

ORGANIZAČNÍ CHOVÁNÍ

Vysoká škola ekonomie a managementu
2024

Organizační chování

Seznam autorů:

Prof. PhDr. Ing. Lenka Hajerová Müllerová, Ph.D., MPH

Odborní recenzenti:

Prof. PhDr. Pavel Mühlpachr, Ph.D.

PhDr. Markéta Zachová, Ph.D.

Copyright © Vysoká škola ekonomie a managementu 2024

Vydání první. Všechna práva vyhrazena

ISBN: 978-80-88502-63-0

Vysoká škola ekonomie a managementu

www.vsem.cz

Žádná část této publikace nesmí být publikována a šířena žádným způsobem a v žádné podobě bez výslovného svolení vydavatele.

Obsah

| | |
|---|-----------|
| Seznam obrázků | 8 |
| Značky a symboly v učebním textu | 9 |
| Předmluva | 10 |
| Úvod | 12 |
| 1. KAPITOLA: CESTA K VĚDNÍMU OBORU ORGANIZAČNÍ CHOVÁNÍ | 15 |
| 1.1 Vymezení vědního oboru | 16 |
| 1.2 Přístupy k organizačnímu chování | 21 |
| 1.3 Integrativní model organizačního chování | 22 |
| I. INDIVIDUÁLNÍ VÝSTUPY | |
| 2. KAPITOLA: PRACOVNÍ VÝKON | 31 |
| 2.1 Kategorie chování vztahující se k pracovnímu výkonu | 33 |
| 2.2 Trendy ovlivňující pohled na pracovní výkon | 35 |
| 2.3 Hodnoticí metody pracovního výkonu | 36 |
| 2.4 Řízení pracovního výkonu | 38 |
| 3. KAPITOLA: ORGANIZAČNÍ ZÁVAZEK | 43 |
| 3.1 Typy organizačního závazku | 45 |
| 3.2 Vliv organizačního závazku na chování pracovníka | 45 |
| II. INDIVIDUÁLNÍ MECHANISMY | |
| 4. KAPITOLA: PRACOVNÍ SPOKOJENOST | 53 |
| 4.1 Pojetí pracovní spokojenosti | 54 |
| 4.2 Příčiny pracovní ne/spokojenosti | 55 |
| 4.3 Teorie pracovních charakteristik | 58 |
| 4.4 Diagnostika pracovní spokojenosti | 59 |
| 5. KAPITOLA: STRES | 65 |
| 5.1 Pojetí stresu: typy, příčiny, projev | 66 |
| 5.2 Transakční teorie stresu | 68 |
| 5.3 Vyrovnávání se se stresem | 69 |
| 5.4 Důsledky stresu | 71 |
| 6. KAPITOLA: MOTIVACE | 77 |
| 6.1 Pojetí motivace | 78 |
| 6.2 Vybrané teorie motivace | 80 |

| | | |
|--|---|------------|
| 6.2.1 | Expektační teorie | 80 |
| 6.2.2 | Teorie stanovení cílů | 83 |
| 6.2.3 | Teorie spravedlnosti | 83 |
| 7. | KAPITOLA: DŮVĚRA, SPRAVEDLNOST, ETIKA | 89 |
| 7.1 | Důvěra | 90 |
| 7.2 | Spravedlnost | 91 |
| 7.3 | Etika | 92 |
| 8. | KAPITOLA: UČENÍ A ROZHODOVÁNÍ | 99 |
| 8.1 | Učení | 100 |
| 8.1.1 | Učení na pracovišti | 100 |
| 8.1.2 | Autoregulované učení | 101 |
| 8.1.3 | Typy znalostí | 102 |
| 8.1.4 | Metody učení se znalostem | 102 |
| 8.2 | Rozhodování | 105 |
| 8.3 | Vztah mezi učením a rozhodováním | 106 |
| III. INDIVIDUÁLNÍ CHARAKTERISTIKY | | |
| IV. SKUPINOVÉ MECHANISMY | | |
| 9. | KAPITOLA: VLASTNOSTI TÝMU V ORGANIZACI | 115 |
| 9.1 | Skupiny a týmy v organizaci | 116 |
| 9.2 | Typy týmů | 118 |
| 9.3 | Složení týmů | 120 |
| 9.4 | Vzájemná závislost týmů | 122 |
| 9.5 | Týmové stavy | 123 |
| 10. | KAPITOLA: TÝMOVÉ PROCESY | 129 |
| 10.1 | Podstata týmové práce a týmového procesu | 130 |
| 10.2 | Procesy práce na úkolech | 131 |
| 10.3 | Procesy týmové práce | 133 |
| 10.4 | Komunikační proces | 134 |
| 10.5 | Trénink týmových procesů | 135 |
| 11. | KAPITOLA: VEDENÍ LIDÍ: MOC A VLIV | 141 |
| 11.1 | Vedení lidí | 142 |
| 11.2 | Formy a podmínky moci | 142 |
| 11.3 | Vliv, využití vlivu | 144 |
| 11.4 | Oblasti využívání moci a vlivu | 145 |
| 12. | KAPITOLA: VEDENÍ LIDÍ: STYLY A CHOVÁNÍ | 153 |
| 12.1 | Posuzování efektivity lídra | 154 |
| 12.2 | Styly rozhodování a rozhodovací proces | 155 |
| 12.3 | Každodenní chování vedoucích pracovníků | 157 |
| 12.4 | Chování při vedení zaměstnanců | 158 |

V. ORGANIZAČNÍ MECHANISMY

| | |
|---|------------|
| 13. KAPITOLA: ORGANIZAČNÍ STRUKTURA | 165 |
| 13.1 Organizační struktura a její prvky | 166 |
| 13.2 Kombinace prvků organizační struktury | 168 |
| 13.3 Typy organizačních struktur | 171 |
| 13.4 Organizační design | 173 |
| 13.5 Redesign organizace, restrukturalizace | 174 |
| | |
| Závěr | 177 |
| Glosář | 178 |
| Použitá literatura | 186 |
| Vzorový test | 199 |

