

PSEK Psychologie pro ekonomy

Co je organizační chování?

Tomáš Ondráček

Ekonomicko-správní fakulta Masarykovy univerzity

ÚVOD

ÚVOD



(OpenAI, 2024)

interpersonálních dovedností na pracovišti

- "Good places to work" lepší finanční výsledky
- nižší fluktuace
- efektivnější nábor
- vyšší pracovní spokojenost
- společenská odpovědnost

MANAŽERSKÉ ROLE, FUNKCE, ...

MANAŽERSKÉ ROLE, FUNKCE, ...



(OpenAI, 2024)

manažerské role, funkce a dovednosti I/III

manažer (manager)

Osoba, která dosahuje cílů prostřednictvím jiných osob v organizaci.

organizace (organisation)

Vědomě koordinovaná sociální jednotka skládající se ze dvou a více lidí, kteří pracují na relativně stálé bázi za účelem dosahování společného cíle nebo souboru cílů.

manažerské role, funkce a dovednosti II/III

(Mintzberg, 1975)

- **interpersonální role (Interpersonal Roles)**
 1. zástupce (Figurehead)
 2. lídr (Leader)
 3. spolupracovník (Liaison)
- **informační role (Informational Roles)**
 1. monitorování (Monitor)
 2. šíření (Disseminator)
 3. mluvčí (Spokesman)
- **rozhodovací role (Decisional Roles)**
 1. podnikatel (Entrepreneur)
 2. řešitel (sporů) (Disturbance handler)
 3. alokátor zdrojů (Resource allocator)
 4. vyjednávač (Negotiator)

manažerské role, funkce a dovednosti III/III

■ Manažerské dovednosti

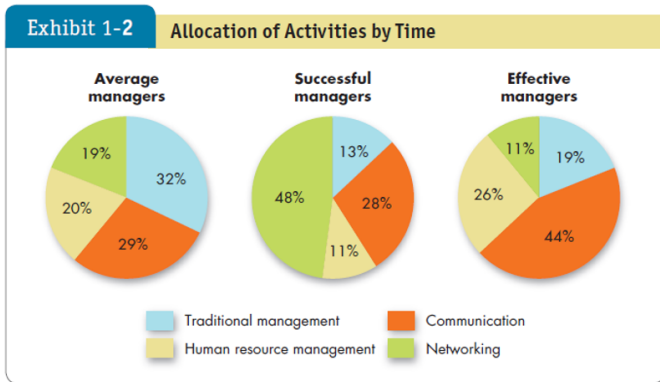
- **Technické dovednosti** – pramení ve schopnosti používat specializovanou znalost nebo expertízu. Všechny pracovní pozice vyžadují určitou specializovanou expertízu a mnoho lidí rozvíjí své technické dovednosti v zaměstnání.
- **Interpersonální dovednosti** – pramení ve schopnosti pracovat, porozumět a motivovat ostatní členy organizace – jak na individuální úrovni, tak na úrovni týmů.
- **Analytické a koncepční dovednosti** – pramení ve schopnosti analyzovat a diagnostikovat komplexní situace.

efektivní versus úspěšné manažerské aktivity

(Robbins & Judge, 2017)

- Luthans et al. zjistili, že všichni manažeři se zabývají čtyřmi manažerskými aktivitami:
 1. Tradiční management
 2. Komunikace
 3. Human resource management
 4. Networking

Efektivní versus úspěšné manažerské aktivity



(Robbins & Judge, 2017)

DEFINOVÁNÍ OB

organizační chování: definice

organizační chování (organisational behavior)

Organizační chování je oblast zkoumání, která se zabývá vlivem, který mají jednotlivci, skupiny a struktura organizace na chování uvnitř organizace. Cílem je využít tuto znalost za účelem zlepšování organizační efektivity.

SYSTEMATICKÝ VÝZKUM OB

manažerská intuice a systematický výzkum

■ Systematický výzkum chování

- Chování v organizaci lze do jisté míry předpovědět, a to za předpokladu, že víme, jak určitá osoba vnímá situaci a co je pro ni důležité.

■ Evidence-Based Management (EBM)

- Doplnuje systematický výzkum organizačního chování.
- EBM je založeno na požadavku, aby manažeři zakládali svá rozhodnutí na důkazech (= rational approach vs. intuitive approach to decision making).

