

ENCYKLOPEDIE PSYCHOLOGIE PRÁCE



Procházka, Vaculík, Součková, Leugnerová (Eds.)

Encyklopedie psychologie práce

Editoři: Mgr. Ing. Jakub Procházka, Ph.D., doc. PhDr. Martin Vaculík, Ph.D., Mgr. Marie Součková,
Mgr. Marcela Leugnerová

Recenzovali: doc. PhDr. Eva Letovancová, Ph.D., doc. PhDr. Lubomír Kostroň, M.A., CSc.

Návrh a zpracování obálky: Petra Zemánková

Sazba: Petra Dvořáková

Jazyková korektura: Lucie Kolínková, Mgr. Nina Paulisová

Publikace byla vytvořena s podporou Fondu rozvoje Masarykovy Univerzity

Vydala Masarykova univerzita, Brno 2015

ISBN 978-80-210-7744-7

Abstrakt

Encyklopedie psychologie práce obsahuje 108 hesel pokrývajících výběr pracovníků, hodnocení pracovní výkonnosti, pracovní motivaci, rozvoj pracovníků, týmy a týmovou práci, pracovní postoje, řízení kariéry, leadership, pracovní stres a jeho zvládnání, organizační kulturu a psychologii práce obecně. Hesla se opírají o klasické i nejnovější výzkumné studie a monografie a nabízí nejen stručnou definici teorií, psychologických konstruktů, modelů a metod, ale věnují se také jejich kritice a souvislostmi. Encyklopedie je určena psychologům v organizacích, personalistům, odborným konzultantům a manažerům, kteří se zabývají lidským chováním na pracovištích bez ohledu na to, v jaké organizaci působí. Užitečná ovšem může být také studentům psychologie, personální práce či managementu nebo výzkumníkům působícím v těchto či příbuzných oborech. Čtenářům může sloužit pro rozšíření obzorů, jako stručný přehled aktuálního poznání v odvětví psychologie práce nebo pro oživení či utřídění znalostí v oblastech, na které se přímo nezaměřují, ale které s jejich prací či studiem souvisují.

Klíčová slova: Psychologie práce, Psychologie práce a organizace, Výběr a hodnocení pracovníků, Hodnocení pracovní výkonnosti, Pracovní motivace, Rozvoj pracovníků, Týmy a týmová práce, Pracovní postoje, Řízení kariéry, Leadership, Pracovní stres a jeho zvládnání, Organizační kultura

Abstract

The Encyclopedia of Work Psychology consists of 108 entries covering personnel selection and assessment, work performance assessment, work motivation, employee training and development, teams and teamwork, job attitudes, career management, leadership, work-related stress and stress management, organizational culture and work psychology in general. The entries are based on both classical and recent research articles and monographs. Each entry offers not only short definitions of related theories, psychological constructs, models and methods, but also their critique and broader context. The encyclopedia is aimed at work psychologists, human resource professionals, consultants and managers interested in human behavior at workplace. It can also be helpful to students of psychology and human resources or researchers in these or related fields. The reader can use the encyclopedia to broaden their horizons, review the recent knowledge and trends in work psychology, or get a succinct understanding in areas that are, albeit maybe not directly, tied to their profession or field of study.

Keywords: Work Psychology, Organizational Psychology, Industrial Psychology, Personnel Selection and Assessment, Work Performance Assessment, Work Motivation, Employee Development, Employee Training and Development, Teams and Teamwork, Job Attitudes, Career Management, Leadership, Work-related Stress and Stress Management, Organizational Culture

Obsah anglických názvů hesel

WORK PSYCHOLOGY: THE INTRODUCTION	9
Ethic of Work Psychologists	10
European Certificate in Work and Organizational Psychology	11
Human Resource Management	12
Personnel Psychology	13
Professional Associations of Work Psychologists	14
Work-Life Integration (Work-Life Balance)	15
Work Psychology	16
PERSONNEL SELECTION AND ASSESSMENT	17
Assessment Center	18
Behavioral Interview (Situational Questions)	19
Biodata	20
Competency	21
Competency Modeling	22
Critical Incident Technique	23
Future-Oriented Job Analysis	24
Job Analysis	25
Job Description	26
Job Oriented Analysis	27
Job Specification	28
Personnel Selection – Designand Validation Process	30
Position Analysis Questionnaire	32
Situational Judgment Tests	33
Sources of Job Analysis	34
Worker Oriented Analysis	35
Work-Sample Tests	36
PERFORMANCE ASSESSMENT	37
Behaviourally Anchored Rating Scale	38
Contextual Performance	39
Forced Distribution Rating Systems	41
Measures of Job Performance: Organizational Records	42
Measures of Job Performance: Subjective Evaluation	43
Multisource Feedback	44
Multisource Feedback – Upward Feedback	45
Objective Evaluation	46
Organizational Citizenship Behaviour	47
Performance Appraisal	48
Subjective Evaluation	49
Task Performance	50
WORK MOTIVATION	52
Equity Theory	53
Expectancy Theory	55
Goal Setting Theory	56

Job Characteristics Theory (Job Characteristics Model)	57
Measuring of Motivation	58
Need Theories of Motivation	59
Work Motivation	61
TRAINING AND DEVELOPMENT	63
Barriers of Transfer of Learning	64
Human Resources Development	66
Learning Organizations	67
Learning Theories	68
Learning (Training) Cycle	69
Organizational Learning	71
Training Design	72
Training Evaluation - Principles, Models	74
Training Need Analysis/Training Need Assessment	75
Transfer of Learning	76
TEAMS AND TEAMWORK	77
Group vs. Team	78
Mobbing	79
Optimal Team Size	80
Stages of Team Development	81
Team-Building	83
Team Diversity	84
Team Role Inventories	85
Team Roles	86
WORK BEHAVIOR AND ATTITUDES	87
Affective Commitment	88
Continuance Commitment	90
Distributive Justice	92
Job Satisfaction	93
Negotiation Strategies	95
Normative Commitment	96
Organizational Commitment	97
Procedural Justice	99
Psychological Contract	100
Theory of Planned Behaviour	102
Work Engagement	103
CAREER MANAGEMENT	105
Boundaryless Career	106
Career Anchors	107
Career & Career Management	109
Career Counselling	110
Career Choice & Decisions	111
Career Success (Objective & Subjective)	112
Career Transition Cycle/ Job Transition Cycle	113
Current Trends in Careers	114

Holland's Theory (Vocational Personality Types)	115
Lifelong Learning and Career Development	116
LEADERSHIP	117
Contingency Theories of Leadership	118
Implicit Theories of Leadership	119
Leader-Member Exchange Theory	121
Lewin's Leadership Styles	123
Managerial Grid Model	124
Measuring of Leadership	126
Shared Leadership	128
Situational Theories of Leadership	130
Toxic Leadership	132
Trait Theory of Leadership	133
Transformational Leadership	135
STRESS AT WORK AND COPING	137
Consequences& Costs of Workstress	138
Employee Well-Being	139
Individual Appraisal and Coping	140
Intervention Strategies (Improving Well-Being)	141
Organizational Measures of Workstress	142
Psychological & Health Measures of Stress	143
Structural Models of Workstress	144
Transactional Models of Workstress	145
Work-Related Stress & Symptoms	146
ORGANIZATION AND ORGANIZATIONAL CULTURE	148
Conceptualisation of Change	149
Organizational Climate	150
Organizational Culture	152
Organizational Development	153
Organizational Change	154
Organizational Structure	155

Obsah českých názvů hesel

UVEDENÍ DO PSYCHOLOGIE PRÁCE	9
Etika psychologa práce	10
Evropský certifikát z psychologie práce a organizace	11
Řízení lidských zdrojů	12
Personální psychologie	13
Profesní organizace psychologů práce	14
Sladění práce a osobního života	15
Psychologie práce	16
VÝBĚR A HODNOCENÍ PRACOVNÍKŮ	17
Assessment centrum	18
Behaviorální interview	19
Životopisné údaje	20
Kompetence	21
Kompetenční modelování	22
Technika kritických událostí	23
Na budoucnost zaměřená analýza pracovní pozice	24
Analýza pracovní pozice	25
Popis pracovních činností	26
Analýza zaměřená na pozici	27
Přehled pracovních požadavků	28
Proces výběru a jeho validizace	30
Dotazník analýzy pozice	32
Testy situačního rozhodování	33
Analýza pracovní pozice – zdroje informací	34
Analýza zaměřená na pracovníka	35
Testy praktických úkolů	36
HODNOCENÍ PRACOVNÍ VÝKONNOSTI	37
Behaviorálně ukotvená hodnoticí škála	38
Přístup k práci	39
Systémy hodnocení pracovního výkonu založené na nucené volbě	41
Měření pracovní výkonnosti: organizační záznamy	42
Měření pracovní výkonnosti – subjektivní hodnocení	43
Vícezdrojová zpětná vazba	44
Vícezdrojová zpětná vazba - zpětná vazba zdola-nahoru	45
Objektivní kritéria hodnocení výkonu	46
Proorganizační chování zaměstnanců	47
Hodnoticí rozhovor	48
Subjektivní hodnocení výkonu	49
Pracovní výkon	50
PRACOVNÍ MOTIVACE	52
Teorie spravedlnosti	53
Teorie očekávání	55
Teorie stanovování cílů	56

Teorie charakteristik práce (Model charakteristik práce)	57
Měření motivace	58
Motivační teorie potřeb	59
Pracovní motivace	61
ROZVOJ PRACOVNÍKŮ	63
Bariéry přenosu naučeného do praxe	64
Rozvoj lidských zdrojů	66
Učí se organizace	67
Teorie učení	68
Tréninkový cyklus	69
Organizační učení	71
Design tréninku	72
Evaluace rozvoje – principy, modely	74
Analýza rozvojových potřeb	75
Přenos naučeného do praxe	76
TÝMY A TÝMOVÁ PRÁCE	77
Skupina vs. Tým	78
Šikana na pracovišti (teror na pracovišti, psychoteror)	79
Optimální velikost týmu	80
Fáze vývoje týmu	81
Budování týmu	83
Různorodost týmu	84
Dotazníky týmových rolí	85
Týmové role	86
PRACOVNÍ CHOVÁNÍ A POSTOJE	87
Afektivní závazek	88
Kontinuální závazek	90
Distributivní spravedlnost	92
Pracovní spokojenost	93
Strategie vyjednávání	95
Normativní závazek	96
Závazek k organizaci	97
Procedurální spravedlnost	99
Psychologická smlouva	100
Teorie plánovaného chování	102
Pracovní angažovanost	103
ŘÍZENÍ KARIÉRY	105
Kariéra bez hranic	106
Kariérní kotvy	107
Kariéra a řízení kariéry	109
Kariérní poradenství	110
Kariérní volby a rozhodnutí	111
Kariérní úspěch (objektivní & subjektivní)	112
Cyklus kariérní změny	113
Současné trendy v oblasti kariéry	114

Hollandova teorie (osobnosti a profesní volby)	115
Celoživotní učení a kariérní rozvoj	116
VŮDCOVSTVÍ	117
Kontingenční teorie leadershipu	118
Laické teorie leadershipu	119
Teorie směny mezi leaderem a následovníky	121
Styly vůdcovství podle Lewina	123
Model manažerské mřížky	124
Měření leadershipu	126
Sdílený leadership	128
Situační teorie leadershipu	130
Toxický leadership, patologický leadership	132
Rysová teorie leadershipu	133
Transformační leadership	135
PRACOVNÍ STRES A JEHO ZVLÁDÁNÍ	137
Dopady a náklady spojené s pracovním stresem	138
Well-being zaměstnance	139
Individuální zhodnocení a strategie zvládnání stresu	140
Intervenční strategie (pro zlepšení well-beingu)	141
Organizační ukazatele pracovního stresu	142
Nástroje na měření psychických a zdravotních dopadů stresu	143
Strukturní modely pracovního stresu	144
Transakční modely pracovního stresu	145
Pracovní stres a jeho symptomy	146
ORGANIZACE A ORGANIZAČNÍ KULTURA	148
Konceptualizace změny	149
Organizační klima	150
Organizační kultura	152
Organizační rozvoj	153
Organizační změna	154
Struktura organizace	155

Předmluva

Vážení čtenáři,
encyklopedie, kterou držíte v ruce, má ambici shrnout současný stav poznání oblasti psychologie práce. Tedy v odvětví psychologie, které bývá někdy nazývané také psychologie práce a organizace, occupational psychology nebo industrial and organizational psychology. I když se jedná jen o jedno z odvětví psychologie, spadají pod něj desítky širších či užších oblastí a stovky hesel a pojmů, které s nimi souvisejí. Při tvorbě encyklopedie jsme se museli vypořádat s otázkou, jaká hesla do encyklopedie zařadíme a jaká vynecháme. Rozhodli jsme se soustředit na několik obecných pojmů týkajících se psychologie práce jako takové a na deset oblastí: Výběr pracovníků, Hodnocení pracovní výkonnosti, Pracovní motivace, Rozvoj pracovníků, Týmy a týmová práce, Pracovní postoje, Řízení kariéry, Leadership, Pracovní stres a jeho zvládání a Organizační kultura. Při výběru oblastí jsme se inspirovali přístupem Society for Industrial and Organizational Psychology, divize Americké psychologické asociace. Zvolili jsme oblasti, které pokrývají jednotlivé fáze životního cyklu pracovníka (od přijetí do organizace, přes jeho rozvoj až po řízení a zvyšování výkonu) a oblasti, které se dotýkají každé organizace bez ohledu na její velikost a sektor, ve kterém působí. Do odvětví psychologie práce lze zařadit také další specifické oblasti, jako jsou psychologie nezaměstnanosti, dopravní psychologie, psychologie obchodu či psychologie marketingu. Od námi vybraných oblastí se liší právě svojí specifíčností, tím, že se nedotýkají každého pracovníka a každé organizace. Domníváme se, že námi vybrané oblasti osloví nejširší cílovou skupinu čtenářů – psychologů v organizacích, personalistů, odborných konzultantů a manažerů, kteří se zabývají lidským chováním na pracovištích bez ohledu na to, v jaké organizaci působí. Těmto čtenářům je také encyklopedie primárně určena. Užitečná ovšem může být také pro studenty psychologie, personální práce či managementu nebo pro výzkumníky působící v těchto či příbuzných oborech. Pro ty může sloužit jako stručný přehled aktuálního poznání a pro oživení či utřídění znalostí v oblastech, na které se přímo nezaměřují, ale které s jejich prací či studiem souvisejí.

Encyklopedie je rozdělena na 11 kapitol, které pokrývají úvod do tématu a zmíněných deset oblastí. V rámci každé kapitoly jsou v abecedním pořadí seřazena hesla, která se týkají klíčových teorií, konstruktů, metod a diskutovaných otázek či problémů. Každé heslo je definováno, je u něj uvedena ustálená klasifikace (pokud existuje), nejvýznamnější prediktory podložené výzkumy či jiné proměnné, které s heslem souvisejí. V závěru hesla je uvedena kritika, pokud jí je či byl předmět hesla vystaven. Na rozdíl od odborných slovníků se hesla v této encyklopedii nesnaží jen vysvětlit odborné pojmy, ale spíše uvést čtenáře do příslušné odborné problematiky. Aby nebyly předávané informace vytrženy z kontextu, jsou pod každým heslem vždy uvedena i související hesla. Vzhledem k počtu teorií, konstruktů a metod v každé z deseti oblastí psychologie práce se do encyklopedie nevešla všechna hesla, která bychom chtěli pokrýt. Zařadili jsme proto klíčová hesla a zároveň připravujeme druhý díl encyklopedie, který by měl obsahovat dalších více než 60 rozšiřujících hesel. Jelikož hesla, která by měl obsahovat druhý díl encyklopedie, již známe, odkazujeme na ně již zde v prvním dílu.

Encyklopedie byla připravována jako odborný text. Výklad každého hesla se opírá minimálně o tři odborné zdroje, na které vždy bezprostředně odkazujeme. Čtenář si tedy může snadno předávané informace ověřit nebo si své znalosti rozšířit přímo v původních výzkumech a monografiích. Odbornou úroveň textu jsme se snažili zajistit také nastavením procesu, v rámci kterého text vznikal. Hesla byla předem vybrána editory publikace, kteří také stanovili závaznou strukturu hesla. Text konkrétního hesla pak tvořil vždy jeden student magisterského studia katedry psychologie FSS MU, který se na danou problematiku specializoval. Hotový text předal svému spolužákovi, který jako recenzent formuloval své připomínky a návrhy na úpravu. Autor jeho poznámky do obsahu hesla zakomponoval. Teprve poté se dostal text do rukou editorů, psychologů specializujících se na oblast psychologie práce. Ti rozhodli o zařazení hesla do encyklopedie ve stávající podobě, případně o potřebě úprav. Teprve po přijetí definitivně upravených hesel editory byla encyklopedie zaslána dvěma recenzentům, jejichž připomínky byly následně zapracovány.

Hesla jsou v encyklopedii uvedena primárně pod svými anglickými názvy, protože často ještě nemají ustálený český ekvivalent. To je dáno tím, že spousta nových poznatků publikovaných v zahraničí zatím do česky psané literatury nepronikla. Proto u každého hesla uvádíme také český překlad a věříme, že některý z nových překladů by se mohl uchytit spolu s tím, jak se rozšíří obecné povědomí o problematice, kterou se heslo zabývá. V encyklopedii můžete hesla vyhledávat podle jejich anglických i českých názvů.

Děkujeme všem kolegům, kteří investovali spoustu času a energie do vytvoření jednotlivých hesel a věříme, že jejich snahu oceníte při používání encyklopedie. Byli bychom rádi, kdyby pro vás byla encyklopedie užitečným pomocníkem při práci či při studiu.

Jakub Procházka, Martin Vaculík, Marie Součková a Marcela Leugnerová

Editoři encyklopedie

Work psychology: The Introduction
Uvedení do psychologie práce

Ethic of Work Psychologists

Etika psychologa práce

Autor: Pekař, Radim

Recenzent: Vytásková, Jana

Jedná se o obecný pojem zasahující do všech dílčích oblastí psychologie práce.

Etická pravidla psychologa práce mají za cíl ochranu pracovníků, uchazečů o práci, klientů organizace i samotného psychologa. Nejdůležitějším pravidlem je zásada *primum non nocere* – „především neškodit“. Etická pravidla můžeme rozdělit na oblasti práce s daty, práce s metodami a práce s klienty (Wagnerová, 2011).

Jsou stanoveny čtyři základní etické principy, které má psycholog organizace dodržovat: 1) Respekt k právům a důstojnosti jedince (respektovat a podporovat práva, důstojnost a hodnotu všech lidí – právo na soukromí, autonomii ad.); 2) Kompetence (zajišťovat vysokou kvalitu své práce, umět poznat hranice svých kompetencí, provádět pouze ty úkony, pro něž je způsobilý); 3) Odpovědnost (profesionální a vědecká odpovědnost vůči jednotlivcům i širší společnosti; vyvarovat se způsobování újmy a zneužití své práce); 4) Integrita (udržovat soulad ve vědě, výuce a praxi, jednat čestně, slušně a s respektem k druhým, objasňovat svoji roli a jednat v souladu s ní). Mezi těmito principy existuje silná vzájemná závislost (“Meta-Code of Ethics“, 2005).

Etická pravidla se týkají uchovávání dat, vzdělání a výcviku, výzkumu a publikování, testování a poradenství (“Ethical Principles of Psychologists and Code of Conduct“, 2010).

V zahraničí je standardem, že tyto zásady popisují kodexy pro vykonávání profese psychologa práce (např. British Psychological Society). V ČR dosud jednotný etický kodex pro psychology práce a organizace neexistuje, lze však předpokládat, že bude v budoucnu zaveden (Wagnerová, 2011).

Související pojmy: [Work Psychology](#); [Professional Associations of Work Psychologists](#); [Personnel Selection – Design and Validation Process](#)

Zdroje:

Ethical Principles of Psychologists and Code of Conduct. (2010). American Psychological Association. Retrieved from <http://www.apa.org/ethics/code/principles.pdf>

Meta-Code of Ethics. (2005). The European Federation of Professional Psychologists Associations. Retrieved from http://www.rewi.uni-jena.de/rewimedia/Downloads/LS_Ruffert/Ethical_Codes/EFPA_Meta_Code+of+Ethics.pdf

Wagnerová, I. (2011). Etika v psychologii práce a organizace. In P. Weiss (Ed.), *Etické otázky v psychologii*. Praha: Portál.

European Certificate in Work and Organizational Psychology

Evropský certifikát z psychologie práce a organizace

Autor: Nekužová, Markéta

Recenzent: Kolínková, Lucie

Heslo patří mezi všeobecné pojmy psychologie práce. Evropský certifikát z psychologie představuje soubor standardů pro vzdělávání a praktický výcvik psychologů. V ČR tuto oblast pro psychologii organizace a práce zajišťuje Česká asociace psychologů práce a organizace (ČAPPO) (Mareš & Polišenská, 2009).

Příprava pro výkon profese psychologa s evropským certifikátem má tři fáze: 1. bakalářské studium (180 kreditů), 2. navazující magisterské studium (120 kreditů), 3. rok praxe pod supervizí v konkrétní specializaci, např. v psychologii práce a organizace (60 kreditů) (Mareš & Polišenská, 2009).

Praxe pod supervizí rozvíjí kompetence důležité pro poskytování služeb klientovi. Primární kompetence souvisí s obsahem poskytovaných psychologických služeb, sekundární pak s efektivitou těchto služeb. Primární kompetence se týkají specifikace cílů (analýza, dosažení cíle), diagnostiky (individuální, skupinový, organizační, situační assessment), vývoje (definice služeb, analýza požadavků, design, testování, evaluace služby), intervence (zaměřená na osobu či situaci, nepřímá intervence, implementace služeb), hodnocení (plánování, měření, analýza hodnocení) a komunikace (zpětná vazba, psaní zprávy) ("EuroPsy", 2013).

Podmínkou zapsání do registru Europsychologů je kromě absolvování výše uvedené přípravy podpis etického kodexu EFPA Meta-Code of Ethics a etického kodexu země, kde bude profese vykonávána (Lunt, 2011). Certifikát platí 7 let, je udělován a prodlužován na dobu určitou, což má psychology vést k aktivnímu udržování a rozvoji profesních kompetencí ("EuroPsy", 2013).

Certifikát EuroPsy má podporovat dostupnost psychologických služeb v Evropě, mobilitu psychologů a zajistit kvalitní služby ("EuroPsy", 2013). Hlavním cílem je zajistit stejný stupeň vzdělání, profesních kompetencí a etických standardů služeb poskytovaných v EU (Lunt, 2011).

Související pojmy: [Work Psychology \(Industrial and Organizational Psychology\)](#); [Personnel Psychology](#); [Professional Associations of Work Psychologists](#); [Ethic of Work Psychologists](#)

Zdroje:

EuroPsy - European Certificate in Psychology: EFPA Regulations on EuroPsy and Appendices (2013). Retrieved from <http://www.europsy-efpa.eu/sites/default/files/uploads/EuroPsy%20Regulations%20July%202013.pdf>

Lunt, I. (2011). EuroPsy: The development of standards for high-quality professional education in psychology. *European Psychologist*, 16(2), 104-110. doi 10.1027/1016-9040/a000087

Mareš, J., & Polišenská, V. (2009). *Europský certifikát z psychologie*. Praha: Grada Publishing.

Human Resource Management

Řízení lidských zdrojů

Autor: Juhová, Dana

Recenzent: Pořízková, Veronika

Jedná se o obecný pojem patřící do oblasti psychologie práce, který nahradil dřívější pojem personální řízení (Vojtovič, 2011).

Širší definice pojímá řízení lidských zdrojů (ŘLZ) jako "strategický, integrovaný a koherentní přístup k zaměstnanosti, rozvoji a duševní pohodě lidí pracujících v organizaci" (Armstrong, 2009). Jedna z užších definic se naopak dívá na ŘLZ jako na systém v organizaci, který byl vytvořen k tomu, aby skrze zaměstnance dosáhl konkurenční výhody (Snell, Youndt, & Wright, 1996).

Hlavním cílem ŘLZ je přispět k realizaci provozních a strategických záměrů organizace skrze zaměstnance (Becker & Gerhart, 1996). ŘLZ se zaměřuje především na zabezpečování a rozvoj pracovníků, jejich oceňování a vztahy mezi managementem a pracovníky (Armstrong, 2009).

Nejčastěji se ŘLZ vymezuje tvrdé a měkké podobě. Tyto dvě podoby se liší především v pohledu na to, jak by organizace měla vnímat své zaměstnance. Tvrdá podoba staví na kapitalistické tradici, kdy jsou pracovníci vnímáni jako jakýkoliv jiný ekonomický faktor, do kterého je potřeba investovat. Měkká podoba naopak zdůrazňuje komunikaci v řízení zaměstnanců. Jejím cílem je dosažení flexibility a adaptability a získání oddanosti zaměstnanců (Truss, Gratton, Hope-Hailey, McGovern, & Stiles, 1997).

ŘLZ bylo po určitou dobu relativně kontroverzním tématem. Hlavní výtky se týkaly toho, že tento přístup slibuje více, než může poskytnout, a že jeho etika je podezřelá a pochybná, neboť ŘLZ lze chápat i jako nástroj manipulace (Armstrong, 2009). Tato kritika byla ve své podstatě vyvrácena výzkumem Guesta a Conwaye (in Armstrong, 2009), kdy se ukázalo, že vyšší míra využívání metod ŘLZ je spojena s vyšší mírou spravedlnosti, důvěry a plnění slibů managementu.

Související pojmy: [Human Resource Development](#); [Organizational Commitment](#)

Zdroje:

Armstrong, M. (2009). *Armstrong's handbook of human resource management practice* (11th ed.). London: Kogan Page.

Becker, B., & Gerhart, B. (1996). The impact of human resource management on organizational performance: Progress and prospects. *The Academy of Management Journal*, 39(4), 779-801. Retrieved from <http://www.jstor.org/stable/256712>

Snell, S. A., Youndt, M. A., & Wright, P. M. (1999). Establishing a framework for research in strategic human resource management: Merging resource theory and organization learning. In M. Poole (Ed.), *Human resource management: Critical perspectives on business and management* (Vol. 2, 371-399). Padstow, Cornwall: TJI Digital.

Truss, C., Gratton, L., Hope-Hailey, V., McGovern, P., & Stiles, P. (1997). Soft and hard models of human resource management: A reappraisal. *Journal of Management Studies*, 34(1), 53-73. Retrieved from <http://www.51lunwen.org/uploadfile/org201012271202266666/20101227120226713.pdf>

Vojtovič, S. (2011). *Koncepce personálního řízení a řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing.

Personnel Psychology

Personální psychologie

Autor: Felgrová, Lucie

Recenzent: Szopová, Marie

Pojem patří mezi všeobecné pojmy z psychologie práce.

Personální psychologie je jednou z oblastí psychologie práce. Personální psychologie se zabývá aspekty vyplývajícími z individuálních rozdílů mezi lidmi, které se projevují v práci, zabývá se problémy, které jsou převážně praktické (Kociánová, 2012). Má kořeny v diferenciací psychologii, která se zabývala zjišťováním a měřením interindividuálních odlišností (Štikar, Rymeš, Riegel, & Hoskovec, 2003). V rámci oblasti lidských zdrojů se zaměřuje zejména na výběr, umístění a podporu pracovníků (Hollway, 1991).

Podle Štikara et al.(2003) lze vymezit dva okruhy problémů, kterými se personální psychologie zabývá. Prvním je analýza pracovních činností, výběr uchazečů, výcvik pracovníků, hodnocení pracovníků a ovlivňování jejich výkonnosti. Druhým okruhem je pracovní morálka, pracovní spokojenost, personální poradenství, vztahy manažer-pracovník a problémy týkající se vedení pracovníků. Kociánová (2012) dělí skupiny problémů, které jsou předmětem zájmu personální psychologie, na výběr a zařazování nových pracovníků a péči a rozvoj stávajících pracovníků.

Personální psychologie je považována za jednu z nejdříve rozvíjených a tradičních oblastí psychologie práce. Termínem „personální psychologie“ je označována od druhé poloviny 50. let 20. století. Od 70. let 20. století jsou její poznatky stále výrazněji začleňovány v kontextu personalistiky do systému fungování organizace (Štikar et al., 2003). Z psychologických disciplín využívá personální psychologie poznatky zejména z pedagogické psychologie, psychologie osobnosti a psychometrie (Kociánová, 2012).

Související pojmy: [Work Psychology \(Industrial and Organizational Psychology\)](#); [Human Resources Management](#), [Personnel Selection](#); [Human Resources Development](#).

Zdroje:

Hollway, W. (1991). Work psychology and organizational behaviour: Managing the individual at work. London: Sage Publications.

Kociánová, R. (2012). Personální řízení: Východiska a vývoj (2th ed.). Praha: Grada Publishing.

Štikar, J., Rymeš, M., Riegel, K., & Hoskovec, J. (2003). Psychologie ve světě práce. Praha: Karolinum.

Professional Associations of Work Psychologists

Profesní organizace psychologů práce

Autor: Rozehnalová, Lenka

Recenzent: Holubová, Zuzana

Pojem patří mezi obecné pojmy v psychologii práce.

Profesní organizace psychologů práce sdružují psychology působící v této oblasti a zastřešují jejich činnost. Věnují se podpoře vědeckého výzkumu a propojení vědy s praxí, podpoře vzdělávání a osobního rozvoje psychologů práce a zlepšování jimi nabízených služeb. Dále kladou důraz na dodržování etických pravidel, ochranu klientů a společnosti před zneužíváním psychologických služeb nekompetentními osobami či k nepoctivým účelům. Podporují vydávání odborných časopisů věnujících se tématům z pracovní psychologie (Česká asociace psychologů práce a organizace, Českomoravská psychologická společnost, European Association of Work and Organizational Psychology, Society for Industrial and Organizational Psychology).

Profesní organizace existují na národní i nadnárodní úrovni. Alliance for Organizational Psychology je celosvětovou federací sdružující organizace psychologů práce. Federace vznikla spojením tří profesních organizací: Society for Industrial and Organizational Psychology působící při Americké psychologické asociaci, Organizational Psychology Division při International Association for Applied Psychology a European Association of Work and Organizational Psychology (EAWOP) sdružující psychology a asociace psychologů působící v evropských zemích (Alliance for Organizational Psychology). Členem EAWOP je i Česká asociace psychologů práce a organizace, která sdružuje téměř sto českých psychologů působících v oblasti psychologie práce. Druhou organizací sdružující české psychology práce je Sekce psychologie práce a organizace při Českomoravské psychologické společnosti (<http://cmps.ecn.cz/?page=sppo>).

Související pojmy: [Work Psychology \(Industrial and Organizational Psychology\)](#); [Ethics of Work Psychologists](#)

Zdroje:

Česká asociace psychologů práce a organizace. (n.d.). O Asociaci. Retrived from <http://psychologieprace.cz/>

Českomoravská psychologická společnost. (n.d.). Sekce psychologie práce a organizace při ČMPS. Retrived from <http://cmps.ecn.cz/?page=sppo>

European Association of Work and Organizational Psychology. (n.d.a). Constituent members' profiles. Retrived from <http://www.eawop.org/constituents>

European Association of Work and Organizational Psychology. (n.d.b). Strategy and aims. Retrived from <http://www.eawop.org/strategy-and-aims>

Society for Industrial and Organizational Psychology. (n.d.). About us. Retrived from <http://www.siop.org/siophoshin.aspx>

Alliance for Organizational Psychology. (n.d.). Home. Retrived from <http://www.allianceorgpsych.org/Home.aspx>

Work-Life Integration (Work-Life Balance)

Sladění práce a osobního života

Autor: Karásková, Anna

Recenzent: Skalský, Jiří

Tento obecný pojem z psychologie práce lze definovat jako spokojenost a dobré fungování v práci i osobním životě, bez přítomnosti konfliktů mezi oběma rolemi. Práce a osobní život jsou zde pojímány jako oddělené oblasti, jejichž atributy a požadavky na jedince se mohou v různé míře lišit (Clark, 2000). Dosahování rovnováhy se začalo zkoumat v 70. letech 20. století jako důsledek změn podoby práce a osobního života, například zvýšení počtu domácností, kde pracují oba partneři či změny tradičního pojetí genderových rolí. Vzhledem k tomu, že způsob sladění práce a osobního života predikuje pracovní výkonnost i osobní spokojenost, je zajišťování adekvátní rovnováhy důležité jak pro jednotlivce, tak pro organizace (Padhi & Pattniak, 2013). Pracovní a osobní život jedince se vzájemně prolínají a ovlivňují: city, hodnoty, schopnosti či chování osvojené v jedné roli se mohou projevat podobně i ve druhé roli (Edward & Rothbard, 2008).

Dříve se teorie zaměřovaly především na stres spojený se střetáváním rolí v práci a rodině (Greenhaus & Beutell, 1985), přičemž tento stres může pramenit z konfliktu rolí z časových důvodů, z vyčerpání se jednou rolí nebo z protichůdných požadavků rolí (například nutnost být přísný nadřízený vs. snaha plnit roli pečujícího rodiče). Později Greenhaus a Powell (2006) zavedli doplňující pojem obohacení života/práce (work-life enrichment), což je míra, s jakou zkušenosti zažívané v jedné roli zvyšují výkonnost a pozitivní prožívání v druhé roli. McMillan, Morris a Atchley (2011) tyto koncepty sjednotili do nového pojetí: harmonie mezi prací a životem (work-life harmony), kterou charakterizují jako souběžné uspořádání pracovní a osobní role, které je člověku příjemné a spojuje se do celistvého životního příběhu.

Související pojmy: [Employees Well-Being](#); [Work Stress](#); [Job Satisfaction](#); [Organizational Culture](#)

Zdroje:

Clark, S. C. (2000). Work/family border theory: A new theory of work/family balance. *Human relations*, 53(6), 747-770. doi: 10.1177/0018726700536001

Greenhaus, J.H., & Beutell, N. J. (1985). Sources of conflict between work and family roles. *Academy of Management Review*, 10, 76-88. doi: 10.2307/258214

Greenhaus, J. H., & Powell, G. N. (2006). When work and family are allies: A theory of work-family enrichment. *Academy of Management Review*, 31, 72- 92. doi: 10.2307/20159186

McMillan, H. S., Morris, M. L., & Atchley, E. K. (2011). Constructs of the work/life interface: A synthesis of the literature and introduction of the concept of work/life harmony. *Human Resource Development Review*, 10(1), 6-25. doi: 10.1177/1534484310384958

Padhi, M., & Pattnaik, S. (2013). A Typology of work family research: Perspectives from literature. *Vilakshan: The XIMB Journal of Management*, 10(2), 83-98. Retrieved from <http://connection.ebscohost.com/c/articles/90712903/typology-work-family-research-perspectives-from-literature>

Work Psychology

Psychologie práce

Autor: Bachroníková, Michaela

Recenzent: Lichá, Jana

Heslo je súčasťou všeobecných pojmov z oblasti psychológie práce.

Pracovná a organizačná psychológia patrí medzi aplikované psychologické disciplíny, aplikuje psychologické poznatky a princípy do kontextu pracovného života a snaží sa pomocou nich riešiť špecifické problémy práce, obchodu a organizácií (Woods & West, 2010). Oblasť psychológie práce má niekoľko rozličných názvov. Líšia sa najmä krajinou, kde sa daný názov používa, napríklad industriálna/organizačná (USA) alebo zamestnanecká psychológia (occupational psychology, Veľká Británia), v Európe je však najčastejšie používanie pojmu pracovná a organizačná psychológia (Woods & West, 2010). Tiež je známe jej rozčlenenie na psychológiu zamestnania (vocational), personálnu psychológiu a business psychológiu (Woods & West, 2010).

Môžeme ju tiež definovať ako štúdium ľudí a ich správania v kontexte práce a organizácií, v ktorých ľudia pracujú, z rôznych perspektív (Arnold & Randall, 2010). Cieľom psychológie práce je podporiť a zvýšiť porozumenie efektivity jednotlivca, skupiny a organizácie a tiež well-beingu a spokojnosti ľudí pracujúcich v organizácii (Woods & West, 2010). Psychológia práce podľa Arnolda a Randalla (2010) zahŕňa dve dôležité tradície: nakoľko je práca vhodná pre ľudí a nakoľko sú ľudia vhodní pre danú prácu.

Medzi hlavné oblasti psychológie práce môžeme zaradiť podľa Woods a Westa (2010) napríklad organizačné správanie, individuálne rozdiely a postoje k práci; pracovnú motiváciu; výber pracovníkov; učenie a vývoj v práci; zdravie, spokojnosť a bezpečnosť v práci; leadership a management v organizácii; organizačnú kultúru a iné.

Související pojmy: [Ethic of Work Psychologists](#); [Personnel Psychology](#); [Professional Associations of Work Psychologists](#)

Zdroje:

Arnold, J., & Randall, R. (2010). Work psychology: Understanding human behaviour in the workplace (5th ed.). Harlow: Financial Times Prentice Hall.

Woods, S., & West, M. (2010). The psychology of work and organizations. Andover: South-Western/Cengage Learning.

Personnel selection and assessment
Výběr a hodnocení pracovníků

Assessment Center

Assessment centrum

Autor: Matějů, Zuzana

Recenzent: Kočárová, Rita

Jedná se o heslo z oblasti výběru a hodnocení pracovníků. Assessment centrum (AC) je komplexní metoda určená k hodnocení lidí za účelem výběru zaměstnanců (*selection AC*) a využívá se také k identifikování a rozvíjení jejich schopností a dovedností (*diagnostic AC, developmental AC*).

Metoda spočívá v pozorování chování účastníků v různých typech situací – např. v modelových situacích (jedná se o situace, které byly navrženy tak, aby umožňovaly projevit určité chování), při individuálním rozhovoru a zařazeny mohou být i výkonové testy (Vaculík, 2010). Zařazení alespoň jedné modelové situace je přitom nutnou podmínkou realizace AC (International Task Force on Assessment Center Guidelines, 2009). Chování každého účastníka je pozorováno a zaznamenáváno větším počtem zacvičených posuzovatelů. Ti následně integrují svá pozorování a společně účastníka hodnotí v předem stanovených kompetencích, které byly vybrány na základě analýzy dané pracovní pozice (Vaculík, 2010). Metoda AC se jeví jako efektivní nástroj k predikci budoucího chování zaměstnanců; v metaanalýze byla mezi výkonem v AC a různými kritérii pracovního výkonu prokázána korelace 0,37 (Gaugler, Rosenthal, Thornton, & Bentson, 1987).

Nevýhodou metody je finanční, časová i personální náročnost, kvůli které se nedoporučuje využívat AC k hodnocení velkého množství lidí na nižších pracovních pozicích. Kritici také upozorňují na vysokou kognitivní zátěž pro posuzovatele a na ohrožení validity výsledků v důsledku zkreslení, která se pojí s interpersonálním poznáváním (Thornton & Rupp, 2006; Vaculík, 2010). Výzkumy dokazují, že tato rizika je možné snížit kvalitním zcvikem posuzovatelů (Lievens, 1998).

Související pojmy: [Job Analysis](#); [Competency](#); Competency Model; Cognitive Ability Tests;

Zdroje:

Gaugler, B. B., Rosenthal, G. B., Thornton III, G. C., & Bentson, C. C. (1987). Meta-analysis of assessment center validity. *Journal of Applied Psychology*, 72(3), 611-618. doi: 10.1037/0021-9010.72.3.493

International Task Force on Assessment Center Guidelines (2009). Guidelines and ethical considerations for assessment center operation. *International Journal of Selection and Assessment*, 17, 243–253. doi: 10.1111/j.1468-2389.2009.00467.x

Lievens, F. (1998). Factors which improve the construct validity of assessment centers: A review. *International Journal of Selection and Assessment*, 6(3), 141–152. doi: 10.1111/1468-2389.00085

Thornton III, G. C., & Rupp, D. E. (2006). *Assessment centers in human resource management*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.

Vaculík, M. (2010). *Assessment centrum: psychologie ve výběru a rozvoji lidí*. Brno: NC Publishing.

Behavioral Interview (Situational Questions)

Behaviorální interview

Autor: Jelínková, Kristýna

Recenzent: Hollá, Simona

Heslo patří do oblasti výběru pracovníků. Behavioral interview (BI) je metoda výběru zaměstnanců, která se zaměřuje na minulé pracovní zkušenosti, klade důraz na reálná fakta a příklady reálných situací. Základní myšlenkou je, že na základě chování v minulosti lze předpovídat chování v budoucnosti (Turner, 2004).

V pojetí autorů Motowidlo et al. (1992) vychází BI z analýzy pracovní pozice metodou kritických událostí (*critical incident technique*), na základě které jsou definovány dimenze důležité pro výkon. Posléze jsou vytvořeny otázky na to, jak se člověk v minulosti choval, přičemž tyto otázky by měly zjišťovat chování relevantní pracovní realitě a definovaným dimenzím. Tazatel doplňujícími otázkami usiluje o získání detailního popisu situace, chování dotazovaného v ní a důsledků, které toto chování mělo. Během rozhovoru si tazatel provádí záznam a po skončení rozhovoru hodnotí předem stanovené dimenze na behaviorálních škálách.

Strukturovanost a standardizace BI přispívají k vyšší spolehlivosti výsledků; byla prokázána vysoká ($r = 0,75$) shoda mezi různými tazateli (Motowidlo et al., 1992) a menší vliv zkreslení, která jsou typická pro interpersonální poznávání (např. předsudky) (např. Kutcher & Bragger, 2004). BI se také ukazuje jako velmi efektivní nástroj v předpovídání pracovního výkonu – např. uchazeči o práci, kteří dosáhli dobrých výsledků v BI, dosáhli i lepšího hodnocení pracovního výkonu a méně často byli nuceni odejít z organizace kvůli nízké produktivitě (Oliphant, Hansen, & Oliphant, 2008).

