napřesrok nedostali nižší. Je to jako nakupovat klobouky v sobotu odpoledne s kreditkou staršího, ale stále atraktivního přítele. Shánět respirátor v době epidemie, to je úplně jiná pohádka, nakonec si

doma ušijete roušku a jste rádi, že jste se butiku s klobouky obloukem vyhnuli. Co je v dobách blahobytu atraktivní, se v době nouze může ukázat jako zcela neužitečné.

3. Job analysis (JA)

Řekněme, že obor IP má dva hlavní cíle: najít vhodného pracovníka pro každou pozici a najít vhodnou práci pro každého člověka, který pracovat chce.

Je jasné, že s politickými proklamacemi typu lidé si práci zaslouží, minimální mzda je super, líní paraziti nemají nárok na podporu apod. si nevystačíme. Industriální psychologie je věda.

Uděláme tedy na zaměstnance assessment centra a psychotesty, protože to zní cizokrajně a bude to asi sofistikované? Zatím ještě ne.

Job analysis, analýza pracovní pozice. Prezentace uvádí některé z klíčových aspektů, které musíme poznat a analyzovat u každé práce, kterou má někdo dělat. Job analysis (JA) je základním nástrojem industriální psychologie, chceme přece pochopit všechny činnosti, jejich okolnosti a souvislosti, kterými se bude daný pracovník zabývat.

Duální přístup JA spočívá v tom, že každá pozice, i každý pracovník, mají specifika, která si musí vzájemně vyhovovat, musí si „sednout". Správné spárování je naším úkolem, nehledáme ideálního pracovníka pro jakoukoli pozici, nebo ideální univerzální práci pro každého, nic takového nenajdeme. Nestačí hrubá, obecná představa o profesi, a člověku, který ji má efektivně vykonávat. Člověk a jeho práce tvoří jakýsi ucelený příběh, který musíme pochopit, „postavit se do bot" toho člověka, vnímat každý detail, je-li, nebo není v souladu s příběhem. Ano, industriálnímu psychologovi nesmí chybět schopnost empatie.

Na první pohled by se zdálo, že profese letušky, palubní průvodčí, stewardky, spočívá v atraktivním vzhledu, klientském přístupu při servírování kávy, zdvořilosti, vždyť každý cesťák je vlastně něco jako šejk, co si rád naporoučí. Všímavější vidí, že tlačit vozík s nápoji do kopce při stoupání vyžaduje taky dost síly a říkat dokola každému, aby uhnul kolenem z uličky, vyžaduje pevné nervy. Ale podstata té práce je úplně jiná, spočívá v bezpečnosti. Letušky procházejí opakovaným a náročným drilem pro jednotlivé nouzové situace, například již zmíněné nouzové přistání. Většinu času vypadají jako servírky v uniformě, ale nejsou.

Job analysis není o povrchním pohledu, je to systematická a zdlouhavá práce, která má své požadavky a nástroje.

Není vlastně chybou, že tak základní věc, jako pochopení detailů pracovní pozice provádí nějaký externí specialista a konzultant? V mnoha ohledech to chybou je, a chybou zcela zásadní. Především každý zodpovědný manažer by měl co nejlépe rozumět procesům a lidem, které řídí. Snaha nechat to nejzákladnější na někom jiném … *proč bych to měl chápat, když stačí o tom rozhodovat, nebo rovnou nechat zodpovědnost za rozhodování na někom jiném a prostě „být manažer",* to je pohříchu častý příklad manažerského alibismu, velmi destruktivního fenoménu.

Na druhou stranu, velká věda opravdu patří do rukou skutečným odborníkům, i ten nejzodpovědnější manažer může ve výsledku benefitovat z práce dobrého industriálního psychologa a naopak. Nepožadujeme, aby každý manažer byl zároveň industriálním psychologem, to je samozřejmě nesmysl. Alibismus, lenost, zříkání se zodpovědnosti však do legitimního arzenálu manažera nepatří.

Industriální psychologové by měli dbát na aplikovatelnost a srozumitelnost výstupů svojí práce. Bereme peníze za výsledek, ne za to, že sepíšeme nesrozumitelný report.

Doktoři a kněží vypadají až magicky, když mluví tou svojí latinou. V lidských zdrojích často vymýšlíme nové krkolomné názvy pro prastaré jevy, protože věříme, že budeme vypadat jako objevitelé a co je nesrozumitelné, bude asi chytré. Ano, na spoustu lidí to funguje, ale je to profesně neetické. Když už trávíme drahocenný čas nějakou činností, dělejme to rovnou pořádně a když už za něco bereme prachy, dělejme to ve prospěch klienta, prospěch, který bude ve výsledku rovněž měřitelný, nejraději opět v penězích. Nejen pro zaměstnance, ale i pro externí poradce platí ekonomický zákon porovnání nákladů a prospěchu.