■ Intuice

- Systematický výzkum a EBM informují naši intuici, která staví na našich předchozích zkušenostech.
- Systematický výzkum a EBM slouží také k vysvětlení nebo zdůvodnění našich intuitivních rozhodnutí.

Big Data

- Důvody pro analýzu dat zahrnují predikci budoucích událostí, sledování vývoje rizika v čase a prevenci katastrof.
- Použití Big Data pro porozumění, pomoc a řízení lidského faktoru.
- Limitace
 - Efektivní využití Big Data předpokládá interpretační a korektivní schopnosti založené na hlubokých znalostech, odborných zkušenostech a intuici. Naopak Big Data mohou informovat intuici a expertízu, čímž může být dosaženo efektivnějších rozhodnutí.

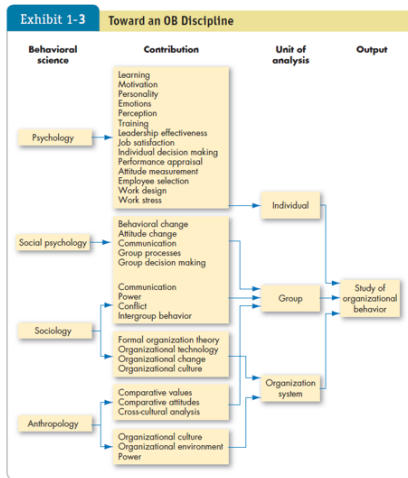
VĚDNÍ DISCIPLÍNY A OB

přínos dalších disciplín do OB I/IV

Organizační chování je aplikovaná behaviorální věda.

- Psychologie (např. Gerd Gigerenzer)
- Sociální psychologie (např. Karl E. Weick)
- Sociologie (např. Max Weber)
- Antropologie (např. Karin Knorr-Cetina, Julian Orr)

přínos dalších disciplín do OB II/IV



(Robbins & Judge, 2017)

přínos dalších disciplín do OB III/IV

- Psychologie
 - se snaží změřit, vysvětlit, a někdy změnit chování lidí.
- Sociální psychologie
 - propojuje psychologii a sociologii.

přínos dalších disciplín do OB IV/IV

■ Sociologie

- zkoumá chování jednotlivců ve vztahu k jejich sociálnímu prostředí a/nebo k jejich kultuře.

■ Antropologie

- zkoumá společnosti (organizace) za účelem získat poznatky o lidech a jejich činnostech.

AKTUÁLNÍ TRENDY

aktuální trendy, výzvy a příležitosti v oblasti práce a organizace I/X

■ Ekonomické tlaky

- V těžkých ekonomických časech je efektivní řízení výhodou.
- V dobrých časech je důležité rozumět tomu, jak odměnit, uspokojit a udržet si zaměstnance.
- Ve špatných časech přicházejí do popředí témata jako stres, rozhodování a zvládání situací za podmínek rizika a nejistoty.

aktuální trendy, výzvy a příležitosti v oblasti práce a organizace II/X

■ Globalizace

- Zvýšená provázanost se zahraničím.
- Práce s lidmi z různých kultur.
- Zvažování přesunu pracovních míst do zemí s nízkými náklady na pracovní sílu.
- Adaptace na různorodé kulturní a regulační normy.

aktuální trendy, výzvy a příležitosti v oblasti práce a organizace III/X

- Řízení rozmanité pracovní síly (workforce diversity)
 - **Workforce diversity** – organizace se stávají více heterogenními s ohledem na pohlaví, věk, rasu, etnikum, sexuální orientaci atd.

aktuální trendy, výzvy a příležitosti v oblasti práce a organizace IV/X

- Zlepšování zákaznických služeb
 - Pracovníci zákaznické podpory jsou v zásadním vztahu se zákazníky.
 - Postoje a chování zaměstnanců korelují se spokojeností zákazníků.
 - Potřeba kultury reagující na požadavky zákazníka (tzv. customer-responsive culture).