Seznam obrázků

| | |
|---|-----|
| Obrázek 1 Nejlepší spolupracovníci x nejhorší spolupracovníci | 16 |
| Obrázek 2 Cesta k oborové disciplíně | 18 |
| Obrázek 3 Předmět zkoumání oboru organizační chování | 20 |
| Obrázek 4 Integrativní model organizačního chování | 22 |
| Obrázek 5 Příklad metody BARS pro plánování a organizování | 37 |
| Obrázek 6 Reakce na negativní událost | 46 |
| Obrázek 7 Vliv hodnot týkajících se práce | 56 |
| Obrázek 8 Hodnota – Percepční teorie spokojenosti s prací | 57 |
| Obrázek 9 Transakční teorie stresu | 68 |
| Obrázek 10 Příklady způsobů zvládnání stresu | 70 |
| Obrázek 11 Kontinuum self-determinace | 79 |
| Obrázek 12 Členění potřeb z pohledu organizačního chování | 82 |
| Obrázek 13 Strategie pro podporu plnění cíle | 83 |
| Obrázek 14 Výstupy a vstupy uvažované teorií spravedlnosti | 84 |
| Obrázek 15 Posuzování spravedlnosti – srovnávanými s jinými osobami | 84 |
| Obrázek 16 Subsystemy manažerské etiky | 93 |
| Obrázek 17 Charakteristika explicitních a tacitních znalostí | 102 |
| Obrázek 18 Komponenty operantního podmiňování | 103 |
| Obrázek 19 Kontingence posilování | 103 |
| Obrázek 20 Typy týmů – taxonomie | 118 |
| Obrázek 21 Týmové a individualistické role | 120 |
| Obrázek 22 Příčina synergického efektu | 130 |
| Obrázek 23 Procesy týmové práce | 133 |
| Obrázek 24 Komunikační proces | 134 |
| Obrázek 25 Zdroje moci | 143 |
| Obrázek 26 Podmínky moci | 144 |
| Obrázek 27 Rozlišení stylů vedení/řízení | 155 |
| Obrázek 28 Faktory ovlivňující volbu stylu rozhodování | 156 |
| Obrázek 29 Každodenní chování vedoucích pracovníků | 157 |
| Obrázek 30 Organizační schéma jednoduché organizační struktury | 166 |
| Obrázek 31 Organizační schéma složitější organizační struktury | 166 |
| Obrázek 32 Prvky organizační struktury | 167 |
| Obrázek 33 Důsledky mechanistické (=byrokratické) struktury organizace | 169 |
| Obrázek 34 Charakteristika mechanistické a organické struktury organizace | 170 |
| Obrázek 35 Změna organizační struktury | 171 |

Značky a symboly v učebním textu

Struktura distančních učebních textů je rozdílná již na první pohled, a to např. v zařazování grafických symbolů – značek.

Specifické grafické značky umístěné na okraji stránky upozorňují na definice, cvičení, příklady s postupem řešení, klíčová slova a shrnutí kapitol. Značky by měly studenta intuitivně vést tak, aby se již po krátkém seznámení s distanční učebnicí dokázal v textu rychle a snadno orientovat.

Definice



Upozorňuje na definici nebo poučku pro dané téma.

Příklad



Označuje příklad praktické aplikace učiva včetně řešení.

Otázky k procvičení a úkoly



Označuje otázky a úkoly s postupem řešení na konci kapitoly.

Klíčová slova



Upozorňuje na důležité výrazy či odborné termíny nezbytné pro orientaci v daném tématu.

Shrnutí kapitoly



Shrnutí kapitoly se zařazuje na konec dané kapitoly. Přehledně, ve strukturovaných bodech shrnuje to nejpodstatnější z předchozího textu.

Předmluva

Vysokoškolská učebnice je určena primárně studentům, kteří se věnují problematice organizačního chování v příslušném předmětu na Vysoké škole ekonomie a managementu v Praze. Vznikla se zámyslem poskytnout synteticky zpracovanou interdisciplinární problematiku i širšímu okruhu čtenářů především z oblasti HR. Učebnice přináší podněty k zamyšlení a nabízí potřebnou zpětnou vazbu ve formě cvičení, která napomáhají snadnějšímu porozumění textu.

Autorka se snaží podat důkladné vysvětlení základních pojmů a postupně se ve třinácti kapitolách věnuje jednotlivým tématům organizačního chování.

V první kapitole je věnována pozornost fungování organizace jako dynamického a otevřeného systému, který je v interakci s prostředím, předpokládá zdroje, resp. klíčové zdroje, kterými jsou zaměstnanci. Zaměstnanci determinují a implikují úspěšnost organizace. Proto je důležité vytvářet adekvátní podmínky pro zaměstnance, aby byli ochotni svůj pracovní a osobnostní potenciál transformovat a spolupodílet se na dosahování cílů organizace.

V téže první kapitole je organizační chování vymezeno jako interdisciplinární aplikovaná vědní disciplína. Vzhledem k různorodosti témat a oborovým kořenům především někteří zahraniční autoři představují model organizačního chování, který má za úkol ukázat, jak spolu jednotlivá témata organizačního chování souvisejí. Model autorů Colquitta, Lepina & Wessona (2021), který nazvali jako **INTEGRATIVNÍ MODEL ORGANIZAČNÍHO CHOVÁNÍ** lze považovat za klíčový, protože přináší aktuální systémový koncept oboru.

Druhá a třetí kapitola v integrativním modelu vysvětlují jeho první dimenzi, s názvem **INDIVIDUÁLNÍ VÝSTUPY**, ve kterých se konkrétně zabývá **pracovním výkonem a organizačním závazkem**. Celý model je tak zahájen cílem, a to jak zaměstnanců, tak jejich vedoucích (manažerů), tak i zaměstnavatelů.

Druhá dimenze integrativního modelu se zabývá **INDIVIDUÁLNÍMI MECHANISMY**, které přímo ovlivňují pracovní výkon a organizační závazek. Mezi individuální mechanismy patří **pracovní spokojenost** (kapitola 4) a také **stres** (kapitola 5), **motivace** (kapitola 6), **důvěra, spravedlnost a etika** (kapitola 7), a nikoliv na posledním místě také problematika **učení a rozhodování** (kapitola 8).

Do třetí dimenze **INDIVIDUÁLNÍ CHARAKTERISTIKY** autoři řadí **osobnost a kulturní hodnoty**. Tyto charakteristiky popisují, jak jedinci jednají, jak reagují na pracovní události. Patří sem také **schopnosti**, které jsou členěny na kognitivní schopnosti (verbální, kvantitativní atd.), emoční schopnosti (uvědomování si jiných věcí, regulace emocí atd.) a fyzické schopnosti (síla, vytrvalost atd.) jedince. Témata **osobnosti a schopností** jsou obsahem předmětu Osobnostní management (2024) a jsou zpracovány ve stejnojmenné učebnici. Témata **kultury a hodnot** je možné studovat v učebnici VŠEM Organizační kultury (2022).

Čtvrtá dimenze je autory nazvána **SKUPINOVÉ MECHANISMY**. Ty bývají ovlivněny **vlastnostmi týmu** (kapitola 9) a **rozmanitostí týmu**. Téma rozmanitosti (diverzity) týmu je zpracováno v učebnici předmětu Organizační kultura. Do skupinových mechanismů patří **týmové procesy** (kapitola 10) a **komunikace týmu**. Témata **komunikace, komunikační dovednosti a problematiku vyjednávání** je možné studovat ve vysokoškolské učebnici VŠEM Komunikační dovednosti (2024).