Související pojmy: [Personnel Selection - Design and Validation Process](#); Behavioural Indicators; [Job Analysis](#); [Critical Incident Technique](#)

Zdroje:

Kutcher, E. J., & Bragger, J. D. (2004). Selection interviews of overweight job applicants: Can structure reduce the bias? *Journal of Applied Social Psychology*, 34(10), 1993-2022. doi: 10.1111/j.1559-1816.2004.tb02688.x

Motowidlo, S. J., Carter, G. W., Dunnette, M. D., Tippins, N., Werner, S., Burnett, J. R., & Vaughan, M. J. (1992). Studies of the structured behavioral interview. *Journal of Applied Psychology*, 77(5), 571. doi: 10.1037/0021-9010.77.5.571

Oliphant, G. C., Hansen, K., & Oliphant, B. J. (2008). Predictive validity of a behavioral interview technique. *Marketing Management Journal*, 18(2), 93-105. Retrieved from <http://connection.ebscohost.com/c/articles/36403587/predictive-validity-behavioral-interview-technique>

Turner, T. S. (2004). *Behavioral interviewing guide: A practical, structured approach for conducting effective selection interviews*. Victoria: Trafford Publishing.

Biodata

Životopisné údaje

Autor: Felgrová, Lucie

Recenzent: Bílý, Ondřej

Pojem biodata můžeme zařadit do oblasti výběru a hodnocení pracovníků. Životopisné (biografické) údaje jsou informace o životní historii uchazečů o zaměstnání. V zahraniční i české literatuře je pojem používán pro označení metody výběru pracovníků (Newell, 2005).

Jednotlivé položky biodat tvoří demografické znaky, vzdělání a odborná kvalifikace, dosavadní zaměstnání a pracovní zkušenosti, mimopracovní funkce, koníčky a motivace týkající se kariéry a práce. Lze je také dělit na objektivní položky, které tvoří ověřitelné informace (např. vzdělání), a subjektivní položky (např. zájmy) (Chamorro-Premuzic & Furnham, 2010). Hlavním principem při využívání biodat k výběru zaměstnanců je předpoklad, že dřívější chování je dobrým prediktorem budoucího chování a pracovního výkonu. Prediktivní validita biodat se dle metaanalýz pohybuje v rozmezí 0,20 až 0,50 (Chamorro-Premuzic & Furnham, 2010). Dále bylo zjištěno, že jednotlivé biografické údaje predikují i množství chyb, fluktuaci či absentérství (Becton, Matthews, Hartley, & Whitaker, 2012).

Pro získání biodat se obvykle používají tzv. biodatové dotazníky. Existuje více přístupů k tvorbě a skórování těchto dotazníků. Tradičně je používáno empirické vyvozování položek, které vychází z předpokladu, že položka predikující výkon v předchozích vzorcích je automaticky považována za prediktor pracovního výkonu (Chamorro-Premuzic & Furnham, 2010). Nevýhodou tohoto přístupu je obtížná použitelnost u různých vzorků a nemožnost na základě takto získaných dat pochopit důvody, proč dané položky výkon predikují (tamtéž).

Nevýhodou (zejména u subjektivních položek) je riziko, že uchazeči uvedou nepřesné či nepravdivé informace. Tomu lze do jisté míry předcházet tím, že je u otázek vyžadována podrobnější odpověď či uvedení příkladu (Schmitt & Kuncce, 2002).

Získávání biodat se podobá získávání anamnézi v medicínském prostředí. Rozdíl je v získávaných datech a ve způsobu jejich využití.

Související pojmy: [Personnel Selection - Design and Validation Process](#); [Job Analysis](#); References

Zdroje:

Becton, J. B., Matthews, M. C., Hartley, D. L., & Whitaker, L. D. (2012). Using biodata as a predictor of errors, tardiness, policy violations, overall job performance, and turnover among nurses. *Journal of Management and Organization*, 18(5), 714-727. Retrieved from <http://www.highbeam.com/doc/1P3-2862005291.html>

Chamorro-Premuzic, T., & Furnham, A. (2010). *The psychology of personnel selection*. Cambridge: Cambridge University Press.

Newell, S. (2005). Recruitment and selection. In S. Bach (Ed.), *Managing human resources*. Oxford, England: Blackwell Publishing Ltd.

Schmitt, N., & Kuncce, C. (2002). The effects of required elaboration of answers to biodata questions. *Personnel Psychology*, 55(3), 569-587. doi: 10.1111/j.1744-6570.2002.tb00121.x

Competency

Kompetence

Autor: Vytásková, Jana

Recenzent: Dvořáková, Petra

Pojem kompetence spadá do oblasti výběru pracovníků. Kompetence mohou být definovány jako identifikovatelné aspekty pracovního chování, které lze hodnotit a které ovlivňují (pozitivně nebo negativně) efektivitu organizace (Tett, Guterman, Bleier, & Murphy, 2000).

Ačkoli je pojem v oblasti psychologie práce hojně využíván, neexistuje jeho jednotná definice, což je dáno především tím, že se pojem využívá v různých oblastech (Shippman et al., 2000). Při definování kompetencí je často využíván model KSAO (*Knowledge, Skills, Abilities, Other characteristics*), podle něž je kompetence souhrnem znalostí, schopností, dovedností a dalších charakteristik, které člověk potřebuje k podání dobrého pracovního výkonu (Sanchez & Levine, 2012).

Kompetence jsou nejčastěji využívány jako kritéria pro hodnocení při výběru zaměstnanců např. pomocí assessment centra či kompetenčního rozhovoru, při hodnocení pracovního výkonu i při rozvoji např. v rámci development centra. Pro tyto účely je prostřednictvím kompetenčního modelování (*competency modeling*) stanoven kompetenční model (*competency model*) popisující požadavky na určitou pracovní pozici (Sanchez & Levine, 2012).

Kompetence můžeme dělit na měkké, které popisují obecné KSAO potřebné napříč obory (např. komunikace, plánování či zpracování informací), a odborné, které popisují KSAO týkající se specifického zaměstnání (např. kladení elektrických vedení či sestavování jídelního lístku) (Mansfield, 1996). Pro účely assessment centra je možné identifikovat kompetence, které vypovídají o tom, a) jak člověk řeší problémy (např. organizování a plánování), b) jak člověk přistupuje k druhým (např. týmová práce), c) jak člověk přistupuje sám k sobě (např. odolnost vůči stresu) (Vaculík, 2010).

Související pojmy: Competency Model; [Competency Modeling](#); Competency Interview; [Assessment Center](#)

Zdroje:

Mansfield, R. S. (1996). Building competency models: Approaches for HR professionals. *Journal of Applied Psychology*, 35(1), 7-18. doi: 10.1002/(SICI)1099-050X(199621)35:1<7::AID-HRM1>3.0.CO;2-2

Sanchez, J. I., & Levine, E. L. (2012). The rise and fall of job analysis and the future of work analysis. *Annual Review of Psychology*, 63, 397-425. doi: 10.1146/annurev-psych-120710-100401.

Shippmann, J. S., Ash, R. A., Battista, M., Carr, L., Eyde, L. D., Hesketh, B., Kehoe, J.,..., Sanchez, J. I. (2000). The practice of competency modeling. *Personnel Psychology*, 53, 703-740. doi: 10.1111/j.1744-6570.2000.tb00220.x

Tett, R. P., Guterman, H. A., Bleier, A., & Murphy, P. J. (2000). Development and content validation of a "hyperdimensional" taxonomy of managerial competence. *Human Performance*, 13(3), 205–251. doi: 10.1207/S15327043HUP1303_1

Vaculík, M. (2010). *Assessment centrum: Psychologie ve výběru a rozvoji lidí*. Brno: NC Publishing.

Competency Modeling

Kompetenční modelování

Autor: Leugnerová, Marcela

Recenzent: Vaculík, Martin

Jedná se o pojem z oblasti výběru a hodnocení pracovníků. Kompetenční modelování (CM) patří mezi novější přístupy k analýze pracovní pozice. Spočívá v identifikování schopností a dovedností (kompetencí) potřebných pro efektivní výkon na dané pracovní pozici a popisu chování, které je spojené s dobrým výkonem. Speciálně se věnuje atributům, které jsou vlastní výjimečně výkonným pracovníkům a jejím výsledným produktem je kompetenční model (Sackett & Laczó, 2003).

Ačkoli je CM často prezentováno jako alternativa k tradičním přístupům k analýze pracovní pozice, odborníci (Shippman et al., 2000) zdůrazňují rozdíly mezi oběma přístupy: 1. CM se více soustředí na klíčové kompetence, které jsou společné pro více pozic (případně pro celou organizaci), a více se zaměřuje na dlouhodobou shodu modelu s cíli organizace. Tradiční analýza pracovní pozice se více zaměřuje na rozdíly mezi jednotlivými pozicemi a na krátkodobou shodu výsledků analýzy s pracovní pozicí. 2. Tradiční analýza se více zaměřuje na technické dovednosti, CM klade důraz na osobnostní proměnné. 3. CM je oproti tradiční analýze více spojeno s organizačními cíli a strategií. 4. Tradiční analýza používá lepší metodologické postupy, než jaké jsou používány při CM.

Za největší výhodu CM je považováno, že reflektuje cíle, vize a strategii celé organizace a není omezeno jen na popis oddělených pracovních pozic (Sanchez & Levine, 2012). Zpochybňována bývá validita a měřitelnost kompetencí, protože v mnoha případech jsou kompetence stanoveny, aniž by byla provedena pečlivá analýza činností spojených s pracovní pozicí, která je nutnou podmínkou CM (Lievens, Sanchez, & De Corte, 2004). S tím souvisí i fakt, že se jen minimum studií zabývá validitou a úspěšností CM. Příčinou tohoto nedostatku je do jisté míry i nejasná definice pojmu kompetence.

Související pojmy: [Job Analysis](#); [Worker Oriented Analysis](#); [Job Specification](#); [Competency](#); [Competency Model](#); [Assessment Center](#)

Zdroje:

Lievens, F., Sanchez, J. I., & De Corte, W. (2004). Easing an inferential leap in competency modeling: The effects of task-related information and subject matter expertise. *Personnel Psychology*, 57, 881-904. doi: 10.1111/j.1744-6570.2004.00009.x

Sanchez, J. I., & Levine, E. L. (2012). The rise and fall of job analysis and the future of work analysis. *Annual Review of Psychology*, 63, 397-425. doi: 10.1146/annurev-psych-120710-100401.

Sackett, P. R., & Laczó, R. M. (2003). Job and work analysis. In W. C. Borman, D. R. Ilgen, & R. J. Klimoski (Eds.), *Handbook of Psychology* (19-37). Published Online: Wiley. doi: 10.1002/0471264385.wei1202

Shippmann, J. S., Ash, R. A., Battista, M., Carr, L., Eyde, L. D., Hesketh, B., Kehoe, J.,..., Sanchez, J. I. (2000). The practice of competency modeling. *Personnel Psychology*, 53, 703-740. doi: 10.1111/j.1744-6570.2000.tb00220.x

Critical Incident Technique

Technika kritických událostí

Autor: Kadlecová, Michaela

Recenzent: Mikolášová, Markéta

Heslo Technika kritických událostí lze zařadit do oblasti výběru pracovníků. Jedná se o kvalitativní behaviorální metodu využívanou pro analýzu pracovní pozice, kterou řadíme mezi na pozici orientované metody.

Technika kritických událostí spočívá v tom, že si jedinci v průběhu rozhovoru vybavují a popisují kritickou/klíčovou událost (Flanagan, 1954). Událostí se rozumí ucelená situace, která se respondentovi opravdu stala a byla objektivně pozorovatelná. Přídavné jméno kritický pak znamená, že situace vedla ke specifickému důsledku (v pracovní oblasti se jedná často o efektivní nebo neefektivní výkon) (Woolsey, 1986). Respondent si při rozhovoru vybavuje: a) samotnou situaci, b) své chování v dané situaci, c) důsledky, které situace měla a d) do jaké míry mohl respondent důsledky ovlivnit (Kempainen, 2000; Voskuil, 2005). Tyto informace jsou pak kategorizovány do výkonových dimenzí. Tato technika začala být vyvíjena a využívána během 2. světové války na měření výkonnosti pilotů. Ti si měli například vybavovat krizové situace, které zažívali s bojovými letouny, a současně popisovat, co těmto situacím předcházelo a jak se v nich chovali (Flanagan, 1954).

Technika je vhodná pro tvorbu behaviorálních hodnotících škál (v nich tvoří kritické události hraniční body škály – tzv. kotvy), pro tvorbu situačních otázek pro výběrové či hodnotící rozhovory (Voskuil, 2005) a lze ji využít i při supervizi a rozvoji dovedností či motivace (Woolsey, 1986).

Výhodou této metody je zaměření na praktické problémy a flexibilita: sběr dat může probíhat pomocí rozhovorů, dotazníků nebo pozorování (Kempainen, 2000). Nevýhodou této metody analýzy pracovní pozice je, že neumožňuje porovnávat mezi sebou různá zaměstnání, což podle některých autorů ztěžuje tvorbu klasifikace zaměstnání a plánování kariéry (Voskuil, 2005).

Související pojmy: [Job Analysis](#); [Job Oriented Analysis](#); [Behavioral Interview \(Situational Questions\)](#)

Zdroje:

Flanagan, J. C. (1954). The critical incident technique. *Psychological Bulletin*, 51(4), 327-358. doi: 10.1037/h0061470

Kempainen, J. K. (2000). The critical incident technique and nursing care quality research. *Journal of Advanced Nursing*, 32(5), 1264-1271. doi: 10.1046/j.1365-2648.2000.01597.x

Voskuil, O. (2005). Job analysis: Current and future perspectives. In A. Evers, N. Anderson, & O. Voskuil (Eds.), *The Blackwell handbook of personnel selection*. Oxford, England: Blackwell Publishing Ltd.

Woolsey, L. K. (1986). The critical incident technique: An innovative qualitative method of research. *Canadian Journal of Counseling*, 20(4), 242-254. Retrieved from <http://cjc-rcc.ucalgary.ca/cjc/index.php/rcc/article/view/1419>

Future-Oriented Job Analysis

Na budoucnost zaměřená analýza pracovní pozice

Autor: Lichá, Jana

Recenzent: Gilová, Helena

Pojem patří do oblasti výběru a hodnocení pracovníků. Na budoucnost zaměřená analýza pracovní pozice (FOJA) patří mezi nové přístupy k analýze pracovní pozice, které na rozdíl od tradičního více zohledňují méně stabilní a nejednoznačné podmínky, ve kterých se organizace nacházejí např. hranice mezi pozicemi nelze vždy jednoznačně určit, působení na některých pozicích je více týmovou prací než prací jednotlivce. Východiskem novějších přístupů je úspěšnost a efektivita organizace jako celku (Vaculík, 2010). Cílem FOJA je specifikace pracovních činností a pracovních požadavků, které budou zapotřebí pro efektivní působení na pozici v budoucnosti.

Dle Schneider a Konze (1989) FOJA probíhá v několika krocích: 1) Je sestaven tým (*subject matter experts, SME*) lidí, kterých se pozice týká – lidé pracující na pozici, nadřízení, experti v provádění analýzy pracovní pozice aj. (Landis, Fogli, & Goldberg, 1998; Schneider & Konz, 1989). 2) Je vytvořen seznam pracovních činností a jednotlivé činnosti jsou skupinou SME zhodnoceny z hlediska důležitosti. 4) Je vytvořen přehled pracovních požadavků pro stávající pozici a skupinou SME jsou zhodnoceny z hlediska důležitosti pro práci. 5) Od skupiny SME jsou prostřednictvím rozhovorů získány informace o tom, co bude mít na vykonávanou práci v budoucnu vliv (např. vývoj v dané profesi, změny v organizaci, ve společnosti). 6) Reviduje se seznam pracovních činností a přehled pracovních požadavků v kontextu možných změn v budoucnosti.

Mezi silné stránky FOJA patří poskytování důležité zpětné vazby organizaci (ve formě informací od SME) nebo také časová nenáročnost metody, která plyne z toho, že jsou sbírány informace týkající se pouze budoucnosti (Landis et al., 1998). Existují i další obdobné přístupy k analýze pracovní pozice (Sanchez, 1994; Singh, 2008) Všechny tyto metody zohledňují strategii organizace a její dlouhodobé cíle, liší se v konkrétních krocích, kterými je analýza prováděna.

Související pojmy: [Job Analysis](#); [Job Description](#); [Job Specification](#)

Zdroje:

Landis, R. S., Fogli, L., & Goldberg, E. (1998). Future-oriented job analysis: A description of the process and its organizational implications, *International Journal of Selection and Assessment*, 6(3), 192–197. doi:10.1111/1468-2389.00089

Sanchez, J. (1994). From documentation to innovation: Reshaping job analysis to meet emerging business needs, *Human Resource Management Review*, 4(1), 51–74. doi:10.1016/1053-4822(94)90004-3

Schneider, B., & Konz, A. M. (1989). Strategic job analysis, *Human Resource Management*, 28(1), 51–63. doi:10.1002/hrm.3930280104

Singh, P. (2008). Job analysis for a changing workplace, *Human Resource Management*, 18(2), 87–99. doi:10.1016/j.hrmmr.2008.03.004

Vaculík, M. (2010). *Assessment centrum: Psychologie ve výběru a rozvoji lidí*. Brno: NC Publishing.

Job Analysis

Analýza pracovní pozice

Autor: Bílý, Ondřej

Recenzent: Mikolášová, Markéta

Heslo patří do oblastí výběru pracovníků. Analýza pracovní pozice (JA) představuje proces, během něhož jsou systematicky shromažďovány informace týkající se konkrétních úkolů, povinností a míry odpovědnosti, jež se vztahují k určité pracovní pozici (Goméz-Mejía, Balkin, & Cardy, 2012). Jejím cílem je identifikace charakteristik důležitých pro úspěšné vykonávání pracovní pozice (Vaculík, 2010). Výstupy JA lze využít k výběru pracovníků jejich rozvoji i hodnocení.

Mezi výstupy analýzy pracovní pozice patří a) popis pracovních činností (*job description*), b) přehled požadavků (znalostí, dovedností a schopností), které pozice klade na pracovníka (*job specification*) a c) popis pracovního prostředí (Prien, Goodstein, Goodstein, & Gamble, 2009). Výstupy JA mohou být využity při výběru zaměstnanců, hodnocení výkonu či k dalšímu vzdělávání a profesnímu rozvoji zaměstnanců (Goméz-Mejía et al., 2012). Nejčastějšími metodami sběru dat pro JA jsou rozhovor, pozorování, záznamy chování a dotazníky. K validitě JA přispívá kombinace metod (Voskuijl, 2005). Z hlediska obsahového zaměření lze uvažovat o dvou odlišných přístupech k JA. Na práci zaměřený (*job oriented*) přístup klade důraz na nástroje používané při práci, zdroje potřebné k vykonávání práce a konečné výsledky – jeho výstupem je popis pracovních činností (*job description*). Na pracovníka zaměřený (*worker oriented*) přístup se zaměřuje na psychologické požadavky pracovní pozice, jako jsou nároky na komunikaci či rozhodování – jeho výstupem je přehled pracovních požadavků (*job specification*) (Voskuijl, 2005). Přístupy k JA lze také dělit na a) tradiční, které vycházejí z předpokladu, že požadavky pracovní pozice jsou stabilní a cílem JA je jejich popis a b) novější přístupy (např. na budoucnost orientovaná analýza pracovní pozice, kompetenční modelování), které reflektují fakt, že pracovní pozice i kontext se neustále proměňují (Singh, 2008).

Zvláště tradiční přístup k analýze pracovní pozice je některými odborníky kritizován, protože neodpovídá rychle se měnícímu světu práce, neumožňuje flexibilně reagovat na změny a vytváří zbytečné hranice mezi pracovními pozicemi (Voskuijl, 2005).

Související pojmy: [Personnel Selection – Design and Validation Process](#); [Sources of Job Analysis](#); [Job Oriented Analysis](#); [Worker Oriented Analysis](#); [Job Description](#); [Job Specification](#); [Future-Oriented Job Analysis](#); [Competency Modeling](#)

Zdroje:

Goméz-Mejía, L. R., Balkin, D. B., & Cardy, R. L. (2012). *Managing human resources* (7th ed.). Upper Saddle River: Prentice Hall.

Prien, E. P., Goodstein, L.D., Goodstein, J., & Gamble, L. G. (2009). *A practical guide to job analysis*. Hoboken: Wiley.

Singh, P. (2008). Job analysis for a changing workplace. *Human Resource Management Review*, 18(2), 87-99. doi: 10.1016/j.hrmmr.2008.03.004

Vaculík, M. (2010). *Assessment centrum: Psychologie ve výběru a rozvoji lidí*. Brno: NC Publishing.

Voskuijl, O. (2005). Job analysis: Current and future perspectives. In A. Evers, N. Anderson, & O. Voskuijl (Eds.), *The Blackwell handbook of personnel selection*. Oxford, England: Blackwell Publishing Ltd.

Job Description

Popis pracovních činností

Autor: Svitavská, Petra

Recenzent: Kadlecová, Michaela

Pojem lze zařadit do oblasti výběru a hodnocení pracovníků. Popis pracovních činností (JD) definuje, jaké činnosti má pracovník na určité pozici vykonávat a v jakém kontextu je vykonává (Harvey, 2000). Obvykle JD zahrnuje charakteristiky vykonávané práce jako např. postupy, metody a standardy výkonu (Voskuijl, 2005). Společně se specifikací pracovních požadavků (*job specification*) je základní složkou analýzy pracovní pozice.

Někteří autoři (Harvey, 2000) zdůrazňují, že JD má být tvořen výhradně popisem činností, které jsou pozorovatelné a ověřitelné. Na rozdíl od přehledu pracovních požadavků, který je tvořen předpoklady o tom, jaké schopnosti, dovednosti a charakteristiky by měl mít člověk na dané pracovní pozici. Nejčastěji využívanými metodami při tvorbě JD jsou pozorování, rozhovor či dotazník (Jones, Main, Butler, & Johnson, 1982). Informace pro tvorbu JD jsou získávány od zaměstnanců, kteří pozici vykonávají, jejich nadřízených či kolegů (Voskuijl, 2005). Kvalitní JD spolu se specifikací pracovních požadavků tvoří základ při volbě kritérií pro výběr nových zaměstnanců, je vhodným vodítkem při inzerování volné pracovní pozice, významnou roli hraje i při analýze rozvojových potřeb (Arnold & Randall, 2010).

Popis pracovních činností stanovuje, jaké úkoly a kompetence danému pracovníkovi v organizaci náleží, a tím pomáhá definovat jeho pracovní roli. To je důležité pro psychické zdraví pracovníků, neboť význačnost pracovní role je spojena se stresem a nízkým pracovním výkonem (Tubre & Collins, 2000). Na druhou stranu organizace, jejíž zaměstnanci se striktně drží svých rolí, mohou mít problém reagovat dostatečně pružně na změny prostředí (Lukášová, 2010).

Související pojmy: [Job Analysis](#); [Job Specification](#); [Sources of Job Analysis](#); [Personnel Selection – Design and Validation Process](#)

Zdroje:

Arnold, J., & Randall, R. (2010). *Work psychology: Understanding human behavior in the workplace* (5th ed.). Harlow: Financial Times Prentice Hall.

Jones, A. P., Main, D. S., Butler, M. C., & Johnson, L. A. (1982). Narrative job descriptions as potential sources of job analysis ratings. *Personnel Psychology*, 35(4), 813-828. doi: 10.1111/j.1744-6570.1982.tb02224.x

Lukášová, R. (2010). *Organizační kultura a její změna*. Praha: Grada Publishing.

Tubre, T. C., & Collins, J. M. (2000). A meta-analysis of the relationships between role ambiguity, role conflict and job performance. *Journal of Management*, 26(1), 155-169. doi: 10.1016/S0149-2063(99)00035-5

Voskuijl, O. (2005). Job analysis: Current and future perspectives. In A. Evers, N. Anderson, & O. Voskuijl (Eds.), *The Blackwell handbook of personnel selection*. Oxford, England: Blackwell Publishing Ltd.

Job Oriented Analysis

Analýza zaměřená na pozici

Autor: Matláková, Michaela

Recenzent: Daňsová, Petra

Pojem lze zařadit do oblasti výběru a hodnocení pracovníků. Jedná se o skupinu metod využívaných při analýze pracovní pozice. Metody se zaměřují na popis toho, co je potřeba na dané pozici dělat, jaké úkoly plnit, s jakými nástroji a přístroji pracovat a v jakém kontextu je práce vykonávána (Brannick, Levine, & Morgeson, 2007). Jejich výstupem je popis pracovních činností (*job description*).

Se stejným významem se používají slovní spojení *work oriented* (Brannick et al., 2007) nebo *task oriented analysis* (Sanchez & Levine, 2012). Brannick et al. (2007) uvádějí 4 obecné typy: 1) Studie času a pohybu (*time and motion studies*), které se zaměřují na to, kolik času a jaké kroky jsou potřeba pro splnění konkrétních úkolů. Obvyklým způsobem sběru dat bývá pozorování a zaznamenávání činnosti. Jejich cílem bývá především zvýšit efektivitu práce, za což bývají někdy kritizovány. 2) Funkční analýza práce (*functional job analysis – FJA*), která se soustředí na to, jakým způsobem pracovníci na různých pozicích pracují s daty, lidmi a věcmi. Informace potřebné pro FJA se získávají studiem dostupných pramenů (literatura, oficiální pracovní postupy atd.), rozhovorem a pozorováním. 3) Inventáře úkolů (*task inventories*), což jsou seznamy pracovních aktivit, u nichž zkoumaná populace označuje, které aktivity vykonává během své práce. 4) Technika kritických událostí (*critical incidents technique*), která analyzuje příklady výjimečně dobrého nebo naopak nevhodného chování na dané pozici.

Kritická analýza zaměřená na pozici upozorňuje, že zkoumaným pozicím jsou přisuzovány různé charakteristiky podle okolností, za nichž jsou data sbírána. Získaná data jsou specifická pro konkrétní pozici a nedovolují porovnávat mezi sebou různé pozice a různé typy zaměstnání, což znemožňuje např. tvorbu klasifikace zaměstnání či plánování kariéry (Sanchez & Levine, 2012; Voskuil, 2005).

Související pojmy: [Job Analysis](#); [Sources of Job Analysis](#); [Worker Oriented Analysis](#); [Job Description](#); [Critical Incidents Technique](#); Functional Job Analysis

Zdroje:

Brannick, M. T., Levine, E. L., & Morgeson, F. P. (2007). Work-oriented methods. In M. T. Brannick, E. L. Levine, & F. P. Morgeson (Eds.), *Job and work analysis: Methods, research, and applications for human resource management* (2nd ed., 23-61). Thousand Oaks: Sage Publications. doi: <http://dx.doi.org/10.4135/9781483329505.n2>.

Sanchez, J. I., & Levine, E. L. (2012). The rise and fall of job analysis and the future of work analysis. *Annual Review of Psychology*, 63, 397-425. doi: 10.1146/annurev-psych-120710-100401.

Voskuil, O. (2005). Job analysis: Current and future perspectives. In A. Evers, N. Anderson, & O. Voskuil (Eds.), *The Blackwell handbook of personnel selection*. Oxford, England: Blackwell Publishing Ltd.

Job Specification

Přehled pracovních požadavků

Autor: Hollá, Simona

Recenzent: Macháčová, Anna

Jedná se o pojem z oblasti výběru pracovníků. Přehled pracovních požadavků (JS) popisuje nároky na kvalifikaci, vlastnosti či fyzické a duševní charakteristiky člověka, které jsou potřebné pro efektivní vykonávání práce na konkrétní pracovní pozici (Voskuijl, 2005). Společně s popisem pracovních činností (*job description*) tvoří základní výstup analýzy pracovní pozice.

Jedno z možných dělení JS je dělení na pracovní dovednosti a fyzické požadavky (Deb, 2006). Pracovní dovednosti relevantní pro konkrétní pozici obsahují vzdělání a zkušenosti jedince, specializovaný trénink, osobnostní rysy a schopnosti či manuální zručnost. Fyzické požadavky upřesňují, kolik chůze, stání, zvedání či mluvení musí být u výkonu práce zvládnuto. V této kategorii je často zahrnuto i pracovní prostředí a jeho rizikovost (Bohlander & Snell, 2004). Obsah JS lze označit také zkratkou KSAO, jež označuje osobnostní zdroje, které mohou být požadovány pro kvalitní vykonávání práce. Zkratka obsahuje slova: znalosti (*knowledge*), dovednosti (*skills*), schopnosti (*abilities*) a ostatní charakteristiky jedince (*others*) (Guion, 2011). Důležité KSAO pro pracovní pozici (i celou organizaci) mohou být obsaženy v kompetenčním modelu (a klíčových kompetencích) (Shippman et al., 2000).

Přehled pracovních požadavků hraje důležitou roli při výběru pracovníků, jehož cílem je vybrat člověka s KSAO, které se co nejvíce shodují s pracovními požadavky a hodnotami organizace (tzv. person-fit) (Manson & Carr, 2011). O vyšší shodu je dobré usilovat, protože je spojena s vyšší pracovní výkonností, s vyšší pracovní spokojeností, pracovním závazkem a také životní spokojeností (tamtéž). Někteří autoři (Schneider, 1987) však upozorňují na s tím související riziko, které spočívá v tom, že se organizace „zakonzervuje“ a je obtížné v ní prosadit změnu.

Související pojmy: [Job Analysis](#); [Sources of Job Analysis](#); [Job Description](#); Competency Model; [Competency](#)

Zdroje:

Bohlander, G., & Snell, S. (2004). *Managing human resources*. Mason: Thomson/South-Western.

Deb, T. (2006). *Strategic approach to human resource management: Concept, tools and applications*. New Delhi: Atlantic.

Guion, R. M. (2011). *Assessment, measurement, and prediction for personnel decisions*. New York: Routledge.

Manson, J. M., & Carr, S. C. (2011). Improving job fit for mission workers by including expatriate and local job experts in job specification. *Journal of Managerial Psychology*, 26(6), 465-484. doi: 10.1108/026839411111154347

Schneider, B. (1987). The people make the place. *Personnel Psychology*, 40, 437-453. doi: 10.1111/j.1744-6570.1987.tb00609.x

Shippmann, J. S., Ash, R. A., Battista, M., Carr, L., Eyde, L. D., Hesketh, B., Kehoe, J.,..., Sanchez, J. I. (2000). The practice of competency modeling. *Personnel Psychology*, 53, 703-740. doi: 10.1111/j.1744-6570.2000.tb00220.x

Voskuijl, O. (2005). Job analysis: Current and future perspectives. In A. Evers, N. Anderson, & O. Voskuijl (Eds.), *The Blackwell handbook of personnel selection*. Oxford, England: Blackwell Publishing Ltd.

Personnel Selection – Designand Validation Process

Proces výběru a jeho validizace

Autor: Gilová, Helena

Recenzent: Wenyová, Lucia

Jedná se o jedno ze základních hesel v oblasti výběru pracovníků. Cílem výběrového procesu je najít pomocí spolehlivého postupu vhodného uchazeče pro danou pracovní pozici. Validizace procesu výběru primárně zjišťuje schopnost výběrových metod předpovědět adekvátně budoucí pracovní výkon uchazeče (Sackett & Lievens, 2008).

Základem výběrového procesu je kvalitní analýza pracovní pozice, která poskytne informace o tom, jaké činnosti bude zaměstnanec vykonávat a jaké schopnosti a dovednosti k tomu potřebuje (Voskuijl, 2005). Na základě analýzy pracovní pozice jsou vybrána kritéria, která budou hodnocena, a zvoleny vhodné výběrové metody (např. psychometrické testy, modelové situace, rozhovory, analýza motivačních dopisů a životopisů) (Robertson & Smith, 2001). Cílem procesu je najít nejvhodnějšího uchazeče pro danou pracovní pozici, ne nutně nejlepšího uchazeče ve smyslu nejlepších dosažených výsledků. Posledním krokem při výběru zaměstnanců je validizace výběrových metod, během které se zjišťuje síla vztahu mezi prediktorem (např. hodnocení uchazeče během rozhovoru) a kritériem (např. hodnocení pracovního výkonu). K tomu lze využít prediktivního designu (Patterson, Baron, Carr, Plint, & Lane, 2009), který spočívá ve sledování výkonu zaměstnance v určitých časových intervalech po nástupu do práce a zjišťování, zda je vyšší výkon zaměstnance spojen s lepším výsledkem u přijímacího řízení. Druhou možností je souběžný design (Arnold & Randall, 2010), který spočívá v tom, že předpokládané prediktory pracovního výkonu jsou zjištěny u stávajících zaměstnanců a porovnány s jejich pracovním výkonem. Proces validizace se může zaměřovat také na náklady výběrového řízení a hodnoceno je i to, jak proces výběru vnímali uchazeči (např. jeho spravedlnost) (Truxillo, Steiner, & Gilliland, 2004).

Související pojmy: [Job Analysis](#); [Job Description](#); [Job Specification](#); Applicant Reactions; Fairness of Personnel Selection Procedure; [Competency Modeling](#); [Behavioral Interview \(Situational Questions\)](#); Competency Interview (Competency-based Questions); [Assessment Center](#); Cognitive Ability Tests; Personality Measures; [Biodata](#)

Zdroje:

Arnold, J., & Randall, R. (2010). *Work psychology: Understanding human behaviour in the workplace* (5th ed.). Harlow: Financial Times Prentice Hall.

Patterson, F., Baron, H., Carr, V., Plint, S. & Lane, P. (2009). Evaluation of three short-listing methodologies for selection into postgraduate training in general practice. *Medical Education*, 43, 50-57. doi: 10.1111/j.1365-2923.2008.03238.x

Robertson, I. T., & Smith, M. (2001). Personnel selection. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 74, 441 - 472. doi: 10.1348/096317901167479

Sackett, P. R., & Lievens, F. (2008). Personnel selection. *Annual Review of Psychology*, 59, 419-450. doi: 10.1146/annurev.psych.59.103006.093716

Truxillo, D. M., Steiner, D. D., & Gilliland, S. W. (2004). The importance of organizational justice in personnel selection: Defining when selection fairness really matters. *International Journal of Selection and Assessment*, 12(1/2), 39-53. doi: 10.1111/j.0965-075X.2004.00262.x

Voskuijl, O. (2005). Job analysis: Current and future perspectives. In A. Evers, N. Anderson, & O. Voskuijl (Eds.), *The Blackwell handbook of personnel selection*. Oxford, England: Blackwell Publishing Ltd.

Position Analysis Questionnaire

Dotazník analýzy pozice

Autor: Daňsová, Petra

Recenzent: Pořízková, Veronika

Jedná se o heslo z oblasti výběru pracovníků. Position Analysis Questionnaire (PAQ) byl vyvinut McCormickem, Jeanneretem a Mechamem (1969) jako strukturovaný a standardizovaný dotazník, který se využívá při analýze pracovní pozice. Dotazník slouží k identifikaci pracovních požadavků (job specification). Položky se primárně soustředí na generalizované aspekty lidského chování, nikoli na technologii práce. Položky odrážejí požadavky práce a osobnostní proměnné, jež jsou žádoucí pro danou pozici (např. osobnostní vlastnosti, zájmy, hodnoty).

Původní dotazník má 194 položek rozdělených do 6 kategorií: 1) vstupní informační komponenty práce, 2) zprostředkující procesy zahrnuté v práci (mentální procesy usuzování, rozhodování apod.), 3) pracovní výstupy, 4) interpersonální aktivity spojené s prací (vztahy s druhými apod.), 5) situační a kontextuální aspekty práce, 6) různé aspekty práce (např. požadavky práce, osobnostní charakteristiky vyžadované danou pozicí, odpovědnost). Dotazník může být administrován analytikům pracovních pozic, nadřízeným, personalistům i některým zaměstnancům (McCormick, Jeanneret, & Mecham, 1972). Respondent odpovídá na různě zaměřených pětibodových či dichotomických hodnoticích škálách (např. rozsah užití, množství času, aplikovatelnost, důležitost pro práci apod.). Výsledky pak ukazují na konkrétní schopnosti a dovednosti, které budou od pracovníka vyžadovány na dané pozici (McCormick et al., 1969).

Dotazníku je vytýkáno, že vyžaduje vysokou úroveň porozumění textu, neboť některé položky jsou komplexní a hůře srozumitelné. Tvůrci dotazníku v manuálu hovoří o 10 – 12 letech formálního vzdělání, nicméně Ash a Edgell (1975) ve svém výzkumu poukazují na vyšší úroveň vzdělání, která je potřebná pro to, aby nedošlo k chybné interpretaci dotazníku.

Související pojmy: [Job Analysis](#); [Sources of Job Analysis](#); [Worker Oriented Analysis](#)

Zdroje:

Ash, R. A., & Edgell, S. L. (1975). A note on the readability of the position analysis questionnaire (PAQ). *Journal of Applied Psychology*, 60(6), 765 - 766. doi: 10.1037/0021-9010.60.6.765

McCormick, E. J., Jeanneret, P. R., & Mecham, R. C. (1972). A study of job characteristics and job dimensions as based on the position analysis questionnaire (PAQ). *Journal of Applied Psychology*, 56(4), 347 - 368. doi: 10.1037/h0033099

McCormick, E. J., Jeanneret, P. R., & Mecham, R. C. (1969). The development and background of the position analysis questionnaire. West Lafayette: Purdue University, Occupational Research Center.

Situational Judgment Tests

Testy situačního rozhodování

Autor: Mikolášová, Markéta

Recenzent: Gabrhel, Vít

Testy situačního rozhodování (SJT) jsou metodou pro výběr zaměstnanců, a spadají tedy do oblasti výběru pracovníků. Testy jsou založeny na hodnocení chování ve vybraných situacích, s nimiž by se mohl uchazeč v práci setkat. Test obsahuje popis určité situace a možností reakce na ni. Uchazeč vybírá z odpovědí buď nejvhodnější/nejméně vhodnou, nebo posuzuje jejich adekvátnost na Likertově škále. Jeho odpovědi jsou pak porovnány se skórovacím klíčem, který je obvykle tvořen odpověďmi expertů.

Tradiční způsob administrace je tužka-papír, nově se používají i videonahrávky a online testování. Klíčovým prvkem je výběr položek, které by měly dobře reprezentovat problémy či výzvy běžné pro danou pracovní pozici. K tomu lze využít například analýzu pracovní pozice (Weekley & Ployhart, 2013). SJT často obsahují prvky ambivalence přítomné v pracovním kontextu, díky čemuž dobře predikují chování v reálných komplexních situacích. Výhodou SJT oproti jiným simulačně zaměřeným metodám výběru (např. assessment centra) jsou nižší finanční i časové náklady (Christian, Edwards, & Bradley, 2010). Dále je užitečné zařadit SJT do procesu výběru pracovníků proto, že na rozdíl od jiných testů může zachytit více charakteristik osoby. Byl prokázán pozitivní vztah mezi výsledky SJT a svědomitostí, emocionální stabilitou, přívětivostí a kognitivními schopnostmi (Cabrera & Nguyen, 2001; Catano, Brochu, & Lamerson, 2012), dále pak s leadershipem a interpersonálními dovednostmi (Christian et al., 2010).

Někteří autoři upozorňují na nedostačující teoretickou základnu SJT. To vede v mnoha případech k tomu, že není uvedeno, pro měření jakých konstruktů byl test sestaven, a není tedy jisté, jak SJT fungují a co vlastně měří (Weekley & Ployhart, 2013; Christian et al., 2010).

Související pojmy: [Job Analysis](#); [Assessment Center](#); [Critical Incidents Technique](#); [Work-Sample Tests](#)

Zdroje:

Cabrera, M. A. M., & Nguyen, N. T. (2001). Situational judgment tests: A review of practice and constructs assessed. *International Journal of Selection and Assessment*, 9(1-2), 103-113. doi: 10.1111/1468-2389.00167

Catano, V. M., Brochu, A., & Lamerson, C. D. (2012). Assessing the reliability of situational judgment tests used in high-stakes situations. *International Journal of Selection and Assessment*, 20(3), 333-346. doi: 10.1111/j.1468-2389.2012.00604.x

Christian, M. S., Edwards, B. D., & Bradley, J. C. (2010). Situational judgment tests: Constructs assessed and a meta-analysis of their criterion-related validities. *Personnel Psychology*, 63(1), 83-117. doi: 10.1111/j.1744-6570.2009.01163.x

Weekley, J. A., & Ployhart, R. E. (Eds.). (2013). *Situational judgment tests: Theory, measurement, and application*. Mahwah, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.

Sources of Job Analysis

Analýza pracovní pozice – zdroje informací

Autor: Leugnerová, Marcela

Recenzent: Vaculík, Martin

Jedná se o pojem z oblasti výběru pracovníků. Jako zdroj informací pro účely analýzy pracovní pozice označujeme jakýkoli relevantní materiál vztahující se k dané pracovní pozici (Sanchez & Levine, 2012).

Voskuijl (2005) řadí mezi tradiční zdroje informací pracovníky na dané pozici, nadřízené a profesionální analytiky. Výhodou využití interních zaměstnanců (pracovníků na dané pozici či nadřízených) jako zdroje dat je dle Sancheze a Levina (2000) vysoká validita získaných informací (tzn. poskytují důležité informace, protože práci dobře znají). Mezi nevýhody patří: časová náročnost, záměrné zkreslování informací, neporozumění metodám sběru dat (např. položkám v dotazníku) a nemožnost ověření, že lidé poskytují validní informace (Sanchez & Levine, 2000). Morgeson a Campion (1997) upozorňují, že další nepřesnosti při získávání dat pro analýzu pracovní pozice od interních zaměstnanců souvisí s tím, že získaná data jsou výsledkem lidského usuzování, které podléhá sociálním a kognitivním zkreslením. Výhodou využití externích profesionálních analytiků je, že dovedou lépe využívat metody analýzy pracovní pozice. Nevýhodou může být, že pracovní pozici neznají detailně, protože práci sami nevykonávají (Voskuijl, 2005).