aktuální trendy, výzvy a příležitosti v oblasti práce a organizace V/X

- Rozvoj dovedností zaměstnanců
 - Lidé jsou zásadním faktorem pro dosahování efektivity manažerské práce.
 - Výzkum v oblasti Organizačního chování nabízí koncepty a teorie, díky nimž mohou manažeři predikovat chování zaměstnanců v určitých situacích.

aktuální trendy, výzvy a příležitosti v oblasti práce a organizace VI/X

- Práce v síti organizací
 - Sítě organizací se objevují čím dál častěji.
 - Práce manažera se v síti organizací zásadně odlišuje.
 - Motivace a vedení zaměstnanců “online” požaduje jiné než tradiční techniky.

aktuální trendy, výzvy a příležitosti v oblasti práce a organizace VII/X

- Používání sociálních médií na pracovišti
 - Předpisy týkající se přístupu na sociální média na pracovišti.
 - Kdy, kde a za jakým účelem?
 - Vliv sociálních médií na pracovní pohodu (well-being) zaměstnance.

aktuální trendy, výzvy a příležitosti v oblasti práce a organizace VIII/X

- Zvyšování pohody (well-being) na pracovišti
 - Globalizace na trhu práce vytvořila situaci, že práce prakticky nikdy neustává.
 - Komunikační technologie umožňují pracovat kdykoliv a kdekoliv.
 - Zaměstnanci pracují více hodin týdně.
 - Životní styl rodin se změnil, čímž dochází ke konfliktu.
 - Rovnováha mezi prací a soukromým životem nyní předčí jistotu zaměstnání jako prioritu zaměstnanců.

aktuální trendy, výzvy a příležitosti v oblasti práce a organizace IX/X

- Vytváření pozitivního pracovního prostředí
 - **Positive organizational scholarship** zkoumá, jak organizace vytvářejí pozitivní pracovní prostředí a jaký je vztah mezi pozitivním pracovním prostředím a sebedůvěrou, optimismem, odolností a rozvíjením schopností členů organizace.
 - Tento výzkumný směr se soustředí spíše na silné stránky zaměstnanců, než na jejich slabiny. Pro zaměstnance je vytvářeno takové pracovní prostředí a podmínky, ve kterých pracují nejefektivněji.

aktuální trendy, výzvy a příležitosti v oblasti práce a organizace X/X

- Zlepšování etického chování
 - **Etická dilemata a etické volby** jsou situace, ve kterých je jednotlivec povinen definovat správné a špatné chování.
 - Správné (etické) chování přitom není snadné definovat.
 - Organizace proto distribuují tzv. etické kodexy, které pomáhají zaměstnancům řešit etická dilemata.
 - Manažeři jsou zároveň povinni vytvářet eticky zdravé klima v organizaci.

pojmy a koncepty

pojmy a koncepty I

- psychologie (psychology)
- sociální psychologie (social psychology)
- sociologie (sociology)
- antropologie (anthropology)
- organizace (organization)
 - organizační chování (organizational behavior)
- manažer (manager)
- plánování (planning)
- organizování (organizing)
- vedení (leading)
- kontrola (controlling)
- dovednosti (skills)
 - technické dovednosti (technical skills)

pojmy a koncepty II

- mezilidské dovednosti s lidmi (human skills)
- koncepční dovednosti (conceptual skills)
- intuice (intuition)
- systematická studie (systematic study)
- model (model)
- vstup (input)
- procesy (processes)
- výstupy (outcomes)
- náhodné proměnné (contingency variables)
- zdánlivá korelace (illusory corelation)
- produktivita (productivity)
 - výkonost (effectiveness)
 - účinnost (efficiency)

pojmy a koncepty III

- vědecké řízení (evidence-based management)
- etika (ethics)
- občanské chování v organizaci
(organizational citizenship behavior)
- koheze skupiny (group cohesion)
- funkčnost skupiny (group functioning)
- organizační přežití (organizational survival)

Zdroje I

- Mintzberg, H. (1975). The manager's job-folklore and foot'. *Harvard Business Review*. Retrieved from <https://hbr.org/1990/03/the-managers-jobfolklore-and-fact>.
- OpenAI. (2024). *Chatgpt*. <https://www.openai.com/chatgpt>.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2017). *Organizational Behavior*. Pearson Education Limited.

**M A S A R Y K
U N I V E R S I T Y**