Další dva mechanismy se zaměřují na **vedení těchto týmů**. Nejprve je vymezeno téma **moc a vliv** (kapitola 11). Téma **vyjednávání** je řešeno v učebnici Komunikační dovednosti. Ve 12. kapitole je řešena problematika rozhodování, která se promítá do **využívání stylů vedení** a do konkrétního chování vedoucích pracovníků, kterým ovlivňují nejen samotné zaměstnance, ale i celé pracovní týmy.

Poslední pátá dimenze s názvem **ORGANIZAČNÍ MECHANISMY** je obsahem poslední kapitoly, která se zabývá **organizační strukturou** (kapitola 13), která určuje, jakým způsobem se jednotky

(týmy, skupiny, oddělení, divize) v organizaci propojují s ostatními jednotkami a jak mezi sebou komunikují. Organizační struktury mohou být centralizované u řídicího orgánu nebo decentralizované a poskytují každé jednotce určitou autonomii. Organizace je velmi ovlivněna **organizační kulturou**, která zachycuje „způsob, jakým se věci v organizaci dějí“ – sdílené hodnoty a přesvědčení, které utvářejí postoje a chování zaměstnanců. Toto téma je obsahem samostatného předmětu Organizační kultura.

Všechny zmíněné učebnice mají studenti/ky k dispozici ve vyhledávacím systému VŠEM. V případě zájmu se tak mohou nejen studenti, ale i čtenáři věnovat podrobněji uvedeným tématům, případně studovat i související témata.



Úvod

Vážené čtenářky, studentky, vážení čtenáři, studenti,

vysokoškolská učebnice je primárně určena studentům, kteří se věnují problematice organizačního chování v příslušném předmětu na Vysoké škole ekonomie a managementu v Praze. Organizační chování je interdisciplinární aplikovaná vědní disciplína se značným přesahem do dalších vědních oborů, případně do dalších předmětů. V těchto případech čtenáře v textu učebnice odkazují na další publikace, které jsou v databázi VŠEM, případně v knihovnách či v knihkupectvích k dispozici.

Upřímně děkuji recenzentům této učebnice, jmenovitě panu prof. PhDr. Pavlovi Múhlpachrovi, Ph.D. a paní PhDr. Markétě Zachové, Ph.D. Jejich kritické pohledy a podněty byly vítanou inspirací a významně napomohly projasňování tohoto textu.

Příjemné čtení a mnoho úspěchů při studiu Vám přeje autorka

Lenka Hajerová Müllerová

Praha, prosinec 2023

1

kapitola

Cesta k vědnímu oboru organizační chování

1. kapitola

Cesta k vědnímu oboru organizační chování

Úvod

Fungování organizace jako dynamického a otevřeného systému, který je v interakci s prostředím, předpokládá zdroje, resp. klíčové zdroje, kterými jsou zaměstnanci. Zaměstnanci determinují a implikují úspěšnost organizace. Proto je důležité vytvářet adekvátní podmínky pro zaměstnance, aby byli ochotni svůj pracovní a osobnostní potenciál transformovat a spolupodílet se na dosahování cílů organizace. V první kapitole této vysokoškolské učebnice společně vymezíme organizační chování jako **interdisciplinární aplikovanou vědní disciplínu**.

Cíle

Cílem kapitoly je, aby čtenář/ka:

- definoval/a organizační chování jako vědní disciplínu, a to na základě jejich znaků;
- definoval/a předmět zkoumání organizačního chování;
- vysvětlil/a důvody vzniku organizačního chování jako vědní disciplíny;
- vysvětlil/a cíl organizačního chování jako vědní disciplíny;
- vysvětlil/a významné přístupy pro rozvoj poznání organizačního chování;
- vysvětlil/a integrativní model organizačního chování.

1.1

Vymezení vědního oboru

Než se budeme věnovat problematice, co je a čím se zabývá obor **organizační chování**, pokuste se zamyslet se nad následujícím příkladem.

PŘÍKLAD

Kdo byl nejhorší spolupracovník, kterého jste kdy měli?

Představte si spolužáka, který s vámi spolupracoval na třídních projektech, kolegu z brigády, nebo kolegu, podřízeného či nadřízeného pracujícího ve vaší současné organizaci.

Zdroj: Colquitt et al., 2021, s. 4

CVIČENÍ 1/1

Čím si tento člověk vysloužil status „nejhoršího spolupracovníka“? Bylo to jen některé z popsaného chování v pravém sloupci B obrázku 1, nebo možná všechny?

.....

.....

.....

Nyní se zamyslete nad jediným nejlepším spolupracovníkem, kterého jste kdy měli.

CVIČENÍ 1/2

Znovu se zeptejte, čím si tento spolupracovník vysloužil status „nejlepšího spolupracovníka“ – je to některé tvrzení, nebo je jich většina, která popisují chování uvedené v levém sloupci A obrázku 1?

.....

.....

.....

OBRÁZEK 1

Nejlepší spolupracovníci × nejhorší spolupracovníci

| | A: Nejlepší | B: Nejhorší |
|----|--|--|
| | Měli jste někdy spolupracovníka, který se obvykle choval tímto způsobem? | Měli jste někdy spolupracovníka, který se obvykle choval tímto způsobem? |
| 1. | Vykonával práci, aniž by ho někdo musel řídit nebo mu připomínat. | Nevykonával práci, i když ho někdo hodně držel za ruku. |
| 2. | Přizpůsobil se, když bylo potřeba něco změnit nebo udělat jinak. | Bránil se jakékoliv formě změny, i když byly změny prospěšné. |
| 3. | Vždycky byl „hodný“, i když se v práci děly špatné věci. | Nadával a stěžoval si, ať se dělo cokoli. |
| 4. | Zúčastňoval se nepovinných schůzek nebo funkcí, aby podpořil kolegy. | Nepovinné schůzky? Byl příliš líný na to, aby se dostavil na některé povinné schůzky a akce! |
| 5. | Pomáhal novým spolupracovníkům nebo lidem, kteří se zdáli, že potřebují pomocnou ruku. | Dělal si legraci z nových spolupracovníků nebo lidí, kteří se zdáli, že potřebují pomocnou ruku. |
| 6. | Cítil náklonnost a závazek vůči zaměstnavateli na dlouhou dobu. | Vypadalo to, že vždy hledá něco jiného, i když to nebylo lepší. |
| 7. | Přicházel první, odcházel poslední. | První odcházel na oběd, poslední se vracel. |

Zdroj: Colquitt et al., 2021, s. 4, upraveno autorkou

Pokud byste se ocitli v práci po boku obou lidí uvedených na obrázku 1, napadly by vás pravděpodobně dvě otázky: „Proč se právě tak chová nejhorší spolupracovník?“ a „Proč se právě tak chová nejlepší spolupracovník?“.