Vaculík (2010) upozorňuje na možnost využití archivních materiálů (např. manuály pro pracovníky na dané pozici, písemnosti zaměstnanců – diáře atp.) a fyzických stop (např. pracovní nástroje a jejich opotřebení). Do této kategorie spadají i média a počítačové technologie (např. zaznamenávání hovorů v call centrech). Výhodou této skupiny informací je, že jsou obvykle získávány za jiným účelem, než je analýza pracovní pozice, a osoby, o nichž jsou data získávána, o sběru nevědí nebo mu nejsou přítomny (Vaculík, 2010). To řeší výše zmíněné problémy se sběrem dat od lidí.

Související pojmy: [Job Analysis](#); [Job Oriented Analysis](#); [Worker Oriented Analysis](#); [Job Description](#); [Job Specification](#)

Zdroje:

Morgeson, F. P., & Campion, M. A. (1997). Social and cognitive sources of potential inaccuracy in job analysis. *Journal of Applied Psychology*, 82(5), 627–655. doi: 10.1037/0021-9010.82.5.627

Sanchez, J. I., & Levine, E. L. (2000). Accuracy or consequential validity: Which is the better standard for job analysis data? *Journal of Organizational Behavior*, 21, 809–818. doi: 10.1002/1099-1379(200011)21:7<809::AID-JOB28>3.0.CO;2-O

Vaculík, M. (2010). *Assessment centrum: Psychologie ve výběru a rozvoji lidí*. Brno: NC Publishing.

Voskuijl, O. (2005). Job analysis: Current and future perspectives. In A. Evers, N. Anderson, & O. Voskuijl (Eds.), *The Blackwell handbook of personnel selection*. Oxford, England: Blackwell Publishing Ltd.

Worker Oriented Analysis

Analýza zaměřená na pracovníka

Autor: Matláková, Michaela

Recenzent: Vytásková, Jana

Heslo lze zařadit do oblasti výběru pracovníků. Jedná se o skupinu metod využívaných při analýze pracovní pozice, které se zaměřují na psychologické a behaviorální požadavky, jež musí pracovník naplnit, aby danou pozici úspěšně zvládal (Brannick, Levine, & Morgeson, 2007). Jejich výstupem je přehled pracovních požadavků (*job specification*).

Mezi metody využívající na pracovníka zaměřený přístup patří dotazník *Position Analysis Questionnaire*. Jeho položkami jsou obecné příklady pracovního chování, u nichž respondent určuje, do jaké míry jsou pro pozici důležité (Voskuijl, 2005). Dále *Threshold Traits Analysis System*, který identifikuje rysy osobnosti potřebné pro to, aby mohl pracovník vykonávat práci na uspokojivé úrovni. Dalším příkladem je metoda pracovních prvků (*job element method*), jež identifikuje příklady pracovního chování, které je důležité pro dobrý výkon (Voskuijl, 2005). Dále *Job Components Inventory*, který nabízí nejen popis pozic, ale i podněty, jak se na ně připravit (Brannick et al., 2007). Za analýzu zaměřenou na pracovníka bývá pokládána také analýza kognitivních úkolů (*cognitive task analysis*), která se zaměřuje na mentální procesy a strategie spojené s danou pozicí (tamtéž).

Někteří autoři upozorňují na to, že tyto metody se zaměřují především na abstraktní deskriptory (KSAO) pracovní pozice, které nelze vyvodit přímo z empirických dat, ale jsou výsledkem procesu usuzování, kterému často není věnována dostatečná pozornost a může být ovlivněno některými kognitivními zkresleními (Harvey & Wilson, 2000). Tito autoři upozorňují na to, že je zapotřebí zabývat se otázkou, na základě čeho byly KSAO stanoveny a jestli byly vyvozeny přesně (jsou podpořeny daty).

Související pojmy: [Job Analysis](#); [Sources of Job Analysis](#); [Job Specification](#); [Job Oriented Analysis](#); [Position Analysis Questionnaire](#); Threshold Trait Analysis; Job Element Method; Personality-Related Position Requirements Form

Zdroje:

Brannick, M. T., Levine, E. L., & Morgeson, F. P. (2007). *Job and work analysis: Methods, research, and applications for human resource management* (2nd ed.). Thousand Oaks: Sage Publications. doi: 10.4135/9781483329505.n3.

Harvey, R. J., & Wilson, M. A. (2000). Yes Virginia, there is an objective reality in job analysis. *Journal of Organizational Behavior*, 21(7), 829–854. doi: 10.1002/1099-1379(200011)21:7<829::AID-JOB30>3.0.CO;2-4

Voskuijl, O. (2005). Job analysis: Current and future perspectives. In A. Evers, N. Anderson, & O. Voskuijl (Eds.), *The Blackwell handbook of personnel selection*. Oxford, England: Blackwell Publishing Ltd.

Work-Sample Tests

Testy praktických úkolů

Autor: Dvořáková, Petra

Recenzent: Mikolášová, Markéta

Jedná se o heslo z oblasti výběru pracovníků. Testy praktických úkolů jsou metodou výběru pracovníků. Jedná se o typ testu, při němž uchazeč provádí sérii úkolů, které jsou typické pro pozici, o níž usiluje (Caruth & Handlogten, 1997). Výkon uchazeče v úkolech je hodnocen pozorovatelem, který k posouzení využívá standardizovanou škálu. V závislosti na charakteru pracovní pozice je předmětem hodnocení pracovní proces, výsledek práce nebo obojí (Priestley, 1982).

Podle studie Rotha, Bobka a McFarlandové (2005) takto získané závěry spolehlivě předpovídají pracovní výkon (korelace mezi výsledky testu a pracovním výkonem je $r = 0,33$) a pozitivně souvisí i s obecnými kognitivními schopnostmi uchazeče ($r = 0,32$). Testy praktických úkolů jsou v pozitivním vztahu s dalšími metodami využívanými při výběru zaměstnanců, jako jsou například pracovní rozhovory ($r = 0,20$) nebo testy pracovních znalostí ($r = 0,36$) (Salgado, Viswesvaran, & Ones, 2001). Výhodou těchto testů je především posouzení projevů uchazeče v reálných pracovních podmínkách a možnost přímého pozorování jeho výkonu, což zabraňuje případnému zkreslení výsledků. Nevýhodou metody je časová i finanční náročnost přípravy i administrace testů a ve srovnání s dotazníkovým testováním také omezená možnost zajištění shodných podmínek pro jednotlivé uchazeče.

Testy praktických úkolů lze dobře využít při výběru zaměstnanců na nižší, méně komplexní pozice, které lze snadno rozložit na dílčí úkoly. Příkladem může být výběrové řízení na pozici zedníka, kdy mají všichni uchazeči za úkol samostatně vybudovat část zdi, a jejich výkon je pak hodnocen na základě vhodně zvolených nástrojů, procesu budování a konečného výsledku. Využití těchto testů pro výběr např. manažerů či psychologů je omezené (Priestley, 1982).

Související pojmy: [Situational Judgment Tests](#); [Job Analysis](#); [Personnel Selection – Design and Validation Process](#)

Zdroje:

Caruth, D. L., & Handlogten, G. D. (1997). Staffing the contemporary organization: A guide to planning, recruiting, and selecting for human resource professionals (2nd ed.). Westport: Greenwood Publishing Group.

Priestley, M. (1982). Performance assessment in education and training: Alternative techniques. Englewood Cliffs: Educational Technology.

Roth, P. L., Bobko, P., & McFarland, L. A. (2005). A meta-analysis of work-sample test validity: Updating and integrating some classic literature. *Personnel Psychology*, 58, 1009-1037. doi: 10.1111/j.1744-6570.2005.00714.x

Salgado, J. F., Viswesvaran, C., & Ones, D. S. (2001). Predictors used for personnel selection: An overview of constructs, methods and techniques. In N. Anderson, D. S. Ones, H. K. Sinangil, & C. Viswesvaran (Eds.), *Handbook of industrial, work & organizational psychology* (Vol. 1). London: Sage Publications.

Performance assessment
Hodnocení pracovní výkonnosti

Behaviourally Anchored Rating Scale

Behaviorálně ukotvená hodnoticí škála

Autor: Mezuláníková, Kateřina

Recenzent: Putnová, Eliška

Pojem patří do oblasti hodnocení pracovní výkonnosti.

Jde o metodu měření pracovního výkonu, kterou představili Smith a Kendall (1963), je kombinací grafické hodnoticí škály a metody kritických událostí (Robbins & Coulter, 2004). Je založena na definování žádoucího a nežádoucího pracovního chování na dané pracovní pozici. Pro každou úroveň výkonu je vytvořena sada příkladů chování v rozmezí od nepřijatelného po vynikající (Smith & Kendall, 1963). Příkladem chování v první úrovni může být: zaměstnanec zapomíná na úkoly, je nekooperativní, ignoruje členy týmu apod. Příkladem poslední úrovně, která odráží vysoký výkon a nejvíce žádoucí chování, může být: zaměstnanec chodí vždy včas, často přichází s novými nápady, povzbuzuje své kolegy apod. (Noe, Hollenbeck, Gerhart, & Wright, 2009). Při použití této metody hodnotitel vybírá popis chování, který nejlépe odpovídá skutečnému chování pracovníka.

Hodnoticí stupnice jsou vytvářeny pro jednotlivé oblasti výkonu (např. týmová práce, zvládání nových postupů) a pro jednotlivá pracovní místa, a to ve spolupráci s manažery, specialisty i lidmi působícími na hodnocených pracovních pozicích. Silnou stránkou metody je srozumitelnost a jednoduchost pro hodnotitele (Prien, Goostein, Goostein, & Gamble, 2009). Nevýhodou je vysoká náročnost a nákladnost jejího vytváření (Tziner & Kopelman, 2002). Současně příklady chování mohou způsobit, že si hodnotitel spíše vybaví chování identické s příkladem ve škále, než chování, které není výslovně uvedené (Noe et al., 2009). Validita tohoto hodnocení může být snížena rozdílným výkladem definic jednotlivých úrovní chování.

Související pojmy: [Subjective Evaluation](#); [Forced Distribution Rating Systems](#); Behaviour Observation Scale

Zdroje:

Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B., & Wright, P. M. (2009). Fundamentals of human resource management. New York: McGraw-Hill Companies.

Prien, E. P., Goostein, L. D., Goostein, J., & Gamble, L. G. (2009). A Practical guide to job analysis. San Francisco: Pfeiffer.

Robbins, S. P., & Coulter, M. (2004). Management. Praha: Grada Publishing.

Smith, P. C., & Kendall, L. (1963). Retranslation of expectations an approach to the construction of unambiguous anchors for rating scales. Journal of Applied Psychology, 47, 149-155. doi: 10.1037/h0047060

Tziner, A., & Kopelman, R. E. (2002). Is there a preferred performance rating format? A Non-psychometric perspective. Applied Psychology: An International Review, 51(3), 479-503. doi: 10.1111/1464-0597.00104

Contextual Performance

Přístup k práci

Autor: Píšková, Michaela

Recenzent: Karásková, Anna

Pojem patří do oblasti hodnocení pracovní výkonnosti.

Contextual performance (CP) je chování a jednání pracovníka podporující efektivní fungování organizace (Griffin, Neal, & Neale, 2000). Podle Borman a Motowidla (1997) CP obsahuje výdrž, snahu a nadšení z úkolu, dobrovolnou ochotu participovat na úkolech a aktivitách, které nejsou součástí pracovní náplně, pomáhání a spolupráci s ostatními členy organizace, dodržování organizačních pravidel a postupů a schvalování a podporování stanovisek organizace.

Výsledky některých studií (Motowidlo & Van Scotter, 1994; Lee, Yang, & Wan, 2010) prokázaly vztah mezi CP a některými osobnostními rysy (svědomitost, místo kontroly, závislost, pracovitost, empatie a ochota pomoci). Studie Bergmana et al. (2008) odhalila, že obecná mentální schopnost (GMA) ovlivňuje procedurální znalost (znalost toho, jak vykonat určitý úkol), která je dalším prediktorem CP. Co se týče situačních prediktorů, jedním z nejvýznamnějších je přátelství mezi pracovními kolegy, které vede ke spolupráci, vzájemné výpomoci a sdílení vědomostí a zkušeností (Lee et al., 2010). Prediktorem CP je také pracovní spokojenost – převážně spokojenost se spolupracovníky a nadřízenými (Edwards, Bell, Arthur, & Decuir, 2008) a spravedlnost v organizaci (Devonige & Greenidge, 2010).

V praxi má koncept implikace pro výběr a hodnocení pracovníků: lidé, kteří jsou spolupracující, ochotní pomoci a dobře pracují v týmu, bývají také svými nadřízenými lépe hodnoceni, dostávají pozitivnější zpětnou vazbu a organizace se snaží si je udržet (Van Scotter, 1999).

Související pojmy: [Task Performance](#); [Organizational Citizenship Behaviour](#); [Job Satisfaction](#)

Zdroje:

Bergman, M. E., Donovan, M. A., Drasgow, F., Overton, R. C., & Henning, J. B. (2008). Test of Motowidlo et al.'s (1997) theory of individual differences in task and contextual performance. *Human Performance*, 21, 227-253. doi: 10.1080/08959280802137606

Borman, W. C., & Motowidlo, S. J. (1997). Task performance and contextual performance: The meaning for personnel selection research. *Human Performance*, 10(2), 99-109. doi: 10.1207/s15327043hup1002_3

Devonige, D., & Greenidge, D. (2010). The effects of organizational justice on contextual performance, counterproductive work behaviors, and task performance: Investigating the moderating role of ability-based emotional intelligence. *International Journal of Selection and Assessment*, 18(1), 75-86. doi: 10.1111/j.1468-2389.2010.00490.x

Edwards, B. D., Bell, S. T., Arthur, W., & Decuir, A. D. (2008). Relationships between facets of job satisfaction and task and contextual performance. *Applied Psychology: An International Review*, 57(3), 441-465. doi: 10.1111/j.1464-0597.2008.00328.x

Griffin, M. A., Neal, A. N., & Neale, M. (2000). The contribution of task performance and contextual performance to effectiveness: Investigating the role of situational constraints. *Applied Psychology: An International Review*, 49(3), 517-533. doi: 10.1111/1464-0597.00029

Lee, Y. H., Yang, L. S., & Wan, K. M. (2010). Interactive effects of personality and friendship networks on contextual performance. *Social Behavior and Personality*, 38(2), 197-208. doi: 10.2224/sbp.2010.38.2.197

Motowidlo, S. J., & Van Scotter, J. R. (1994). Evidence that task performance should be distinguished from contextual performance. *Journal of Applied Psychology*, 79(4), 475-480. doi: 10.1037/0021-9010.79.4.475

Van Scotter, J. R. (1999). Relationships of task performance and contextual performance with turnover, job satisfaction, and affective commitment. *Human Resource Management Review*, 10(1), 79-95. doi: 10.1016/S1053-4822(99)00040-6

Forced Distribution Rating Systems

Systémy hodnocení pracovního výkonu založené na nucené volbě

Autor: Marsová, Kristýna

Recenzent: Matušítková, Klára

Pojem patří do oblasti hodnocení pracovní výkonnosti. Jedná se o hodnocení výkonu založené na přímém srovnání s ostatními pracovníky. Vychází z předpokladu, že výkony pracovníků ve skupině mají normální rozložení. Hodnotitelé musí v tomto modelu hodnocení určit 20 % excelentních pracovníků, 70 % průměrných pracovníků a 10 % pracovníků s nízkým výkonem (Schleicher, Bull, & Green, 2008). Manažeři by své pracovníky měli podle tohoto hodnocení také odměňovat (nejlepších 20 % povýšením či zvýšením platu) a pracovníkům s nízkým výkonem by měli nastavit jasné požadavky, které v práci musí plnit, případně tyto pracovníky propustit (Arnold & Randall, 2010). Toto hodnocení používá například firma GE (Berger, Harbring, & Sliwka, 2010), kde manažeři, jejichž výkon je dva roky po sobě ohodnocen v rámci dolních 10 %, jsou požádáni, aby firmu opustili (Woods & West, 2010). Tato forma hodnocení pomáhá hodnotitelům kritičtěji uvažovat o výkonech pracovníků a snižuje riziko nad/podhodnocování výkonu pracovníků (Arnold & Randall, 2010), snižuje riziko chyby centrální tendence (kdy průměrné hodnocení obdrží více pracovníků, než by se očekávalo) či riziko nadměrného pozitivního hodnocení pracovníků (Arnold & Randall, 2010).

Nevýhodou tohoto přístupu je, že hodnotitelé nemohou hodnotit nejlépe více než 20 % pracovníků, a jsou tak někdy nuceni určitou část pracovníků podhodnotit (Arnold & Randall, 2010). Takové hodnocení pak může být v rozporu s principem, že hodnocení výkonu by mělo být založeno na tom, co lidé skutečně dělají (Woods & West, 2010). Dalším omezením je, že ne vždy lze předpokládat normální rozložení výkonu – například v malých pracovních skupinách, ve skupinách, kde jsou výkony pracovníků vzájemně závislé, nebo když organizace čelí obtížným podmínkám na trhu. Využití tohoto způsobu hodnocení je tedy nejvhodnější tehdy, máme-li hodnotit větší počet relativně nezávislých pracovníků (Arnold & Randall, 2010).

Související pojmy: [Task Performance](#); [Performance Appraisal](#); [Behaviourally Anchored Rating Scale](#)

Zdroje:

Arnold J., & Randall, R. (2010). *Work psychology: Understanding human behaviour in the workplace* (5th ed.). Harlow: Financial Times Prentice Hall.

Berger, J., Harbring, C., & Sliwka, D. (2010). Performance appraisal and the impact of forced distribution: An experimental investigation. *IZA Discussion Paper Series*, 5020, 1-44. doi: 10.2307/23359605

Schleicher, D., Bull, R., & Green, S. (2008). Rater reactions to forced distribution rating systems. *Journal of Management*, 35, 899-927. doi: 10.1177/0149206307312514

Woods, S., & West, M. (2010). *The psychology of work and organisations*. Andover: South-Western/Cengage Learning.

Measures of Job Performance: Organizational Records

Měření pracovní výkonnosti: organizační záznamy

Autor: Marsová, Kristýna

Recenzent: Felgrová, Lucie

Pojem patří do oblasti hodnocení pracovní výkonnosti.

Jedná se o objektivní data, která organizace shromažďuje, a kterými lze měřit pracovní výkon. Tvoří je pozorovatelné a počítatelné pracovní výstupy a výsledky (Viswesvaran, 2001). Ve srovnání se subjektivním hodnocením pracovní výkonnosti jsou organizační záznamy více objektivní, protože se nezakládají na názoru a hodnocení jiného člověka.

Organizační záznamy se dělí na přímá měření produktivity a personální data. Přímá měření produktivity kladou důraz na množství práce, kterou pracovník vykonal (typicky v jednotkách, např. počet úspěšných prodejů), a na kvalitu odvedené práce (počet chyb). Personální data neměří přímo produktivitu, ale faktory, ze kterých lze na produktivitu usuzovat. Patří mezi ně pozdní příchody do práce, nepřítomnost v práci, pracovní úrazy, počet povýšení nebo počet podaných stížností (Viswesvaran, 2001).

Obvyklou výhodou organizačních záznamů je snadná přístupnost k objektivním informacím o velkém počtu pracovníků v delším časovém úseku (Arnold & Randall, 2010). Jejich nevýhodou může být ovlivnitelnost faktory, které nemůže hodnocený pracovník ovlivnit. Dále pak také to, že pro zhodnocení pracovní výkonnosti nemusí být dostačující, tzn., že nemusí pokrýt všechny důležité aspekty výkonnosti pracovníka (Viswesvaran, 2001). Organizační záznamy nezohledňují vlastní chování pracovníků a nevysvětlují, proč jsou někteří výkonnější než jiní. Proto je vhodné tato data doplňovat informacemi z jiných zdrojů, především hodnocením chování pracovníků (Woods & West, 2010).

Související pojmy: Measures of Job Performance: [Subjective Evaluation](#); [Objective Evaluation](#); [Task Performance](#)

Zdroje:

Arnold J., & Randall, R. (2010). Work psychology: Understanding human behaviour in the workplace (5th ed.). Harlow: Financial Times Prentice Hall.

Viswesvaran, C. (2001). Assessment of individual job performance: A review of the past century and a look ahead. In N. Anderson, D. S. Ones, H. K. Sinangil, & C. Viswesvaran (Eds.), Handbook of industrial, work & organisational psychology (Vol. 1, 110-126). Thousand Oaks: Sage Publications.

Woods, S., & West, M. (2010). The psychology of work and organisations. Andover: South-Western/Cengage Learning.

Measures of Job Performance: Subjective Evaluation

Měření pracovní výkonnosti – subjektivní hodnocení

Autor: Zemánková, Petra

Recenzent: Kolínková, Lucie

Pojem patří do oblasti hodnocení pracovní výkonnosti.

Jedná se o hodnocení pracovního výkonu, které je založené na subjektivním úsudku hodnotitele (Sausser & Sims, 2007). Může se jednat např. o posouzení kvality kontaktu se zákazníkem, hodnocení kvality výuky, hodnocení přístupu k práci apod. Kritéria subjektivního hodnocení nejsou vždy jasně stanovena, protože jsou více podřízena názoru hodnotitele. Běžnými kritérii subjektivního hodnocení jsou například osobnostní charakteristiky, postoje, iniciativa, vystupování či sociální interakce (Farmer, 2014). Podle Bola a Smithe (2011) má výsledek měření objektivních kritérií výkonnosti přímý dopad na subjektivní hodnocení nadřízeným. Subjektivita v hodnocení je efektivní (zvyšuje pracovní výkon, pracovní spokojenost) tehdy, existuje-li vzájemná důvěra mezi hodnotitelem a podřízeným (Gibbs, Merchant, Van Der Stede, & Vargus, 2005).

Protože lidé mívají tendenci hodnotit pracovní výkon subjektivně, může pro ně (hodnotitele i hodnocené) být obtížné rozlišit fakta od názoru. Vnímají-li pracovníci hodnocení jako zkreslené a nespravedlivé, může to vést ke snížení motivace a nárůstu fluktuace (Gibbs et al., 2005). Je-li hodnocení pracovníka založeno výhradně na subjektivním hodnocení, zvyšuje se riziko diskriminace hodnoceného pracovníka (Farmer, 2014). Podle Bláhy, Mateiciuce a Kaňákové (2005) snižuje riziko diskriminace a nespravedlivého hodnocení založeného na subjektivním úsudku jedné osoby využití vícezdrojové zpětné vazby.

Související pojmy: [Objective Evaluation](#); [Multisource Feedback](#); Measures of Job Performance

Zdroje:

Bláha, J., Mateiciuc, A., & Kaňáková, Z. (2005). Personalistika pro malé a střední firmy. Brno: CP Books.

Bol, J. C., & Smith, S. D. (2011). Spillover effects in subjective performance evaluation: Bias and the asymmetric influence of controllability. *The Accounting Review*, 86(4), 1213-1230. doi: 10.2308/accr-10038

Farmer, D. J. (2014). Discipline and termination. In D. Peyerwold (Ed.), *Advising california employers and employees*. California: CEB.

Gibbs, M. J., Merchant, K. A., Van Der Stede W. A., & Vargus, M. E. (2005). The benefits of evaluating performance subjectivity. *Performance Improvement*, 44(5), 26-32. doi: 10.1002/pfi.4140440508

Sausser, W. J. & Sims, R. R. (2007). Fostering in ethical culture for business: The Role of HR managers. In R. R. Sims (Ed.), *Human resources management: Contemporary issues, challenges, and opportunities*. USA: Information Age Publishing.

Multisource Feedback

Vícezdrojová zpětná vazba

Autor: Matějů, Zuzana

Recenzent: Svitavská, Petra

Vícezdrojová zpětná vazba patří mezi nástroje hodnocení pracovní výkonnosti. Lze ji zařadit mezi tzv. subjektivní hodnocení pracovní výkonnosti. Jedná se o způsob hodnocení, při kterém jsou informace o pracovním chování daného člověka sbírány od více různých posuzovatelů – různých osob, které jsou při práci s hodnoceným v kontaktu (Foster & Law, 2006).

Jedním z typů vícezdrojové zpětné vazby je tzv. 360° zpětná vazba, při které jsou informace získávány od nadřízených, podřízených nebo kolegů hodnoceného, její součástí může být také sebehodnocení pracovníka. 360° zpětná vazba bývá někdy doplněna i posouzením ze strany zákazníků, dodavatelů či jiných vhodných osob (Foster & Law, 2006). Jiným typem je tzv. zpětná vazba zdola (upward feedback; 180° zpětná vazba), kdy jsou informace získávány pouze od většího počtu podřízených hodnocené osoby (Atwater, Waldman, Atwater, & Cartier, 2000).

Vícezdrojová zpětná vazba je nejčastěji využívána k identifikaci oblastí, v nichž je třeba pracovníka rozvíjet. Nejasnosti panují v tom, zda by informace získané jejím prostřednictvím měly být využívány k zásadním personálním rozhodnutím (např. propuštění, povýšení, odměňování). Na první pohled se může zdát, že informace z více zdrojů a perspektiv podávají přesnější obrázek o pracovním chování člověka. Jednotliví posuzovatelé (obzvláště podřízení a zákazníci) však mohou informace záměrně i nezáměrně zkreslit, a rozhodnutí na nich založené pak nemusí být vnímáno jako spravedlivé (London, 2001). S tím dále souvisí i to, že metodu vícezdrojové zpětné vazby by manažeři neměli používat v situacích, kdy se organizace restrukturuje nebo je nutné propouštět. V takové napjaté atmosféře totiž může být hodnocení ještě více zavádějící a nepřesné (Atwater, Brett, & Charles, 2007).

Související pojmy: [Upward Feedback](#); [Task Performance](#); [Subjective Evaluation](#); [Human Resources Development](#)

Zdroje:

Atwater, L. E., Brett, J. F., & Charles, A. (2007). Multisource feedback: Lessons learned and implications for practice. *Human Resource Management*, 46(2), 285-307. doi: 10.1002/hrm.20161.

Atwater, L. E., Waldman, D. A., Atwater, D., & Cartier, P. (2000). An upward feedback field experiment: Supervisors' cynicism, reactions, and commitment to subordinates. *Personnel Psychology*, 53(2), 275-297. doi: 10.1111/j.1744-6570.2000.tb00202.x.

Foster, C. A., & Law, M. R. F. (2006). How many perspectives provide a compass? Differentiating 360-degree and multi-source feedback. *International Journal of Selection and Assessment*, 14, 288–291. doi: 10.1111/j.1468-2389.2006.00347.x.

London, M. (2001) The Great debate: Should multisource feedback be used for administration or development only? In D. W. Bracken, C. W. Timmreck, & A. H. Church (Eds.), *The Handbook of multisource feedback*. San Francisco: Jossey-Bass.

Multisource Feedback – Upward Feedback

Vícezdrojová zpětná vazba - zpětná vazba zdola-nahoru

Autor: Rozehnalová, Lenka

Recenzent: Matušítková, Klára

Pojem patří do oblasti hodnocení pracovní výkonnosti.

Jedná se o typ vícezdrojové zpětné vazby, při kterém je pracovník hodnocen svými podřízenými (London & Smither, 1995). Více podřízených se vyjadřuje k tomu, jak vnímají chování nadřízeného, a hodnotí, nakolik jim jeho chování vyhovuje. Jedná se tedy o subjektivní hodnocení. V případě tohoto typu zpětné vazby je pro získání přesnějšího hodnocení vyžadováno vyjádření minimálně tří podřízených. Proces poskytování zpětné vazby zdola-nahoru bývá zpravidla anonymní (Atwater, Waldman, & Brett, 2002). Dle Antonioniho (1994) dává anonymita podřízeným větší pocit bezpečí a podporuje je ve svobodném a pravdivém vyjadřování. Validitu hodnocení snižuje to, že je založeno na nezáměrném pozorování, které probíhá bez záznamu pozorovaného chování, probíhá s velkým časovým odstupem od pozorování chování a provádějí ho nezacvičení hodnotitelé (Vaculík, 2010).

Ačkoli jedním z hlavních cílů poskytování zpětné vazby zdola-nahoru je zdokonalení schopností nadřízeného ve vedení lidí, není jednoznačně prokázáno, že přijímání zpětné vazby od podřízených vede ke změnám ve stylu vedení (Smither, 2005).

Související pojmy: [Multisource Feedback](#); [Subjective Evaluation](#); Leadership

Zdroje:

Antonioni, D. (1994). The effects of feedback accountability on upward appraisal ratings. *Personnel Psychology*, 47(2), 349-356. doi: 10.1111/j.1744-6570.1994.tb01728.x

Atwater, L. E., Waldman, D. A., & Brett, J. F. (2002). Understanding and optimizing multisource feedback. *Human Resource Management*, 41(2), 193-208. doi: 10.1002/hrm.10031

London, M., & Smither, J. W. (1995). Can multi-source feedback change perceptions of goal accomplishment, self-evaluations, and performance-related outcomes? Theory-based applications and directions for research. *Personnel Psychology*, 48(4), 803-839. doi: 10.1111/j.1744-6570.1995.tb01782.x

Smither, J. W., London, M., & Reilly, R. R. (2005). Does performance improve following multisource feedback? A theoretical model, meta-analysis, and review of empirical findings. *Personnel Psychology*, 58(1), 33-66. DOI: 10.1111/j.1744-6570.2005.514_1.x

Vaculík, M. (2010). *Assessment centrum: Psychologie ve výběru a rozvoji lidí*. Brno: NC Publishing.

Objective Evaluation

Objektivní kritéria hodnocení výkonu

Autor: Hollá, Simona

Recenzent: Skalský, Jiří

Pojem patří do oblasti pracovní výkonnosti a její změny. Hodnocení výkonu je proces posouzení efektivity pracovníka v organizaci v závislosti na jeho výkonnosti, tzn. např. množství odvedené práce (Durai, 2010).

Objektivní hodnocení výkonu je založeno na přímém hodnocení, tzn. na posuzování měřitelných kritérií (Bommer, Johnson, Rich, Podsakoff, & Kenzie, 1995). Měřit je možné jak kvalitu (chybovost výkonu), tak kvantitu (počet vyrobených kusů, výše zisku nebo obratu, nemocnost apod.) (Bommer et al., 1995). Jedná se o hodnocení, které nevyžaduje úsudek hodnotícího ani jeho interpretace výkonu (Murphy, 2008). Jeho výhodou je proto odolnost vůči zkreslením a různým druhům chyb (Bommer et al., 1995), které vyplývají z hodnocení člověka druhými lidmi.

Nevýhodou hodnocení výhradně podle objektivních kritérií je právě opomíjení dalších aspektů ovlivňujících pracovní výkon. Příkladem může být hodnocení lékaře podle počtu vyšetřených pacientů nebo učitele podle počtu studentů s nejlepší známkou. Při využití výhradně objektivních kritérií hodnocení může být opomíjena kvalita odváděného výkonu (Murphy, 2008).

Objektivní kritéria nelze při hodnocení pracovního výkonu využít vždy. U některých pracovních pozic nelze objektivní kritéria formulovat nebo by měření pracovního výkonu jejich prostřednictvím nebylo přesné. Jejich nevýhodou také je, že ne vždy může pracovník hodnocení v plné míře ovlivnit. Proto je vhodné kombinovat objektivní kritéria se subjektivními za využití různých hodnotitelů (Murphy, 2008).

Související pojmy: [Task Performance](#); [Contextual Performance](#); [Performance Appraisal](#); Measures of Job Performance; [Subjective Evaluation](#)

Zdroje:

Bommer, W. H., Johnson, J. L., Rich, G. A., Podsakoff, P. M., & Kenzie, S. (1995). On the interchangeability of objective and subjective measures of employee performance: A meta-analysis. *Personnel Psychology*, 48(3), 587-605. doi: 10.1111/j.1744-6570.1995.tb01772.x

Durai, P. (2010). *Human resource management*. New Delhi: Pearson.

Murphy, K. R. (2008). Explaining the weak relationship between job performance and ratings of job performance. *Industrial & Organizational Psychology*, 1(2), 148-160. doi: 10.1111/j.1754-9434.2008.00030.x

Organizational Citizenship Behaviour

Proorganizační chování zaměstnanců

Autor: Kočárová, Rita

Recenzent: Ondřej, Bílý

Organizational citizenship behavior (OCB) je typem pracovního výkonu. Původně bylo za OCB označováno dobrovolné chování v práci, které přesahuje požadavky na zaměstnance uvedené v popisu práce, není vynutitelné a jeho neprovozování není sankcionováno (Organ, 1988). Odměna za toto chování není explicitně vyjádřena v systému odměňování a má pozitivní vliv na efektivní fungování organizace.

Novější definice označují OCB za speciální typ individuálního pracovního chování, které podporuje cíle organizace, sociální a psychologické prostředí, ve kterém jsou vykonávány pracovní úkoly. Takto definované OCB koresponduje s konceptem kontextuálního výkonu Bormana a Motowidla (1993, in Organ, 1997; Srivastava, & Saldanha, 2008).

Výzkumy ukazují (Podsakoff et al., 2000; Organ, 1988), že ač je OCB chápáno jako dobrovolné, je součástí hodnocení pracovníků a čím dál více se stává požadovaným chováním.

OCB je multidimenzionální koncept, zpravidla se dělí na chování vedoucí k přínosům organizaci a k přínosům pro jednotlivce (Organ, 1997). Jako formy OCB bývají uváděny např. pomáhající chování, loajalita k organizaci, vyhovění požadavkům organizace, individuální iniciativa, vlastní rozvoj (Podsakoff et al., 2000).

Nejvýznamnějším prediktorem OCB je pracovní spokojenost, dále např. závazek k organizaci, vnímání spravedlnosti, chování vedoucího nebo věk pracovníka (Jahangir, 2004).

Související pojmy: [Job Description](#); [Work Motivation](#); [Task Performance](#); [Contextual Performance](#); [Subjective Evaluation](#); [Organizational Commitment](#); [Job Satisfaction](#); [Work Engagement](#); [Leader-Member Exchange Theory](#)

Zdroje:

Jahangir, N., Akbar, M. M., & Haq, M. (2004). Organizational citizenship behavior: Its nature and antecedents. *BRAC University Journal*, 1(2), 2004, 75-85. Retrieved from <http://dspace.bracu.ac.bd/bitstream/handle/10361/517/Vol%201%20No%202.8.pdf?sequence=1>

Organ, D. W. (1988). *Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome*. Issues in organization and management series. England: Lexington Books.

Organ, D. W. (1997). Organizational citizenship behavior: It's construct clean-up time. *Human Performance*, 10(2), 85–97. doi: 10.1207/s15327043hup1002_2

Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Paine, J. B., & Bachrach, D. G. (2000). Organizational citizenship behaviors: A Critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research. *Journal of Management* June 2(3), 513-563. doi: 10.1177/014920630002600307

Srivastava, K., & Saldanha, D. (2008). Organizational citizenship behavior. *Industrial Psychiatry Journal* 17(1), 1-3. Retrieved from <http://www.industrialpsychiatry.org/text.asp?2008/17/1/1/63057>

Performance Appraisal

Hodnoticí rozhovor

Autor: Pichová, Petra

Recenzent: Mayerová, Karolína

Pojem patří do oblasti hodnocení pracovní výkonnosti. Jedná se o rozhovor, který slouží k těmto cílům: a) zhodnocení pracovního výkonu; b) identifikace příčin špatného výkonu; c) nastavení pracovních cílů; d) nalezení vhodných způsobů, jak dosáhnout určených cílů; e) identifikace oblastí, ve kterých může být výkon zlepšen; f) nastavení odměn (Fletcher, 2001; Lawler, 1994).

Hodnoticí rozhovor tvoří hodnocení pracovního výkonu za využití objektivních i subjektivních kritérií. Dále pak ujištění se o dopadu hodnocení na vztahy mezi hodnotitelem a hodnoceným, reakce pracovníka na hodnocení a na jeho chování (Barnes-Farrell, 2001).

Vzniklé konflikty mezi hodnotitelem a hodnoceným, které vyplynuly z hodnocení, mohou trvat poměrně dlouhou dobu (např. Lawler, 1994). Nesoulad mezi pohledem hodnotitele a hodnoceného na pracovní výkon vede ke snížení pracovní spokojenosti, oslabení motivace a organizačního závazku, a současně posiluje záměr hodnoceného odejít z práce (Brown, Hyatt, & Benson, 2010; Levy & Keeping, 2000). Naopak soulad mezi pohledem hodnotitele a hodnoceného vede ke zlepšení pracovního výkonu hodnoceného (Burke, Weitzel, & Weir, 1978; Elicker et al., 2006).

Související pojmy: [Task Performance](#); [Subjective Evaluation](#); [Objective Evaluation](#)

Zdroje:

Barnes-Farrell, J. L. (2001). Performance appraisal: Person perception processes and challenges. In M. London (Ed.), *How people evaluate others in organizations* (135-154). New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.

Brown, M., Hyatt, D., & Benson, J. (2010). Consequences of the performance appraisal experience. *Personnel Review*, 39(3), 375-396. doi: 10.1108/00483481011030557

Burke, R. J., Weitzel, W., & Weir, T. (1978). Characteristics of effective employee performance review and development interviews: Replication and extension. *Personnel Psychology*, 31(4), 903. doi: 10.1111/j.1744-6570.1978.tb02130.x

Elicker, J. D., Levy, P. E., & Hall, R. J. (2006). The role of leader-member exchange in the performance appraisal process. *Journal Of Management*, 32(4), 531-551. doi: 10.1177/0149206306286622

Fletcher, C. C. (2001). Performance appraisal and management: The developing research agenda. *Journal Of Occupational And Organizational Psychology*, 74(4), 473-487. doi: 10.1348/096317901167488

Lawler III, E. E. (1994). Performance management: The next generation. *Compensation & Benefits Review*, 26(3), 16. doi: 10.1177/088636879402600303

Levy, P., & Keeping, L. M. (2000). Performance appraisal reactions: Measurement, modeling, and method bias. *Journal Of Applied Psychology*, 85(5), 708-723. doi: 10.1037/0021-9010.85.5.708

Subjective Evaluation

Subjektivní hodnocení výkonu

Autor: Mayerová, Karolína

Recenzent: Švecová, Tereza

Pojem patří do oblasti hodnocení pracovní výkonnosti. Spočívá v tom, že hodnotitel subjektivně a retrospektivně posuzuje výkon pracovníka (Murphy & Oyer, 2003). Výhodou subjektivního hodnocení je, že může zachytit i takové složky pracovního výkonu, které nejsou objektivně měřitelné (viz objektivní kritéria hodnocení výkonu). Díky tomu má pracovník lepší příležitost porozumět tomu, co by měl na svém výkonu a pracovním chování zlepšit. Tento způsob hodnocení je vhodný pro komplexní pozice a pro pozice, na kterých se individuální produktivita práce obtížně měří (Engellandt & Riphahn, 2010).

Subjektivní hodnocení může posilovat motivaci pracovníků (Prendergast, 1999) a může přispívat k povýšení, zvýšení platu nebo produktivity (Gibbs, Merchant, Stede, & Vargus, 2005). Existují však také důkazy, že po subjektivním hodnocení výkonu mohou být pracovníci demotivováni a podávat nižší výkon. Další nevýhodou je nízká důvěryhodnost takového hodnocení, protože je založeno na subjektivním vnímání hodnotitele i hodnoceného. Proto může být zdrojem konfliktu mezi hodnotitelem a hodnoceným (Sebald & Walzl, 2014). Další riziko spočívá v samotné povaze subjektivního procesu hodnocení, a to v podobě nevědomého používání předsudků (Gibbs et al., 2005).

Související pojmy: [Task Performance](#); [Objective Evaluation](#)

Zdroje:

Engellandt, A., & Riphahn, R. T. (2010). Evidence on incentive effects of subjective performance evaluations. *Industrial & Labor Relations Review* 64(2), 241-257. doi: 10.2307/41149491

Gibbs, M. J., Merchant, K. A., Stede, W. A., & Vargus, M. E. (2005). The benefits of evaluating performance subjectively. *Performance improvement*, 44(5), 26-32. doi: 10.1002/pfi.4140440508

Murphy, K., & Oyer, P. (2003). Discretion in executive incentive contracts: Theory and evidence. University of Southern California and Stanford University: Working Paper.

Prendergast, C. (1999). The provision of incentives in firms. *Journal of Economic Literature* 37(1), 7-63. doi: 10.1257/jel.37.1.7

Sebald, A., & Walzl, M. (2014). Subjective performance evaluations and reciprocity in principal-agent relations. *scandinavian journal of economics* 116(2), 570-590. doi: 10.1111/sjoe.12045

Task Performance

Pracovní výkon

Autor: Píšková, Michaela

Recenzent: Mařková, Jana

Pojem patří do oblasti hodnocení pracovní výkonnosti.

Borman a Motowidlo (1997) definují task performance (TP) jako efektivitu, s jakou pracovník vykonává činnosti, které jsou součástí jeho pracovní náplně. Jedná se o konkrétní pracovní výsledky, které souvisejí s cíli organizace. Např. na obchodní pracovní pozici se může jednat o počet uzavřených smluv, výši obrátu uzavřených smluv nebo počet oslovených zákazníků.