4. Člověk

Člověk se vyznačuje jednak „tvrdými“, objektivizovatelnými parametry, které dokladuje stupni dosaženého vzdělání, specializačními diplomy atd. Jako „měkké“ parametry, či nejčastěji „měkké dovednosti“ označujeme ty obtížně kvantifikovatelné, *lidské, psychologické* dovednosti, které nás školy dosti nenaučí… *otázkou zůstává zda se je naučíme v nejrůznějších kurzech soft skills a současný trend „dokladovat školení soft skills“ je z tohoto pohledu vlastně paradoxní.*

V každém případě se musíme zabývat jak objektivizovatelnými tvrdými parametry, protože typicky podmiňují legalitu výkonu určité profese (řidičák určité skupiny pro řidiče, diplom všeobecného lékařství a specializační zkoušky pro chirurga) tak měkkými parametry, protože i ty samozřejmě zásadně podmiňují úspěšný výkon té které profese.

Diplom z vás sám o sobě neudělá skvělého psychiatra, ale bez diplomu to taky nepůjde, bez ohledu na to, jak jste empatičtí. Mít plnou firmu papírových odborníků, jejichž lidské vlastnosti nejsou kompatibilní s požadovanou prací, je potíž, vezměte například prostředí vysokých škol, kde stát, potažmo akreditační úřad, požaduje jedině tuny docentských titulů a zahraničních publikací, ale klienti, studenti, požadují něco zcela jiného.

Zkratka ***KSAO*** (znalosti, dovednosti, schopnosti, další vlastnosti) je běžně používána pro set tvrdých a měkkých parametrů pracovníka.

Koncept ***kompetencí*** je rozbujelým trendovním přístupem, pro který najdete řadu vzletných definic a detailních charakteristik. Užitečný pohled je následující: Jakákoli KSAO je na nic, pokud nevede k výsledku. Schopnost dosáhnout výsledku je tedy pro skutečnou kompetenci podstatná, ne jen předpoklady, ale výsledky.

Studiem člověka jako takového a jeho schopnosti dosáhnout výsledku se budeme detailně zabývat prakticky ve všech dalších tématech tohoto kurzu.

5. K čemu je JA potřeba?

Nábor a výběr zaměstnanců je z pochopitelných důvodů na prvním místě. Když hledáme někoho, tak na konkrétní práci. Aktuální fáze hospodářského cyklu tento proces zcela zásadním způsobem proměňuje (v recesi jsou zaměstnanci dostupní a laciní, v konjunktuře naopak). Co platí v jedné zemi, městě, firmě, profesi, čase, nemusí automaticky platit jinde a jindy.

Hodnocení zaměstnanců je rovněž zcela závislé na JA. Abychom mohli srovnat výkonnost jednotlivých pracovníků, vývoj jejich výkonnosti v čase a související okolnosti, musíme v první řadě

chápat JA a stanovit **kritéria výkonu**. Tato kritéria mají být v maximální míře objektivizovatelná, stanovena jednoduše a s porozuměním dané profesi.

Je hezké, když jsou lidé komunikativní, proaktivní, kreativní, vstřícní, zodpovědní, s tahem na branku, empatičtí, důslední, ale nakonec jsou toto vše jen trendy pojmy bez obsahu, pokud je neumíme definovat a nějak kvantifikovat.

Jaká kritéria stanovíme například pro profesi programátora? Problémem programátorů je dodržet termíny. Strategickým kritériem tedy bude dodržování deadline, aktuálně měřitelným kritériem například počet dnů zpoždění za nějaké časové období (rok). Dalším kritériem může být například chybovost dodaných kódů atd.

Kritéria výkonu zaměstnanců dlouhodobě sledujeme, proto kritérií nemůže být mnoho a musí být zcela jasně definována. Při hodnotícím pohovoru jsme tedy připraveni a víme přesně a systematicky, kde jsou silné a slabé stránky každého zaměstnance. Tři, čtyři systematicky sledovaná kritéria jsou obvykle tak akorát. Potom máme skutečný nástroj řízení, můžeme srovnat vývoj zaměstnance v čase, můžeme porovnat zaměstnance mezi sebou, můžeme odvodit, kde někdo potřebuje podpořit, dále rozvinout atd. Efektivní management, to je v první řadě systém. Pokud tento systém navrhneme rozumně a důsledně sami dodržujeme, zaměstnanci jej obvykle sami pokládají za přínos.