Jakmile pochopíme, proč se oba spolupracovníci chovají tak odlišně, možná budeme schopni přijít na způsob, jak s nejhorším spolupracovníkem komunikovat efektivněji, a tím si zpříjemnit pracovní život.

Manažer si může vytvořit plány, jak zlepšit postoje a chování na pracovišti. Takové plány by mohly zahrnovat způsoby, jak prověřovat uchazeče, školit a socializovat nové členy organizace, řídit hodnocení a odměňování za pracovní výkon a řešit konflikty, které vznikají mezi zaměstnanci navzájem. Bez pochopení toho, proč zaměstnanci jednají právě tak, jak jednají, je velmi obtížné najít způsob, jak změnit jejich postoje a chování v práci.

Můžeme jistě přemýšlet nad tím, že samotný pojem „organizační chování“ není přesný. Chování je totiž atributem lidí, nikoliv organizací. Na organizaci však nahlížíme jako na sociálně strukturované společenství lidí. Kirovová (2017, s. 2) uvádí, že přes různé názory se aplikace pojmu ustálila v této podobě a je celosvětově používána více než 50 let.

DEFINICE

Vědní disciplíny organizačního chování

Colquitt et al. (2021, s. 4) uvádějí, že: „Organizační chování (angl. Organizational Behavior) je obor, který se zabývá pochopením, vysvětlením a konečně i zlepšením postojů a chování jednotlivců a skupin v organizacích“.

Kravčáková et al. (2015, s. 8) organizační chování vymezují jako: „interdisciplinární aplikovanou vědní disciplínu, [...] která se zabývá studiem chování a interakcemi mezi jednotlivci jako členy organizace, interakcemi mezi jednotlivcem a pracovní skupinou v rámci organizace, interakcemi mezi skupinami v rámci organizace; interakcemi mezi jednotlivci a skupinami s organizací“. Jako příklad uvádějí některá konkrétní témata, kterými se organizační chování zabývá, např.: „zkoumáním individuálních odlišností mezi jedinci, zkoumáním motivace a spokojenosti zaměstnanců, zkoumáním vývoje skupiny, vlivu na jedince, komunikace v organizaci, vedení zaměstnanců, kariéra zaměstnanců, vztahy na pracovišti, řešení konfliktů, organizační kultura, dynamika a rozvoj organizace“.

Robbins & Judge (2013, s. 11) definují organizační chování jako: „studijní obor, který zkoumá vliv jednotlivců, skupin a struktury na chování v organizacích a na zlepšení efektivity organizace“.

Podle Rudyho et al. (2013, s. 42) můžeme shrnout, že „organizační chování je současný přístup k managementu, který je založený na studiu chování se jednotlivců a skupin na pracovišti ale i na studiu organizačních procesů a organizační dynamiky“.

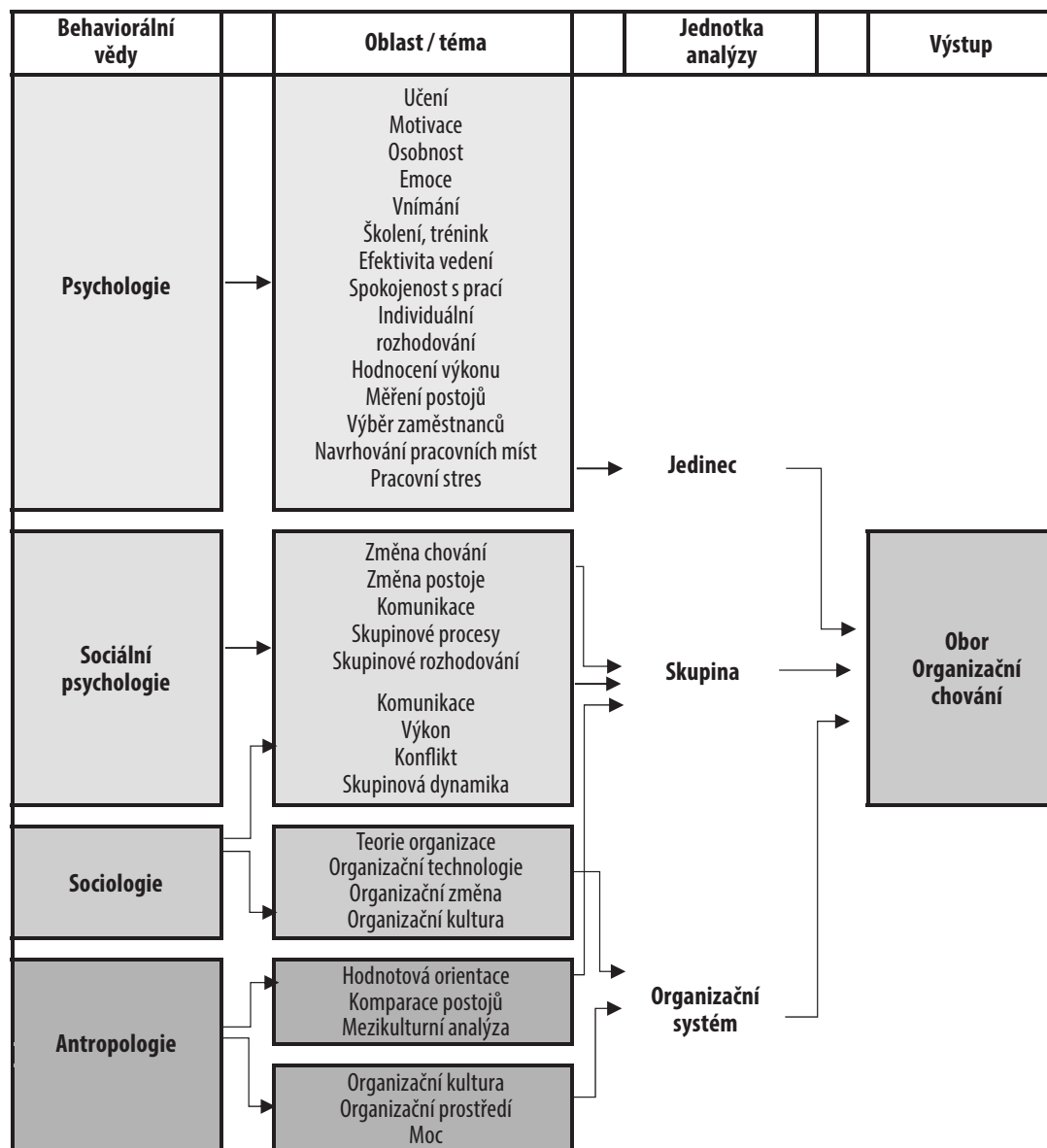
Je možné shrnout, že se jedná o **multidisciplinární aplikovanou behaviorální vědu**¹, která se opírá o řadu behaviorálních disciplín, a to především o psychologii a sociální psychologii, sociologii a antropologii (obrázek 2 na straně 18).