Nejvýznamnějším prediktorem TP jsou kognitivní schopnosti pracovníka (Hunter, 1986; Côté & Miners, 2006). Podle Edwardse, Bella, Arthura a Decuira (2008) je TP ovlivněn spokojeností s dílčími aspekty práce – a to převážně spokojeností s pracovními úkoly, mzdou a kariéřním postupem. TP je také ovlivňován vnímanou spravedlností v organizaci (organizational justice) (Devonish & Greenidge, 2010).

Studie Van Scottera (1999) odhalila negativní vztah mezi TP a fluktuací zaměstnanců, dále pak pozitivní souvislost mezi TP, pracovní spokojeností a afektivním závazkem vůči organizaci. TP je rovněž prediktorem efektivit práce, kde moderátorem vztahu mezi těmito dvěma proměnnými je náročnost daného úkolu (Griffin, Neal, & Neale, 2000).

Související pojmy: [Contextual Performance](#); [Job Satisfaction](#); [Affective Commitment](#)

Zdroje:

Borman, W. C., & Motowidlo, S. J. (1997). Task performance and contextual performance: The meaning for personnel selection research. *Human Performance*, 10(2), 99-109. doi: 10.1207/s15327043hup1002_3

Côté, S. & Miners, C. T. H. (2006). Emotional intelligence, cognitive intelligence, and job performance. *Administrative Science Quarterly*, 51(1), 1-28. doi: 10.2189/asqu.51.1.1

Devonish, D., & Greenidge, D. (2010). The effects of organizational justice on contextual performance, counterproductive work behaviors, and task performance: Investigating the moderating role of ability-based emotional intelligence. *International Journal of Selection and Assessment*, 18(1), 75-86. doi: 10.1111/j.1468-2389.2010.00490.x

Edwards, B. D., Bell, S. T., Arthur, W., & Decuir, A. D. (2008). Relationships between facets of job satisfaction and task and contextual performance. *Applied Psychology: An International Review*, 57(3), 441-465. doi: 10.1111/j.1464-0597.2008.00328.x

Griffin, M. A., Neal, A. N., & Neale, M. (2000). The contribution of task performance and contextual performance to effectiveness: Investigating the role of situational constraints. *Applied Psychology: An International Review*, 49(3), 517-533. doi: 10.1111/1464-0597.00029

Hunter, J. E. (1986). Cognitive ability, cognitive aptitudes, job knowledge, and job performance. *Journal of Vocational Behavior*, 29(3), 340-362. doi: 10.1016/0001-8791(86)90013-8

Van Scotter, J. R. (1999). Relationships of task performance and contextual performance with turnover, job satisfaction, and affective commitment. *Human Resource Management Review*, 10(1), 79-95. doi: 10.1016/S1053-4822(99)00040-6

Work motivation
Pracovní motivace

Equity Theory

Teorie spravedlnosti

Autor: Skalský, Jiří; Procházka, Jakub

Recenzent: Jelínková, Kristýna

Teorie spravedlnosti je motivační teorie, která je aplikovatelná v oblasti pracovní motivace. Její základy položil Adams (1965) ve druhé polovině 20. století. Podle teorie spravedlnosti člověk vědomě či nevědomě porovnává s ostatními poměr svých "vkladů" (inputs) a "odměn" (outcomes) a na základě toho dochází k pocitu spravedlnosti či nespravedlnosti. Jako "vklady" označujeme všechny faktory, které osoba vnímá jako relevantní vzhledem k návratnosti svých investic (např. pracovní úsilí, kvalita práce, dosažené vzdělání, loajalita, ochota snášet zhoršené pracovní podmínky). "Odměny" představují vše považované za navrácení investic (např. plat, povýšení, ocenění nadřazeným) (Pritchard, 1969).

Člověk má pocit spravedlnosti, je-li jím vnímaný poměr vkladů/zisků u něj a u ostatních totožný. A to i v případech, kdy mezi "vklady" a "odměnami" panuje rozdíl (například pokud za těžkou práci dostáváme málo peněz, ale ostatní jsou na tom stejně). Nespravedlnost nastává, když se vnímaný poměr "vkladů" a "zisků" jedince liší od poměru vnímaného u ostatních. To platí i u případů, kdy člověk vnímá vlastní poměr jako lepší (Pritchard, 1969). Podle autora teorie J. S. Adamse (1965) se při vnímání nespravedlnosti vytváří napětí, které nás motivuje situaci zvrátit a spravedlnosti dosáhnout. Vnímaná nespravedlnost může také souviset se sníženou pracovní spokojeností a opouštěním organizací (Dittrich & Carrell, 1979).

V rámci kritiky shrnuje Leventhal (1980) tři zásadní nedostatky původní Adamsovy teorie. Zaprvé podle něj můžeme vnímat spravedlnost i jinak, než jen na základě "vkladů" a "odměn" zaměstnanců (např. "lidé, kteří potřebují více, by měli dostávat více"). Druhým nedostatkem je přílišné zaměření se na výsledné odměny a ignorování samotného procesu odměňování. Přitom se ukazuje, že finálnímu rozdělení odměn předchází mnoho událostí, které v posuzování spravedlnosti hrají svou roli. Třetím nedostatkem je pak přeceňování důležitosti vnímané spravedlnosti jakožto rozhodujícího faktoru ovlivňujícího chování. Spravedlnost může být jen jednou z mnoha sil, které naše vnímání a chování ovlivňují.

Na teorii spravedlnosti navazuje modernější koncept spravedlnosti v organizaci (organizational justice). Tento koncept rozlišuje různé druhy vnímané spravedlnosti - distribuční, procedurální, interakční a někdy i informační spravedlnost (Colquitt, 2001). Vnímání distribuční spravedlnosti pracovníkem lze vysvětlit pomocí teorie spravedlnosti. Jde o to, zda člověk vnímá rozdělení odměn v organizaci jako spravedlivé. Zahrnutí dalších druhů spravedlnosti rozšiřuje původní Adamsovu teorii. Vnímání procedurální spravedlnosti souvisí s tím, zda lidé vnímají procesy vedoucí k rozdělování odměn v organizaci za spravedlivé. Vnímání interakční spravedlnosti vychází z toho, zda má člověk pocit, že je s ním v organizaci zacházeno spravedlivě, a to zejména ze strany jeho nadřízených. Pocit nespravedlnosti tedy může mít i člověk, který dostává spravedlivou odměnu vzhledem k vkladu, který organizaci přináší. To může nastat v případě, kdy má pocit, že ke spravedlivé odměně přišel na základě nespravedlivého procesu, nebo že se k němu jeho nadřízený chová nefér.

Související pojmy: [Work Motivation](#); [Job Satisfaction](#); [Distributive Justice](#); [Procedural Justice](#)

Zdroje:

Adams, J. S. (1965). Inequity in social exchange. In L. Berkowitz (Ed.), *Advances in experimental social psychology* (267–299). New York: Academic Press.

Colquitt, J. A. (2001). On the dimensionality of organizational justice: A construct validation of a measure. *Journal of Applied Psychology*, 86, 386–400. doi: 10.1037/0021-9010.86.3.386

Dittrich, J. E., & Carrell, M. R. (1979). Organizational equity perceptions, employee job satisfaction, and departmental absence and turnover rates. *Organizational Behavior and Human Performance*, 24(1), 29–40. doi:10.1016/0030-5073(79)90013-8

Leventhal, G. S. (1980). What should be done with equity theory? In K. J. Gergen, M. S. Greenberg, & R. H. Willis (Eds.), *Social exchange: Advances in theory and research* (27-55). New York: Plenum Press.

Pritchard, R. D. (1969). Equity theory: A review and critique. *Organizational Behavior and Human Performance*, 4(2), 176–211. doi:10.1016/0030-5073(69)90005-1

Expectancy Theory

Teorie očekávání

Autor: Daňsová, Petra

Recenzent: Macháčová, Anna

Teorie očekávání (ET) spadá do oblasti pracovní motivace a je kognitivní teorií motivace. Reflektuje individuální rozdíly v motivaci a oproti teoriím potřeb se nezaměřuje na obsah, ale na proces motivace, a snaží se vysvětlit, jak si lidé vybírají z různých možných způsobů jednání (Lawler & Suttle, 1973). Vroom (1964, in Lunenburg, 2011) jako první rozvinul ET s přímou aplikací do pracovního prostředí.

Podle ET (Vroom, 1964 in Lunenburg, 2011) je jedinec motivován do té míry, do které věří, že: a) jeho úsilí povede k akceptovaným výkonům (tato složka motivace se nazývá „expectancy“ - E); b) tento výkon bude následován nějakou vnitřní či vnější odměněnou („instrumentality“ - I); c) tato očekávaná odměna bude mít pro jedince pozitivní hodnotu („valence“ - V).

Předpokládá se následující rovnice: $Motivace = E * I * V$. To znamená, že pokud např. jedna ze tří komponent bude nulová, bude nulová i motivace (tamtéž). Např. jedinec věří, že má podmínky i schopnosti pro dosažení cíle, a že za splnění tohoto cíle bude odměněn (např. cestou kolem světa). Očekávaná odměna pro něj ale nemá žádnou hodnotu (např. protože už na této cestě byl a chce zůstat s rodinou), a proto nebude pro naplňování cíle motivován.

Do praxe plynou tři klíčové otázky pro manažery: 1. Mají zaměstnanci dostatečné podmínky a nezbytné kompetence pro vykonávání práce? 2. Mohou věřit, že pokud vykonají práci dobře, budou odměněni? 3. Je pro ně odměna za pracovní výkon atraktivní? (Lunenburg, 2011).

Kritika teorie (např. Van Eerde & Thierry, 1996) souvisí s obtížností definování klíčových prvků (E, I, V) a z toho plynoucí nejednotnosti výsledků studií, které model ověřovaly. Chování je např. stejně dobře předpovězeno sečtením složek (E + I + V) jako jejich vynásobením. Teorie funguje lépe, pokud slouží k predikci postoje (např. záměr či preference), než když s její pomocí předpovídáme chování (výkon, úsilí). Na druhé straně však autoři poukazují na metodologické problémy studií ověřujících expectancy theory. Většina studií srovnávala různé lidi mezi sebou, místo aby srovnávala různé výsledky té samé osoby - to by umožnilo lepší testování teorie, neboť ta je koncipována k predikci toho, zda jedinec bude preferovat určitý způsob jednání před jiným, nikoli, zda jedinec upřednostňuje nějaký způsob jednání více než jiný jedinec (tamtéž).

Související pojmy: [Work Motivation](#); Money (as motivator); [Need Theories Of Motivation](#)

Zdroje:

Lawler, E. E., & Suttle, J. L. (1973). Expectancy theory and job behavior. *Organizational Behavior and Human Performance*, 9(3), 482-503. doi:10.1016/0030-5073(73)90066-4

Lunenburg, F. C. (2011). Expectancy theory of motivation: Motivating by altering expectations. *International Journal of Management, Business, and Administration*, 15(1), 1-6. Retrieved from <http://www.nationalforum.com/Electronic%20Journal%20Volumes/Lunenburg,%20Fred%20C%20Expectancy%20Theory%20Altering%20Expectations%20IJMBA%20V15%20N1%202011.pdf>

Van Eerde, V., & Thierry, H. (1996). Vroom's expectancy models and work-related criteria: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 81(5), 575-586. doi: 10.1037//0021-9010.81.5.575

Goal Setting Theory

Teorie stanovování cílů

Autor: Hanzlíková, Hana

Recenzent: Štanclová, Gabriela

Goal setting theory patří do oblasti pracovní motivace. Jejími autory jsou Locke a Latham. Hlavním východiskem této teorie je předpoklad, že lidé mají tendenci podávat nejkvalitnější výkon, pokud mají specifické a přiměřeně obtížné cíle (Locke & Latham, 2006). Jako cíl je možné chápat jakýkoliv záměr chování nebo objekt, kterého se člověk snaží dosáhnout (Locke, Shaw, Saari, & Latham, 1981).

Tyto cíle by měly být SMART, tedy Specifické, Měřitelné, Adekvátní (dosažitelné), Realistické a Termínované. Cíle, které jsou SMART, vedou jedince k podávání dobrého výkonu v rámci možností daných jeho schopnostmi (Locke & Latham, 2006). Dosažení těchto cílů je pak spojeno s pozitivními a oceňovanými výstupy, které mohou být jak vnitřní (např. prožití pocitu úspěchu), tak rovněž vnější (např. zvýšení platu) (Fried & Slowik, 2004). Podle Rubina (2002) toto vysvětlení obsahuje základní princip, který vede k vyšší motivaci a k vyšší pravděpodobnosti dosažení cíle jedincem, je však pouhým zjednodušením teorie založené na rozsáhlém výzkumu.

Vztah cíle a výkonu jednotlivce je moderován dalšími faktory, z nichž nejdůležitějšími jsou podle Locka a Lathama (2006): a) zpětná vazba, která umožňuje lidem pozorovat vlastní zlepšení; b) závazek vůči cíli, který je posilován vědomím vlastní účinnosti (self efficacy); c) důležitost cíle; d) komplexnost úkolu; e) limity situace.

Tato teorie má značnou interní i externí validitu, byla ověřena v organizačním, ale také např. laboratorním nebo sportovním prostředí (Locke & Latham, 2006).

Související pojmy: [Work Motivation](#); [Organizational Comittment](#)

Zdroje:

Fried, Y., & Slowik, L. H. (2004). Enriching goal setting theory with time. *Academy of Management Review*, 29(3), 404-422. doi: 10.5465/AMR.2004.13670973

Locke, E.A., & Latham, G.P. (2006). New directions in goal setting theory. *Current Directions in Psychological Science*, 15(5), 265-268. doi: 10.1111/j.1467-8721.2006.00449.x

Locke, E.A., Shaw, K.N., Saari, L.M., & Latham, G.P. (1981). Goal setting and task performance: 1969-1980. *Psychological Bulletin*, 90(1), 125-152. Retrieved from <http://psycnet.apa.org/index.cfm?fa=buy.optionToBuy&id=1981-27276-001>

Rubin, S.R. (2002). Will the real SMART goals please stand up? *The Industrial Organizational Psychologist*, 39(4), 26-27. Retrieved from <http://www.siop.org/tip/backissues/tipapr02/03rubin.aspx>

Job Characteristics Theory (Job Characteristics Model)

Teorie charakteristik práce (Model charakteristik práce)

Autor: Mezuláníková, Kateřina

Recenzent: Wenýová, Lucia

Job Characteristics Theory, vytvořená Hackmanem a Oldhamem (1976), spadá do oblasti pracovní motivace. Tato teorie spatřuje příčiny pracovní spokojenosti v objektivních charakteristikách práce, které mají být pro pracovníka zajímavé a motivující (Anderson, Ones, Sinangil, & Viswesvaran, 2005).

Teorie identifikuje pět základních charakteristik pracovního místa a s ním související náplně práce: a) rozmanitost (pracovní úkoly mají být rozmanité, vyžadující různé dovednosti); b) smysluplnost (orig. „identity“, práce by měla vést k nějakému výstupu, k posouditelnému výsledku); c) významnost úkolu (dopad práce na jiné lidi či na společnost); d) autonomie (svoboda a samostatnost jedince při práci) a e) přítomnost zpětné vazby (jak práce samotná poskytuje zaměstnanci zpětnou vazbu o jeho pracovním výkonu). Jednotlivá pracovní místa se liší mírou zahrnutí těchto charakteristik (Robbins & Coulter, 2004). Pokud budou tyto charakteristiky v zaměstnání rozvíjeny, povede to k vyvolání prožitku smysluplnosti práce, pocitu zodpovědnosti za výsledky práce a ke znalosti skutečných výsledků práce (Arnold & Randall, 2010). Podle výzkumů tyto charakteristiky skutečně korelují s motivací a důsledkem uplatnění této teorie je vyšší pracovní spokojenost (Robbins & Coulter, 2004).

Model poskytuje manažerům konkrétní návod, jak nastavit pracovní místo (náplň práce, odpovědnost, návaznost na jiné práce apod.) tak, aby byli zaměstnanci co nejvíce motivováni. Z této teorie vychází motivační přístup k vytváření pracovních míst a úkolů, který doporučuje využití metod jako rotace pracovníků, rozšiřování pracovní náplně směrem k více různorodým úkolům či posilování pravomocí zaměstnanců (Dvořáková, 2012). Kritikou tohoto modelu je, že mohou existovat i další charakteristiky pracovních míst, na nichž záleží, a objevily se i pochyby o tom, zda jsou účinky základních charakteristik na postoje a chování skutečně zprostředkovány uvedenými psychologickými stavby (Arnold & Randall, 2010).

Související pojmy: [Work Motivation](#); [Need Theories of Motivation](#); Self-Determination Theory; Intrinsic Motivation; Job Redesign and Motivation

Zdroje:

Anderson, N., Ones, D. S., Sinangil, H. K., & Viswesvaran, C. (Eds.). (2005). Handbook of industrial, work & organizational psychology. London: Sage Publications.

Arnold, J., & Randall, R. (2010). Work psychology: Understanding human behaviour in the workplace (5th ed.). Harlow: Financial Times Prentice Hall.

Dvořáková, Z. (2012). Řízení lidských zdrojů. Praha: C. M. Beck.

Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1976). Motivation through the design of work: Test of a theory. Organizational Behavior & Human Performance, 16(2), 250-279. doi: 10.1016/0030-5073(76)90016-7

Robbins, S. P., & Coulter, M. (2004). Management. Praha: Grada Publishing.

Measuring of Motivation

Měření motivace

Autor: Karásková, Anna

Recenzent: Vytásková, Jana

Pojem spadá do oblasti pracovní motivace. Podle Ployharta (2008) se motivace zkoumá z pohledu nasměrování, úsilí a vytrvalosti činnosti. Motivace se tedy projevuje tím, co osoba zamýšlí udělat, jak moc tomu věnuje úsilí a jak dlouho jí to vydrží.

Existují čtyři druhy nástrojů k měření motivace: projektivní (analýza reakce na nejasný stimul), objektivní (měření bez lidského posouzení, např. fyziologické či kognitivní hodnoty), subjektivní (nejčastější forma, kdy motivaci odhaduje sám respondent) a implicitní (měření neuvědomovaných mentálních procesů). Pro smysluplné měření motivace je nutné zajistit uspokojivé důkazy o přesnosti a spolehlivosti měření zvoleného nástroje, provést vhodnou statistickou analýzu dat a korektně interpretovat získané výsledky (Ployhart, 2008).

Při zkoumání motivace se lze opřít o řadu teorií, na jejichž základě jsou měřicí nástroje vytvářeny. Například dle Teorie stanovení cílů (Locke, Shaw, Saari, & Latham, 1981) je vhodné zjišťovat, jaké cíle jsou stanoveny a jak je nastavený mechanismus pro poskytování zpětné vazby. Teorie očekávání (Vroom, 1964) doporučuje měřit míru očekávání dosažitelnosti výsledku, míru vnímané pravděpodobnosti získání odměny a hodnotu očekávané odměny pro pracovníka. Dle sebedeterminační teorie (Ryan & Deci, 2000) bychom neměli měřit motivaci jako jeden konstrukt, ale měli bychom rozlišovat autonomní a řízenou motivaci (zda pracovník činnost dělá, protože je baví, nebo kvůli vnější odměně). V souvislosti s Teorií spravedlnosti (Adams, 1965) je dobré posuzovat, zda se pracovníci cítí být odměňováni spravedlivě vzhledem k tomu, co organizaci přinášejí.

Související pojmy: [Work Motivation](#); Work Performance; [Expectancy Theory](#); [Goal-Setting Theory](#); [Equity Theory](#); Self-Determination Theory

Zdroje:

Adams, J. S. (1965). Inequity in social exchange. In L. Berkowitz (Ed.), *Advances in Experimental Social Psychology* (Vol. 2), New York: Academic Press.

Locke, E. A., Shaw, K. N., Saari, L. M., & Latham, G.P. (1981). Goal setting and task performance 1969-1980. *Psychological Bulletin*, 90, 125-152. doi: 10.1037/0033-2909.90.1.125

Maslow, A. H. (1954). *Motivation and personality*. New York: Harper and Row.

Ployhart, R. E. (2008). The Measurement and analysis of motivation. In R. Kanfer, G. Chen, & R. D. Pritchard (Eds.), *Work motivation: Past, present, and Future*. New York: Routledge.

Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Intrinsic and extrinsic motivations: Classic definitions and new directions'. *Contemporary Educational Psychology*, 25, 54-67. doi:10.1006/ceps.1999.1020

Vroom, V.H. (1964). *Work and motivation*. New York: Wiley.

Need Theories of Motivation

Motivační teorie potřeb

Autor: Skalský, Jiří

Recenzent: Pichová, Petra

Teorie potřeb patří mezi nejstarší teorie motivace. Je možné aplikovat je i v oblasti pracovní motivace. Mezi teorie potřeb jsou zařazovány takové teorie motivace, které vychází z předpokladu, že zdrojem motivace člověka je jeho neuspokojená potřeba. Snaha uspokojit nenaplněnou potřebu vede člověka k vyvinutí určitého úsilí, které se v kontextu organizace může projevit zvýšením pracovního výkonu (Arnolds & Boshoff, 2000).

Nejrozšířenější z teorií potřeb je Maslowova hierarchie potřeb (Raaij & Wandwossen, 1978), a to navzdory nedostatku empirických důkazů pro její podporu (Wahba & Bridwell, 1976). Podle této teorie existuje pět základních kategorií potřeb, hierarchicky seřazených, které jsou jedinci motivováni naplňovat. Vyšší potřeby se objevují až poté, kdy jsou naplněny potřeby nižší. Maslowem pojmenované kategorie potřeb jsou v pořadí od „nejnižších“ po „nejvyšší“: fyziologické potřeby, potřeby bezpečí, sdílení a sounáležitosti, uznání a sebeaktualizace (Hume, 1995).

Na Maslowovu teorii navázal Herzberg svou dvoufaktorovou teorií motivace, která je přímo teorií pracovní motivace. Teorie rozlišuje dvě skupiny faktorů ovlivňující pracovní motivaci. Jde o a) motivátory (např. výzva, svěřená odpovědnost) a b) hygienické faktory (např. podmínky na pracovišti, mzda). Přítomnost motivátorů způsobuje pracovní uspokojení a zvýšení pracovní motivace, zatímco jejich nepřítomnost nemá na pracovní motivaci významný vliv. Naopak přítomnost hygienických faktorů motivaci příliš neovlivňuje, ale jejich nepřítomnost vede k neuspokojení a ke snížení motivace (Hume, 1995). Např. když někdo pracuje v tichém prostředí, bere to jako samozřejmost, nevede to k jeho vyšší spokojenosti. Hodně zaměstnanců je ale nespokojených, pokud mají pracovat v hluku.

Z Maslowovy koncepce vychází také Alderferova ERG teorie, která sejí v mnohém podobá. "ERG" je akronymem vytvořeným ze tříde Alderferova základních potřeby člověka (existence, relatidness - náležitosti, growth - růst), které se s původními pěti potřebami dle Maslowa překrývají (Hume, 1995). Na rozdíl od Maslowa ale ERG teorie nepředpokládá hierarchické uspořádání potřeb, což je jedna z významných kritik Maslowovy teorie potřeb (Raaij & Wandwossen, 1978).

Poslední z rozšířených teorií potřeb je McClellandova teorie potřeb. Tato teorie považuje za zásadní potřeby moci, společenského sblížení a úspěchu (Hume, 1995). Na rozdíl od dříve zmíněných teorií na tyto potřeby McClelland nahlíží jako na části osobnosti jedince, lišící se mezi lidmi svou silou a intenzitou, s jakou se projevují. McClellandova teorie je pro pracovní psychologii důležitá také proto, že předpokládá konkrétní spojitost mezi potřebami jedince a jeho pracovní výkonností (Arnolds & Boshoff, 2000).

Ačkoliv jsou teorie potřeb spíše historickými motivačními teoriemi a v současnosti nepatří mezi nejvíce zkoumané ani mezi nejvíce využívané teorie, myšlenka nenaplněné potřeby jako zdroje motivace je stále aktuální. Odráží se i v moderních integrativních modelech motivace, které ovšem zahrnují i řadu jiných s motivací souvisejících proměnných. Příkladem je třeba model Lockeho a Lathama (2004).

Související pojmy: [Work Psychology](#); [Work Motivation](#); Maslow's Hierarchy of Needs; ERG Theory; Two-Factor Theory of Motivation

Zdroje:

Arnolds, C. A., & Boshoff, C. (2000). Does higher remuneration equal higher job performance? An empirical assessment of the need-progression proposition in selected need theories. *South African Journal of Business Management*, 31(2), 53-64. Retrieved from <http://connection.ebscohost.com/c/articles/3804608/does-higher-remuneration-equal-higher-job-performance-empirical-assessment-need-progression-proposition-selected-need-theories>

Hume, D. A. (1995). *Reward management – Employee performance, motivation and pay*. Willey-Blackwell.

Locke, E. A., & Latham, G. P. (2004). What should we do about motivation theory? Six recommendations for the twenty-first century. *Academy of Management Review*, 29, 388-403. doi: 10.2307/20159050

Raaij W. F., & Wandwossen K. (1978). Motivation-need theories and consumer behavior. In K. Hunt, & A. Abor (Eds.), *NA - Advances in consumer research* (Vol. 5). MI: Association for Consumer Research.

Wahba, M. A., & Bridwell, L. G. (1976). Maslow reconsidered: A review of research on the need hierarchy theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, 15(2), 212–240. doi:10.1016/0030-5073(76)90038-6

Work Motivation

Pracovní motivace

Autor: Švecová, Tereza

Recenzent: Gilová, Helena

Oblast pracovní motivace (PM) zahrnuje spektrum procesů respektive teorií zkoumajících původ impulsů vedoucích jedince k pracovní aktivitě, zabývajících se důležitostí práce v našem životě, zjišťujících, proč si někteří lidé práci užívají a jiní v ní nejsou spokojeni. PM lze definovat jako soubor vnitřních a vnějších sil, jež nás popohánějí či nutí k určitému pracovnímu chování, určují jeho podobu, směr, intenzitu a trvání (Pinder, 2008).

Na obsah (co nás motivuje) a procesy (jak jsme motivováni) PM se zaměřují jednotlivé teorie: teorie potřeb, dvoufaktorová t. motivace vs. expektační t., t. stanovování cílů aj. Dle nich je PM určena samotným jedincem (osobnost, potřeby, hodnoty, vědomí vlastní účinnosti) (Dweck & Leggett, 1988; House & Wigdor, 1967; Judge & Ilies, 2002; Maslow, in Silverthorne, 2005; McClelland & Burnham, 1995; Pinder, 2008), pracovním prostředím (charakter pracovní pozice, týmová práce, leadership, fungování organizace) (Boswell, Colvin, & Darnold, 2008; Chen, Sharma, Edinger, Shapiro, & Farh, 2011; Parker & Ohly, 2008) a kontextem vzdálenosti a času (kultura, věkem podmíněné fáze pracovního života) (Gelfand, Erez, & Aycan, 2007; Kossek & Misra, 2008). Přínosy teorií se navzájem nevylučují a do budoucna teoretici směřují k vytvoření metateorie PM (Latham, 2007) a ke zkoumání PM v souvislosti s výzvami 21. století, lidskou vůlí a podvědomými motivy jedince (Locke & Latham, 2004).

Navzdory výzkumům potvrzujícím její existenci je PM hypotetickým konstruktem, jenž nelze přímo měřit. V praxi je však jedním z důležitých faktorů souvisejících s pracovním výkonem, který je tak častým prostředkem k jejímu měření (Blau, in Pinder, 2008).

Související pojmy: Stimulation vs. Motivation; [Measuring of Motivation](#); [Need Theories of Motivation](#); [Expectancy Theory](#); Maslow's Hierarchy of Needs; [Goal Setting Theory](#); Job Redesign and Motivation; Two-factor Theory of Motivation

Zdroje:

Boswell, W. R., Colvin, A. J. S., & Darnold, T. C. (2008). Organizational systems and employee motivation. In R. Kanfer, G. Chen, & R. D. Pritchard (Eds.), *Work motivation: Past, present, and future* (151-196). New York: Routledge.

Dweck, C. S., & Leggett, E. L. (1988). A social-cognitive approach to motivation and personality. *Psychological Review*, 95(2), 256-273. doi: 10.1037/0033-295X.95.2.256

Gelfand, M. J., Erez, M., & Aycan, Z. (2007). Cross-cultural organizational behavior. *Annual Review of Psychology*, 58, 479-514. doi: 10.1146/annurev.psych.58.110405.085559

House, R. J., & Wigdor, L. A. (1967). Herzberg's dual factor theory of job satisfaction and motivation: A review of the evidence and a criticism. *Personnel Psychology*, 20(4), 369-390. doi: 10.1111/j.1744-6570.1967.tb02440.x

Chen, G., Sharma, P. N., Edinger, S. K., Shapiro, D. L., & Farh, J. L. (2011). Motivating and demotivating forces in teams: Cross-level influences of empowering leadership and relationship conflict. *Journal of Applied Psychology*, 96(3), 541-557. doi: 10.1037/a0021886

- Judge, T. A., & Ilies, R. (2002). Relationship of personality to performance motivation: A meta-analytic review. *Journal of Applied Psychology, 87*(4), 797-807. doi: 10.1037//0021-9010.87.4.797
- Kossek, E., & Misra, K. (2008). Nonwork influences on work motivation. In R. Kanfer, G. Chen, & R. D. Pritchard (Eds.), *Work motivation: Past, present, and future* (465-492). New York: Routledge.
- Latham, G. P. (Ed.). (2007). *Work motivation: History, theory, research, and practice*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Locke, E. A., & Latham, G. P. (2004). What should we do about motivation theory? Six recommendations for the twenty-first century. *Academy of Management Review, 29*(3), 388-403. doi: 10.2307/20159050
- Parker, S. K., & Ohly, S. (2008). Designing motivating jobs. In R. Kanfer, G. Chen, & R. D. Pritchard (Eds.), *Work motivation: Past, present, and future* (233-284). New York: Routledge.
- Pinder, C. C. (2008). *Work motivation in organizational behavior*. New York: Psychology Press.
- Silverthorne, C. P. (2005). *Organizational psychology in cross cultural perspective*. New York: NYU Press.

Training and development
Rozvoj pracovníků

Barriers of Transfer of Learning

Bariéry přenosu naučeného do praxe

Autor: Filipczykova, Klára

Recenzent: Kadlecová, Michaela

Pojem patří do oblasti rozvoje pracovníků. Přenos naučeného do praxe je definován jako uplatnění poznatků pracovním prostředím a jejich uchování napříč situacemi a časem (Kirwan & Birchall, 2006; Saks, 2013). Tento proces je nezbytný nejen pro dosažení cílů organizace, ale také pro návrat investice do rozvoje zaměstnanců (Saks, 2013). Podle některých odhadů je do praxe plně aplikováno pouze 10-20 % dovedností a znalostí (Kaufman, in Kirwan & Birchall, 2006). Úspěch přenosu významně ovlivňuje motivace pracovníka (Kehrhann, in Merriam & Leahy, 2005) a jeho očekávání (Clark, 2002; Hicks & Klimowski, in Kirwan & Birchall, 2006). Jedinec musí vnímat, že osvojení znalostí je pro výkon práce relevantní (Meyer, Lees, Humphris, & Connell, 2007). Na straně pracovníka je důležité také jeho vnímání vlastní účinnosti – víra v to, že má schopnost získané dovednosti aplikovat do praxe. Pokud je přesvědčen o opaku, bude o aplikaci naučeného usilovat s menší pravděpodobností (Clark, 2002; Merriam & Leahy, 2005).

Podle výzkumů je další překážkou pracovní prostředí, které nepodporuje přenos znalostí – například negativní postoje ostatních spolupracovníků vůči rozvojové aktivitě (Taylor, in Merriam & Leahy, 2005), nedostatek podpory od supervizorů a absence zpětné vazby (Clark, 2002; Ferdinandi, in Merriam & Leahy, 2005) či nedostatek financí (Meyer et al., 2007). Překážkou může být také absence příslušenství potřebného k uplatnění nabytých znalostí a dovedností či nedostatek času procvičovat naučené (tamtéž). Možnost aplikovat to, co se jedinec naučil, je podle Lima a Johnsona (in Merriam & Leahy, 2005) pro přenos naučeného do praxe klíčová – například musí existovat spojitost mezi obsahem naučeného a pracovními rolí zaměstnanců.

Související pojmy: [Multisource Feedback](#); [Organizational Climate](#); [Organizational Learning](#); Training Effectiveness; [Transfer of Learning](#); [Work Motivation](#)

Zdroje:

Clarke, N. N. (2002). Job/work environment factors influencing training transfer within a human service agency: Some indicative support for Baldwin and Ford's transfer climate construct. *International Journal Of Training & Development*, 6(3), 146-162. doi: 10.1111/1468-2419.00156

Hasnain, S. S., & Jasimuddin, S. M. (2012). Barriers to knowledge transfer: Empirical evidence from the NGO (Non-Governmental Organizations) - sector in Bangladesh. *World Journal of Social Sciences*, 2(2), 135-150. Retrieved from <http://www.wjsspapers.com/static/documents/March/2012/12.%20Sheikh.pdf>

Kirwan, C., & Birchall, D. (2006). Transfer of learning from management development programmes: Testing the Holton model. *International Journal Of Training & Development*, 10(4), 252-268. doi:10.1111/j.1468-2419.2006.00259.x

Meyer, E., Lees, A., Humphris, D., & Connell, N. (2007). Opportunities and barriers to successful learning transfer: Impact of critical care skills training. *Journal Of Advanced Nursing*, 60(3), 308-316. doi:10.1111/j.1365-2648.2007.04422.x

Merriam, S. B., & Leahy, B. (2005). Learning transfer: A Review of the research in adult education and training. *Journal of Lifelong Learning*, 14, 1-24. Retrieved from <http://www.iup.edu/assets/0/347/349/4951/4977/10267/F66B135A-DB09-4BA0-8D20-90D751AF39B6.pdf>

Saks, A. M. (2013). The Learning transfer problem: Barriers and solutions. *Canadian Learning Journal*, 17(1), 10-23. Retrieved from <http://connection.ebscohost.com/c/articles/88906433/learning-transfer-problem-barriers-solutions>

Human Resources Development

Rozvoj ľudských zdrojů

Autor: Bachroníková, Michaela

Recenzent: Mezuláníková, Kateřina

Toto heslo můžeme zaradiť do oblasti psychologie práce týkajúcej sa rozvoja pracovníkov.

Rozvoj ľudských zdrojov môžeme chápať ako určitý súbor systematických aktivít, ktoré majú členom organizácie poskytnúť možnosti na získanie schopností na zvládanie súčasných a budúcich pracovných požiadaviek (Werner& DeSimone, 2012). Zahŕňa teda poskytovanie príležitostí k učeniu, rozvoju a výcviku pracovníkov, čím prospieva nielen samotným pracovníkom, ale tiež celej organizácii (Armstrong, 2007). Je to proces zvyšovania kompetentnosti ľudí za účelom zlepšenia výkonu (Swanson, 2007).

Hoci v niektorých organizáciách je rozvoj ľudských zdrojov samostatnou činnosťou, väčšinou býva súčasťou širšieho oddelenia riadenia ľudských zdrojov, ktoré sa zameriava na výber a využitie pracovníkov tak, aby čo najefektívnejšie plnili ciele organizácie, ale aj svoje vlastné (Werner& DeSimone, 2012). Podľa McLagana (1996) plní rozvoj a riadenie ľudských zdrojov tri základné funkcie: tréning a rozvoj kompetencií, organizačný rozvoj a kariérny rozvoj.

Rozvoj ľudských zdrojov môže byť orientovaný na viacero účelov - napríklad na začlenenie nových pracovníkov do organizácie, sprostredkovanie určitých znalostí a zručností alebo pomoc jednotlivcom a skupinám k vyššej efektívite. Vývoj programu na rozvoj ľudských zdrojov by mal využívať štvorkrokový proces zahŕňajúci identifikovanie potrieb, vývoj programu, implementáciu programu a záverečné ohodnotenie (Werner& DeSimone, 2012).

Související pojmy: [Learning Organizations](#); [Organizational Learning](#); [Training Need Analysis](#); [Transfer of Learning](#)

Zdroje:

Armstrong, M., (2007). Řízení lidských zdrojů (10th ed.). Praha: Grada Publishing.

McLagan, P. (1996). Great ideas revisited. Training & Development, 50(1), 60-65. Retrieved from <http://eric.ed.gov/?id=EJ515661>

Swanson, R. A. (2007). Defining intergalactic humanresource development (HRD). Human Resource Development International, 10(4), 455–457. doi: 10.1080/13678860701718661

Werner, J. M., & DeSimone, R. L. (2012). Human resource development (6th ed.). Mason: South-Western Publishing Co.

Learning Organizations

Učící se organizace

Autor: Szopová, Marie

Recenzent: Matláková, Michaela

V psychologii práce patří pojem do oblasti rozvoje pracovníků a řízení kariéry.

Učící se organizace je dynamický systém, který funguje na základě neustálé adaptace a zlepšování. V takovéto organizaci lidé postupně zlepšují své schopnosti dosahovat požadovaných výsledků, učí se, jak se učit společně s ostatními, a postupně také objevují, jak se mohou oni sami podílet na vytváření reality a měnit ji (Senge, 2007). Mezi hlavní strategie učící se organizace patří anticipace změny, snaha snižovat míru nejistoty při rozhodování, ověřovat operační normy, příliš neomezovat příkazy a naopak dovolit efektivní strategii vyplynout na základě učení (Morgan, 1997). Učící se organizace se vyznačuje především těmito charakteristikami: systémové myšlení, sdílení vize, týmové učení, osobní mistrovství a mentální modely (Senge, 2007).

Pojem učící se organizace bývá v literatuře zaměňován s pojmem organizační učení (organizational learning). Autoři Jones a Hendry (1994, in Denton, 1998) však vidí organizační učení jako aktivní proces, kdežto učící se organizaci jako jednotku, v jejímž rámci se učení odehrává. Učící se organizace je schopna pružně reagovat na prostředí, a má tak potenciál být úspěšná ve zvládnání organizačních změn (Denton, 1998).

Související pojmy: [Work Psychology](#); [Organizational Learning](#), [Organizational Culture](#), [Organizational Change](#)

Zdroje:

Denton, J. (1998). Organizational learning and effectiveness. London: Routledge.

Morgan G. (1997). Images of organization. London: Sage Publications.

Senge, P. M. (2007). Pátá disciplína: Teorie a práce učící se organizace. Praha: Management Press.

Learning Theories

Teorie učení

Autor: Lichá, Jana

Recenzent: Kočárová, Rita

Tento pojem patří do oblasti rozvoje zaměstnanců. V pracovním prostředí se lze setkat s několika teoriemi učení. Behavioristická teorie učení pracuje s klasickým S– R schématem (stimul – reakce). Chování, které je odměňováno, má větší pravděpodobnost objevit se i v budoucnu a naopak (Rothschild & Gaidis, 1981). Teorie je však kritizována za opomíjení kognitivních komponent (Bandura, 1977).

Teorie sociálního učení (TSU) tvrdí, že vytyčením konkrétních cílů a produkcí důsledků svého učení se mohou lidé naučit převzít kontrolu nad svým chováním. Uplatňují se zde seberegulační procesy, zpětná vazba a očekávané výstupy. Podle TSU se lze učit pomocí přímé zkušenosti nebo pomocí observačního učení (Bandura, 1977), jehož principem je nápodoba modelu – tzn. pozorovat daný model, udělat to, co model udělal, a použít naučené v práci. Následování pozitivního modelu má signifikantní efekt na přenos naučeného do praxe (Baldwin, 1992). S TSU lze pracovat například v oblasti self-managementu. Efektivní trénink sebeřízení zaměřený na vytyčování cílů a jejich plnění má pozitivní vliv na pracovní docházku (Frayne & Latham, 1987).

Anderson (1982) vyvinul teorii získávání dovedností. Podle ní probíhá proces učení v několika etapách. V první fázi si člověk osvojuje deklarativní znalosti o problému, tzn. co to je a co vše zahrnuje. V druhé části se deklarativní znalosti přeměňují na procedurální, tedy jedinec se učí, jak má s daným problémem naložit. Osvědčují se zde takové postupy, které v minulosti vedly k úspěchu. V této fázi se vytváří specifické dovednosti v dané oblasti. V poslední řadě dochází k zautomatizování daného řešení či chování.

Související pojmy: [Organizational Learning](#); [Training Design](#); [Transfer of Learning](#); [Learning Organizations](#)

Zdroje:

Anderson, J. R. (1982). Acquisition of cognitive skill. *Psychological Review*, 89(4), 369-406. doi: 10.1037/0033-295X.89.4.369

Baldwin, T. T. (1992). Effects of alternative modeling strategies on outcomes of interpersonal-skills training. *Journal of Applied Psychology*, 77(2), 147-154. doi: 10.1037/0021-9010.77.2.147

Bandura, A. (1977). *Social learning theory*. Englewood Cliffs: Prentice Hall.