Opravdu při hodnotícím pohovoru s podřízenými nespoléháme na to, jak jsme se zrovna vyspali, kdo nám zrovna polichotil, že nám tahle ženská připomíná nenáviděnou tetičku, nebo na to, jak nám zrovna připadá zaměstnanec komunikativní, kreativní a proaktivní. To dělají špatní manažeři a ještě horší industriální psychologové / konzultanti. Zkušenost je jasná: i manažeři, kteří byli doslova svými podřízenými nenáviděni, si získají sympatie, pokud vnesou do svého řízení systém. Systém je efektivnější než chaos, je také transparentnější a spravedlivější. Systém je klíčovým předpokladem motivace zaměstnanců (o motivaci detailně později).

Školení a rozvoj. Úspěšným náborem zaměstnanců naše práce s nimi nekončí. Rozvoj každého člověka prostřednictvím školení a dalších nástrojů je poměrně nákladný, proto potřebujeme rozumět, které jeho oblasti a vlastnosti dále rozvíjet. Rozvíjíme jak detekované slabiny, tak i silné vlastnosti, které dalším posílením u toho kterého člověku přispějí efektivnímu pracovnímu procesu. Opět platí, že bez řádně provedené JA nelze v tomto záměru uspět.

Je několik kulturně závislých přístupů ke kariérnímu rozvoji, ale jen jeden je správný: povyšujeme toho, u koho máme důvod očekávat, že v nové roli uspěje. Povyšujeme lidi pro to, co od nich očekáváme. *Ne proto, co byli, ale pro to, co mají být a je důvod věřit, že budou.*

Správně provedená JA výrazně přispívá ke správnému rozhodování při řízení lidských zdrojů.

Velmi často se v praxi setkáme s manažery, kteří ve svém řízení žádný systém, vycházející z JA nemají. Vlastně ani pořádně nerozumí tomu, co mají jejich podřízení dělat a co má být výsledkem práce, tlačí hned tady, hned tam, co jeden den vyžadují, za to další den trestají, očividně někoho prosazují a jiného šikanují, plýtvají časem zaměstnanců na nesmyslná školení, prostě chaos. Zavedení systému řízení a nastavení kritérií vyžaduje úsilí a čas, nevznikne hned. Koncept ***kritických incidentů*** může být jakýmsi primitivním předstupněm k systému kritérií. Poměrně často jej vídáme například u málo kvalifikovaných profesí, kdy prostě zaznamenáváme nějakou důležitou událost, kterou jsme předem definovali. *Pozdní příchod = typický negativní incident. Pokud se frekvence snižuje, je to úspěch. Pochvala od klienta = příklad pozitivního kritického incidentu. Pokud frekvence pochval roste, je to úspěch.*

6. Nástroje a postupy

Prezentace zmiňuje několik obecných, i specializovaných nástrojů, používaných v IP k popisu pracovní pozice. Existují profese, které již byly mnohokrát popsány a existují k nim celé knihy detailních popisů a postupů (dopravní pilot). Existují i profese, kde jako industriální psychologové začínáme prakticky od nuly. Podstatné je vždy rozumět tomu, co děláme, jaký nástroj používáme. Nekritické přijímání cizích postupů, se kterými neumíme pracovat, nedává dobré výsledky. Žádná metoda není blbuvzdorná, každá metoda vyžaduje perfektní, standardní porozumění a dodržení podmínek, aby generovala validní a spolehlivé výsledky.

Industriální psycholog musí být vědec, musí rozumět postupům výzkumu a osvojit si kritické myšlení pro výzkum typické. Pracujeme pro klienty a snažíme se zefektivnit jejich procesy, necháváme si za to platit. Zároveň u klientů získáváme data a další poznatky, které dále rozvíjíme do nějaké aplikační roviny. Dobrý industriální psycholog se stále učí, a pokud má to štěstí, učí se od těch nejlepších manažerů a nejefektivnějších firem.

7. Historie a Hawthorn

Prezentace rovněž krátce zmiňuje některé historické publikace a okolnosti. Všimněme si, že ty podstatné oblasti a principy, ve kterých stále dokola vídáme závažné manažerské chyby, byly systematicky popsány před více, než sto lety. Naše práce tedy má smysl a jen tak neskončí.

Ve svém závěru prezentace připomíná velmi důležitý pojem, ***Hawthornský efekt (Hawthorn effect)*.** V podstatě náhodou, během výzkumu široké škály vlivů na pracovní výkon člověka, bylo pozorováno, že sama přítomnost výzkumníka výkon významně stimuluje. Pokud lidem věnujeme pozornost, zvýší svůj pracovní výkon. Platí to tehdy, pokud lidi pronásledujeme a trestáme za výkon nedostatečný, i tehdy, pokud je chválíme za výkon dobrý. Detailnímu výkladu tohoto behavioristického efektu se bude později během semestru věnovat téma „motivace“.

Hawthorn effect je vlastně specifickým případem ***lab coat effect, efektu bílého pláště***, který známe z vědeckého života běžně. Právě principům výzkumu a vědeckého přístupu se bude věnovat přednáška příští, pátá.