1 Souhrnné označení pro vědy o lidském chování, používané od počátku 50. let 20. století. Poprvé se vyskytlo v souvislosti s výzkumným projektem Fordovy nadace *Individual Behavior and Human Relations*. (Petrušek, *Sociologická encyklopedie*. Sociologický ústav Akademie věd ČR, 2018. Dostupné z: https://encyklopedie.soc.cas.cz/w/V%C4%9Bdy_behavior%C3%A1ln%C3%AD)

Konkrétně Robbins & Judge (2013, s. 14) ukazují cestu k oborové disciplíně **organizační chování** prostřednictvím jmenovaných disciplín takto (obrázek 2):

OBRÁZEK 2

Cesta k oborové disciplíně



Zdroj: Robbins & Judge, 2013, s. 13

CVIČENÍ 1/3



Toto cvičení by Vám mělo pomoci ujistit se, jak rozumíte rozdělení oborů, které s organizačním chováním úzce souvisejí. Doplňte na vyznačená místa správné pojmy, které máte uvedené v nápovědě pod textem.

Obor je třeba vymezit vedle dalších oborů, které s ním přesto mají úzký vztah, a to je a

Obor vychází z teorií a principů studovaných v a zkoumá „praktické“ aplikace těchto principů v organizacích.

Studium může zkoumat vztah mezi učením a pracovním výkonem, zatímco studium může zkoumat nejlepší způsoby, jak strukturovat školící programy, aby podporovaly učení zaměstnanců.

Obor se zaměřuje na výběr produktů a charakteristiku odvětví, které ovlivňují ziskovost organizace. Studie může zkoumat vztah mezi diverzifikací firmy (když firma expanduje do nového segmentu výrobků) a ziskovostí firmy.

Teorie a koncepty, které se vyskytují v organizačním chování, jsou ve skutečnosti čerpány z nejrůznějších oborů. Například výzkum pracovního výkonu a individuálních charakteristik čerpá především ze studií Výzkum spokojenosti, emocí a týmových procesů čerpá ve velké míře ze Výzkum z oboru je zásadní pro výzkum charakteristik týmu a organizační struktury a výzkum pomáhá při studiu organizační kultury. K pochopení rozhodování se používají modely z Tato rozmanitost přináší do studia organizačního chování jedinečnou kvalitu, protože je zde jistě možné najít konkrétní téma, které je vnitřně zajímavé a podnětné.

Nápověda:

antropologie (resp. antropologický) – pojem je uplatněn 1x

organizační chování – 3x

psychologie – 1x

řízení lidských zdrojů – 3x

sociální psychologie – 1x

sociologie – 1x

strategické řízení – 3x

teorie řízení – 1x

Pro každý vědní obor je typické, že je vymezen:

- **předmět zkoumání;**
- **cíl;**
- **znaky vědního oboru;**
- **možnosti poznávání v oboru.**

To samozřejmě platí i pro vědní obor organizační chování.

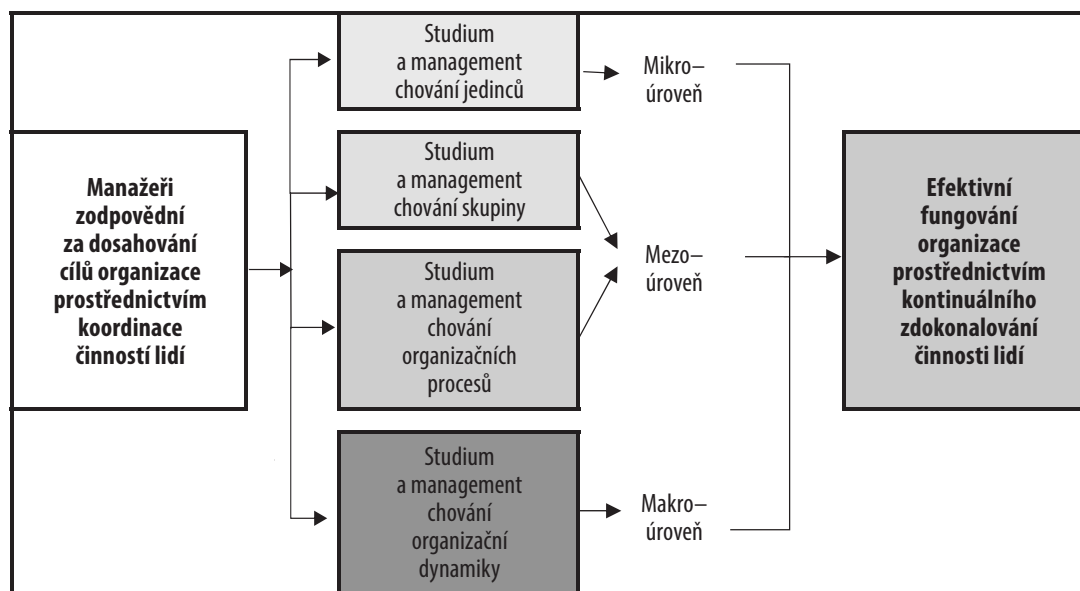
Kravčáková et al. (2015, s. 8) vymezují **PŘEDMĚT ZKOUMÁNÍ ORGANIZAČNÍHO CHOVÁNÍ** na čtyřech úrovních (obrázek 3), které jsou vzájemně propojené, ovlivňují se a společně tvoří harmonický celek:

- studium a management chování jedinců (mikrouroveň);
- studium a management chování skupiny (mezoúroveň);
- studium a management chování organizačních procesů (mezoúroveň);
- studium a management chování organizační dynamiky (makrouroveň).

Vymezení předmětu zkoumání vychází z publikace Rudy et al. (2013, s. 42). Lze jej znázornit takto (obrázek 3).

OBRÁZEK 3

Předmět zkoumání oboru organizační chování



Zdroj: Rudy et al., 2013, s. 42, upraveno autorkou

Na levé straně obrázku jsou manažeři, kteří jsou zodpovědní za stanovené cíle organizace, ale i za jejich efektivní plnění. Toto poslání mohou manažeři plnit jen prostřednictvím koordinace činností ostatních pracovníků organizace. Manažeři tedy nesou zodpovědnost za efektivní fungování organizace jako celku (viz pravá část obrázku). Naplnění této zodpovědnosti je podmíněné znalostí jednotlivých oblastí, které jsou znázorněny v prostřední části obrázku.