Frayne, C. A., & Latham, G. P. (1987). Application of social learning theory to employee self-management of attendance. *Journal of Applied Psychology*, 72(3), 387-392. doi: 10.1037/0021-9010.72.3.387

Rothschild, M. L., & Gaidis, W. C. (1981). Behavioral learning theory: Its relevance to marketing and promotions. *The Journal of Marketing*, 45(2), 70-78. doi: 10.2307/1251666

Learning (Training) Cycle

Tréninkový cyklus

Autor: Mafková, Jana

Recenzent: Balcarová, Adéla

Pojem patří do oblasti rozvoje pracovníků. Tréninkový cyklus (TC) je zkušenostní, multilineární model učení a rozvoje dospělých vytvořený D. Kolbem a R. Fryem (1975). Tento model popisuje získ nových znalostí, dovedností nebo postojů, a to ve čtyřech fázích (Kolb, 1984):

1. Konkrétní zkušenost, při které je důležitá zejména vlastní aktivita (nelze se naučit jen pozorováním). Tato zkušenost může být získána ve skupině i individuálně.
2. Reflexe zkušenosti, tedy otevřená komunikace o tom, co se stalo.
3. Abstraktní konceptualizace, což je vytvoření nového pohledu na vlastní fungování a uspořádání myšlenek o tom, co se právě stalo.
4. Aplikace, tedy aktivní experimentování s novými poznatky a využití naučeného v praxi.

Tyto fáze tvoří cyklus - aktivní experimentování je základem dalšího učení (Kolb, 1984). Tento model bývá mj. využíván ke vzdělávání a rozvoji k větší efektivitě v pracovní činnosti. Pro každou fázi jsou používány specifické aktivity, které jí pomáhají úspěšně projít (Dixon, 1999). Všechny kroky cyklu jsou nezbytné, a pokud některý chybí, je učení méně efektivní (Dixon, 1999). Na základě TC byly vymezeny individuální styly učení – konvergentní, divergentní, asimilativní a akomodativní (Kolb, 1981), a také dotazník „Learning Style Inventory“, který je zjišťuje (Kolb & Kolb, 2005).

Model TC je v posledních letech kritizován proslabou empirickou podporou (Jarvis 2012; Tennant 2006) a také proto, že vztah procesu učení k reálným znalostem je problematický (Jarvis, 2012). Další kritikou je přílišné zacílení TC na „západní“ kulturní zkušenost a opomíjení jiných kultur (Anderson 1988). Obecněji lze výtky vůči TC formulovat tak, že odpovědí na učící situaci ze strany toho, kdo se učí, je mnoho, a jsou ovlivněny dalšími faktory. Proto se tento model dále rozvíjí a mění v komplexnější (Jarvis, 2012).

Související pojmy: [Organizational Learning](#); [Learning Theories](#); [Training Design](#); [Learning Organizations](#)

Zdroje:

Anderson, J. A. (1988). Cognitive styles and multicultural populations. *Journal of Teacher Education*, 39(1), 2-9. doi: 10.1177/002248718803900102

Dixon, N. M. (1999). *The Organizational learning cycle: How we can learn collectively*. Surrey: Gower Publishing.

Jarvis, P. (2012). *Adult learning in the social context*. New York: Oxon.

Kolb, D. A. (1981). Learning styles and disciplinary differences. In A. W. Chickering (Ed.), *The Modern american college* (232-255). San Francisco: Jossey-Bass.

Kolb, D. A. (1984). *Experiential learning*. New Jersey: Prentice Hall. Retrieved from <http://academic.regis.edu/ed205/Kolb.pdf>.

Kolb, D., & Fry, R. (1975). Towards an applied theory of experiential learning. In C. L. Cooper (Ed.), *Theories of group processes* (27-56). London: Wiley.

Kolb, A. Y., & Kolb, D. A. (2005). The Kolb learning style inventory – version 3.1: 2005 Technical specifications. Haygroup: Experience Based Learning Systems.

Tennant, M. (2006). Psychology and adult learning. Abingdon: Taylor & Francis.

Organizational Learning

Organizační učení

Autor: Pořízková, Veronika

Recenzent: Gilová, Helena

Pojem patří do oblasti organizační kultury a rozvoje. Organizační učení je proces, ve kterém si členové organizace uvědomují své rezervy a nedostatky, učí se ze svých zkušeností a chyb a nově nabyté poznatky převádějí do praxe. Neméně důležitou součástí učení je zachovávání a posilování toho, co se osvědčilo. Tím se také zlepšuje efektivita a výkonnost pracovníků v organizaci. Organizační učení probíhá jak na úrovni jednotlivých členů, tak na úrovni organizace (Denton, 1998).

Někteří autoři (Senge, 1990) zaměňují pojmy organizační učení (organization learning) a učící se organizace (learning organization). Podle jiných autorů (Jones & Hendry, 1994) však existuje rozdíl: organizační učení je aktivní proces, zatímco učící se organizace je entita, na jejíž půdě organizační učení probíhá, nicméně oba pojmy se vzájemně prolínají.

Organizační učení využívá tvůrčí myšlení členů organizace – ti generují nové nápady, které pak kriticky hodnotí a uvádějí do praxe. Od pracovníků se očekává ochota přizpůsobit se a flexibilně měnit své chování. Samotné generování nápadů ale představuje pouze první krok v rámci organizačního učení. Je to až proces výběru, hodnocení, uvádění dobrých nápadů do praxe a zamítání těch nevhodných, co skutečně definuje organizační učení. Taková učící se organizace je pak schopna pružně reagovat na změny v prostředí, ve kterém působí, a má lepší předpoklad k úspěšnému zvládnutí organizačních změn (Denton, 1998). Podle některých autorů (Senge, 1990) je organizační učení nezbytné pro dosažení úspěchu a koncept učící se organizace má v tomto ohledu zásadní význam.

Související pojmy: [Learning Organizations](#); [Organizational Development](#); [Organizational Change](#); [Change Management](#); [Organizational Culture](#)

Zdroje:

Delton, J. (1998). Organisational learning and effectiveness. London: Routledge.

Jones, A. M. & Hendry, C. (1994). The Learning organization: Adult learning and organisational transformation. *British Journal of Management*, 5, 13-62. doi: 10.1111/j.1467-8551.1994.tb00075.x

Senge, P. M. (1990). *The Fifth discipline: The Art and practice of the learning organisation*. New York: Doubleday.

Training Design

Design tréninku

Autor: Zlámalová, Zuzana

Recenzent: Holubová, Zuzana

Pojem patří do oblasti rozvoje pracovníků a specifikuje cíl rozvojové aktivity, tj. co má být naučeno: žádoucí dovednosti, postoje, chování a znalosti (Salas et al., 2008). Design má 8 kritérií: způsob/formu učení, prostředí tréninku (přirozené, umělé, simulující), přítomnost školitele či počítače místo něj, blízkost (trénink osobní, e-learning), interaktivitu školitele a školených, náklady tréninku, časovou náročnost (Martin, Kolomitro, & Lam, 2013).

Tvorba designu zahrnuje:

- analýzu rozvojových potřeb, která se uplatňuje také pro hodnocení tréninku a je tvořena analýzou organizace (např. jakou její část trénovat), analýzou úkolu (žádoucí dovednosti pro efektivní vykonávání práce na konkrétní pozici) a analýzou na úrovni jednotlivců, tj. koho školit a v čem (Arthur, Bennett, Edens, & Bell, 2003);
- kritéria hodnocení efektivity designu, tzn. reakcí na trénink, šíři osvojených dovedností/znalostí;
- kritéria chování (jak naučené ovlivnilo chování/výkon);
- kritéria výsledku, tj. přínos pro organizaci (tamtéž).

Součástí designu je též:

- předmět tréninku: dovednosti kognitivní (např. řešení problémů), interpersonální (např. efektivní komunikace) a psychomotorické (Farina & Wheaton; Fleishman & Quaintance; Goldstein & Ford, in Arthur et al., 2003);
- volba adekvátní metody (tamtéž): trénink jako hra, zácvik, přednáška, mentorování, programové instrukce, týmový trénink aj. (Martin et al., 2008).

V designu tréninku se uplatňují různé strategie, např. řízený objev - experimentování s úkolem za účelem odvození konceptů a strategií (Hoffman, in Russ-Eft, 2002); učení chybami - zaměření se na ty účelné v procesu učení, jejich příčiny a prevenci (tamtéž); metakognitivní instrukce - uvědomění si procesu poznávání (Etelapelto, tamtéž). Součástí strategií může být i praktikování naučeného, koučink a zpětná vazba (tamtéž).

Související pojmy: [Human Resources Development](#); [Learning \(Training\) Cycle](#); [Learning Theories](#); [Training Need Analysis](#)

Zdroje:

Arthur, W. Jr., Bennett, W. Jr., Edens, P. S., & Bell, S. T. (2003). Effectiveness of training in organizations: A meta-analysis of design and evaluation features. *Journal of Applied Psychology*, 88(2), 234–245. doi: 10.1037/0021-9010.88.2.234

Martin, B. O., Kolomitro, K., & Lam, T. C. M. (2013). Training methods: A review and analysis. *Human Resource Development Review*, 13(1), 11-35. doi: 10.1177/1534484313497947

Russ-Eft, D. (2002). A typology of training design and work environment factors affecting workplace learning and transfer. *Human Resource Development Review*, 1(1), 45-65. Retrieved from <http://hrd.sagepub.com/content/1/1/45.full.pdf+html>

Salas, E., DiazGranados, D., Klein, C., Burke, C. S., Stagl, K. C, Goodwin, G. F., & Halpin, S. M. (2008). Does team training improve team performance? A meta-analysis. *The Journal of the Human Factors and Ergonomics Society*, 50(6), 903–933. doi: 10.1518/001872008X375009

Training Evaluation - Principles, Models

Evaluace rozvoje – principy, modely

Autor: Zemánková, Petra

Recenzent: Záliš, Ladislav

Pojem evaluace rozvoje patří do oblasti rozvoje pracovníků.

Evaluace rozvoje je poslední fází procesu rozvoje zaměstnanců v organizaci (Training cycle) (Cimbálníková, 2013; Shenge, 2014). Slouží k ověření účinnosti rozvoje pracovníků v organizaci a identifikování míst s potřebou změny.

Existuje několik metod a principů evaluace účinnosti rozvoje, jedním z nejrozšířenějších modelů je Kirkpatrickův model evaluace rozvoje (Cimbálníková, 2013; Shenge, 2014). Evaluační proces probíhá na čtyřech úrovních - reakce na rozvojovou aktivitu ihned po jejím uskutečnění, učení, chování a výsledky. Na první úrovni se pomocí dotazníků zjišťuje názor účastníka na proces vzdělávání. Na druhé úrovni dochází na základě testů k ověření nových znalostí získaných procesem vzdělávání. Další úroveň si klade za cíl ověřit, zda nově získané znalosti, schopnosti a dovednosti umí pracovník použít v praxi. Na poslední úrovni se hodnotí, v jakém rozsahu měl rozvoj pracovníků vliv na celkovou efektivitu organizace. Problémem může být, že efekt vzdělávání působí s velkým zpožděním, při kterém není možné oddělit podíl všech vlivů; z tohoto důvodu jsou používány také evaluační metody pro dlouhodobý časový horizont. Takové nástroje obsahují možnost pokračovat v dalším rozvoji, kontrolu, zda účastníci dosáhli vytyčených cílů po delším časovém úseku apod.

V praxi někdy dochází k tomu, že organizace ve snaze ušetřit čas a finanční náklady omezí evaluaci pouze na měření reakcí. Takové počínání si zaslouhuje kritiku, jelikož výsledky dokládají (Blanchard, in Shenge, 2014), že kladné reakce nemusí nutně vést k naučení nebo ke změně chování na pracovišti. Nicméně tvůrci evaluace by se neměli snažit nutně pokrýt všechny úrovně evaluace, ale raději naplnit předdefinované cíle organizace (Ritzmann et al., 2014).

Související pojmy: [Training Need Analysis](#); [Learning \(Training\) Cycle](#); [Training Design](#); [Transfer of Learning](#)

Zdroje:

Cimbálníková, L. (2013). Strategický rozvoj lidských zdrojů. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci.

Shenge, N. A. (2014). Training evaluation: Process, benefits and issues. *Ife Psychologia*, 22(1), 50-58. Retrieved from <http://connection.ebscohost.com/c/articles/95292605/training-evaluation-process-benefits-issues>

Ritzmann, S., Hagemann, V., & Kluge, A. (2014). The Training evaluation inventory (TEI) - evaluation of training design and measurement of training outcomes for predicting training success. *Vocations and Learning*, (7)1, 41-73. doi:10.1007/s12186-013-9106-4

Training Need Analysis/Training Need Assessment

Analýza rozvojových potřeb

Autor: Dvořáková, Petra

Recenzent: Lichá, Jana

Jedná se o heslo z oblasti rozvoje pracovníků. Pojmem analýza rozvojových potřeb označujeme proces identifikace klíčových oblastí a konkrétních potřeb pro další rozvoj. Rozvojovou potřebou pak může být buď posílení aktuálního výkonu v nějaké oblasti, nebo odstranění rezerv (Barbazette, 2006). Zjištění získaná analýzou rozvojových potřeb také poskytují informaci o tom, zda je problém možno odstranit tréninkem, nebo zda je jeho příčina jinde než ve schopnostech jedince (Cekada, 2010). V kontextu celého tréninkového plánu můžeme analýzu rozvojových potřeb vnímat jako první krok, který je následován plánováním rozvojového programu, jeho realizací a následně hodnocením účinnosti zvoleného postupu (Folwarczná, 2010). Z hlediska zaměření rozlišujeme analýzu, která usiluje o identifikaci rozvojových potřeb celé organizace, analýzu zaměřenou na jednotlivce a analýzu operační, která se zaměřuje na jednotlivé pracovní úkoly (Moore & Dutton, 1978). K identifikaci rozvojových potřeb můžeme zvolit buď subjektivní metody, zahrnující různé typy sebehodnocení, nebo metody objektivní, mezi které patří například hodnocení nadřízeným, Development Centre nebo metoda 360° zpětné vazby (Hroník, 2007).

Související pojmy: [Human Resources Development](#); [Subjective Evaluation](#); [Objective Evaluation](#); [Multisource Feedback](#); Competency Model

Zdroje:

Barbazette, J. (2006). Training needs assessment: Methods, tools & techniques. San Francisco: Pfeiffer.

Cekada, T. L. (2010). Training needs assessment. Professional Safety, 55(3), 28-33.

Folwarczná, I. (2010). Rozvoj a vzdělávání manažerů. Praha: Grada Publishing.

Hroník, F. (2007). Rozvoj a vzdělávání pracovníků. Praha: Grada Publishing.

Moore, M. L., & Dutton, P. (1978). Training needs analysis: Review and critique. Academy of Management Journal, 3(3), 532-545. doi: 10.5465/AMR.1978.4305749

Transfer of Learning

Přenos naučeného do praxe

Autor: Lichá, Jana

Recenzent: Nekužová, Markéta

Tento pojem patří do oblasti rozvoje pracovníků. Přenosem naučeného se rozumí stupeň toho, jak pracovníci, kteří absolvovali rozvojový program, aplikují získané znalosti, dovednosti a postoje ve své praktické činnosti (Holton, Bates, Seyler, & Carvalho, 1997).

Na úspěšný přenos má vliv více faktorů. Stiefel (in Huczynski & Lewis, 1980) upozorňuje, že je důležité se při učení zaměřit nejen na zaměstnance a jeho charakteristiky, ale také na organizační kontext, ve kterém má být nově naučené uplatněno. Mezi faktory na straně zaměstnance patří jeho motivace absolvovat rozvojový program, schopnost dobře porozumět učivu a motivace ke změně pracovního chování. Motivace k rozvoji se pojí i s odměnami, které organizace zaměstnanci nabízí, a s dalšími podpůrnými prostředky, jako je například supervize. Supervize je důležitým faktorem hrajícím roli v úspěšném transferu. Poskytuje příležitost získat zpětnou vazbu nazpůsob a efektivitu uplatnění naučeného (Holton, Bates, & Ruona, 2000). Pro úspěšný přenos je klíčová podpora nejen ze strany vedení, ale také od spolupracovníků. Byl zjištěn pozitivní středně silný vztah mezi podporou od kolegů a vnímanou úspěšností transferu (Faction, Dobbinse, Russela, & Kudische, 1995). Tyto závěry podporuje i výzkum Huczynského a Lewise (1980), kteří zjistili, že podpora od spolupracovníků je 2,5krát důležitější než podpora ze strany nadřízeného.

K úspěšnému přenosu také přispívá vnímání pracovního prostředí pracovníkem. Jestliže mají pracovníci pocit, že nově naučené nelze v organizaci uplatnit (například tomu zamezují stávající formalizované postupy), transfer má tendenci selhávat. Mezi inhibitory transferu patří v neposlední řadě neplánovaná krize nebo nadměrné pracovní vyčerpání a množství změn (Huczynski & Lewis, 1980).

Související pojmy: [Organizational Learning](#); [Training Design](#); [Barriers of Transfer of Learning](#); Training Effectiveness

Zdroje:

Faction, J. D., Dobbins, G. H., Russell, J. E., Ladd, R. T., & Kudisch, J. D. (1995). The influence of general perceptions of the training environment on pretraining motivation and perceived training transfer. *Journal of Management*, 21(1), 1-25. doi: 10.1177/014920639502100101

Holton, E. F., Bates, R. A., & Ruona, W. E. (2000). Development of a generalized learning transfer system inventory. *Human Resource Development Quarterly*, 11(4), 333-360. doi: 10.1002/1532-1096(200024)11:4<333::AID-HRDQ2>3.0.CO;2-P

Holton, E. F., Bates, R. A., Seyler, D. L., & Carvalho, M. B. (1997). Toward construct validation of a transfer climate instrument. *Human Resource Development Quarterly*, 8(2), 95-113. doi: 10.1002/hrdq.3920080203

Huczynski, A. A., & Lewis, J. W. (1980). An empirical study into the learning transfer process in management training. *Journal of Management Studies*, 17(2), 227-240. doi:10.1111/j.1467-6486.1980.tb00086.x

Teams and teamwork
Týmy a týmová práce

Group vs. Team

Skupina vs. Tým

Autor: Štanclová, Gabriela

Recenzent: Juhová, Dana

Pojmy patří do oblasti skupinové a týmové práce. Ačkoliv někteří autoři používají oba pojmy jako zaměnitelné, pro potřeby psychologie organizace je třeba je odlišit. Pojem skupina je nadřazený pro pojem tým. Tým je formou pracovní skupiny, která spolupracuje na dosažení společného cíle a je tvořena jedinci, kteří jsou na sobě vzájemně závislí a mají odlišné, ale doplňující se znalosti a dovednosti (Hayes, 2005).

Hackman (2002) vymezil 4 základní znaky, které odlišují efektivní týmy od pouhých skupin. Prvním znakem je společný úkol, na jehož splnění musí pracovat členové týmu společně a za jehož splnění jsou kolektivně zodpovědní. Druhým znakem jsou přesně vymezené hranice – členové týmu vědí, kteří lidé do týmu patří a kteří nikoliv. Důležité je také to, že každý člen týmu má určitou roli a že společně sdílí skupinové normy. Třetím znakem jsou jasně vytyčené pravomoci týmu – členové týmu si uvědomují zodpovědnost za svá rozhodnutí a vědí, v jakých věcech mohou a nesmí rozhodovat. Čtvrtým znakem je stabilita týmového členství, a to alespoň po dobu potřebnou ke splnění vytyčeného úkolu.

K těmto znakům dobře fungujících týmů přidává Krüger (2004) další rozdíly mezi skupinami a týmy. Prvním rozdílem jsou priority – zatímco u skupin je skupinová příslušnost podřazena osobním zájmům, pro týmy je týmová příslušnost prioritní. Druhým znakem je odlišná motivace – zatímco skupiny jsou motivovány zvenčí, týmy jsou motivovány zevnitř. Třetí rozdíl spočívá v konkurenci – ve skupině si jednotlivci konkurují navzájem, v týmech je konkurence zaměřena směrem navenek. Čtvrtým rozdílem je otevřenost komunikace, která je v týmech vyšší než ve skupinách. Poslední rozdíl spočívá v odlišné míře vzájemné důvěry, která je v týmech mnohem silnější než ve skupinách.

Související pojmy: Indicators of Effective Teams; [Team Roles](#)

Zdroje:

Hackman, J. R. (2002). *Leading teams: Setting the stage for great performances*. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press.

Hayes, N. (2005). *Psychologie týmové práce: Strategie efektivního vedení týmů*. Praha: Portál.

Krüger, W. (2004). *Vedení týmů: Jak sestavit, organizovat a povzbuzovat pracovní tým*. Praha: Grada Publishing.

Mobbing

Šikana na pracovisku (teror na pracovisku, psychoteror)

Autor: Wenyová, Lucia

Recenzent: Matláková, Michaela

Heslo patrí do oblasti skupinovej a tímovej práce. Mobbing je forma psychického teroru na pracovisku, jedná sa o hostilnú a neetickú komunikáciu, ktorá je systematicky smerovaná k jednej konkrétnej osobe. O mobbing sa jedná vtedy, keď sa na postihnutého útočí pravidelne, dlhodobo a útoky uskutočňuje jedna či viacero osôb. V praxi sa mobbing prejavuje tým, že dotyčnej osobe je zabránené efektívne komunikovať, môže byť sociálne izolovaná, šíria sa o nej rôzne nepravdivé klebety, nedostáva žiadnu alebo len nezmyselnú, prípadne nebezpečnú pracovnú činnosť a podobne (Leymann, 1996).

Spúšťačím mechanizmom je vždy konflikt, mobbing sa však od konfliktu odlišuje jeho dĺžkou a frekvenciou. Vzniká najmä v podmienkach, kde existuje stres z preťaženia alebo zlej organizácie práce, jednotvárnosť a nuda, zlý štýl vedenia či konkurenčný tlak a strach zo straty pracovného miesta. Tieto nahromadené negatívne emócie sa v skupine často obracajú voči tzv. obeťnému baránkovi.

Dôsledkami mobbingu môžu byť psychické následky ako depresia, poruchy koncentrácie, pochybnosti o sebe samom, stavy úzkosti. K psychosomatickým následkom patria poruchy srdcovej činnosti, poruchy krvného obehu, zvieravé pocity pri dýchaní, bolesti hlavy, šije a chrbta, kožné ochorenia a ochorenia zažívacieho traktu.

Mobbing tiež znamená určité vyčlenenie z kolektívu a vystavuje postihnutého extrémnemu sociálnemu stresu. Spoločenská podpora na pracovišti, či už prichádza zo strany spolupracovníkov alebo zo strany nadriadených, obmedzuje stresové reakcie, a teda aj mieru depresí a nespokojnosti (Huberová, 1993).

Problematickým však ostáva nie príliš jasné vymedzenie mobbingu, šikany a "harašenia", na ktoré upozorňujú Branchová, Ramsay a Barkerová (2012).

Související pojmy: Relationships at Work; [Organizational Culture](#); [Work-Related Stress & Symptoms](#)

Zdroje:

Branch, S.E., Ramsay, S.G., & Barker, M. C. (2012). Workplace bullying, mobbing and general harassment: A review. *International Journal of Management Reviews*, 10, 1-20. doi: 10.1111/j.1468-2370.2012.00339.x

Huberová, B. (1993). *Psychický teror na pracovišti: Mobbing*. Martin: Neografia.

Leymann, H. (1996). The content and development of mobbing at work. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5(2), 165-184. doi: 10.1080/13594329608414853

Optimal Team Size

Optimální velikost týmu

Autor: Holubová, Zuzana

Recenzent: Dvořáková, Petra

Pojem Optimal Team Size patří do oblasti skupinové a týmové práce. Zvážení ideální velikosti týmu je jedním z klíčových kroků při vytváření týmů v organizaci. Velikost týmu ovlivňuje kvalitu týmové práce (Hoegl, 2005), skupinový well-being (Aubé, Rousseau, & Tremblay, 2011), produktivitu týmu i jeho vývoj (Wheelan, 2009).

Podle Hoegla (2005) neexistuje žádné číslo, které by vyjadřovalo optimální velikost týmu, dokonce ani žádné optimální rozpětí. Přesto někteří autoři uvádí např. „magické“ číslo ± 7 , které označuje oblast mezního efektu pro produktivitu týmu (Krüger, 2004). Výsledky výzkumu Wheelanové (2009) ukazují, že týmy o 3 nebo 4 členech jsou produktivnější než týmy o 5 a více členech. Zároveň týmy od 3 do 6 členů mají větší šanci dosáhnout vyššího stádia ve vývoji týmu než větší týmy.

Výzkumy potvrzují, že menší týmy vykonávají lepší skupinovou práci (Wheelan, 2009), přičemž důvodů je hned několik. S rostoucí velikostí týmu se zvyšuje komplexita komunikační struktury mezi členy, koordinace příspěvků od jednotlivých členů se stává náročnější, zvyšuje se riziko sociální zahálky a přibývá členů, kteří se aktivně nezapojují (Hoegl, 2005).

Aubéová se svými kolegy (2011) také upozorňuje na riziko výskytu kontraproduktivního chování ve velkých týmech a potenciální nepříznivý vliv tohoto chování na kvalitu pracovního života. Ve své studii se zajímali o vliv velikosti týmu na tzv. kvalitu skupinové zkušenosti, tedy o míru, do jaké jsou vztahy mezi členy pozitivní a podporují jejich osobní i profesní rozvoj. Výsledky ukázaly, že čím je tým početnější, tím chudší je kvalita skupinové zkušenosti, přičemž tento vztah zprostředkuje právě kontraproduktivní chování jako je interpersonální agrese (např. pomlouvání) nebo parazitování na práci druhých.

Související pojmy: Barriers to Teamwork; Group Cohesion; Indicators of Effective Teams; [Stages of Team Development](#)

Zdroje:

Aubé, C., Rousseau, V., & Tremblay, S. (2011). Team size and quality of group experience: The More the merrier? *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice*, 15(4), 357-375. doi: 10.1037/a0025400

Hoegl, M. (2005). Smaller teams – better teamwork: How to keep project teams small. *Business Horizons*, 48, 209-214. doi: 10.1016/j.bushor.2004.10.013

Krüger, W. (2004). *Vedení týmů: Jak sestavit, organizovat a povzbuzovat pracovní tým* (1st ed.). Praha: Grada Publishing.

Wheelan, S. A. (2009). Group size, group development, and group productivity. *Small Group Research*, 40(2), 247-262. doi: 10.1177/1046496408328703

Stages of Team Development

Fáze vývoje týmu

Autor: Macháčová, Anna

Recenzent: Mafková, Jana

Heslo patří do oblasti skupinové a týmové práce. Jedná se o vývojové fáze, kterými prochází každá skupina (či tým) postupně v průběhu své existence. Existuje mnoho modelů, které různě definují fáze vývoje týmu. Většina z nich se shoduje na tom, že není možné některou z fází vývoje týmu vynechat (Tuckman & Jensen, 1977).

Nejvíce se v praxi osvědčil čtyřfázový model, protože ukazuje, co je pro tým v dané fázi důležité (Bay, 2000):

1) Orientační fáze

V orientační fázi je pro členy týmu důležité a) seznámení se s očekáváními jednotlivých členů a s jejich představou o společném cíli, sběr informací; b) hledání vlastní preferované role jednotlivými členy týmu.

2) Konfrontační a konfliktní fáze

Pro tuto fázi jsou typické a) konflikty související s odlišnými očekáváními, odlišnou představou o cílech a se zájmem více lidí o stejnou roli; b) prosazování individuálních představ, spíše diskuse než výkon, bránění pozic, boj o moc a status.

3) Fáze konsensu, kooperace a kompromisu

V této fázi dochází k a) hledání a nalézání řešení problémů a výše popsaných konfliktů, zlepšující se spolupráce, vytváření a zakotvování standardů a skupinových pravidel; b) oceňování a akceptování členů týmů a jejich přínosu, posilování pocitu sounáležitosti.

4) Fáze integrace a růstu

Pro tuto fázi je obvyklá a) značná aktivita členů pro týmový úkol, vysoký stupeň sebeřízení, kreativita, zlepšování; b) vysoká soudržnost týmu, existující zpětná vazba o stavu vývoje týmu, identifikace členů s týmem.

Podobně popisují vývoj týmu i Tuckman a Jensen (1997), jejichž model se zabývá i tím, jaký potenciál pro podávání výkonu mají týmy v jednotlivých fázích:

1) Formování (Forming) – ve fázi dochází k formování skupiny a jejích cílů;

2) Bouření (Storming) – ve fázi dochází ke konfliktům souvisejícím s různými očekáváními;

3) Normování (Norming) – ve fázi jsou stanovovány skupinové normy, rozvíjí se soudržnost v týmu;

4) Výkon (Performing) – ve fázi jsou již rozděleny funkční role a tým se věnuje své hlavní činnosti;

5) Uzavírání/reorientace (Adjourning) – ve fázi je dokončena a ukončena hlavní činnost týmu, tým se rozpadá nebo se zaměřuje na nové cíle. Tato fáze byla doplněna později.

Ve fázi bouření často výkon týmu klesá ve srovnání s úvodní fází formování. Ve fázi normování výkon opět roste a ve fázi výkonu má tým nejvyšší potenciál pro podávání výkonu (Tuckman & Jensen, 1977). Teambuilding může pomoci týmu projít úvodními fázemi vývoje týmu.

Související pojmy: [Team Roles](#); [Team-Building](#); Effectiveness of Team-Building

Zdroje:

Tuckman, B. W., & Jensen, M. A. C. (1977). Stages of small-group development revisited. *Group & Organization Management*, 2(4), 419-427. doi: 10.1177/105960117700200404

Bay, R. H. (2000). Účinné vedení týmů. Praha: Grada.

Team-Building

Budování týmu

Autor: Holubová, Zuzana

Recenzent: Štanclová, Gabriela

Team-building (TB) je pojem z oblasti skupinové a týmové práce. Jedná se i vědomou a cílenou práci s týmem tak, aby byl tým schopen využívat jedinečnost každého člena. Aktivita v rámci TB se zaměřuje na rozvoj spolupráce v týmu, zvládnání náročných situací, efektivní práci a komunikaci ve spojení s rozbohem a uvědoměním si fungování týmu a vědomým plánováním změn s cílem zvýšit jeho efektivitu (Zahrádková, 2005).

Hayes (2005) uvádí čtyři přístupy k TB. Interpersonální přístup klade důraz na zvyšování osobní i sociální vnímavosti vůči ostatním členům týmu. Přístup definování rolí se zaměřuje na ujasnění si, jaké role se od jednotlivých členů očekávají, jaké jsou týmové normy a jak se mezi členy dělí odpovědnost. Hodnotový přístup zdůrazňuje důležitost sdílení hodnot a postoje členů týmu k jejich práci. Přístup zaměřený na úkol klade důraz na dovednosti jednotlivých členů a na to, jak jimi přispívají k celku.

Mírně odlišnou klasifikaci nabízí Klein et al. (2009) v dosud nejrozsáhlejší metaanalýze TB. V té definují čtyři typická zaměření TB: na existenci společného cíle, na zlepšení vztahů v týmu, vyjasnění rolí a vyřešení nějakého specifického problému. Dle metaanalýzy všechna tato zaměření vedou k pozitivním výsledkům: a) absolventi TB ví lépe, jak by měl tým fungovat; b) zlepší se proces týmové práce; c) členové týmu více věří týmu i sobě navzájem. Méně jasný je vztah TB a následného zvýšení týmové produktivity. Podle některých studií tento vztah existuje (např. Svyantek, Goodman, Benz, & Gard, 1999), podle jiných nikoli (např. Salas, Rozell, Mullen, & Driskell, 1999) a dle metaanalýzy Kleina et al. (2009) je slabý a na hraně statistické významnosti. TB je efektivnější u velkých než u malých a středních týmů (možná proto, že u velkých týmů se méně věcí vyřeší samo) (Klein et al., 2009) a efektivnější jsou kratší TB intervence než dlouhé TB programy (Salas et al., 1999).

Související pojmy: Effectiveness of Team-Building; Leadership; [Team Roles](#)

Zdroje:

Adair, J. (2004). *The concise Adair on teambuilding and motivation* (1st ed.). London: Thorogood.

Hayes, N. (2005). *Psychologie týmové práce: Strategie efektivního vedení týmu* (1st ed.). Praha: Portál.

Klein, C., DiezGranados, D., Salas, E., Le, H., Burke, C. S., Lyons, R., & Goodwin, D. F. (2009). Does team building work? *Small Group Research*, 40(2), 181-222. doi:doi: 10.1177/1046496408328821

Salas, E., Rozell, D., Mullen, B., & Driskell, J. E. (1999). The effect of team building on performance: An Integration. *Small Group Research*, 30, 309-329. doi: 10.1177/104649649903000303

Svyantek, D. J., Goodman, S. A., Benz, L. L., & Gard, J. A. (1999). The relationship between organizational characteristics and team building success. *Journal of Business and Psychology*, 14(2), 265-283. doi: 10.1023/A:1022195209163

Zahrádková, E. (2005). *Teambuilding – cesta k efektivní spolupráci* (1st ed.). Praha: Portál.

Team Diversity

Různorodost týmu

Autor: Součková, Marie

Pojem patří do oblasti týmy a týmová práce.

Diverzita v týmu znamená různorodost lidí z hlediska věku, pohlaví/genderu, duševních a fyzických charakteristik, etnické příslušnosti, náboženského vyznání a dalších znaků. Může být definována také jako subjektivní zkušenost, různě intenzivní pocit sounáležitosti k té které kategorii v závislosti na kontextu (Garcia-Prieto, Bellard, & Schneider, 2003).

Diverzita v týmu je nahlížena jako jeden z faktorů přispívajících ke zvyšování efektivity a kvality práce (Klarsfeld, 2010). Spoluprací lidí s rozdílným kulturním a/nebo socioekonomickým zázemím a životní zkušeností dochází k propojování různých perspektiv. Rozdílnost v hodnotách se však ve vztahu k výkonnosti ukazuje být nevýznamná (Woehr, Arciniega, & Poling, 2013). Moderátorem vztahu mezi dlouhodobou výkonností týmu a diverzitou se ukazuje být transformační leadership (Kearney & Gebert, 2009).

Diversity management (řízení různorodosti) je přístup akceptující a podporující rozmanitost a rozdílnost, kterou s sebou přinášejí pracovníci z různých sociálních skupin a prostředí (Eger, 2009). Diverzita je atributem inkluzivní organizační kultury a prostředkem pro podporu rovných příležitostí a zeslabování stereotypů (Gatrellová & Swanová, 2008). Při budování různorodých týmů je třeba překonat bariéry vyplývající z odlišných pracovních návyků, komunikace apod. Dalším rizikem je reprodukce předsudků a stereotypů, například tradiční rozdělení moci (typicky mezi staršími a mladšími; muži a ženami) nebo týmových rolí, které neodpovídají interindividuálním rozdílům.

Přínosem diverzity je uplatnění odlišností ve prospěch celku, strategická výhoda a příležitost k rozvoji potenciálu jedince bez limitů souvisejících s příslušností k sociální kategorii (Bedrnová & Nový, 2007).

Související pojmy: Indicators of Effective Teams; [Team-Building](#); [Team Roles](#); [Transformational Leadership](#)

Zdroje:

Bedrnová, E., & Nový, I. (2009). Psychologie a sociologie řízení. Praha: Management Press.

Garcia-Prieto, P., Bellard, E., & Schneider, S. C. (2003). Experiencing diversity, conflict, and emotions in teams. *Applied Psychology: An International Review*, 52, 413-440. doi:10.1111/1464-0597.00142

Gatrell, C., & Swan, E. (2008). Gender and diversity in management. London: Sage Publications.

Kearney, E., & Gebert, D. (2009). Managing diversity and enhancing team outcomes: The Promise of transformational leadership. *Journal Of Applied Psychology*, 94, 77-89. doi: 10.1037/a0013077

Klarsfeld, A. (2010). International handbook on diversity management at work. Glos: Edward Elgar Publishing Limited, Inc.

Woehr, D., Arciniega, L., & Poling, T. (2013). Exploring the effects of value diversity on team effectiveness. *Journal Of Business & Psychology*, 28, 107-121. doi:10.1007/s10869-012-9267-4

Team Role Inventories

Dotazníky týmových rolí

Autor: Mayerová, Karolína

Recenzent: Svitavská, Petra

Pojem patří do oblasti týmů a jejich budování. Dotazníky týmových rolí vycházejí z teorie Mereditha Belbina o 9 typech týmových rolí. Zařadit se v rámci Belbinovy typologie je možné např. pomocí sebesposuzovacího Dotazníku týmových rolí (Team Role Self-Perception Inventory), který ukazuje respondentovu preferenci určité role (Senior & Swailes, 1998). Dotazník obsahuje celkem 70 položek, z nichž 7 položek slouží k odhalování tendence odpovídat nepravdivě (tzv. lži skór) (Senior & Swailes, 1998). Dotazník má 7 sekcí, přičemž každá sekce obsahuje jednu položku pro každou z rolí a jednu položku sytící lži skór, celkem tedy 10 položek. Respondent v každé sekci vybírá, které položky vystihují jeho chování v týmu nebo jeho přínos týmu, a vždy mezi ně rozdělí 10 bodů. Výsledkem je 9 skóků, jeden pro každou z devíti týmových rolí (Swailes & Aritzeta, 2006).

Dotazník týmových rolí vykazuje vysokou zjevnou validitu (respondent rozpozná, co dotazník měří). Nicméně reliabilita (spolehlivost, s jakou jsou výsledky konzistentní) devíti škál a rozdíl mezi nimi (zda se škály překrývají) je často kritizován. Objevuje se proto obava, že dotazník neměří stabilní aspekty osobnosti. Spíše se ukazuje, že v různých situacích mohou mít jedinci různé role (Senior & Swailes, 1998). Výsledky dotazníku tedy popisují, jaké role respondent v různých týmech zastává, spíše než to, jaký je.

Sám Belbin dodává, že tento dotazník by měl být použit společně s dalším dotazníkem - ObserverAssessment Sheet, který sám vytvořil (Belbin, in Swailes & Aritzeta, 2006), což zvýší spolehlivost výsledků. Dotazník je určen pro osoby, které dobře znají hodnoceného pracovníka. Hodnotitelé vyberou přídavná jména, která nejlépe vystihují danou osobu. Výsledky obou dotazníků se v ideálním případě porovnají a údaje z nich lze poté využít k tréninku a rozvoji jedince i týmu (Swailes & Aritzeta, 2006) či při výběru zaměstnance do týmu (Anderson & Sleaf, 2004).

Související pojmy: [Team Roles](#); [Team Building](#)

Zdroje:

Anderson, N., & Sleaf, S. (2004). An evaluation of gender differences on the Belbin team role self perception inventory. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77(3), 429-437. doi: 10.1348/0963179041752637

Senior, B., & Swailes, S. (1998). A comparison of the Belbin self perception inventory and observer's assessment sheet as measures of an individual's team roles. *International Journal of Selection and Assessment*, 6(1), 1-8. doi: 10.1111/1468-2389.00066

Swailes, S., & Aritzeta, A. (2006). Information exchange article scale properties of the team role self perception inventory. *International Journal of Selection & Assessment*. 14(3), 292-298. doi: 10.1111/j.1468-2389.2006.00349.x.

Team Roles

Týmové role

Autor: Macháčová, Anna

Recenzent: Zlámalová, Zuzana

Heslo patří do oblasti skupinové a týmové práce. Týmová role je vzor chování charakterizovaný způsobem, ve kterém jeden člen týmu spolupracuje s dalšími s cílem usnadnit pokrok celého týmu. Z antropologicko-sociologické perspektivy jsou role kombinací hodnot, postojů a chování, které osoba zobrazuje ve vztahu k její sociální pozici a postavení. Z psychologického hlediska je naopak role chování očekávané od jedince, který zaujímá specifické postavení. V užším pojetí jsou pak role definovány osobností, duševními schopnostmi, hodnotami, motivací, zážitky, omezeními a učením (Aritzeta, Swailes, & Senior, 2007). Týmová role tedy zjednodušeně řečeno souvisí s tendencí člena týmu chovat se určitým způsobem (dělat určité činnosti, reagovat a spolupracovat určitým způsobem) na základě relativně trvalých charakteristik tohoto člena týmu a na základě toho, co od něj očekávají ostatní členové týmu.

Ve výkonných týmech by měly být zastoupeny rovnoměrně a vyváženě všechny důležité role (viz níže) (Senior, 1997), což může přispět k vytvoření efektivních strategií (Jarzabkowski & Wilson, 2002).

Belbin (2012) na základě výzkumu definoval 9 rolí, jejichž přítomnost/nepřítomnost v týmu má vztah k efektivitě/neefektivitě týmu. Dvě role souvisí s vedením týmu (s koordinací a podněcováním) – Koordinátor (Co-ordinator), Usměrňovač (Shaper); dvě role souvisí s tím, jak se do týmu dostávají nové nápady (originální nebo převzaté) - Inovátor (Plant), Vyhledávač informací (Resource Investigator); jedna role souvisí s hodnocením nápadů a procesů -Kritik (Monitor Evaluator); jedna role souvisí s budováním dobré atmosféry a vztahů uvnitř týmu - Stmelovač (Team worker); dvě role souvisí s praktickým naplňováním cílů týmu -Realizátor (Implementer),Dotahovač (Completer Finisher); a poslední role souvisí s přinesením odborného pohledu- Specialista (Specialist).

Související pojmy: Indicators of Effective Teams; [Team Role Inventories](#); [Team-Building](#); Effectiveness of Team-Building; [Organizational Structure](#)

Zdroje:

Aritzeta, A., Swailes, S., & Senior, B. (2007). Belbin's team role model: Development, validity and applications for team building. *Journal of Management Studies*, 44(1), 96-118. 10.1111/j.1467-6486.2007.00666.x

Belbin, R. M. (2012): *Manažerské týmy: Proč některé uspějí a jiné selžou?* Praha: Wolters Kluwer.