Pokud zkoumání oboru má vést k **CÍLI VĚDNÍHO OBORU**: efektivnímu fungování organizace, je třeba vysvětlit pojem **efektivita, efektivnost**.

Podle Kravčákové et al. (2015, s. 201) je **efektivita** (účinnost, efficiency) použití zdrojů, které přináší maximální úroveň uspokojení dosaženou při daných vstupech a technologiích. Zdroji se neplýtvá, jsou plnohodnotně využity.

DEFINICE

Efektivnost

Cejthamr & Dědina (2010, s. 20) definují efektivnost jako „dosažení cíle s nejmenším množstvím zdrojů“.

Podle Kravčákové et al. (2015, s. 200) lze efektivnost (účelnost, smysluplnost, effectiveness) vyjádřit jako: „vztah mezi stanoveným cílem a výsledkem (dopadem, důsledkem), tzn. vztah mezi vstupem (zdroji, vloženými prostředky) a výstupem (ekonomickými účinky) při zachování kvality“.



CVIČENÍ 1/4



Vysvětlete, co je cílem vědního oboru organizační chování:

.....

.....

.....

ZNAMY VĚDNÍHO OBORU ORGANIZAČNÍHO CHOVÁNÍ jsou podle Kravčákové et al. (2015, s. 9–10) uváděny takto:

- **multidisciplinární vědní disciplína** – tedy využívá poznatky jiných věd a vědních disciplín. Integruje poznatky **psychologie** (mikrouroveň organizačního chování), **sociologie**, řadí sem i **management** (mezoúroveň organizačního chování). Zde bychom doplnili **sociální psychologii**. Na makrouroveň organizačního chování zařazují **teorii organizace**. Ve shodě s dalšími autory uvádějí **antropologii**. Můžeme však nalézt další obory, jejichž poznatky organizačního chování využívá: **etika, ekonomika, politologie** atd. Organizační chování na základě syntézy poznatků dokáže z širšího úhlu pohledu vysvětlit problém a doporučit možná řešení;
- **aplikovaná vědní disciplína** – hledá řešení konkrétních problémů organizačního života prostřednictvím intervence. Využívá konkrétní praktické situace (případové studie, organizační příběhy atd.) a aktivní sociální učení (řešení problémů, hraní rolí, modelové situace atd.);
- **kontingenčně orientovaná disciplína** (z latinského contingit, stává se, přihodilo se), tzn. že neexistuje ideální, univerzálně platný, nejlepší přístup k řízení lidí v organizaci.

1.2

Přístupy k organizačnímu chování

Kravčáková et al. (2015, s. 10–14) vybírají významné (historické) přístupy pro rozvoj poznání organizačního chování:

1. Přístup z hlediska lidských vztahů (30. léta 20. století)

Zdůraznění psychologických a sociologických faktorů, které ovlivňují pracovní výkon, bylo reakcí na přehnaný technokratismus a unifikaci v řízení lidí. Ve 30. letech 20. století se začal formovat přístup k řízení lidí z hlediska lidských vztahů (= human relations). Představiteli tohoto přístupu jsou Múnsterberg, Folletová, Mayo, Gilbrethová, Barnard, Durkheim, Pareto a další. V této době se rozvíjel sociologický přístup v řízení, který zdůrazňoval úlohu skupinových vztahů a význam sociálních norem při práci. Pracovní výkon tedy není ovlivněn jen materiálně-technickými podmínkami práce, ale významnou měrou se na něm podílejí i pracovní klima a atmosféra na pracovišti.

2. Behavioristický přístup (40. léta 20. století)

Koncem 40. let 20. století se začíná prosazovat behavioristický přístup, který se zaměřuje na chování lidí v organizaci a jejich vzájemnou interakci. Jsou využívány poznatky z dalších věd, jako je psychologie, sociologie a antropologie.

Představitelé behavioristického přístupu analyzují potřeby a motivaci, které vedou ke konání lidí, např. Maslow, Alderfer, Herzberg, McGregor, Adams, Vroom, Skinner, McClelland, ale také ti, kteří se zabývají schopnostmi manažerů vést podřízené, jejich chováním, stylem řízení – Lewin, Likert, Blake, Moutonová, Fiedler, Blanchard, Hersey, House a další.

3. Situační (kontingenční) přístup (60. léta 20. století)

Praxe v 60. letech 20. století ukázala, že osobnostní rysy manažera, řídicí styl, který nezohledňuje aktuální situaci, neumožňuje dosáhnout pozitivních výsledků. Situační (kontingenční) přístup je schopen rozlišit situační proměnné na straně zaměstnanců i na straně organizace, dopomůže vybrat řídicí styl, který by byl vhodný v konkrétní pracovní situaci. Umožňuje poznání, že úlohou manažerů je analyzovat a zhodnotit aktuální situaci a zvolit adekvátní postup a styl řízení.

1.3

Integrativní model organizačního chování

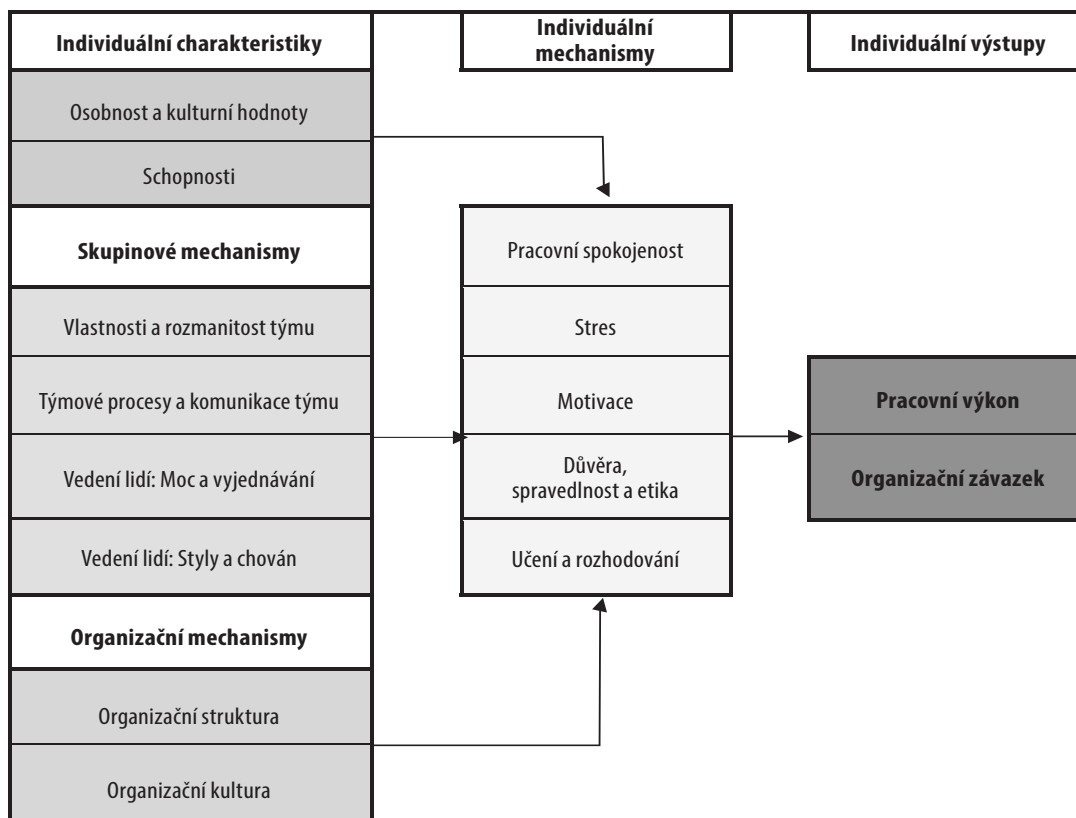
Vzhledem k různorodosti témat a oborovým kořenům především někteří zahraniční autoři představují **model organizačního chování**, který má za úkol ukázat, jak spolu jednotlivá témata organizačního chování souvisejí. Zde můžeme uvést např. model organizačního chování Robbinse & Judga (2013, s. 25), Buchanana a Huczynského (2019, s. 12), kteří hovoří o „mapě, poli oboru“. Upozorňují, že samotné pojetí oboru se může na první pohled jevit jako rozsáhlé a roztržité, a proto je třeba ukázat, jak „vše do sebe zapadá“. Do mapy zanesli i pojem „organizační efektivita“, o kterém si sami uvědomují, že je do určité míry kontroverzní. Zúčastněné strany organizace mají logicky odlišné představy o tom, co považují za „efektivní“.

Přikláníme se k **systémovému modelu** autorů Colquitta et al. (2021, s. 6), který autoři nazvali **integrativním modelem organizačního chování**². Považujeme jej za komplexní a budeme se o něj zásadním způsobem opírat. Sami autoři zdůrazňují, že je jisté možné témata kombinovat odlišně, a rovněž přiznávají, že jako každý model je i tento jistým zjednodušením (viz kapitola 1.3).

Integrativní model jistě může být užitečným vodítkem pro orientaci v tomto oboru (obrázek 4).

OBRÁZEK 4

Integrativní model organizačního chování



Zdroj: Colquitt et al., 2021, s. 6, upraveno autorkou.

2 Model je možné považovat za integrativní, protože předkládá holistický, celostní nástin dialektických procesů, v nichž jednotlivé prvky vstupují do interakce s dalšími (jinými) charakteristikami a faktory prostředí, respektuje skutečnost, že organizační chování je určováno mnoha různými faktory.

PAMATUJTE!

Jak jsme již uvedli v předmluvě, **integrativní model** se věnuje pěti hlavním tématům, mezi které autoři Colquitt et al. (2021, s. 5–7) řadí individuální výstupy, individuální mechanismy, individuální charakteristiky, skupinové, a v neposlední řadě organizační mechanismy.

Hovoříme o **pěti dimenzích** integrativního modelu organizačního chování:

I. INDIVIDUÁLNÍ VÝSTUPY

První část modelu obsahuje dva hlavní výstupy, které zajímají výzkumníky organizačního chování, ale také zaměstnance a manažery v organizacích: **pracovní výkon a organizační závazek**. Tyto výstupy můžeme označit za jejich společné cíle. Většina zaměstnanců v pracovním životě má dva hlavní cíle: dobře vykonávat svou práci a zůstat členem organizace, které si váží. Stejně tak cílem většiny manažerů je maximalizovat pracovní výkon zaměstnanců a zajistit, aby v organizaci zůstali. Vždyť co může být důležitějšího než mít zaměstnance, kteří podávají dobrý výkon a chtějí ve firmě zůstat? Existuje několik specifických způsobů chování, které ve svém souhrnu představují dobrý pracovní výkon. Řada přesvědčení, postojů a emocí způsobují, že zaměstnanec zůstává zaměstnavateli zavázán.

II. INDIVIDUÁLNÍ MECHANISMY

Další část modelu ilustruje řadu individuálních mechanismů, které přímo ovlivňují pracovní výkon a organizační závazek. Patří mezi ně **spokojenost s prací**, která zachycuje pocity zaměstnanců při přemýšlení o své práci. Dalším individuálním mechanismem je **stres**, který odráží reakce zaměstnanců na pracovní nároky, které zatěžují nebo přesahují jejich schopnosti. Model zahrnuje také **motivaci**, která energetizuje pracovní úsilí zaměstnanců. **Důvěra, spravedlnost a etika** je reflektována zaměstnanci jako spravedlivé, čestné a poctivé podnikání organizace. Posledním individuálním mechanismem, který je v modelu uveden, je **učení a rozhodování**. Zabývá se tím, jak zaměstnanci získávají pracovní znalosti a jak tyto znalosti využívají k rozhodování v práci.

III. INDIVIDUÁLNÍ CHARAKTERISTIKY

Pokud jsou spokojenost, stres, motivace atd. klíčovými faktory pracovního výkonu a organizačního závazku, je samozřejmě důležité pochopit, jaké faktory tyto individuální charakteristiky ovlivňují. Mezi tyto faktory patří **osobnost a kulturní hodnoty**, které odrážejí různé rysy a tendence, které popisují, jak jedinci jednájí, jaké úkoly je zajímají a jak reagují na události, které se v práci stanou. Také sem patří **schopnosti**, které popisují kognitivní schopnosti (verbální, kvantitativní atd.), emoční schopnosti (uvědomování si jiných věcí, regulace emocí atd.) a fyzické schopnosti (síla, vytrvalost atd.) jedince.

IV. SKUPINOVÉ MECHANISMY

Stejně jako individuální charakteristiky, tak i skupinové mechanismy utvářejí spokojenost, stres, motivaci, důvěru a učení. Skupinové mechanismy bývají ovlivněny charakteristikami a rozmanitostí **týmů**: popisují, jak jsou týmy vytvářeny, obsazovány a složeny a jak se členové týmu při své práci spoléhají jeden na druhého, jak spolu komunikují, jak se týmy chovají, včetně jejich koordinace, řešení konfliktů a soudržnosti. Další dva mechanismy se zaměřují na **vedení těchto týmů**. Nejprve je třeba se zabývat mocí vedoucích a vyjednáváním, aby bylo možné shrnout, jak vedoucí získávají autoritu, jak se chovají. Jde o to zachytit konkrétní jednání, kterým ovlivňují zaměstnance.