Jarzabkowski, P. & Wilson, D. C. (2002). Top teams and strategy in a UK University. *Journal of Management Studies*, 39(3), 355–381. doi: 10.1111/1467-6486.00296

Senior, B. (1997). Team roles and team performance: Is there really a link? *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 70(3), 241–258. doi: 10.1111/j.2044-8325.1997.tb00646.x

Work behavior and attitudes
Pracovní chování a postoje

Affective Commitment

Afektivní závazek

Autor: Filipczyková, Klára

Recenzent: Szopová, Marie

Pojem patří do oblasti pracovních postojů. Jedná se o jednu ze složek organizačního závazku dle trojkomponentového modelu navrženého Meyerem a Allenovou (Meyer & Maltin, 2010). Afektivní závazek lze definovat jako pozitivní emoční vazbu k organizaci a identifikaci s organizací (Meyer & Allen, 1990). K té dochází, jestliže jsou hodnoty zaměstnance v souladu s hodnotami organizace (Meyer & Allen, 1990).

Vysoká míra afektivního závazku se projevuje silnými pozitivními pocity zaměstnance vůči organizaci (Mám organizaci rád, a proto v ní zůstávám.). Tento typ závazku má pozitivní vliv na pracovní spokojenost (Meyer & Maltin, 2010), vnímání vlastní účinnosti, pracovní výkon, pracovní angažovanost, organizational citizenship behaviour a na schopnost vyrovnat se se stresujícími faktory pracovního prostředí (Clausen & Borg, 2010; Schmidt & Diestel, 2012).

Nízká úroveň afektivního závazku souvisí se stresem (Meyer & Maltin, 2010), vyhořením (King & Sethi, 1997), absentérstvím (Somers, 1995) a úmyslem z organizace odejít (Harris & Cameron, 2005; Meyer, Stanley, Herscovitch, & Topolnysky, 2002; Stinglhamber & Vandenberghe, 2003; Zhao et al., 2013).

Afektivní závazek je ovlivněn stylem vedení, podporou, kterou pracovník od organizace vnímá, a vlivem, který má pracovník v práci. Negativně na něj působí velké množství požadavků, pracovní vytížení a nejednoznačnost rolí (Clausen & Borg, 2010).

Související pojmy: [Continuance Commitment](#); [Normative Commitment](#), [Job Satisfaction](#); Leadership; [Organizational Citizenship Behaviour](#); [Organizational Commitment](#)

Zdroje:

Clausen, T., & Borg, V. (2010). Psychosocial work characteristics as predictors of affective organisational commitment: A Longitudinal multi-level analysis of occupational well-being. *Applied Psychology: Health & Well-Being*, 2(2), 182-203. doi:10.1111/j.1758-0854.2010.01031.x

Harris, G. E., & Cameron, J. E. (2005). Multiple dimensions of organizational identification and commitment as predictors of turnover intentions and psychological well-being. *Canadian Journal Of Behavioural Science/Revue Canadienne Des Sciences Du Comportement*, 37(3), 159-169. doi:10.1037/h0087253

King, R. C., & Sethi, V. V. (1997). The moderating effect of organizational commitment on burnout in information systems professionals [Abstract]. *European Journal Of Information Systems*, 6(2), 86. doi: 10.1057/palgrave.ejis.3000259

Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal Of Occupational Psychology*, 63(1), 1-18. doi:10.1111/j.2044-8325.1990.tb00506.x

Meyer, J. P., & Maltin, E. R. (2010). Employee commitment and well-being: A critical review, theoretical framework and research agenda. *Journal Of Vocational Behavior*, 77(2), 323-337. doi:10.1016/j.jvb.2010.04.007

- Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L., & Topolnytsky, L. (2002). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences. *Journal Of Vocational Behavior*, 61(1), 20-52. doi:10.1006/jvbe.2001.1842
- Schmidt, K., & Diestel, S. (2012). The Relation of self-control demands to job strain: The Moderating role of organisational commitment. *Applied Psychology: An International Review*, 61(3), 479-497. doi:10.1111/j.1464-0597.2011.00479.x
- Somers, M. (1995). Organizational commitment, turnover and absenteeism: An examination of direct and interaction effects. *Journal Of Organizational Behavior*, 16(1), 49-58. doi: 10.1002/job.4030160107
- Stinglhamber, F., & Vandenberghe, C. (2003). Organizations and supervisors as sources of support and targets of commitment: A longitudinal study. *Journal Of Organizational Behavior*, 24(3), 251-270. doi:10.1002/job.192
- Zhao, X., Sun, T., Cao, Q., Li, C., Duan, X., Fan, L., & Liu, Y. (2013). The impact of quality of work life on job embeddedness and affective commitment and their co-effect on turnover intention of nurses [Abstract]. *Journal Of Clinical Nursing*, 22(5/6), 780-788. doi:10.1111/j.1365-2702.2012.04198.x

Continuance Commitment

Kontinuální závazek

Autor: Balcarová, Adéla

Recenzent: Filipczykova, Klára

Pojem patří do oblasti pracovních postojů. Označuje jednu ze tří komponent organizačního závazku dle modelu Allenové a Meyera (1990). Kontinuální závazek vyplývá z vnímání zisků a ztrát, které by člověku přineslo opuštění organizace.

Míra kontinuálního závazku závisí na dvou faktorech: a) vnímaném nedostatku pracovních alternativ; b) významu a množství zdrojů, které zaměstnanec do organizace investoval (např. úsilí vložené do osvojení si určité pracovní dovednosti, která není jednoduše přenositelná do jiného zaměstnání). Nedostatek alternativ nebo velké investice zvyšují vnímané ztráty spojené s opuštěním organizace. Kontinuální závazek je tím silnější, čím menší je podle zaměstnance pravděpodobnost, že by jej zaměstnali jinde. Zaměstnanec se silným kontinuálním závazkem tedy v organizaci zůstává, protože se domnívá, že musí – nikoliv proto, že to chce (Allen & Meyer, 1990). Podle výsledků Ko, Priceho, & Muellera (1997) je kontinuální závazek multidimenzionální konstrukt, ačkoliv je běžně definován jako jednosložkový (Taing, Granger, Groff, Jackson, & Johnson, 2011).

Na rozdíl od afektivního závazku souvisí podle metaanalytických studií kontinuální závazek s jinými pracovními postoji a pracovním chováním podstatně méně. Mírný negativní vztah je mezi kontinuálním závazkem a pracovním výkonem, uvažováním o odchodu ze zaměstnání a skutečným odchodem (Meyer, Stanley, Herscovitch, & Topolnytsky, 2002). Pozitivní vztah je mezi kontinuálním závazkem, vnímaným stresem a konfliktem mezi rodinou a prací (Meyer et al., 2002). Další studie naznačují, že vliv kontinuálního závazku na ostatní pracovní postoje a pracovní chování závisí na kombinaci s dalšími typy závazku (Somers, 2010) nebo na konstelaci složek kontinuálního závazku (Stanley, Vandenberghe, Vandenberg, & Bentein, 2013).

Související pojmy: [Organizational Commitment](#); [Affective Commitment](#); [Normative Commitment](#); [Work-Related Stress & Symptoms](#)

Zdroje:

Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance, and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63(1), 1–18. doi: 10.1111/j.2044-8325.1990.tb00506.x

Ko, J., Price, J. L., & Mueller, C. W. (1997). Assessment of Meyer and Allen's three-component model of organizational commitment in South Korea. *Journal Of Applied Psychology*, 82(6), 961-973. doi:10.1037/0021-9010.82.6.961

Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L., & Topolnytsky, L. (2002). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: A Meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 61, 20-52. doi:10.1006/jvbe.2001.1842

Somers, M. J. (2010). Patterns of attachment to organizations: Commitment profiles and work outcomes. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 83, 443-453. doi: 10.1348/096317909X424060

Stanley, L., Vandenberghe, Ch., Vandenberg, R., & Bentein, K. (2013). Commitment profiles and employee turnover. *Journal of Vocational Behavior*, 82(3),176–187. Retrieved from <http://dx.doi.org/10.1016/j.jvb.2013.01.011>

Taing, M. U., Granger, B. P., Groff, K. W., Jackson, E. M., & Johnson, R. E. (2011). The multidimensional nature of continuance commitment: Commitment owing to economic exchanges versus lack of employment alternatives. *Journal Of Business And Psychology*, 26(3), 269-284. doi:10.1007/s10869-010-9188-z

Distributive Justice

Distributivní spravedlnost

Autor: Páleníček, Tomáš

Recenzent: Pekař, Radim

Pojem patří do oblasti pracovních postojů.

Distributivní spravedlnost je subjektivně vnímaná spravedlnost výsledku rozhodování v organizaci (Colquitt et al., 2013), např. odměňování, povyšování.

Distributivní spravedlnost má středně silný pozitivní vztah s důvěrou pracovníka v organizaci, organizačním závazkem (Colquitt et al., 2013), pracovní spokojeností, spokojeností s platem (Cohen-Charash & Spector, 2001), vnímanou organizační podporou (perceived organizational support) a slabě pozitivně koreluje s organizational citizenship behaviour (Colquitt et al., 2013). Středně silně negativně koreluje s úmyslem z organizace odejít a slabě koreluje s kontraproduktivním chováním a s negativními emocemi pracovníků (Cohen-Charash & Spector, 2001).

Distributivní spravedlnost úzce souvisí s procedurální spravedlností a společně predikují výše zmíněné pracovní postoje a pracovní chování (Colquitt et al. 2013). Distributivní spravedlnost není ve vztahu k pracovnímu výkonu a její vliv na pracovní postoje je zprostředkován procedurální spravedlností (Viswesvaran & Ones, 2002).

Související pojmy: [Procedural Justice](#); [Organizational Commitment](#); [Job Satisfaction](#); [Organizational Citizenship Behavior](#); Counterproductive Behavior

Zdroje:

Cohen-Charash, Y., & Spector, P. E. (2001). The Role of justice in organizations: A Meta-analysis. *organizational behavior and human decision processes*, 88(2), 278-321. doi: 10.1006/obhd.2001.2958

Colquitt, J. A., Scott, B. A., Rodell, J. B., Long, D. M., Zapata, C. P., & Conlon, D. E. (2013). Justice at the millennium, a decade later: A Meta-analytic test of social exchange and affect-based perspectives. *Journal of Applied Psychology*, 98(2), 199-236. doi: 10.1037/a0031757

Viswesvaran, C., & Ones, D. S. (2002). Examining the construct of organizational justice: A Meta-analytic evaluation of relations with work attitudes and behaviors. *Journal of Business Ethics*, 38(3), 193-203. doi: 10.1023/A:1015820708345

Job Satisfaction

Pracovní spokojenost

Autor: Svitavská, Petra

Recenzent: Páleníček, Tomáš

Pojem patří do oblasti pracovních postojů.

Podle Lockeho (1976) je pracovní spokojenost emoční stav člověka pramenící z hodnocení vlastní práce a pracovních zkušeností. Jde o pozitivní či negativní hodnotící úsudek, který si děláme o své práci (Weiss, 2002).

Pracovní spokojenost pramení ze tří zdrojů. Prvním jsou charakteristiky pracovníka (dispoziční přístup), např. jeho emotivita, tj. tendence prožívat pozitivní nebo negativní pocity (Staw, Bell, & Calusen, 1986). Spokojenost souvisí také s věkem pracovníka – zpočátku je vyšší, do 36. roku života spíše klesá a poté opět roste (Clark, Oswald, & Warr, 1996).

Dalším zdrojem pracovní spokojenosti jsou informace od druhých lidí (zpracování „sociálních informací“), např. názory kolegů nebo blízkých lidí na práci, kterou člověk dělá, pracovní podmínky apod. (tzv. normativní vliv) (O'Reilly & Cladwell, 1985).

Třetím zdrojem jsou charakteristiky práce. Spokojenost je vyšší, může-li pracovník rozhodovat, jak bude práci vykonávat (autonomie), vyžaduje-li plněný úkol více schopností a získává-li pracovník zpětnou vazbu o kvalitě svého výkonu (Hackman & Oldham, 1976). Pozitivní vliv má např. také to, když vykonávaná práce ovlivňuje životy jiných osob (je významná) a když pracovník vytváří samostatný celek, ne jen dílčí část výrobku či služby.

Pracovní spokojenost se vzájemně pozitivně ovlivňuje s well-beingem pracovníka (Judge & Hulin, 1993). Dále pozitivně souvisí s vnímanou distribuční a procedurální spravedlností ve společnosti (Cohen-Charash & Spector, 2001) a spolu s vnímanou organizační podporou (perceived organizational support) se podílí na utváření organizačního závazku (Yoon & Thye, 2002). S pracovním výkonem však souvisí jen slabě (Ricketta, 2008). Pracovní spokojenost negativně koreluje s odchodem pracovníka z organizace (Swider, Boswell, & Zimmerman, 2011).

Související pojmy: [Organizational Commitment](#); [Employee Well-Being](#); [Distributive Justice](#); [Procedural Justice](#)

Zdroje:

Clark, A., Oswald, A., & Warr, P. (1996). Is job satisfaction U-shaped in age? *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 69, 57-81. doi: 10.1111/j.2044-8325.1996.tb00600.x.

Cohen-Charash, Y., & Spector, P. E. (2001). The role of justice in organizations: A meta-analysis. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 88(2), 278-321. doi: 10.1006/obhd.2001.2958.

Hackman, J., & Oldham, G. R. (1976). Motivation through the design of work: Test of a theory. *Organizational Behaviour & Human Performance*, 16(2), 250-279. doi:10.1016/0030-5073(76)90016-7.

Judge, T. A., & Hulin, C. L. (1993). Job satisfaction as a reflection of disposition: A multiple source casual analysis. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 56, 388-421. doi: 10.1006/obhd.1993.1061.

- Locke, E. A. (1976). The nature and causes of job satisfaction. In M. D. Dunnette (Ed.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (1297-1349). Chicago: Rand-McNally.
- O'Reilly, C. A., & Cladwell, D. F. (1985). The impact of normative social influence and cohesiveness on task perceptions and attitudes: A social information-processing approach. *Journal of Occupational Psychology*, 58(3), 193-206. doi: 10.1111/j.2044-8325.1985.tb00195.x.
- Ricketta, M. (2008). The causal relation between job attitudes and performance: A meta-analysis of panel studies. *Journal of Applied Psychology*, 93(2), 472-481. doi: 10.1037/0021-9010.93.2.472.
- Staw, B. M., Bell, N. E., & Clausen, J. A. (1986). The dispositional approach to job attitudes: A lifetime longitudinal test. *Administrative Science Quarterly*, 31(1), 56-57. Retrieved from <http://www.jstor.org/discover/10.2307/2392766?uid=3737856&uid=2129&uid=2134&uid=2&uid=70&uid=4&sid=21104815828333>
- Swider, B. W., Boswell, W. R., & Zimmerman, R. D. (2011). Examining the job search-turnover relationship: The role of embeddedness, job satisfaction, and available alternatives. *Journal of Applied Psychology*, 96(2), 432-441. doi: 10.1037/a0021676.
- Weiss, H. M. (2002). Deconstructing job satisfaction: Separating evaluations, beliefs and affective experiences. *Human Resource Management Review*, 12(2), 173-194. doi: 10.1016/S1053-4822(02)00045-1.
- Yoon, J., & Thye, S. R. (2002). A dual process model of organizational commitment: Job satisfaction and organizational support. *Work and Occupations*, 29(1), 97-124. doi: 10.1177/0730888402029001005.

Negotiation Strategies

Strategie vyjednávání

Autor: Sojka, Petr

Recenzent: Hollá, Simona

Pojem patří do oblasti pracovního chování.

Strategie vyjednávání je plánovaný postup k dosažení stanovených cílů pracovníků a organizace. Existují dva základní typy vyjednávacích strategií: a) kompetitivní strategie (výhra-prohra); b) kooperativní strategie (výhra-výhra).

Kompetitivní strategie (jinak také distributivní vyjednávání) je přístup, při němž výhra jedné strany automaticky znamená prohru strany druhé. Při tomto typu vyjednávání existují pouze omezené zdroje a strany vyjednávají o jejich rozdělení (Harinck & De Dreu, 2004).

Kooperativní strategie (jinak také integrativní vyjednávání) je přístup vedoucí k vytvoření (nebo nalezení) nových zdrojů, a tím i k uspokojení všech stran vyjednávání. Tento typ vyjednávání se uplatňuje, pokud mají strany sdílený zájem anebo jim záleží na vzájemných vztazích (Kersten, 2001).

Alternativním pohledem na vyjednávání je hodnocení strategií podle faktorů požadavku a ústupku. Nejběžnější strategie v mnoha vyjednáváních je strategie propozice a ústupku, při níž vyjednaváč přichází se svým maximálním požadavkem, z kterého může ustupovat (Bednář, 2012). Alternativně se může vyjednaváč uchýlit k otevřenému vyjednávání, kdy na počátku stanoví svůj minimální cíl, ze kterého neustupuje. Tato strategie je volena při nedostatku času a při omezených možnostech ustupovat. Za nevýhodné jsou považovány strategie, při kterých vyjednaváč stanoví vysoké požadavky, na nichž trvá (Bednář, 2012). Za nejvýhodnější strategii považují teoretici vyjednávání kolaborativní založené na zájmu o požadavky protistrany, na důrazu na vztah, na pluralitě možností řešení a na objektivních kritériích dosažení cíle vyjednávání (Senger, 2002).

Související pojmy: [Psychological Contract](#)

Zdroje:

Bednář, V. (2012). Strategie vyjednávání. Praha: Grada Publishing.

Harinck, F., & De Dreu, C. K. W. (2004). Negotiating interests or values and reaching integrative agreements: The importance of time pressure and temporary impasses. *European Journal of Social Psychology*, 34(5), 595-611. doi: 10.1002/ejsp.218.

Kersten, G. E. (2001). Modeling distributive and integrative negotiations. Review and revised characterization. *Group Decision and Negotiation*, 10, 493-514. doi: 10.1023/A:1012256222803

Senger, J. M. (2002). Tales of the bazaar: Interest-based negotiation across cultures. *Negotiation Journal*, 18(3), 233-249. doi: 10.1111/j.1571-9979.2002.tb00742.x.

Normative Commitment

Normativní závazek

Autor: Balcarová, Adéla

Recenzent: Páleníček, Tomáš

Pojem patří do oblasti pracovních postojů. Normativní závazek je jednou ze složek organizačního závazku ve trojkomponentovém modelu Allenové a Meyera (1990). Pracovník s vysokým normativním závazkem považuje za morálně správné být loajální k zaměstnavateli, přestože to pro něj samotného nemusí být výhodné. Zaměstnanec se silným normativním závazkem tedy zůstává v organizaci, protože to považuje za svoji povinnost (Allen & Meyer, 1990).

Autoři modelu zdůrazňují, že typy závazků jsou komponentami, které se vzájemně nevylučují. Naopak přepokládají, že člověk může zažívat všechny typy závazku najednou v různé míře (Meyer & Allen, 1991).

Normativní závazek je ovlivněn zkušenostmi člověka z doby před nástupem do zaměstnání i zkušenostmi po nástupu (Allen & Meyer, 1990). Lze předpokládat, že pracovník bude mít silný normativní závazek v případě, že osoby pro něj významné (např. rodiče) byli dlouhodobě zaměstnaní v jedné organizaci nebo dávali najevo, že si cení loajality vůči zaměstnavateli. Silnější normativní závazek mají lidé, kterým bylo v socializaci do organizace zdůrazňováno, že se od nich loajalita očekává. Normativní závazek je pozitivně ovlivňován transformačním leadershipem (Jackson, Meyer, & Wang, 2013).

Normativní závazek silně pozitivně souvisí se závazkem afektivním a má také stejný směr vztahů k ostatním proměnným, tyto vztahy jsou však slabší. Normativní závazek má pozitivní vztah k žádoucímu chování v organizaci, např. k pracovnímu výkonu či k organizačnímu občanství (organizational citizenship behaviour). Negativní vztah má k úmyslu z organizace odejít, skutečnému odchodu a pracovnímu stresu (Meyer, Stanley, Herscovitch, & Topolnytsky, 2002).

Související pojmy: [Organizational Commitment](#); [Affective Commitment](#); [Continuance Commitment](#); [Organizational Citizenship Behavior](#); [Work-Related Stress and Symptoms](#); Leadership; [Transformational Leadership](#)

Zdroje:

Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance, and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63, 1-18. doi: 10.1111/j.2044-8325.1990.tb00506.x

Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61-89. doi: 10.1016/1053-4822(91)90011-Z

Jackson, T. A., Meyer, J. P., & Wang, X. (2013). Leadership, commitment, and culture: A Meta-analysis. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 20(1), 84-106. doi: 10.1177/1548051812466919

Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L., & Topolnytsky, L. (2002). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 61, 20-52. doi:10.1006/jvbe.2001.1842

Organizational Commitment

Závazek k organizaci

Autor: Vaculík, Martin, Rozehnalová, Lenka

Recenzent: Szopová, Marie

Pojem patří do oblasti pracovních postojů.

Závazek vůči organizaci vyjadřuje míru identifikace pracovníka s organizací; je to síla, která „nutí“ člověka v organizaci setrvat. Silný závazek se projevuje přáním v organizaci zůstat, vírou v hodnoty a cíle organizace a jejich podporováním, ochotou vyvinout úsilí ve prospěch organizace (Hellriegel & Slocum, 2007).

Podle teorie Meyera a Allenové (1991) tvoří závazek tři složky: a) afektivní závazek (touhu v organizaci zůstat), b) kontinuální závazek (potřebu v organizaci zůstat), c) normativní závazek (povinnost v organizaci zůstat).

Antecedenty závazku vůči organizaci nejsou jednoznačné. Míra pociťovaného závazku vůči organizaci závisí na osobnostních charakteristikách člověka (např. pozitivní emotivita). Výsledky výzkumů však nepotvrzují nějaké převažující osobnostní charakteristiky. Také charakteristiky práce mají na závazek vliv. Autonomie v práci a vnímání práce jako výzvy mají na afektivní závazek větší vliv než vnější odměna (Arnold & McEnzie Davey, 1999). Kontinuální závazek je tím, jak pracovník vnímá to, kolik do organizace v minulosti investoval, a tím, za jak atraktivní považují organizaci ostatní pracovníci (Meyer et al., 1989). Také hodnoty organizace ovlivňují míru pociťovaného závazku. Podle výsledků Finegana (2000) afektivní závazek pozitivně koreluje s hodnotami vize (rozvoj, iniciativnost, tvořivost, otevřenost) a s lidskostí (zájem o lidi, slušné a spravedlivé zacházení, spolupráce, čestné jednání), kontinuální závazek s hodnotou konvence (poslušnost, opatrnost, formálnost).

Míra závazku vůči organizaci ovlivňuje různá kritéria pracovního výkonu, avšak tento vztah je poměrně slabý (Judge, Thoresen, Bono, & Patton, 2001). Jako nejvýznamnější se jeví afektivní závazek, který pozitivně souvisí s organizational citizenship behaviour a se záměrem pracovníka zůstat v organizaci. Podle metaanalýzy panelových studií Rikkety (2008) je mezi závazkem k organizaci a pracovním výkonem velmi slabý pozitivní vztah.

Související pojmy: [Affective Commitment](#); [Continuance Commitment](#); [Normative Commitment](#); [Job Satisfaction](#)

Zdroje:

Arnold, J., & Mackenzie Davey, K. (1999). Graduates work experiences as predictors of organisational commitment, intention to leave, and turnover: Which experiences really matter? *Applied Psychology: An International Review*, 48(2), 211-238. doi: 10.1111/j.1464-0597.1999.tb00059.x

Finegan, J. E. (2000). The impact of person and organizational values on organizational commitment. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 73, 149-169. DOI: 10.1348/096317900166958

Hellriegel, D., & Slocum, J. W. (2007). *Organizational behavior*. Mason: Cengage Learning, Inc.

Judge, T. A., Thoresen, C. J., Bono, J. E., & Patton, G. K. (2001). The job satisfaction–job performance relationship: A qualitative and quantitative review. *Psychological Bulletin*, 127(3), 376. doi: 10.1037/0033-2909.127.3.376

Meyer, J. P., Paunonen, S. V., Gellatly, I. R., Goffin, R. D., & Jackson, D. N. (1989). Organizational commitment and job performance: It's the nature of the commitment that counts. *Journal of Applied Psychology*, 74, 152-156. doi: 10.1037//0021-9010.74.1.152

Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1, 61-89. doi: 10.1016/1053-4822(91)90011-Z

Ricketta, M. (2008). The causal relation between job attitudes and performance: A meta-analysis of panel studies. *Journal Of Applied Psychology*, 93(2), 472-481. doi:10.1037/0021-9010.93.2.472

Procedural Justice

Procedurální spravedlnost

Autor: Páleníček, Tomáš

Recenzent: Kolínková, Lucie

Pojem patří do oblasti pracovních postojů.

Procedurální spravedlnost je subjektivně vnímaná spravedlnost procesu rozhodování (Colquitt et al., 2013) např. o postupu odměňování (nikoli však výsledku).

Procedurální spravedlnost je ve středně silném pozitivním vztahu s organizačním závazkem (Colquitt et al., 2013), pracovním výkonem, pracovní spokojeností, spokojeností s platem (Cohen-Charash & Spector, 2001), vnímanou organizační podporou (perceived organizational support) a slabě pozitivně koreluje s organizational citizenship behaviour (Colquitt et al., 2013). Středně silně negativně souvisí procedurální spravedlnost s kontraproduktivním pracovním chováním, výskytem negativních prožitků u pracovníků a s úmyslem z organizace odejít (Cohen-Charash & Spector, 2001).

Procedurální spravedlnost úzce souvisí s distributivní spravedlností a společně predikují výše zmíněné pracovní postoje a pracovní chování (Colquitt et al. 2013). Liší se však ve svém vlivu na pracovní výkon – pozitivní vliv na pracovní výkon byl prokázán pouze u procedurální spravedlnosti. Procedurální spravedlnost je mediátorem vlivu distributivní spravedlnosti (Viswesvaran & Ones, 2002).

Související pojmy: [Distributive Justice](#); [Organizational Commitment](#); [Job Satisfaction](#); Counterproductive Behavior

Zdroje:

Cohen-Charash, Y., & Spector, P. E. (2001). The Role of justice in organizations: A Meta-analysis. *organizational behavior and human decision processes*, 88(2), 278-321. doi: 10.1006/obhd.2001.2958.

Colquitt, J. A., Scott, B. A., Rodell, J. B., Long, D. M., Zapata, C. P., & Conlon, D. E. (2013). Justice at the millennium, a decade later: A Meta-analytic test of social exchange and affect-based perspectives. *Journal of Applied Psychology*, 98(2), 199-236. doi: 10.1037/a0031757.

Viswesvaran, C., & Ones, D. S. (2002). Examining the construct of organizational justice: A Meta-analytic evaluation of relations with work attitudes and behaviors. *Journal of Business Ethics*, 38(3), 193-203. doi: 10.1023/A:1015820708345.

Psychological Contract

Psychologická smlouva

Autor: Szopová, Marie

Recenzent: Zemánková, Petra

Pojem patří do oblasti pracovních postojů. Psychologickou smlouvu můžeme definovat jako soubor vzájemných (někdy neuvědomovaných) očekávání a požadavků mezi zaměstnancem a organizací (Schein, 1969). Tvoří ji subjektivní přesvědčení o existenci dohody mezi pracovníkem a organizací o podmínkách vzájemné spolupráce, se kterou obě strany souhlasí a kterou budou dodržovat.

Autorem tohoto konceptu je Argyris (1960, in Coyle-Shapiro & Kessler, 2000). Rousseauová uvádí čtyři typy psychologické smlouvy: vztahová (relational), vyrovnaná (balanced), transakční (transactional) a přechodná (transitional). Typologie je založena na kombinaci délky vztahu mezi pracovníkem a organizací, výkonem a odměnami (Rousseau, 2000). Obsah psychologické smlouvy se může lišit na základě různých očekávání organizace a pracovníků o závazcích, které má druhá strana plnit. Herriot, Manning a Kidd (1997) identifikovali některé z těchto závazků organizace (vzdělávání, komunikace, lidskost, plat, benefity, jistota) a pracovníků (dodržování pracovní doby, odpovídající pracovní výkon, loajalita, sebeprezentace).

Stav, kdy psychologická smlouva není naplňována, tj. kdy dohody nejsou dodržovány, nazýváme porušení. To, zda porušení smlouvy vede k negativním emocím pracovníka, závisí např. na frekvenci porušování dohod, na tom, zda je porušení vnímáno jako záměrné a dobrovolné nebo na chování toho, kdo smlouvu porušil (Zhao, Wayne, Glibkowski, & Bravo, 2007).

Kritici obvykle psychologickou smlouvu hodnotí jako nadbytečný koncept a polemizují o jeho užitečnosti. Guest (1998) se například zaměřuje na to, že na jedné straně psychologické smlouvy stojí konkrétní člověk, kdežto na druhé organizace, která je komplexní a není jasné, kdo je jí myšlen. To může vést k problematické konstruktové validitě.

Související pojmy: [Work Psychology](#); [Job Satisfaction](#); [Organizational Commitment](#)

Zdroje:

Coyle-Shapiro, J., & Kessler, I. (2000). Consequences of the psychological contract for the employment relationship: A large scale survey. *Journal of Management Studies*, 37(7), 903-930. doi: 10.1111/1467-6486.00210

Guest, D. E. (1998). Is the psychological contract worth taking seriously? *Journal of Organizational Behavior*, 19, 649-664. doi: 10.1002/(SICI)1099-1379(1998)19:1+<649::AID-JOB970>3.0.CO;2-T

Herriot, P., Manning, W. E. G., & Kidd, J. M. (1997). The content of psychological contract. *British Journal of Management*, 8, 151-162. doi: 10.1111/1467-8551.0047

Morrison, E. W., & Robinson, S. L. (1997). When employees feel betrayed: A model of how psychological contract violation develops. *Academy of Management Review*, 22, 226-256. doi: 10.5465/AMR.1997.9707180265

Rousseau, D. M. (2000). Psychological contract inventory: Technical report. Retrieved from http://www.andrew.cmu.edu/user/rousseau/O_reports/PCI.pdf

Schein, E. H. (1969). *Psychologie organizace*. Praha: Orbis.

Zhao, H., Wayne, S. J., Glibkowski, B. C., & Bravo, J. (2007). The impact of psychological contract breach on work-related outcomes: A meta-analysis. *Personnel Psychology*, 60(3), 647-680. doi: 10.1111/j.1744-6570.2007.00087.x

Theory of Planned Behaviour

Teorie plánovaného chování

Autor: Kolínková, Lucie, Vaculík, Martin

Recenzent: Zlámalová, Zuzana

Pojem patří do oblasti pracovních postojů a chování.

Teorie vysvětluje vztah mezi postoji a chováním. Navazuje na teorii odůvodněného jednání (Ajzen & Fishbein, 1980). Podle teorie plánovaného chování je záměr nějak se zachovat ovlivněn subjektivní normou (jaká jsou očekávání druhých a jak moc je člověk chce naplnit), postojem (ten tvoří představy o dopadech konkrétního chování člověka a významu, který pro člověka mají), významem připisovaným subjektivní normě a postojům a vnímanou kontrolou nad zamýšleným chováním (přesvědčení člověka, že se dokáže zachovat způsobem, kterým chce, za jakýchkoli okolností). Vnímání kontroly chování ovlivňují interní (znalosti, dovednosti) i externí faktory (čas, příležitost, chování jiných lidí) (Ajzen & Madden, 1986).

Vnímaná kontrola chování představuje významný přínos v predikci chování, protože umožňuje predikovat chování nejen skrze své působení na záměr, ale na rozdíl od postojů a subjektivních norem také přímo (Armitage & Conner, 2001). Její užitečnost pro predikci však závisí na přesnosti jejího odhadu (člověk si může chybně myslet, že ne/má nad situací kontrolu, a to ovlivní jeho chování).

Metaanalýza Armitageho a Connera (2001) prokázala jen malý vliv subjektivních norem na záměr a na chování. Jedním z možných vysvětlení je to, že lidé nepřiznají vliv druhých lidí na jejich chování. Také platí, že korelace mezi chováním a jeho prediktory dle teorie plánovaného chování je silnější, když se člověk hodnotí sám (self-report), než když jej hodnotí externí pozorovatelé (Armitage & Conner, 2001).

Související pojmy: Theory of Reasoned Action

Zdroje:

Ajzen, I., & Fishbein, M. (1980). *Understanding attitudes and predicting social behavior*. Englewood-Cliffs: Prentice Hall.

Ajzen, I., & Madden, J. T. (1986). Prediction of goal-directed behavior: Attitudes, intentions, and perceived behavior control. *Journal of Experimental Social Psychology*, 22(5), 453-474. doi: 10.1016/0022-1031(86)90045-4

Armitage, C. J., & Conner, M. (2001). Efficacy of the theory of planned behavior: A meta-analytic review. *British Journal of Social Psychology*, 40(4), 471-499. doi:10.1348/014466601164939

Work Engagement

Pracovní angažovanost

Autor: Hanzlíková, Hana

Recenzent: Píšková, Michaela

Pracovní angažovanost patří do oblasti pracovních postojů. Jedná se o pozitivní duševní stav související s prací charakterizovaný energičností, oddaností a pohroužením se do práce (Schaufeli, Salanova, González-Romá, & Bakker, 2002). Energičnost odkazuje k ochotě investovat do práce značné úsilí i přes výskyt obtíží, oddanost k silnému zapojení se do práce a k prožitkům pocitů nadšení a smyslu. Pro pohroužení se do práce je pak charakteristické plné ponoření se do práce vedoucí až k problémům s odtržením se od ní (Schaufeli, Bakker, & Salanova, 2006). S pracovní angažovaností souvisí koncept flow, který označuje krátkodobější a intenzivnější pohroužení se do práce, za protipól je považován syndrom vyhoření (May, Gilson, & Harter, 2004; Schaufeli et al., 2002).

Macey a Schneider (2008) uvádějí tři dimenze pracovní angažovanosti. Angažovanost jako osobnostní rys označuje tendenci člověka dívat se na život i práci pozitivně. Ta se následně projevuje v angažovanosti jako stavu mysli. Tento stav je pak antecedentem behaviorální angažovanosti, projevující se nadstandardním úsilím v práci. Úroveň angažovanosti je ovlivňována pracovními podmínkami (zejména rozmanitostí práce a jejím smyslem, autonomií a přítomností výzvy), dispozicemi nebo interakcí těchto faktorů (Macey & Schneider, 2008; May et al., 2004).

Pracovní angažovanost pracovníků je považována za indikátor optimálního fungování organizace. Souvisí také s úrovní závazku vůči organizaci a well-beingem pracovníků (Macey & Schneider, 2008; Meyer & Gagné, 2008). Angažovaní zaměstnanci navíc neplní pouze dané povinnosti, ale podporují a iniciují změny v organizaci (Macey & Schneider, 2008). Pracovní angažovanost má tedy pozitivní efekt jak na pracovníky, tak na fungování celé organizace (May et al., 2004).

Související pojmy: [Organizational Comittment](#); [Affective Comittment](#); [Employee Well-Being](#); [Job Satisfaction](#); Job Performance

Zdroje:

Macey, W.H., & Schneider, B. (2008). The meaning of employee engagement. *Industrial and Organizational Psychology*, 1(1), 3-30. doi: 10.1111/j.1754-9434.2007.0002.x

May, D. R., Gilson, R. L., & Harter, L. M. (2004). The psychological conditions of meaningfulness, safety and availability and the engagement of the human spirit at work. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77(1), 11-37. doi: 10.1348/096317904322915892

Meyer, J.P., & Gagné, M. (2008). Employee engagement from a self-determination theory perspective. *Industrial and Organizational Psychology*, 1(1), 60-62. doi: 10.1111/j.1754-9434.2007.00010.x

Schaufeli, W. B., Salanova, M., González-Romá, V., & Bakker, A. B. (2002). The Measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytics approach. *Journal of Happiness Studies*, 3, 71-92. doi: 10.1023/A:1015630930326

Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., & Salanova, M. (2006). The measurement of work engagement with a short questionnaire: A cross-national study. *Educational and Psychological Measurement*, 66(4), 701–716. doi: 10.1177/0013164405282471

Career management
Řízení kariéry

Boundaryless Career

Kariéra bez hranic

Autor: Marsová, Kristýna

Recenzent: Píšková, Michaela

Pojem patří do oblasti plánování a řízení kariéry.

Jedná se o různé formy kariéry, které se vzpírají tradičním předpokladům zaměstnání (Arnold & Randall, 2010) a považují se za opak organizační kariéry (Arthur & Rousseau, 1996). Kariéra bez hranic je neomezená ve smyslu možnosti lidí pohybovat se mezi organizacemi, odděleními, hierarchickými úrovněmi, funkcemi či ve smyslu uplatňování různých dovedností (Arnold & Randall, 2010), což podporuje efektivitu organizace. Úspěšná neomezená kariéra předpokládá nezávislost jedince, ale také vyžaduje jeho provázanost s ostatními (Arnold et al., 2005).

Arthur a Rousseau (1996) specifikovali šest významů neomezené kariéry: 1. Kariéra není svázána s jedním zaměstnavatelem, ale odehrává se v kontextu různých zaměstnavatelů. 2. Kariéra je uznána a finančně ohodnocena i mimo hlavního zaměstnavatele (pracovníkovy služby jsou žádány i jinde). 3. Kariéra je udržována pomocí sítě kontaktů a informací zvenčí (např. u realitních makléřů). 4. Principy tradiční organizační kariéry (zvláště hierarchické podávání reportů a princip povýšení) se hroují. 5. Pracovník odmítá aktuální kariérní příležitosti kvůli osobním důvodům. 6. Pracovník vnímá neomezenou kariéru v budoucnosti navzdory současným omezením.

Jedinec s neomezenou kariérou má kromě výhod flexibility a svobody také velkou zodpovědnost za řízení a rozvíjení své kariéry, v čemž organizace ztrácí svou ústřední roli (Woods & West, 2010). Takový jedinec by proto měl být rozhodný, být součástí vhodných sociálních sítí, mít vysokou odolnost vůči úzkosti a toleranci k nejednoznačným situacím (Arnold, 2001).

Koncept neomezené kariéry je sice populární, ale přeceňuje vliv jednotlivců na utváření jejich kariér (Arnold et al., 2005).

Související pojmy: [Career & Career Management](#); [Current Trends in Careers](#); [Lifelong Learning & Career Development](#)

Zdroje:

Arnold, J. (2001). Careers and career management. In N. Anderson, D. S. Ones, H. K. Sinangil, & C. Viswesvaran (Eds.), *Handbook of industrial, work & organisational psychology* (Vol. 2, 115-132). Thousand Oaks: Sage Publications.

Arnold, J., Silvester, J., Patterson, F., Robertson, I., Cooper, C., & Burnes, B. (2005). *Work psychology: Understanding human behaviour in the workplace* (4th ed.). London: Pearson Education Limited.

Arthur, M. B., & Rousseau, D. M. (1996). The boundaryless career as a new employment principle. In M. B. Arthur, & D. M. Rousseau (Eds.), *The Boundaryless career: A new employment principle for a new organizational era*. Oxford: Oxford University Press.

Woods, S., & West, M. (2010). *The psychology of work and organisations*. Andover: South-Western/Cengage Learning.

Career Anchors

Kariérní kotvy

Autor: Trepáčová, Martina

Recenzent: Hanzlíková, Hana

Pojem patří do oblasti plánování a řízení kariéry. Kariérní kotvy jsou součástí kariérního sebepojetí, jenž formuje a směřuje kariéru jedince (Coetzee & Schreuder, 2009; Ramakrishna & Potosky, 2003). Označují pro jedince důležité hodnoty a motivy v kontextu práce, kterých se nevzdá, pokud má možnost volby. Utvářejí se prostřednictvím narůstajících pracovních zkušeností a jejich interakcí s životními hodnotami, talentem, dovednostmi a postoji (Schein, 1996).

Kariérní kotva má tři aspekty: vnímání vlastního talentu a schopností (dle aktuálních pracovních úspěchů), motivy a potřeby (dle aktuálních zkušeností s různými pracovními úkoly) a postoje a hodnoty (dle reakcí na normy a hodnoty různých pracovních skupin) (Feldman & Bolino, 1996).

Autor pojmu, Edgar Schein (1996), popsal následující kariérní kotvy: technická/funkční kompetence, manažerská kompetence, bezpečnost a stabilita, autonomie a nezávislost, podnikatelská kreativita, služba a oddanost věci, ryzí výzva a integrovaný životní styl. Podle něj má jednu z nich každý člověk (Nordvik, 1996). Kotva představuje stabilní kariérní identitu a má významné důsledky v podobě pracovní spokojenosti, stability zaměstnání a pracovní efektivity jedince (Feldman & Bolino, 1996).

Výzkumy zpochybňují dominanci jedné kariérní kotvy a naznačují, že jich jedinec může mít více, a to v hierarchicky uspořádaných kategoriích (Feldman & Bolino, 1996). Tato možnost by měla být zvažována při plánování kariéry a stanovování dlouhodobých cílů, neboť kariérní kotvy mají v této oblasti významnou úlohu (Ramakrishna & Potosky, 2003).

Schein (1996) uvádí, že většina z nás si není vlastních kariérních kotev vědoma, jejich uvědomění však může významně usnadnit rozhodování v oblastech seberozvoje a rodinného i pracovního života.