V. ORGANIZAČNÍ MECHANISMY

Týmy jsou seskupeny do větších organizací, které samy o sobě ovlivňují spokojenost, stres, motivaci atd. Každá organizace má **organizační strukturu**, která určuje, jakým způsobem se jednotky (týmy, skupiny, oddělení, divize) v organizaci propojují s ostatními jednotkami a jak s nimi komunikují. Organizační struktury mohou být centralizované u řídicího orgánu nebo decentralizované a poskytují každé jednotce určitou autonomii. Organizace je velmi ovlivněna **organizační kulturou**, která zachycuje „způsob, jakým se věci v organizaci dějí“, sdílené hodnoty a přesvědčení, které utvářejí postoje a chování zaměstnanců.

Integrativní model nám umožní systémový pohled, který použijeme pro naši orientaci v oboru organizačního chování. Vstup do problematiky oboru zahájíme tématem **pracovní výkon**, protože pochopení vlastního výkonu je zásadním problémem každého zaměstnance. Rovněž pochopení pracovního výkonu zaměstnanců v organizační jednotce (týmu, skupině, oddělení atd.) je zásadním problémem každého manažera. Tomuto tématu je věnována druhá kapitola.

Téma **pracovního výkonu** spolu s **organizačním závazkem** jsou součástí **první dimenze integrativního modelu – individuální výstupy**.

Shrnutí kapitoly

- Organizační chování je interdisciplinární aplikovaný vědní obor, který je kontingenčně orientovaný.
- Organizační chování se zabývá interakcemi mezi jedinci (členy organizace), mezi jedincem a pracovní skupinou, mezi skupinami v rámci organizace, interakcemi v rámci organizace.
- Předmět zkoumání organizačního chování je vymezen na čtyřech úrovních, a to studium a management chování jedinců, studium a management chování skupiny, studium a management chování organizačních procesů, studium a management chování organizační dynamiky.
- Pro rozvoj poznání využívá poznatky věd a vědních disciplín, se kterými má hraniční vztahy, ale rovněž poznatky, které získává prostřednictvím vlastního výzkumu. Získané poznatky využívá pro zpracovávání intervencí pro organizační rozvoj, ale rovněž pro rozvoj oboru organizačního chování.
- Základem organizačního chování jsou behaviorální vědy. Možné přístupy k poznání organizačního chování jsou však širší, neopírají se pouze o behaviorální přístup. Mezi významné přístupy pro rozvoj poznání organizačního chování patří také přístup z hlediska lidských vztahů a situační (kontingenční) přístup.
- Vzhledem k různorodosti témat a oborovým kořenům je třeba vysvětlit systémový model organizačního chování, který by ukázal, jak spolu jednotlivá témata souvisejí. Autoři Colquitt et al. (2021) představili integrativní model organizačního chování, který může být užitečným vodítkem pro orientaci v oboru organizačního chování. Integrativní model se věnuje pěti hlavním tématům, mezi které lze řadit: individuální výstupy, individuální mechanismy, individuální charakteristiky, skupinové, a v neposlední řadě organizační mechanismy.

Klíčová slova

- organizační chování
- vydefinování vědního oboru
- znaky vědního oboru
- předmět zkoumání
- přístupy k poznání organizačního zkoumání
- integrativní model organizačního chování

Řešení cvičení

1/1: Lze uvést způsoby B1-B7.

1/2: Lze uvést způsoby A1-A7.

1/3: Obor **Organizační chování** je třeba vymezit vedle dalších oborů, které s ním přesto mají úzký vztah, a to je **řízení lidských zdrojů** a **strategické řízení**.

Obor **řízení lidských zdrojů** vychází z teorií a principů studovaných v **organizačním chování** a zkoumá „praktické“ aplikace těchto principů v organizacích.

Studium **organizačního chování** může zkoumat vztah mezi učením a pracovním výkonem, zatímco studium **řízení lidských zdrojů** může zkoumat nejlepší způsoby, jak strukturovat školicí programy, aby podporovaly učení zaměstnanců.

Obor **strategické řízení** se zaměřuje na výběr produktů a charakteristiku odvětví, které ovlivňují ziskovost organizace. Studie **strategického řízení** může zkoumat vztah mezi diverzifikací firmy (když firma expanduje do nového segmentu výrobků) a ziskovostí firmy.

Teorie a koncepty, které se vyskytují v organizačním chování, jsou ve skutečnosti čerpány z nejrůznějších oborů. Například výzkum pracovního výkonu a individuálních charakteristik čerpá především ze studií **psychologie**. Výzkum spokojenosti, emocí a týmových procesů čerpá ve velké míře ze **sociální psychologie**. Výzkum z oboru **sociologie** je zásadní pro výzkum charakteristik týmu a organizační struktury a **antropologický** výzkum pomáhá při studiu organizační kultury. K pochopení rozhodování se používají modely z **teorie řízení**. Tato rozmanitost přináší do studia organizačního chování jedinečnou kvalitu, protože je zde jistě možné najít konkrétní téma, které je vnitřně zajímavé a podnětné.

1/4: Cílem oboru je zdokonalování řízení lidských zdrojů v pracovním procesu prostřednictvím zvyšování výkonnosti a dosahování efektivity.

Otázky s možností výběru odpovědí

- Označte, který/é obor/y vychází/ejí z teorií a principů studovaných v organizačním chování a zkoumá/jí „praktické“ aplikace těchto principů v organizacích:
 - řízení lidských zdrojů,
 - psychologie,
 - sociologie,
 - sociální psychologie,
 - antropologie.
- Předmět zkoumání organizačního chování je vymezen jako studium a řízení chování:
 - jedinců,
 - skupiny,
 - organizačních procesů,
 - organizační dynamiky,
 - žádná z výše uvedených možností není správná.
- Označte možnost/i, která/é vysvětluje/jí kontingenční přístup:
 - situační přístup,
 - přístup, který připouští působení vlivů, které jsou důsledkem chování organizace,
 - přístup, který je schopen rozlišit situační proměnné na straně zaměstnanců i na straně organizace, ale neumožní vybrat řídicí styl, který by byl vhodný v konkrétní pracovní situaci,
 - přístup, který umožňuje poznání, že úlohou manažerů je analyzovat a zhodnotit aktuální situaci a zvolit adekvátní postup a styl řízení,
 - přístup, který je zaměřen na interpersonální chování, lidské vztahy, vedení lidí a motivaci.

Řešení k otázkám s možností výběru odpovědí

Správné odpovědi: 1 a; 2 a, 2 b, 2 c, 2 d; 3 a, 3 b, 3 d.