Související pojmy: [Career & Career Management](#); [Career Success \(Objective & Subjective\)](#); [Career Counseling](#); [Career Choice & Decisions](#)

Zdroje:

Coetzee, M., & Schreuder, D. (2009). Psychological career resources as predictors of working adults' career anchors: An exploratory study. *Journal of Industrial Psychology*, 35(1), 117-127.
doi:10.4102/sajip.v35i1.833

Feldman, D. C., & Bolino, M. C. (1996). Careers within careers: Reconceptualizing the nature of career anchors and their consequences. *Human Resource Management Review*, 6(2), 89-112.
doi:10.1016/S1053-4822(96)90014-5

Nordvik, H. (1996). Relationships between Holland's vocational typology, Schein's career anchors and Myers-Briggs' types. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 69(3), 263-275.
doi:10.1111/j.2044-8325.1996.tb00614.x

Ramakrishna, H. V., & Potosky, D. (2003). Conceptualization and exploration of composite career anchors: An analysis of information systems personnel. *Human Resource Development Quarterly*, 14(2), 199-214. doi:10.1002/hrdq.1060

Schein, E. H. (1996). Career anchors revisited: Implications for career development in the 21st century. *Academy of Management Perspectives*, 10(4), 80-88. doi: 10.5465/AME.1996.3145321

Career & Career Management

Kariéra a řízení kariéry

Autor: Bachroníková, Michaela

Recenzent: Gabrhel, Vít

Pojem patří do oblasti rozvoje pracovníků a řízení kariéry.

Kariéře můžeme rozumět jako sledu zkušeností souvisejících s pracovním životem člověka. Na kariéru můžeme nahlížet z různých perspektiv – kariéra jako sled povýšení v určité organizaci, kariéra jako celoživotní učení, kariéra jako snaha naplnit osobní hodnoty skrze práci apod. (Greenhaus, Callanan, & Godshalk, 2010). Kariéra a práce jsou odlišné pojmy, přičemž kariéra se vyznačuje tím, že je chápána jako pokrok k něčemu lepšímu (Arnold & Randall, 2010). Kariéra je úzce spjatá se sebeřízením, tedy s neustálým rozhodováním týkajícím se vlastního jednání (Greenhaus et al., 2010). Tímto rozhodováním se myslí veškeré aktivity, které mají určitým způsobem ovlivnit kariérní rozvoj jedné či více osob (Arnold, 1997).

Na řízení kariéry poté můžeme nahlížet z perspektivy jednotlivce nebo organizace (Orpen, 1994), přičemž organizace vyvíjí určité strategie, které jí umožňují dosahovat jejích cílů. V podstatě totéž dělá jednotlivec, který se snaží dosahovat svých osobních kariérních cílů (Greenhaus et al., 2010). Tyto cíle může naplňovat v rámci jedné organizace, kde je jejich kariérní rozvoj silně závislý na existujícím systému řízení kariéry, nebo může být vývoj jeho kariéry spjatý s naplňováním hodnot – a to i za cenu častého střídání organizací (Lazarova & Taylor, 2009).

Mezi indikátory efektivního řízení kariéry patří znalost sebe a prostředí, dále rozvoj kariérních cílů konzistentních s hodnotami, zájmy, talentem a životním stylem a přizpůsobení se měnícím se okolnostem na základě průběžné zpětné vazby (Greenhaus et al., 2010).

Související pojmy: [Career Choice & Decisions](#); [Career Success \(Objective & Subjective\)](#); [Lifelong Learning & Career Development](#)

Zdroje:

Arnold, J. (1997). *Managing careers into 21st century*. London: Sage Publications.

Arnold, J., & Randall, R. (2010). *Work psychology: Understanding human behaviour in the workplace* (5th ed.). London: Sage Publications.

Greenhaus, J. H., Callanan, G. A., & Godshalk, V. M. (2010). *Career management* (4th ed.). London: Sage Publications.

Lazarova M., & Taylor S. (2009). Boundaryless careers, social capital and knowledge management: Implications for organizational performance. *Journal of Organizational Behavior*, 30(1), 119-139. doi: 10.1002/job.545

Orpen, C. (1994). The Effects of organizational and individual career management on career success. *International Journal of Manpower*, 15(1), 27-37. doi: 10.1108/01437729410053617

Career Counselling

Kariérní poradenství

Autor: Juříková, Denisa

Recenzent: Blažejovská, Tereza

Heslo spadá do oblasti plánování a řízení kariéry.

Kariérní poradenství je proces, který lidem umožňuje rozpoznat a použít své zdroje ve formě osobnostních charakteristik nebo pracovních dovedností pro rozhodnutí týkající se kariéry (Nathan & Hill, 2006).

Do 60. let 20. století zahrnovalo kariérní poradenství testování dovedností a zájmů, na jehož základě bývalo doporučováno nejvhodnější pracovní uplatnění (Nathan & Hill, 2006). Později se poradenství zaměřovalo na osobnostní rozvoj a poradenský vztah, díky čemuž se změnily i používané metody (McMahon & Patton, 2006). Poradci se více zaměřili na kvalitativní metody poznávání profesních předpokladů klienta, které podporují jeho aktivní participaci a které mění roli poradce z experta na empatického konzultanta (MacMahon & Patton, 2002). I přesto v současném kariérním poradenství převažuje využití testů, které jsou méně časově náročné a dostatečně přesné (McMahon & Patton, 2002).

Jedním z nejpoužívanějších testů je Hollandův test profesní orientace RIASEC, který je kritizován pro své metodologické limity (Arnold, 2004). Test vychází z experimentů z 50. let, které se zabývaly souladem osobnosti a prostředí, avšak prostředí zde nebylo dostatečně konceptualizováno a byly opomenuty základní složky osobnosti i prostředí. Na základě dalších výzkumů jsou vyvíjeny alternativní formy testů RIASEC (Armstrong, Allison, & Rounds, 2008), které se snaží limity původního testu překonat.

Související pojmy: [Career & Career Management](#); [Current Trends in Careers](#); [Lifelong Learning & Career Development](#); [Career Anchors](#); [Holland's Theory](#); [Career Choice & Decisions](#)

Zdroje:

Armstrong, P. I., Allison, W., & Rounds, J. (2008). Development and initial validation of brief public domain RIASEC marker scales. *Journal of Vocational Behavior*, 73(2), 287-299. doi: 10.1016/j.jvb.2008.06.003

Arnold, J. (2004). The congruence problem in John Holland's theory of vocational decisions. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77(1), 95-113. doi: 10.1348/096317904322915937

McMahon, M., & Patton, W. (2002). Using qualitative assessment in career counselling. *International Journal for Educational and Vocational Guidance*, 2(1), 51-66. doi: 10.1023/A:1014283407496

McMahon, M., & Patton, W. (2006). *Career counselling: Constructivist approaches*. London: Routledge, Taylor & Francis Group.

Nathan, R., & Hill, L. (2006). *Career counselling*. London: Sage Publications.

Career Choice & Decisions

Kariérní volby a rozhodnutí

Autor: Zemánková, Petra

Recenzent: Kočárová, Rita

Pojem patří do oblasti plánování a řízení kariéry. Kariérní volby a rozhodnutí představují výběr zaměstnání, prací a pozic, které člověk zastává v průběhu svého pracovního života (Štikar, 2003). Často užívaným modelem vysvětlujícím způsob výběru pracovního uplatnění je Hollandův model založený na teorii osobnostních typů. Holland vychází z předpokladu, že existuje určitý vztah mezi typem osobnosti a druhem profesního prostředí. Podle něj lidé vyhledávají taková prostředí, která odpovídají jejich založení, postojům a hodnotám, kde mohou uplatnit své osobní předpoklady a zastávat role, jež jim vyhovují a těší je. Kariérní volba může být rovněž vnímána jako výsledek fyzického, mentálního a sociálního zrání, interakce s dospělými a sledování jejich pracovního chování. Na kariérní rozhodnutí má vliv svědomitost a socioekonomický status (Hou, Wu, & Lui, 2013; Hsieh & Huang, 2014). Lidé s vyšším socioekonomickým statusem mají vyšší vědomí vlastní účinnosti v naplňování své kariérní volby. Podle sebedeterminační teorie provádí svědomitější jedinci svá kariérní rozhodnutí zpravidla na základě vnitřní motivace (Ryan & Deci, in Hou et al., 2013). Tito jedinci jsou pak schopni lépe řešit problémy plynoucí z kariérní volby.

Před konkrétní volbou práce bychom podle Parsonse (1909) měli postupovat ve třech krocích. Prvním krokem je porozumění vlastním postojům, schopnostem, zájmům, ambicím a rovněž uvědomění si vlastních limitů. Ve druhém kroku je potřeba definovat požadavky, kompenzace, možnosti, výhody a nevýhody různých profesí. Posledním krokem je rozvaha nad těmito dvěma skupinami faktů. Tato teorie je stále považována za aktuální (Hartung & Blustein, 2011).

Související pojmy: [Career & Career Management](#); [Career Anchors](#); [Career Success](#); [Holland's Theory \(Vocational Personality Types\)](#)

Zdroje:

Hartung, P. J., & Blustein, D. L. (2011). Reason, intuition, and social justice: Elaborating on Parsons's career decision-making model. *Journal of Counseling & Development* 80(1), 41-47. doi: 10.1002/j.1556-6678.2002.tb00164.x

Hou, Ch., Wu, L., & Lui, Z. (2013). Parental emotional warmth and career decision-making difficulties: A model of intellectual-cultural orientation and conscientiousness. *Social Behavior and Personality*, 41(8), 1387-1398. doi: <http://dx.doi.org/10.2224/sbp.2013.41.8.1387>

Hsieh, H.-H., & Huang, J.-T. (2014). The Effects of socioeconomic status and proactive personality on career decision self efficacy. *The Career Development Quarterly*, 62(1), 29-43. doi: 10.1002/j.21610-045.2014.00068.x

Parsons, F. (1909). *Choosing a vocation* (1st ed.). Boston: Houghton Mifflin Company.

Štikar, J., Rymeš, M., Riegel, K., & Hoskovec, J. (2003). *Psychologie ve světě práce* (1st ed.). Praha: Karolinum.

Career Success (Objective & Subjective)

Kariérní úspěch (objektivní & subjektivní)

Autor: Štanclová, Gabriela

Recenzent: Jelínková, Kristýna

Pojem patří do oblasti rozvoje pracovníků a řízení kariéry. Kariérní úspěch znamená dosažení žádoucích výsledků v pracovní oblasti (Arthur, Khapova, & Wilderom, 2005). Úspěch je možné chápat a měřit dvojnásobně – jako objektivní a subjektivní. Objektivní úspěch lze zjistit na základě přímo pozorovatelných a ověřitelných ukazatelů, jakými jsou např. plat, povýšení a pozice v organizační hierarchii. Subjektivní úspěch se obvykle chápe jako pracovní či kariérní spokojenost, jedná se tedy o jedincovo vnímání a hodnocení vlastní kariéry na základě individuálně odlišných významných kritérií (např. aspirace, hodnoty) (Hughes, in Heslin, 2005). Objektivní a subjektivní úspěch jsou vzájemně závislé a oboustranně se ovlivňují, což znázorňuje cyklus psychologického úspěchu (Hall & Chandler, 2005). Tento cyklus ilustruje, že za vhodných okolností objektivní úspěch vede k subjektivním pocitům úspěšnosti, což zvyšuje sebeúctu a vnímanou kompetenci jedince. Člověk s vyšší sebeúctou si následně vytyčuje náročnější úkoly, jejichž splnění vede k dalším objektivním úspěchům.

Objektivní i subjektivní úspěch je ovlivňován více faktory. Ng, Eby, Sorensen a Feldman (2005) rozlišili 4 kategorie prediktorů kariérního úspěchu: 1) lidský kapitál (studijní a profesní zkušenosti, společenské kontakty); 2) míra podpory, kterou organizace poskytuje jedinci (příležitosti k rozvoji schopností, podpora od nadřízených); 3) sociodemografické faktory (věk, pohlaví, rodinný stav, etnicita) a 4) stabilní individuální charakteristiky (osobnostní rysy, locus of control, kognitivní schopnosti). Zatímco s objektivním úspěchem souvisí v největší míře lidský kapitál a sociodemografické faktory, se subjektivním úspěchem je nejvíce spojena podpora ze strany organizace a individuální charakteristiky.

Související pojmy: [Career & Career Management](#); [Lifelong Learning & Career Development](#); [Career Anchors](#); [Career Choice & Decisions](#); [Boundaryless Career](#)

Zdroje:

Arthur, M. B., Khapova, S. N., & Wilderom, C. P. M. (2005). Career success in a boundaryless career world. *Journal of Organizational Behavior*, 26(2), 177-202. doi: 10.1002/job.290

Hall, T. D., & Chandler, D. E. (2005). Psychological success: When the career is calling. *Journal of Organizational Behavior*, 26(2), 155-176. doi: 10.1002/job.301

Heslin, P. A. (2005). Conceptualizing and evaluating career success. *Journal of Organizational Behavior*, 26(2), 113-136. doi: 10.1002/job.270

Ng, T. W. H., Eby, L. T., Sorensen, K. L., & Feldman, D. C. (2005). Predictors of objective and subjective career success: A meta-analysis. *Personnel Psychology*, 58(2), 367-408. doi: 10.1111/j.1744-6570.2005.00515.x

Career Transition Cycle/ Job Transition Cycle

Cyklus kariérní změny

Autor: Mikolášová, Markéta

Recenzent: Mayerová, Karolína

Pojem patří do oblasti plánování a řízení kariéry. Představuje stále se opakující průběh změn pracovních rolí v kariéře člověka. Jeho součástí je vstup na pracovní trh, do nové organizace, povýšení, odchod do důchodu apod. Cyklus je dle Bruce (1991) charakterizován 4 navazujícími a vzájemně závislými stádii: příprava (preparation), střet (encounter), přizpůsobení (adjustment) a stabilizace (stabilization).

Příprava se odehrává před nastolením změny, kdy se formují představy o tom, co role obnáší. Střet probíhá v prvních dnech nového stavu, kdy jsou představy konfrontovány s realitou. V tomto stadiu hrozí deziluze z nenaplněných očekávání (Nicholson & Arnold, 1991). Přizpůsobení představuje způsob plnění požadavků nové role. Jedinec se může přizpůsobit svému prostředí (asimilace) či přizpůsobit prostředí sobě (akomodace). Stabilizace je charakterizována rutinou, kdy je člověk ve své práci i roli "zaběhnutý". Cílem je dosažení efektivity a stabilního výkonu (Nicholson, in Bruce, 1991). Stadium stabilizace však může přinášet také neuspokojení, které vede k opětovnému nastartování cyklu přechodu do nové role (Nicholson, in Woods & West, 2010).

Model vychází z Nicholsonovy teorie změn pracovních rolí (A theory of work role transitions, 1984), která spojuje perspektivu jednotlivce s požadavky pracovních rolí. Model akcentuje fázi přizpůsobení, přičemž zohledňuje průběh socializace, life-span perspektivu a motivaci. Vznikl v USA, kde jsou pracovní změny velmi časté. Jeho platnost je omezená v kulturách, kde je obvyklé mít stejné zaměstnání po celý život (Bruce, 1991), změny se dějí méně často a nebývají tak výrazné.

Související pojmy: [Career and Career Management](#); [Lifelong Learning & Career Development](#); [Career Choice & Decisions](#); [Organizational Learning](#)

Zdroje:

Bruce, R. A. (1991). The career transition cycle: Antecedents and consequences of career events. San Diego: Navy Personnel Research and Development Center.

Nicholson, N. (1984). A theory of work role transitions. *Administrative Science Quarterly*, 29(2), 172-191. doi: 10.2307/2393172

Nicholson, N., & Arnold, J. (1991). From expectation to experience: Graduates entering a large corporation. *Journal of Organizational Behavior*, 12(5), 413-429. doi: 10.1002/job.4030120506

Woods, S. A., & West, M. A. (2010). *The psychology of work and organizations*. Andover: South-Western/Cengage Learning.

Current Trends in Careers

Současné trendy v oblasti kariéry

Autor: Gabrhel, Vít

Recenzent: Matějů, Zuzana

Heslo patří do oblasti plánování a řízení kariéry.

V posledních dvaceti letech došlo hned k několika zásadním změnám na trhu práce, které se promítly do podoby kariéry, tedy do souhrnu pracovních zkušeností jedince (Arnold & Randall, 2010). Ve srovnání s dřívějším lidé například častěji střídají zaměstnání, a to i napříč odvětvími (Duys, Ward, Maxwell, & Eaton-Comerford, 2008). Narůstá počet lidí pracujících na flexibilní či částečný pracovní úvazek a také podíl osob tzv. na volné noze či pracujících pro více zaměstnavatelů současně (Arnold & Randall, 2010; Beck, 2004). Dochází tak k proměně podoby kariéry – z „tradiční“, spjaté s (jednou) korporací, k tzv. boundaryless career, kariéře překračující hranice (Arthur & Rousseau, 1996).

To vše se odehrává na pozadí jevů jako globalizace (ať už ve smyslu soupeření na trhu napříč zeměmi a kontinenty, tak ve smyslu zvýšené mobility zboží, osob či informací), rapidních technologických změn (které v některých oblastech vedou ke snižování počtu pracovních míst) či stárnutí populace (Arnold & Randall, 2010).

Výše uvedené strukturální změny se odrážejí ve zvyšujících se nárocích na jednotlivce. Pracovníci, aby byli schopni udržet svou zaměstnatelnost, si například potřebují kontinuálně osvojovat nové znalosti, tedy účastnit se procesu celoživotního učení.

Výše uvedené změny nemají stejný dopad a vliv na všechny obyvatele evropského či euroamerického kulturního prostoru. Např. v České republice v roce 2012 pracovalo pouze 5 % osob na částečný úvazek (Eurostat, 2013). Někteří autoři (Jacoby, in Arnold & Randall, 2010) dále argumentují, že uvedené změny mají spíše cyklickou než systémovou povahu. Jinými slovy, do jisté míry jde o opakování jevů známých z minulosti a ne o nové fenomény.

Související pojmy: [Career & Career Management](#); [Lifelong Learning & Career Development](#); [Boundaryless Career](#); [Career Choice & Decisions](#)

Zdroje:

Arnold, J., & Randall, R. (2010). *Work psychology: Understanding human behaviour in the workplace* (5th ed.). Harlow: Financial Times Prentice Hall.

Arthur, M. B., & Rousseau, D. M. (Eds.). (1996). *The boundaryless career: A new employment principle for a new organizational era*. New York: Oxford University Press.

Beck, U. (2004). *Riziková společnost*. Praha: SLON.

Duys, D. K., Ward, J. E., Maxwell, J. A., & Eaton-Comerford, L. (2008). Career counseling in a volatile job market: Tiedeman's perspective revisited. *Career Development Quarterly*, 56(3), 232-241. doi: 10.1002/j.2161-0045.2008.tb00037.x

Eurostat. (2014, 6. března). *Employment statistics - Statistics Explained*. [Web log post]. Retrieved from http://epp.eurostat.ec.europa.eu/statistics_explained/index.php/Employment_statistics

Holland's Theory (Vocational Personality Types)

Hollandova teorie (osobnosti a profesní volby)

Autor: Gabrhel, Vít

Recenzent: Karásková, Anna

Teorie patří do oblasti plánování a řízení kariéry.

Hollandova teorie představuje vlivnou myšlenkovou koncepci v oblasti karierního poradenství (Arnold & Randall, 2010). V jejím jádru stojí předpoklad, že lidé si volí takovou kariéru, která je ve shodě s jejich osobnostním založením, a to včetně hodnot, motivace či zájmů (Holland, 1997). Shoda (kongruence) mezi pracovním prostředím a osobnostním založením člověka by měla být provázena pocitem uspokojení či dobrým pracovním výkonem (Arnold & Randall, 2010).

Podle Hollanda (1997) je možné identifikovat šest osobnostně-pracovních typů, které bývají zobrazovány v šestiúhelníku v podobě akronymu RIASEC (Realistic – Investigative – Artistic – Social – Enterprising – Conventional), kde protilehlé vrcholy představují nejrozdílnější typy. Jde o typ praktický (manuální a technické profese), intelektuální (vědecké a technologické profese), umělecký (umělecké profese), sociální (sociální a zdravotní služby, vzdělávání), podnikavý (obchodní profese) a konformní (administrativní a obchodní profese) (Mezera, 2005).

Přestože si teorie získala řadu příznivců, vztahují se k ní také výhrady. Sám Holland (1997) uvádí, že jeho teorie se při určování karierní volby až příliš zaměřuje na perspektivu jednotlivce, přičemž pomíjí prvky jako vzdělávací instituce, pracovní trh či politická opatření. Jiní autoři (Spokane, Meir, & Catalano, 2000) poukazují na skutečnost, že kongruence mezi pracovním prostředím a osobností sice souvisí s uspokojením z práce a s úspěchem, ale tento vztah je slabý. Na základě dosud provedených výzkumů nelze dovozovat, že kongruence vede k pracovní spokojenosti a k úspěchu (Young, Tokar, & Subich, 1998).

Související pojmy: [Career & Career Management](#); [Career Counseling](#); [Career Choice & Decisions](#)

Zdroje:

Arnold, J., & Randall, R. (2010). *Work psychology: Understanding human behaviour in the workplace* (5th ed.). Harlow: Financial Times Prentice Hall.

Holland, J. L. (1997). *Making vocational choices: A theory of vocational personalities and work environment* (3rd ed.). Odessa: Psychological Assessment Resources Inc.

Mezera, A. (2005). *Hollandova teorie profesního vývoje*. Retrieved from http://vychova-vzdelavani.cz/download/holland_mezera.pdf

Spokane, A. R., Meir, E., & Catalano, M. (2000). Person-environment congruence and Holland's theory: A review and reconsideration. *Journal of Vocational Behavior*, 57, 137-87. doi:10.1006/jvbe.2000.1771

Young, G., Tokar, D. M., & Subich, L. M. (1998). Congruence revisited: Do 11 indices differentially predict job satisfaction and is the relation moderated by person and situation variables? *Journal of Vocational Behavior*, 52, 208-23. doi:10.1006/jvbe.1997.1587

Lifelong Learning and Career Development

Celoživotní učení a kariérní rozvoj

Autor: Juhová, Dana

Recenzent: Matějů, Zuzana

Celoživotní učení a kariérní rozvoj patří do oblasti plánování a řízení kariéry.

Celoživotní učení (CŽU) lze definovat jako veškeré vzdělávací aktivity, které jedinec provádí během celého života s cílem zvýšit své znalosti, dovednosti a kompetence v rámci osobní, občanské, sociální či pracovní perspektivy (Commission of the European Communities, 2001). CŽU chápe všechny podoby učení jako jeden propojený celek. Zahrnuje jak formální a neformální vzdělávání, tak i tzv. informální učení – získávání dovedností a kompetencí z každodenního života (Commission of the European Communities, 2000).

Kariérní rozvoj (KR) můžeme chápat jako součást CŽU. KR představuje proces nabývání a rozvíjení znalostí, kognitivních a psychomotorických dovedností a schopností, ale i zájmů, hodnot a přesvědčení v průběhu celého života. Podporuje a podněcuje kontinuitu získávání a udržení výdělečného uplatnění během profesní dráhy jedince (Peterson, Krumboltz, & Garmon, 2005). Kariérní rozvoj se skládá ze dvou složek: plánování kariéry jedincem s cílem nalezení vyhovujícího způsobu uplatnění a řízení kariéry organizací s cílem rozvinout potenciál pracovníka (Tureckiová, 2004).

Důraz na CŽU a KR je reakcí na aktuální společenské změny a jevy, jako je globalizace, stárnutí populace, rozvoj informačních technologií, vysoká míra nezaměstnanosti či změny v kvalifikačních a profesních strukturách (Bočková, 2000). Cílem koncepce CŽU je podpořit aktivní občanství a zaměstnatelnost ve všech etapách pracovního života (Commission of the European Communities, 2000).

Související pojmy: [Career & Career Management](#); [Career Success](#); [Career Counseling](#); [Career Choice & Decisions](#); [Career Transition Cycle](#)

Zdroje:

Bočková, V. (2000). Celoživotní vzdělávání – výzva nebo povinnost? Olomouc: Univerzita Palackého.

Commission of the European communities (2000). A memorandum on lifelong learning: Commission staff working paper. Retrieved from <http://www.bologna-berlin2003.de/pdf/MemorandumEng.pdf>

Commission of the European Communities (2001). Making a European area of lifelong learning a reality. Retrieved from <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2001:0678:FIN:EN:PDF>

Peterson, G. W., Krumboltz, J. D., & Garmon, J. (2005). Chaos out of order: New perspectives in career development in the information society. In J. Patrick, G. Eliason, & D. L. Thompson (Eds.), *Issues in career development* (53-80). Greenwich: Information Age Publishing.

Tureckiová, M. (2004). Řízení a rozvoj lidí ve firmách. Praha: Grada Publishing.

Leadership
Vůdcovství

Contingency Theories of Leadership

Kontingenční teorie leadershipu

Autor: Karásková, Anna

Recenzent: Juříková, Denisa

Jedná se o teorii leadershipu. Kontingenční teorie leadershipu, kterou popsal Fiedler v roce 1964, předpokládá, že efektivnost leadera je závislá na situaci. Podle povahy situace lze určit, jaká orientace (styl) leadera je nejvhodnější (Fiedler, 1967). Efektivní výkon skupiny konkrétně závisí na dvou interagujících proměnných: na orientaci leadera (na vztahy / na úkol) a na příznivosti situace (nepříznivá / středně příznivá / příznivá), která se posuzuje na třech dimenzích: vztahy leadera s podřízenými, strukturovanost úkolu a moc leadera vyplývající z jeho pozice. Příznivé jsou situace, kdy má leader dobré vztahy s podřízenými, úkol je dobře strukturován a leader má díky jeho pozici moc odměňovat či trestat (Procházka, Vaculík, & Smutný, 2013). Orientace leadera se dá určit podle toho, jak leader hodnotí svého nejméně preferovaného pracovníka. Kladně hodnotící leadeři jsou orientovaní na vztahy, zatímco přísní leadeři jsou orientovaní na úkol. Leadeři orientovaní na vztahy by měli být nejefektivnější ve středně příznivých situacích, zatímco leadeři orientovaní na úkol by měli být úspěšnější ve velmi příznivých a naopak v poměrně nepříznivých situacích. V různých situacích jsou tedy vhodné různé leadeři, případně může leader dle situace měnit svůj styl.

Na tuto teorii navazuje Teorie kognitivních zdrojů (Cognitive resource theory) od Fiedlera a Garcii, která se zaměřuje na to, jak kognitivní zdroje leadera a pracovníků ovlivňují situaci (Murphy, Blyth, & Fiedler, 1995). Patří sem i Teorie rozhodování leaderů (Theory of leader decision making) A. Jaga a V. Vrooma, jež se zaměřuje na možnosti procesu rozhodování, které leadeři činí v závislosti na množství dostupných informací, časovém tlaku a postojích podřízených (Vroom & Jago, 1974).

Související pojmy: Leadership; [Situational Theories of Leadership](#)

Zdroje:

Fiedler, F. E. (1967). A theory of leadership effectiveness. New York: McGraw Hill.

Fiedler, F. E. (1972). The effects of leadership training and experience: A contingency model interpretation. *Administrative Science Quarterly*, 72(17), 453-470. Retrieved from <http://www.jstor.org/discover/10.2307/2393826?uid=3737856&uid=2129&uid=2134&uid=2&uid=70&uid=4&sid=21104815828333>

Murphy, S. E., Blyth, D., & Fiedler, F. E. (1992). Cognitive resource theory and the utilization of the leader's and group members' technical competence. *The Leadership Quarterly*, 3(3), 237-255. doi: 10.1016/1048-9843(92)90014-7

Procházka, J., Vaculík, M., & Smutný, P. (2013). *Psychologie efektivního leadershipu*. Praha: Grada Publishing.

Vroom, V. H., & Jago, A. G. (1974). Leadership and decision making. *Decision Sciences*, 5, 743-755. Retrieved from http://bgwomeninict.org/language/bg/uploads/files/documents__0/documents__ccdce0783e140b6ff1b684435f435039.pdf

Implicit Theories of Leadership

Laické teorie leadershipu

Autor: Juříková, Denisa

Recenzent: Bachroníková, Michaela

Implicit Theories of Leadership jsou individuální laické teorie leadershipu, které nemají odborný základ. Jsou to kognitivní struktury – prototypy či schémata, která specifikují domnělé schopnosti a vlastnosti ideálního leadera (Epitropaki & Martin, 2005). Čím více je ovšem člověk podobný prototypu leadera, tím více může být jako leader vnímán (Shaw, 1990).

Kroskulturální výzkum (Den Hartog, House, Hanges, Ruiz-Quintanilla, & Dorfman, 1999) ukázal univerzálně sdílené vlastnosti skvělého leadera, které jsou spojené s charismatickým a transformačním leadershipem. Zároveň jsou u leadera negativně hodnoceny vlastnosti jako nekooperativnost, bezohlednost, nepřímá, podrážděnost a diktátorství. Obsah laických teorií leadershipu se liší podle úrovně vedení. Vlastnosti jako inovativnost, vizionářství, přesvědčivost, orientovanost na dlouhodobé cíle, odvaha a rozhodnost jsou mnohem důležitější pro top managery než pro nižší managery (Den Hartog et al., 1999). V jiném výzkumu identifikovali Hogan, Curphy a Hogan (1994) jako charakteristiky, které lidé obecně přisuzují leaderům, společenskost, čestnost, pracovitost, odhodlání, inteligenci, verbální schopnosti, porozumění a agresivitu.

Laická teorie leadershipu ovlivňuje vnímání chování a postojů nadřízeného, což má vliv na přijetí nadřízeného jako leadera (House, Javidan, Hanges & Dorfman, 2002). Rozdíl mezi laickou teorií leadershipu a pozorovaným chováním nadřízeného má negativní vliv na „vztah mezi podřízeným a nadřízeným“, což ovlivňuje i pracovní spokojenost podřízených (Epitropaki & Martin, 2005). Tedy, i když nějaký rys objektivně nesouvisí s efektivitou či výkonem leadera, může mít skrze implicitní teorii vliv na akceptování, vnímání i hodnocení leadera. Příkladem je extroverze (dle implicitní teorie „společenskost“), která má vliv na vnímanou efektivitu leadera, ale patrně nikoliv na objektivně měřenou efektivitu dle výkonu skupiny, kterou leader vede (DeRue, Nahrgang, Wellman, & Humphrey, 2011).

Související pojmy: Leadership; Leadership Emergence

Zdroje:

Den Hartog, D.N., House, R.J., Hanges, P.J., Ruiz-Quintanilla, S.A., & Dorfman, P.W. (1999). Culture specific and cross-culturally generalizable implicit leadership theories: Are attributes of Charismatic/transformational leadership universally endorsed? *The Leadership Quarterly*, 10(2), 219-256. doi: 10.1016/S1048-9843(99)00018-1

DeRue, D. S., Nahrgang, J. D., Wellman, N., & Humphrey, S. E. (2011). Trait and behavioral theories of leadership: An integration and meta-analytic test of their relative validity. *Personnel Psychology*, 64(1), 7–52. doi:10.1111/j.1744-6570.2010.01201.x

Epitropaki, O., & Martin, R. (2005). From ideal to real: A longitudinal study of the role of implicit leadership theories on leader-member exchanges and employee outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 90(4), 659-676. doi: 10.1037/0021-9010.90.4.659

Hogan, R., Curphy, G. J., & Hogan, J. (1994). What we know about leadership: Effectiveness and personality. *American Psychologist*, 49, 493–504. doi: 10.1037/0003-066X.49.6.493

House, R., Javidan, M., Hanges, P., & Dorfman, P. (2002). Understanding cultures and implicit leadership theories across the globe: An introduction to project GLOBE. *Journal of World Business*, 37, 3-10. doi: 10.1016/S1090-9516(01)00069-4

Shaw, J. B. (1990). A cognitive categorization model for the study of intercultural management. *The Academy of Management Review*, 15(4), 626-645. doi: 10.2307/258685

Leader-Member Exchange Theory

Teorie směny mezi leaderem a následovníky

Autor: Matuščíková, Klára

Recenzent: Mezuláníková, Kateřina

Tato teorie patří do oblasti leadershipu, centrem jejího zájmu je vztah leadera s následovníky. Liden a kolektiv (in Graves & Luciano, 2013) uvádí, že leader vytváří odlišné vztahy s každým jednotlivým následovníkem. V rámci těchto vztahů dochází mezi leaderem a následovníkem k opakovaným, obvykle nehmotným směnám. Například leader chrání své následovníky, čímž jim poskytuje pocit bezpečí. Získává za to jejich vděčnost a loajalitu. Jedná se tedy o směnu ochrany za loajalitu (Procházka, Vaculík, & Smutný, 2013). Leader v rámci směn nabízí vizi, ochranu, možnost zažít úspěch, možnost někam patřit a být na co hrdý, získává za to následovníky, kteří směřují k jeho vizi, jsou loajální, cítí vůči němu závazek, obětují se pro skupinu a respektují ho (tamtéž). Existence směn vysvětluje, proč leaderi potřebují následovníky a naopak. Kvalita směn pak ovlivňuje dle metaanalýzy individuální výkon následovníků, spokojenost následovníků s leaderem i celkovou pracovní spokojenost následovníků. Neovlivňuje ovšem výkon skupiny (Gerstner & Day, 1997). Byla zaznamenána také souvislost kvality směn s organizational citizenship behaviour, konkrétně s altruismem a vyhověním (Scott, Craeven, & Green, 2006).

Následovníky je možné rozdělit do dvou základních kategorií podle kvality směny mezi nimi a leaderem (Graen & Cashman, in Dienesch & Liden, 1986). Jedná se o skupiny in-group, jejichž směny a vztahy s leaderem jsou na vysoké úrovni, a out-group, jejichž směny a vztahy s leaderem jsou na úrovni nízké.

Vysoká kvalita vztahu mezi leaderem a jeho následovníky může mít podle Erdogana, Lidena a Kraimerové (2006) v určitém kontextu negativní důsledky. Následovníci ze skupiny out-group mohou například vnímat chování leadera jako nespravedlivé, protože s nimi nemá vzájemné směny na tak vysoké úrovni jako s následovníky v in-group, a to může ovlivnit jejich chování i výkonnost. Harris a Kacmarová (2006) dále upozorňují na to, že vysoká míra vzájemné důvěry, respektu a závazku často zvyšuje očekávání ohledně výkonu, které může převyšovat reálné možnosti, z čehož může být člověk ve stresu nebo pod tlakem.

Související pojmy: Leadership; [Measuring of Leadership](#)

Zdroje:

Dienesch, R. M., & Liden, R. C. (1986). Leader-member exchange model of leadership: A critique and further development. *Academy of Management Review*, 11(3), 618-634. doi: 10.5465/AMR.1986.4306242

Erdogan, B., Liden, R. C., & Kraimer, M. L. (2006). Justice and leader-member exchange: The moderating role of organizational culture, 49(2), 395-406. doi: 10.5465/AMJ.2006.20786086

Gerstner, C. R., & Day, D. V. (1997). Meta-analytic review of leader-member exchange theory: Correlates and construct issues. *Journal of Applied Psychology*, 82(6), 827-844. doi:10.1037//0021-9010.82.6.827

Graves, L. M., & Luciano, M. M. (2013). Self-Determination at work: Understanding the role of leader-member exchange. *Motivation and Emotion*, 37(3), 518-536. doi:10.1007/s11031-012-9336-z

Harris, K. J., & Kacmar, K. M. (2006). Too much of a good thing: The curvilinear effect of leader-member exchange on stress. *The Journal of Social Psychology*, 146(1), 65-84. doi:10.3200/SOCP.146.1.65-84

Procházka, J., Vaculík, M., & Smutný, P. (2013). *Psychologie efektivního leadershipu*. Praha: Grada Publishing.

Scott, J., Craeven, A. E., & Green, C. (2006). A meta-analysis of organizational citizenship behavior and leader-member exchange. *Journal of Business and Economics Research*, 4(11), 19-36.

Lewin's Leadership Styles

Styly vůdcovství podle Lewina

Autor: Matějů, Zuzana

Recenzent: Zemánková, Petra

Lewinova klasifikace stylů vůdcovství (Lewin, Lippitt, & White, 1939) je teorie vytvořená v prvopočátcích zkoumání leadershipu (Bass & Bass, 2009). Lewin et al. (1939) vymezili tři styly vůdcovství: 1) autokratický, 2) demokratický a 3) laissez-faire. Vedoucí, který užívá autokratický styl, diktuje, co má kdo dělat, a veškerá rozhodnutí činí sám bez zřetele k názorům členů skupiny. Skupina se orientuje převážně na výkon. Vztahy mezi členy nejsou středem zájmu a nebývají příliš vřelé. Leader užívající demokratický styl rovněž vede činnost skupiny, rozhodnutí ale diskutuje s ostatními členy. Podporuje spolupráci a oceňuje vlastní iniciativu členů. Atmosféra v týmu bývá přátelská, členové bývají činností zaujati. Proces společného rozhodování však může práci zpomalovat. Na rozdíl od prvních dvou stylů, „laissez-faire“ leader se procesu rozhodování a řešení úkolů neúčastní, zasahuje do něj jen minimálně. Pouze určí cíl, kterého má skupina dosáhnout, a nechává svým následovníkům volný prostor. Řešení problémů zde bývá často pomalé a neproduktivní. Styl leadera se může v průběhu času měnit. Ukazuje se, že změna z autokratického vůdcovství na demokratický může trvat déle než změna v opačném směru (Lewin, 1986).

Demokratický styl vůdcovství se v Lewinových experimentech jevil jako nejvhodnější (Lewin et al., 1939). Později se však - v souladu se situačním pojetím leadershipu (viz Situational Theories of Leadership) - ukázalo, že účinnost jednotlivých stylů závisí na takových okolnostech, jako je komplexnost a náročnost úkolu, motivace členů k práci či úroveň kompetencí a znalostí členů i leadera skupiny (Hersey & Blanchard, 1976). V podmínkách časové tísně nebo v situaci nejasných požadavků může být například efektivnější autokratické vůdcovství (Schoel, Bluemke, Mueller, & Stahlberg, 2011; Lewin et al., 1939).

Související pojmy: Leadership; [Situational Theories of Leadership](#); [Measuring of Leadership](#); [Task Performance](#)

Zdroje:

Bass, B. M., & Bass, R. (2009). The Bass handbook of leadership: Theory, research, and managerial applications. New York: Simon and Schuster.

Hersey, P., & Blanchard, K. H. (1976). Life cycle theory of leadership. In H. W. Boles (Ed.), Multidisciplinary readings in educational leadership (188-199). New York: Ardent Media.

Lewin, K. (1986). Authoritarianism and democratic leadership. In B. Kellerman (Ed.), Political leadership: A Source book (388-395). Pittsburgh: University of Pittsburgh Press.

Lewin, K., Lippitt, R., & White, R. K. (1939). Patterns of aggressive behavior in experimentally created "social climates". *Journal of Social Psychology*, 10, 271-299. Retrieved from <http://search.ebscohost.com>

Schoel, C., Bluemke, M., Mueller, P., & Stahlberg, D. (2011). When autocratic leaders become an option: Uncertainty and self-esteem predict implicit leadership preferences. *Journal Of Personality & Social Psychology*, 101(3), 521-540. doi: 0.1037/a0023393

Managerial Grid Model

Model manažerské mřížky

Autor: Kolínková, Lucie

Recenzent: Sojka, Petr

Manažerská mřížka je model z oblasti managementu a leadershipu. Manažerskou mřížku si můžeme představit jako graf tvořený dvěma osami, osou zájmu o zaměstnance (osa y) a osou zájmu o produkci (osa x). Pomocí mřížky je možné zařadit styl manažera tak, že na osu y vyneseme manažerovu míru zájmu o dobré vztahy na pracovišti a o spokojenost pracovníků a na osu x míru zájmu o splnění obchodních cílů a o zisk. Na obou dvou osách je manažer hodnocen na devítibodové škále (graf má tedy podobu mřížky 9x9). Styl manažera je dán bodem v mřížce, který odpovídá hodnocení manažera na obou osách (Blake, Mouton, & Bidwell, 1962). Teorie byla v 90. letech přepracována, v rámci přepracování se změnily původní názvy manažerských stylů:

Lhostejný styl (Indifferent style) - Manažer se málo stará jak o lidi, tak o produkci. Manažeři se vyhýbají vysoké odpovědnosti, což vede k nedostatku inovativních rozhodnutí.

Vstřícný styl (Accommodating style) - Vysoký zájem o lidi, nízký o produkci. Výsledkem je přátelská, ale ne vždy produktivní atmosféra.

Status quo styl - Střední zájem o lidi, střední zájem o produkci. Jsou částečně naplňovány potřeby zaměstnanců i cíle organizace, ale ani jedno z toho zcela.

Diktátorský styl (Dictatorial style) - Nízký zájem o lidi, vysoký zájem o produkci. S lidmi je zacházeno jako s komoditami, direktivní manažer očekává za investované peníze odpovídající výkony.

Pevný styl (Sound style) – Vysoký zájem o lidi, vysoký zájem o produkci. Zisk organizace pramení z integrace úkolových a vztahových požadavků.

Oportunistický styl - Styl bez fixního umístění v mřížce; manažeři se chovají vždy tak, aby to pro ně bylo co nejvýhodnější.

Paternalistický styl - Střídání vysoké starosti o lidi a nízké starosti o produkci s vysokou starostí o produkci a nízkou starostí o lidi (McKee & Carlson, 1999).

Autoři považovali za ideální styl umístěný vysoko na obou dimenzích (pevný styl). Výzkum však nepotvrdil, že umístění stylu v manažerské mřížce samo o sobě souvisí s efektivitou manažera (Bernardin & Alvares, 1976). Model manažerské mřížky se stále šíří na internetu a v popularizačních publikacích (např. Janišová & Křivánek, 2013), v odborné literatuře byl však již koncem minulého století nahrazen modely zohledňující vliv situačních proměnných na volbu vhodného stylu vedení (např. Situational theory of leadership nebo Contingency theory of leadership).

Související pojmy: Leadership; [Measuring of Leadership](#); [Situational Theories of Leadership](#); [Contingency Theories of Leadership](#)

Zdroje:

Blake, R. R., Mouton, J. S., & Bidwell, A. C. (1962). The managerial grid. *Advanced Management Office Executive*, 1(9), 12-15. doi: 1963-05794-001.

Bernardin, J. H., & Alvares, M. (1976). The Managerial grid as a predictor of conflict resolution method and managerial effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 21(1), 84-92.
doi:10.2307/2391879.

Janišová, D., & Křivánek, M. (2013). *Velká kniha o řízení firmy: Praktické postupy pro úspěšný rozvoj organizace*. Praha: Grada Publishing.

McKee, R., & Carlson, B. (1999). *The Power to change*. Austin: Grid International Inc.

Measuring of Leadership

Měření leadershipu

Autor: Matušítková, Klára

Recenzent: Rozehnalová, Lenka

Měření leadershipu se zaměřuje zejména na zjišťování potenciálu k tomu být dobrým leaderem, na hodnocení efektivity leadera a na posouzení přístupu leadera k následovníkům (Procházka, Vaculík, & Smutný, 2013). Pro zjišťování předpokladů být leaderem se využívají psychologické testy nebo metoda assessment centra. Efektivita leadera se hodnotí nejčastěji pomocí objektivních kritérií (např. výkon skupiny) nebo dotazníkové vícezdrojové zpětné vazby. Přístup leadera se posuzuje také pomocí dotazníkové vícezdrojové zpětné vazby nebo pomocí sebehodnotícího dotazníku (tamtéž).

Psychologickými testy se posuzují osobnostní předpoklady, které jsou dle výzkumů pro leadera důležité (Procházka et al., 2013). V souvislosti s leadershipem se hodnotí osobnostní charakteristiky jako extroverze, neuroticismus, otevřenost a svědomitost (Judge, Bono, Ilies, & Gerhardt, 2002), dále úroveň kognitivních předpokladů, integrita, postoje a hodnoty potenciálních leaderů (Procházka et al., 2013). Vztahy osobnostních charakteristik a ukazatelů leadershipu jsou ale velmi slabé a různé charakteristiky jsou různě důležité v různých situacích. Kvůli tomu by měly být psychologické testy používané spíše jako doplňková metoda, samy o sobě spolehlivě neposoudí, kdo se stane leaderem ani kdo bude efektivním leaderem (tamtéž).

Metoda assessment centra využívá pozorování chování potenciálního leadera v různých modelových situacích (Vaculík, 2010). Její výhodou je možnost predikovat pracovní chování a zhodnotit schopnost potenciálního leadera využít své osobnostní předpoklady v konkrétní situaci (Procházka et al., 2013).

Vícezdrojová zpětná vazba je dotazníková metoda založena na posouzení leadera více lidmi (Procházka et al., 2013), a to nadřízenými, podřízenými, kolegy, dalšími lidmi, s nimiž je v kontaktu, popř. i sebou samým. Vícezdrojový dotazník umožňuje komplexně posoudit vnímanou efektivitu leadera i přístup leadera k podřízeným. Transformační, transakční a laissez-faire přístup leadera se nejčastěji měří vícezdrojovým dotazníkem nazývaným Multifactor Leadership Questionnaire (Avolio & Bass, 2004). Úkolovou či vztahovou orientaci leadera, dvě orientace popsané kontingenční teorií leadershipu, je možné měřit s využitím Least Preferred Co-worker Scale. Míru vztahové/úkolové orientace můžeme poznat podle toho, zda leader hodnotí svého nejméně preferovaného následovníka spíše pozitivně (vztahový) nebo spíše negativně (úkolový) (Schriesheim, Tepper, & Tetrault, 1994). Kvalitu vztahu mezi leaderem a následovníky, klíčový faktor Leader-Member Exchange Theory, je možné měřit pomocí dotazníku LMX, který vyplňuje jak leader, tak jeho následovníci (Truckenbrodt, 2000).

Použití uvedených metod je spojeno s určitými omezeními. Např. odpovědi člověka v sebehodnotících dotaznících mohou být ovlivněny jeho tendencí odpovídat sociálně žádoucím způsobem. Hodnocení v rámci vícezdrojové zpětné vazby je prováděno nezacvičenými pozorovateli a jejich výpovědi jsou subjektivní (Procházka et al., 2013).

Související pojmy: Leadership; Leadership Emergence; Multifactor Leadership Questionnaire; [Trait Theory of Leadership](#); [Transformational Leadership](#); Transactional Leadership; Laissez-Faire Leadership; [Leader-Member Exchange Theory](#); [Contingency Theories of Leadership](#)

Zdroje:

Avolio, B. J., & Bass, B. M. (2004). Multifactor leadership questionnaire. Redwood City: Mind Garden.

Judge, T. A., Bono, J. E., Ilies, R., & Gerhardt, M. W. (2002). Personality and leadership: A qualitative and quantitative review. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 765-780. doi:10.1037//0021-9010.87.4.765

Procházka, J., Vaculík, M., & Smutný, P. (2013). *Psychologie efektivního leadershipu*. Praha: Grada Publishing.

Schriesheim, C. A., Tepper, B. J., & Tetrault, L. A. (1994). Least preferred co-worker score, situational control, and leadership effectiveness: A meta-analysis of contingency model performance predictions. *Journal of Applied Psychology*, 79(4), 561-573. doi: 10.1037/0021-9010.79.4.561

Truckenbrodt, Y. B. (2000). The relationship between leader-member exchange and commitment and organizational citizenship behavior. *Acquisition Review Quarterly*, 7, 223-244. Retrieved from <http://www.dau.mil/pubscats/pubscats/AR%20Journal/arq2000/truck.pdf>

Vaculík, M. (2010). *Assessment centrum: Psychologie ve výběru a rozvoji lidí*. Brno: NC Publishing.

Shared Leadership

Sdílený leadership

Autor: Trepáčová, Martina

Recenzent: Dvořáková, Petra

Jedná se o pojem z oblastí leadership a týmová práce. Pojem popisuje způsob vedení, při němž je prostřednictvím dynamických interakcí mezi jednotlivci v týmu sdílena vůdčí role. Sdílený leadership se kromě procesu rozhodování vztahuje i na fáze, jako je zahájení činnosti, převzetí odpovědnosti za samotnou činnost a výstupy (Hoch, Pearce, & Welzel, 2010). Činnosti jako je sdílení vedoucí role či vedení členů týmu navzájem mohou vytvářet vzájemnou důvěru a posílit spolupráci a soudržnost (Mathieu, Heffner, Goodwin, Salas, & Cannon-Bowers, 2000; Small & Rentsch, 2010).

Některé studie došly k závěru, že sdílený leadership v porovnání s vertikálním leadershipem (který je založen na jmenovaném nebo formálně určeném vůdci) zvyšuje a posiluje týmový výkon (Ensley, Hmieleski, & Pearce, 2006; Hoch et al., 2010). Sdílený leadership také umožňuje lépe odhadnout efektivitu týmu, která se odráží nejen v objektivním nebo subjektivním výkonu, ale také v postojích nebo jednání (Pearce & Sims, 2002; Wang, Waldman, & Zhang, 2014).

Vztah mezi sdíleným leadershipem a týmovým výkonem je komplexnější, než aby mohl být popsán přímým vztahem. Roli zde hraje také například věková rozmanitost a koordinace v týmu, které samy o sobě ovlivňují výkon (Hoch et al., 2010). Efekt sdíleného leadershipu na výsledky týmu je větší, pokud je práce členů týmu více komplexní (tj. není přesně strukturovaná), a když je více založena na znalostech a vzájemné závislosti členů v týmu. Více než ve výkonu se sdílený leadership odráží v pozitivních pracovních postojích a kvalitě procesu jednání lidí v týmu (Wang et al., 2014).

Související pojmy: Leadership; Leadership Emergence

Zdroje:

Ensley, M. D., Hmieleski, K. M., & Pearce, C. L. (2006). The importance of vertical and shared leadership within new venture top management teams: Implications for the performance of startups. *Leadership Quarterly*, 17(3), 217-231. doi: 10.1016/j.leaqua.2006.02.002

Hoch, J. E., Pearce, C. L., & Welzel, L. (2010). Is the most effective team leadership shared? The impact of shared leadership, age diversity, and coordination on team performance. *Journal of Personnel Psychology*, 9(3), 105-116. doi: [10.1027/1866-5888/a000020](https://doi.org/10.1027/1866-5888/a000020)

Mathieu, J. E., Heffner, T. S., Goodwin, G. F., Salas, E., & Cannon-Bowers, J. A. (2000). The influence of shared mental models on team process and performance. *Journal of Applied Psychology*, 85(2), 273-283. doi:10.1037/0021-9010.85.2.273

Pearce, C. L., & Sims Jr., H. P. (2002). Vertical versus shared leadership as predictors of the effectiveness of change management teams: An examination of aversive, directive, transactional, transformational, and empowering leader behaviors. *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice*, 6(2), 172-197. doi: [10.1037/1089-2699.6.2.172](https://doi.org/10.1037/1089-2699.6.2.172)

Small, E. E., & Rentsch, J. R. (2010). Shared leadership in teams. A matter of distribution. *Journal of Personnel Psychology*, 9(4), 203-211. doi: 10.1027/1866-5888/a000017

Wang, D., Waldman, D. A., & Zhang, Z. (2014). A meta-analysis of shared leadership and team effectiveness. *Journal of Applied Psychology, 99*(2), 181-198. doi: 10.1037/a0034531

Situational Theories of Leadership

Situační teorie leadershipu

Autor: Daňsová, Petra

Recenzent: Záliš, Ladislav

Situační teorie leadershipu jsou teorie z oblasti leadershipu vysvětlující vliv situačních proměnných na optimální styl vedení leadera.

Autory patrně nejznámější situační teorie leadershipu (původně nazvané Life cycle theory of leadership) jsou Hersey a Blanchard (1969 a 1977, in Hersey, Blanchard, & Johnson, 2001). Dle této teorie vyžadují rozdílné situace odlišné styly vedení, což znamená, že aby byl leader efektivní, musí adaptovat svůj styl vedení na požadavky dané situace (Hersey, Blanchard, & Johnson, 2001). Klíčovou situační proměnou, které se musí leader přizpůsobit, je s prací související vyspělost podřízených. Ta je rozdělena na dva faktory: pracovní vyspělost (schopnost jedince vykonávat práci daná převážně vzděláním a zkušeností) a psychologická vyspělost (ochota a motivace jedince vykonávat práci). V závislosti na míře vyspělosti podřízených by měl leader upravit svoji orientaci na úkol (zaměření na povinnosti a odpovědnost podřízených) a na vztahy (zaměření na podporu podřízených):

- 1) vysoce na úkol a méně na vztahy zaměřený styl (řízení) je vhodný u motivovaných, ale nezkušených podřízených;
- 2) vysoce na úkol a vysoce na vztahy zaměřený styl (koučování) se hodí pro nemotivované a málo zkušené podřízené;
- 3) méně na úkol a vysoce na vztahy zaměřený styl (podporování) je optimální u zkušených, ale nemotivovaných podřízených;
- 4) styl, který nemusí být zaměřený ani na úkol, ani na vztahy (delegování), je vhodný u zkušených a motivovaných podřízených.

Silnou stránkou teorií je zdůraznění flexibility vůdce a vztahu mezi vůdcem a podřízenými (Johansen, 1990). Kritika je zaměřena na nedostatečnou podporu teoretického základu modelu, na nejednoznačnost v konceptualizaci úrovně vyspělosti podřízených a platnosti spojení těchto úrovní s konkrétními styly vedení (Graeff, 1997; Thompson & Vecchio, 2009). Dle Vecchia (1987) teorie platí zejména v prvních třech výše uvedených případech. Styl vedení, který není zaměřený ani na úkol, ani na vztahy (4. případ), se nezdá být efektivní ani u vysoce pracovně a psychologicky vyspělých podřízených.

Vedle Herseyho a Blanchardovy teorie existují ještě další teorie, které můžeme zařadit mezi situační teorie leadershipu – např. Contingency theory of leadership (Fiedler, 1972).

Související pojmy: Leadership; [Contingency Theories of Leadership](#)

Zdroje:

Fiedler, F. E. (1972). The effects of leadership training and experience: A contingency model interpretation. *Administrative Science Quarterly*, 453-470. Retrieved from <http://www.jstor.org/discover/10.2307/2393826?uid=3737856&uid=2129&uid=2134&uid=2&uid=70&uid=4&sid=21104815828333>

Graeff, C. L. (1997). Evolution of situational leadership theory: A critical review. *The Leadership Quarterly*, 8(2), 153-170. doi:10.1016/S1048-9843(97)90014-X

Hersey, P., Blanchard, K., & Johnson, D. (2001). *Management of organizational behavior: Leading human resources* (8th ed.). Upper Saddle River: Prentice-Hall.

Johansen, B. C. P. (1990). Situational leadership: A review of the research. *Human Resource Development Quarterly*, 1(1), 73-85. doi:10.1002/hrdq.3920010109

Thompson, G., & Vecchio, R. P. (2009). Situational leadership theory: A test of three versions. *The Leadership Quarterly*, 20, 837-848. doi:10.1016/j.leaqua.2009.06.014

Vecchio, R. P. (1987). Situational leadership theory: An Examination of a prescriptive theory. *Journal of Applied Psychology*, 72(3), 444-451. doi: 10.1037/0021-9010.72.3.444

Toxic Leadership

Toxický leadership, patologický leadership

Autor: Kočárová, Rita

Recenzent: Felgrová, Lucie

Toxický leadership (TL) je pojem patřící do oblasti leadershipu. Toxičtí lídři jsou jedinci, kteří mají zodpovědnost za skupinu lidí či organizaci, ale kteří kvůli svému destruktivnímu chování a dysfunkčním osobnostním kvalitám poškozují tyto skupiny, organizace či celé společnosti (Lipman-Blumen, 2004; 2005; Walton, 2007).

TL není jeden jasně definovaný koncept, v jeho souvislosti je spíše popisována řada charakteristik, které tito toxičtí lídři kontinuálně, ale v různé míře, s různou frekvencí a následky projevují (Lipman-Blumen, 2005).

Podle Lipman-Blumen (2004), která pojem TL zpopularizovala, je toxický lídr neupřímný, lže svým následovníkům, má nadměrné ambice, které staví lídrovu snahu o slávu nad well-being ostatních, je sobecký a arogantní. Tito jedinci jednají tak, že ponižují, demoralizují a zastrašují ostatní, porušují lidská práva a potlačují konstruktivní kritiku. Mezi projevy jejich chování patří např. nucené uvalení nerealistické pracovní zátěže, korupce, manipulace, šikana na pracovišti, obtěžování, podvody či záměrné dezinformace a dezinterpretace, stejně jako další neetické, ilegální a kriminální činy (Walton, 2007; Lipman-Blumen, 2004).

TL jsou destruktivní, touží po moci, popírají jakoukoliv svoji vinu, zneužívají své moci a pozice, starají se o sebe na úkor svých zaměstnanců. Typické je, že jejich zaměstnanci bývají přesto zpravidla přesvědčeni o jejich zásluhách (Lipman-Blumen, 2005).

Při identifikaci toxického lídra nás zajímají tyto dimenze: záměr, intenzita, trvání škody, původ a množství destruktivního chování a dysfunkčních osobnostních charakteristik, význam a dopad výstupů jeho chování. Výskyt TL závisí na osobnostních charakteristikách jedince, jeho profesním zázemí a zkušenostech, organizační kultuře a klimatu a stabilitě externího prostředí (Walton, 2007).

Související pojmy: Leadership; Leadership Emergence; [Organizational Culture](#); [Organizational Climate](#)

Zdroje:

Lipman-Blumen, J. (2004). The allure of toxic leaders: Why we follow destructive bosses and corrupt politicians – and how we can survive them. New York: Oxford University Press.

Lipman-Blumen, J. (2005). Toxic leadership: When grand illusions masquerade as noble visions. *Leader to Leader*, 36, 29-36. doi: 10.1002/ltl.125

Walton, M. (2007). Leadership toxicity – an inevitable affliction of organisations? *Organisations & People*, 14(1), 19-27. Retrieved from <http://www.ashridge.org.uk/website/IC.nsf/wFARPUB/Leadership+Toxicity+-+an+inevitable+affliction+of+organisations?OpenDocument>

Trait Theory of Leadership

Rysová teorie leadershipu

Autor: Sojka, Petr

Recenzent: Hanzlíková, Hana

Trait theory of leadership je teorií leadershipu, podle které existují dispoziční rysy, jež spojují úspěšné leadery (Hoffman, Woehr, Maldagen-Youngjohn, & Lyons, 2011). Rysy leadera jsou podle trait theory relativně trvalé atributy vytvářející stabilní výkon leadera napříč škálou situací, a hrají proto důležitou roli při predikci efektivity leadera (Zaccaro, Kemp, & Bader, 2004).

Mezi rysy leadera můžeme zařadit osobnostní rysy (např. inteligence, svědomitost), interpersonální charakteristiky (např. extraverte, přívětivost) a demografické charakteristiky (např. gender, věk) (DeRue, Nahrgang, Wellman, & Humphrey, 2011). DeRue et al. (2011) ve své metaanalýze uvádí extraverci a svědomitost jako osobnostní rysy leadera, které nejvíce souvisí s efektivitou leadera vnímanou hodnotiteli. S objektivně měřeným výkonem skupiny nejvíce souvisí svědomitost a přívětivost leadera, naopak extraverte s objektivním výkonem skupiny nesouvisí. Nejvíce spokojeni jsou podřízení s leaderem, který je přívětivý. Mírně odlišné jsou závěry jiné metaanalýzy Judge, Bona, Iliese a Gerhardta (2002), kteří za rysy související s leadershipem označují svědomitost, extraverci a otevřenost vůči zkušenosti. Hoffman et al. (2011) v další metaanalýze vyzdvihují zejména vliv dominance, energičnosti, kreativity, čestnosti/integrity a výkonové motivace leadera a identifikují řadu dalších rysů, které s efektivitou leadera slabě, ale statisticky významně souvisí.

Rysový model leadershipu postavený na integraci více atributů formulovali Zaccaro et al. (2004). Podle těchto autorů je efektivní řízení odvozeno z kombinace kognitivních schopností, osobnostních dovedností a dispozičních tendencí, hodnot a motivů. Na rysy leadera je tedy potřeba dívat se komplexně, nikoliv jednotlivě.

Rysová teorie je jednou z nejvíce kritizovaných teorií leadershipu a podle Zaccara (2007) i přes svou dlouholetou tradici doposud nepředložila soubor rysů, které by s dostatečnou jistotou identifikovaly efektivního leadera. Potenciálních rysů leadera je hodně, vztah mezi jednotlivými rysy a leadershipem buďto neexistuje nebo je spíše slabý a není stabilní napříč situacemi (Procházka, Vaculík, & Smutný). Podle DeRue et al. (2011) ovlivňují osobnostní rysy leadera leadership skrze leaderovo chování, ve kterém se odráží. Chování leadera (např. transformační leadership) je lépe měřitelné a predikuje efektivitu leadera lépe než osobnostní rysy. Ng, Ang a Chan (2008) zase poukazují na důležitost zahrnutí vlivu situačních faktorů. Ng et al. (2008) navrhují, aby hodnocení osobnosti bylo jen jedním z nástrojů pro identifikaci leaderů.

Související pojmy: Leadership; Leadership Emergence; [Measuring of Leadership](#); [Situational Theories of Leadership](#); [Contingency Theories of Leadership](#)

Zdroje:

DeRue, D. S., Nahrgang, J. D., Wellman, N., & Humphrey, S. E. (2011). Trait and behavioral theories of leadership: An integration and meta-analytic test of their relative validity. *Personnel Psychology*, 64(1), 7-52. doi:10.1111/j.1744-6570.2010.01201.x

Hoffman, B. J., Woehr, D. J., Maldagen-Youngjohn, R., & Lyons, B. D. (2011). Great man or great myth? A quantitative review of the relationship between individual differences and leader effectiveness. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 84(2), 347-381. doi:10.1348/096317909X485207

Judge, T. A., Bono, J. E., Ilies, R., & Gerhardt, M. W. (2002). Personality and leadership: A qualitative and quantitative review. *The Journal of Applied Psychology*, 87(4), 765-780. Retrieved from http://workforceuniverse.com/wp-content/uploads/2011/05/Judge_2002.pdf

Ng, K.-Y., Ang, S., & Chan, K.-Y. (2008). Personality and leader effectiveness: A moderated mediation model of leadership self-efficacy, job demands, and job autonomy. *The Journal of Applied Psychology*, 93(4), 733-743. doi:10.1037/0021-9010.93.4.733

Procházka, J., Vaculík, M., & Smutný, P. (2013). *Psychologie efektivního leadershipu*. Praha: Grada Publishing.

Zaccaro, S. J. (2007). Trait-based perspectives of leadership. *The American Psychologist*, 62(1), 6-16. doi:10.1037/0003-066X.62.1.6

Zaccaro, S. J., Kemp, C., & Bader, P. (2004). Leader traits and attributes. In J. Antonakis, A. T. Cianciolo, & R. J. Sternberg (Eds.), *The nature of leadership* (101-124). Thousand Oaks: Sage Publications.

Transformational Leadership

Transformační leadership

Autor: Procházka, Jakub

Recenzent: Vaculík, Martin

Transformační leadership je možný přístup leadera k vedení lidí. Teorie leadershipu, která transformační leadership vymezuje, rozlišuje mezi třemi přístupy k vedení lidí – transformačním, transakčním a laissez-faire (Bass, 1985). Transformační přístup se vyznačuje tím, že leader využívá čtyř nástrojů: idealizovaného vlivu, inspirování následovníků, intelektuální stimulace a individuálního přístupu. Idealizovaný vliv se projevuje deklarovanou sebedůvěrou, jasnými hodnotami a oddaností leadera organizaci, konzistencí v názorech a morálností jeho jednání. Inspirace následovníků souvisí s formulováním jasné atraktivní vize a s tím, že leader dává najevo víru v naplnění vize a jde příkladem při jejím naplňování. Intelektuální stimulace má podobu podněcování následovníků k samostatnému řešení problémů, k hledání nových postupů a k seberealizaci. Individuální přístup se projevuje zájmem leadera o následovníky a zvažováním a zohledňováním jejich osobních kvalit a potřeb (Procházka, Vaculík, & Smutný, 2013).

Míra transformačního přístupu leadera souvisí pozitivně s řadou pozitivních proměnných, jako jsou objektivně měřený výkon týmu i jednotlivých následovníků, pracovní spokojenost následovníků nebo hodnocení leadera následovníky (Bass & Riggio, 2006). Míra transformačního přístupu se dá ovlivnit tréninkem leaderů, což se následně projeví i změnou výkonu leadery vedených týmů (Barling, Weber, & Kelloway, 1996). Díky množství výzkumů a velkému počtu žádoucích vlivů transformačního leadershipu bývá transformační leadership označován za současnou normativní teorii a dominantní paradigma ve výzkumu leadershipu (Conger, 1999).

Teorie týkající se transformačního leadershipu jsou vystaveny také kritice. Vyšší míra transformačního leadershipu může mít za následek vyšší míru závislosti následovníků (Kark, Shamir, & Chen, 2003) a může vést k emočnímu vyčerpání (Gaudet, Tremblay, & Doucet, 2014). Van Knippenberg a Sitkin (2013) kritizují na transformačním leadershipu více nedostatků, zejména zpochybňují strukturu transformačního leadershipu danou čtyřmi výše uvedenými nástroji. Některé výzkumy totiž tuto strukturu neprokázaly. Také dosud nebylo prokázáno, díky jakému mechanismu transformační leadership souvisí s výkonem či spokojeností následovníků a jakou roli hrají jeho jednotlivé složky.

Související pojmy: Leadership; Leader's Charism; Laissez-Faire Leadership; Transactional Leadership; Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ); [Job Satisfaction](#)

Zdroje:

Barling, J., Weber, T., & Kelloway, K. E. (1996). Effects of transformational leadership training on attitudinal and financial outcomes: A field experiment. *Journal of Applied Psychology*, 81(6), 827-832. doi: 10.1037/0021-9010.81.6.827

Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: Free Press.

Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership*. New York: Taylor & Francis Group.

Conger, J. A. (1999). Charismatic and transformational leadership in organizations: An insider's perspective on these developing streams of research. *The Leadership Quarterly*, 10(2), 145-179. doi: 10.1016/S1048-9843(99)00012-0

Gaudet, M.-C., Tremblay, M., & Doucet, O. (2014). Exploring the black box of the contingent reward leadership-performance relationship: The role of perceived justice and emotional exhaustion. *European Journal of Work and Organizational Psychology, 23*, 897–914. doi: 10.1080/1359432X.2013.817056

Kark, R., Shamir, B., & Chen, G. (2003). The two faces of transformational leadership: Empowerment and dependency. *Journal of Applied Psychology, 88*, 246–255. doi: 10.1037/0021-9010.88.2.246

Procházka, J., Vaculík, M., & Smutný, P. (2013). *Psychologie efektivního leadershipu*. Praha: Grada Publishing.

van Knippenberg, D., & Sitkin, S. B. (2013). A critical assessment of charismatic-transformational leadership research: Back to the drawing board? *The Academy of Management Annals, 7*(1), 1-60. doi: 10.1080/19416520.2013.759433

Stress at work and coping
Pracovní stres a jeho zvládání

Consequences & Costs of Workstress

Dopady a náklady spojené s pracovným stresom

Autor: Wenyová, Lucia

Recenzent: Holubová, Zuzana

Heslo spadá do oblasti stresu na pracovisku a jeho konsekvencií. Negatívna emócia akou je pracovný stres môže mať najmä z dlhodobého hľadiska dopady na rôzne oblasti života ľudí či celej organizácie. Tieto následky môžeme podľa Woodsa a Westa (2010) rozdeliť do troch oblastí – psychologickkej, fyziologickej a behaviorálnej.

Psychologické dopady pracovného stresu často vedú k zníženiu well-beingu a fyzickej i emočnej vyčerpanosti. V dlhodobom hľadisku môžu viesť k narušeniu psychického zdravia - existuje súvislosť s depresiou, burnout syndrómom či úzkosťou (Tennant, 2001). Fyziologické koreláty prežívania stresu sú napríklad bolesť hlavy, znížená odolnosť voči infekciám, zažívacie problémy a zvýšený krvný tlak, čo môže viesť až ku kardiovaskulárnemu či inému ochoreniu (Stranks, 2005).

K negatívnym dopadom v správaní zamestnanca patrí zvýšená iritabilita, zhoršenie koncentrácie, reakčných schopností a celkových kognitívnych schopností, čo vedie k zhoršeniu celkového pracovného výkonu (Woods & West, 2010). Pracovný stres môže viesť aj k rizikovému správaniu ako napríklad fajčenie, nadmerné užívanie alkoholu, nadužívanie liekov či prejedanie (Siegrist & Rödel, 2006).

Zníženie pracovného výkonu, respektíve efektivity práce sa negatívne odzrkadľuje na výške profitu organizácie. Narušenie psychického zdravia vedie k častejším pracovným absenciám, zhoršenie koncentrácie vedie k častejším omylom a pracovným nehodám. Zníženie well-beingu a vyčerpanosť sa môžu podieľať na zámere odísť, či na skutočnom odchode zamestnancov (Stranks, 2005). Vzťah medzi pracovným stresom a pracovným výkonom však nie je tak jednoduchý a jednoznačný a istá miera stresu môže výkon dokonca zvyšovať, a to najmä u zamestnancov s vyšším záväzkom a väčšími skúsenosťami (Hunter & Tratcher, 2007).

Související pojmy: [Employee Well-Being \(Workplace Conditions & Individual Differences\)](#); [Work-Related Stress & Symptoms](#)

Zdroje:

Hunter, L. W., & Thatcher, S. B. (2007). Feeling the heat: Effects of stress, commitment, and job experience on job performance. *Academy Of Management Journal*, 50(4), 953-968. doi:10.5465/AMJ.2007.26279227

Siegrist, J., & Rödel, A. (2006). Work stress and health risk behavior. *Scandinavian Journal of Work, Environment & Health*, 32(6), 473-481. doi: 10.5271/sjweh.1052

Stranks, J. (2005). *Stress at work. Management and Prevention*. Oxford: Elsevier Butterworth-Heinemann.

Tennant, C. (2001). Work-related stress and depressive disorders. *Journal of Psychosomatic Research*, 51, 697-704. Retrieved from http://www.uic.edu/sph/glakes/occupational/reading_lists/73102/pdfs/tennant.pdf

Woods, S. A., & West, M. A. (2010). *The psychology of work and organizations*. Andover: South-Western/Cengage Learning.

Employee Well-Being

Well-being zaměstnance

Autor: Filipczykova, Klára

Recenzent: Nekužová, Markéta

Pojem patří do oblasti stresu na pracovišti a jeho konsekvencí. Well-being zaměstnance lze definovat jako spokojenost jedince s jeho prací, která přispívá k jeho celkové životní spokojenosti (Page & Vella-Brodrick, 2009). V literatuře se rozlišuje několik forem well-beingu: fyzický, emocionální/subjektivní, psychologický, sociální, etický a spirituální (Pawar, 2013). Podle Arnolda a Randalla (2010) lze faktory ovlivňující subjektivní spokojenost zaměstnanců na pracovišti rozdělit do dvou hlavních kategorií na situační a individuální.

Individuální faktory zahrnují postoje, osobnost, strategie vyrovnávání se se stresem, pracovní strategie a schopnosti jedince (Arnold & Randall, 2010; Sonnentag & Ilies, 2011). Warr (in Pawar, 2013) identifikoval deset rysů zaměstnání či pracovního prostředí podporujících well-being zaměstnance: příležitost pro osobní kontrolu a uplatnění dovedností, vnějším prostředím stanovené cíle, různorodost úkolů a použitých dovedností, jednoznačnost prostředí, dostupnost peněz, fyzické bezpečí, podpůrná supervize, příležitost pro interpersonální kontakt a významná sociální pozice. Podle výzkumných poznatků souvisí pracovní spokojenost s celkovou životní spokojeností (Harter, Schmidt, & Keyes, 2003). Podle některých výzkumů existuje také pozitivní vztah mezi well-beingem a pracovním výkonem (Judge & Thoresen, in Harter, Schmidt & Keyes, 2003; Page & Vella-Brodrick; Wright & Huang, 2012). Subjektivně spokojení pracovníci podle Spectora (in Harter et al., 2003) více spolupracují, jsou dochvilnější, do práce dochází častěji a v organizaci pracují déle než nespokojení zaměstnanci. To potvrzuje zjištění, že nedostatek pracovní spokojenosti je spojován se zvýšenou fluktuací (Page & Vella-Brodrick, 2009; Wright & Huang, 2012).

Související pojmy: [Individual Appraisal and Coping](#); [Job Satisfaction](#); [Work-Related Stress and Symptoms](#)

Zdroje:

Arnold, J., & Randall, R. (2010). *Work psychology: Understanding human behaviour in the workplace*. Harlow: Financial Times Prentice Hall.

Harter, J. K., Schmidt, F. L., & Keyes, C. M. (2003). Well-being in the workplace and its relationship to business outcomes: A review of the Gallup studies. In C. M. Keyes, & J. Haidt (Eds.), *Flourishing: Positive psychology and the life well-lived* (205-224). Washington, DC: American Psychological Association. doi:10.1037/10594-009

Page, K., & Vella-Brodrick, D. (2009). The 'What', 'Why' and 'How' of employee well-being: A New model. *Social Indicators Research*, 90(3), 441-458. doi:10.1007/s11205-008-9270-3

Pawar, B. (2013). A proposed model of organizational behavior aspects for employee performance and well-being. *Applied Research In Quality Of Life*, 8(3), 339-359. doi:10.1007/s11482-012-9193-7

Sonnentag, S., & Ilies, R. (2011) Intra-individual processes linking work and employee well-being: Introduction into the special issue. *Journal of Organizational Behavior*, 32(4), 521-525. doi: 10.1002/job.757.

Wright, T. A., & Huang, C. (2012). The many benefits of employee well-being in organizational research. *Journal Of Organizational Behavior*, 33(8), 1188-1192. doi:10.1002/job.1828

Individual Appraisal and Coping

Individuální zhodnocení a strategie zvládnání stresu

Autor: Putnová, Eliška

Recenzent: Gabrhel, Vít

Heslo individuální zhodnocení a coping spadá do oblasti stresu na pracovišti a jeho konsekvencí. Podle Lazarusovy teorie, která je v této oblasti stále nejnvlivnější a dále rozvíjená, dochází ke vzniku emocí na základě dvoufázového myšlenkového (tzv. kognitivního) zhodnocení určité situace (Lazarus, 1966). V rámci primárního zhodnocení lidé posuzují, jestli je situace příznivá, ohrožující, neutrální apod. Součástí sekundárního zhodnocení je pak posouzení vlastních možností, jak se s danou situací vypořádat. Pokud je situace prožívána jako stresující, náročná na osobní zdroje či konfliktní, člověk se snaží o aplikaci vlastních strategií, jak tuto situaci zvládnout (Folkman, Lazarus, Dunkel-Schetter, DeLongis, & Gruen, 1986). Tyto zvládací strategie se nazývají coping. Po využití určité strategie dále následuje přehodnocení situace, jehož výsledkem může být redukce stresu, úprava copingové strategie nebo pocit selhání v závislosti na tom, zda strategie vede k účinnému zvládnání stresu (je adaptivní) či nikoli (je maladaptivní). Dále lze zvládací strategie rozlišit na emočně a problémově zaměřené (Folkman, Lazarus, Gruen, & DeLongis, 1986). Ty zaměřené na emoce se snaží o zmírnění prožívaného stresu pomocí procesů, jako je popření situace, přijetí odpovědnosti, vyhýbání se situaci nebo pozitivní přerámování. Jsou využívány, pokud člověk vyhodnotí, že nelze změnit samotnou situaci. V rámci strategie zaměřené na problém člověk vnímá situaci jako něco, co může svým působením ovlivnit či změnit, aby tak byla ve shodě s jeho cíli (Smith & Kirby, 2009). Např. vyhodnocuje pro a proti daného problému, vyhledává nové informace nebo se snaží o převzetí kontroly nad dalším průběhem. Oba typy strategií se však nevylučují – mohou působit společně a vzájemně se ovlivňovat.

Související pojmy: [Intervention Strategies \(Improving Well-Being\)](#); [Employee Well-Being \(Workplace Conditions & Individual Differences\)](#)

Zdroje:

Folkman, S., Lazarus, R. S., Gruen, R. J., & DeLongis, A. (1986). Appraisal, coping, health status, and psychological symptoms. *Journal of Personality and Social Psychology*, 50(3), 571-579. doi:10.1037/0022-3514.50.3.571

Folkman, S., Lazarus, R. S., Dunkel-Schetter, C., DeLongis, A., & Gruen, R. J. (1986). Dynamics of a stressful encounter: Cognitive appraisal, coping, and encounter outcomes. *Journal of Personality and Social Psychology*, 50(5), 992-1003. doi:10.1037/0022-3514.50.5.992

Lazarus, R. S. (1966). *Psychological stress and the coping process*. New York: McGraw-Hill Book Company

Smith, C. A., & Kirby, L. D. (2009). Putting appraisal in context: Toward a relational model of appraisal and emotion. *Cognition and Emotion*, 23(7), 1352-1372. doi:10.1080/02699930902860386

Intervention Strategies (Improving Well-Being)

Intervenční strategie (pro zlepšení well-beingu)

Autor: Juříková, Denisa

Recenzent: Putnová, Eliška

Intervenční strategie se týkají zlepšování pracovních podmínek a snižování výskytu potenciálních stresorů souvisejících s prací. Jejich uplatňování má za cíl podpořit pohodu a zdraví zaměstnanců. Zaměřují se na individuální nebo organizační úroveň (Danna & Griffin, 1999).

Rozlišujeme intervence primární, které redukuje výskyt stresu, sekundární týkající se zvládnání stresu a terciární poskytující ozdravnou podporu poté, co se stres vyskytl (Cooper & Cartwright, 1997). Terciární intervence zvyšují pohodu a produktivitu zaměstnanců lepší organizací pracoviště, poskytováním lékařské péče nebo vzděláváním (Teasdale, 2006). Van der Hek a Plomp (1997) shrnuli účinné metody pro zvládnání stresu. Intervence zaměřené na jednotlivce zahrnují relaxační a meditační techniky, biofeedback, strategie kognitivního zvládnání a individuální konzultace. Skupinové intervence se zaměřují na posílení sociální podpory a obohacení práce. Intervence na úrovni organizace obsahují rozvoj nebo restrukturalizaci pracovních míst (Van der Hek & Plomp, 1997). V metaanalýze zjišťující efektivnost nástrojů primární intervence byl nalezen středně silný účinek pro kognitivně-behaviorální intervenci a multimodální programy, malý efekt byl zjištěn u relaxačních technik, bez účinku se ukázaly být intervence zaměřené na organizaci (Van der Klink, Blonk, Schene, & Van Dijk, 2001). Úspěch intervencí podporuje komunikace mezi nadřízenými a podřízenými (Spark, Faragher, & Cooper, 2001).

Související pojmy: [Work-Related Stress & Symptoms](#); [Structural Models of Workstress](#); [Transactional Models of Workstress](#); [Employee Well-Being](#); [Individual Appraisal and Coping](#)

Zdroje:

Cooper, C. L., & Cartwright, S. (1997). An intervention strategy for workplace stress. *Journal of Psychosomatic Research*, 43(1), 7-16. doi: 10.1016/S0022-3999(96)00392-3

Danna, K., & Griffin, R. W. (1999). Health and well-being in the workplace: A review and synthesis of the literature. *Journal of Management*, 3, 357-384. doi: 10.1016/S0149-2063(99)00006-9

Sparks, K., Faragher, B., & Cooper, C. L. (2001). Well-being and occupational health in the 21st century workplace. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 74, 489-509. doi: 10.1348/096317901167497

Teasdale, E. L. (2006). Workplace stress. *Psychiatry*, 5(7), 251-254. doi: 10.1053/j.mppsy.2006.04.006

Van der Hek, H., & Plomp, H. N. (1997). Occupational stress management programmes: A practical overview of published effect studies. *Occupational Medicine*, 47(3), 133-141. doi:10.1093/occmed/47.3.133

Van der Klink, J. J. L., Blonk, R. W. B., Schene, A. H., & Van Dijk, F. J. H. (2001). The benefits of interventions for work-related stress. *American Journal of Public Health*, 91(2), 270-276. doi: 10.2105/AJPH.91.2.270

Organizational Measures of Workstress

Organizační ukazatele pracovního stresu

Autor: Záliš, Ladislav

Recenzent: Hanzlíková, Hana

Pojem patří do oblasti stresu na pracovišti a jeho konsekvencí. Organizačními ukazateli pracovního stresu jsou takové proměnné na úrovni organizace, které mohou být ovlivněny pracovním stresem. Mezi nejvýznamnější organizační ukazatele pracovního stresu patří absentérství, pozdní příchody, ukončení pracovního poměru a různé ukazatele pracovní výkonnosti (Hart & Cooper, 2001; Johns, 2001).

Výskyt zmíněných jevů je významně spojen s náklady organizace, a to v důsledku snížené produktivity organizace dané nižší pracovní morálkou zaměstnance, individuální výkonností i ochotou spolupracovat s ostatními (Cooper, Liukkonen, & Cartwright, 1996; Hart & Cooper, 2001). Z pracovní neschopnosti zaměstnanců a ukončení pracovního poměru zaměstnanců plynou pro organizaci další náklady - náklady na výběr a zaučení nové pracovní síly (Cooper et al., 1996; Motowidlo, Packard, & Manning, 1986).

Ačkoli je mnoho z organizačních ukazatelů pracovního stresu dobře měřitelných, nemusí být jeho dobrými indikátory, neboť jsou ovlivněny také celou řadou dalších faktorů (např. dispozičními charakteristikami pracovníka) (Johns, 2001). I přesto je však možné dílčí vliv pracovního stresu na jeho organizační ukazatele zjistit (Westman & Etzion, 2001).

Související pojmy: [Work-Related Stress & Symptoms](#); [Consequences & Costs of Workstress](#); [Psychological & Health Measures of Stress](#); [Intervention Strategies \(Improving Well-Being\)](#)

Zdroje:

Cooper, C. L., Liukkonen, P., & Cartwright, S. (1996). Stress prevention in the workplace: Assessing the costs and benefits to organisations. Dublin: European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions.

Hart, P. M., & Cooper, C. (2001). Occupational stress: Toward a more integrated framework. In N. Anderson, D. S. Ones, H. K. Sinangil, & C. Viswesvaran (Eds.), *Handbook of industrial, work & organizational psychology* (Vol. 2: Organizational Psychology) (93-114). Thousand Oaks: Sage Publications.

Johns, G. (2001). The psychology of lateness, absenteeism, and turnover. In N. Anderson, D. S. Ones, H. K. Sinangil, & C. Viswesvaran (Eds.), *Handbook of industrial, work & organizational psychology* (Vol. 2: Organizational Psychology) (232-252). Thousand Oaks: Sage Publications.

Motowidlo, S. J., Packard, J. S., & Manning, M. R. (1986). Occupational stress: Its causes and consequences for job performance. *Journal of Applied Psychology*, 71(4), 618-629. doi:10.1037/0021-9010.71.4.618

Westman, M., & Etzion, D. (2001). The impact of vacation and job stress on burnout and absenteeism. *Psychology & Health*, 16(5), 595-606. doi:10.1080/08870440108405529

Psychological & Health Measures of Stress

Nástroje na měření psychických a zdravotních dopadů stresu

Autor: Wenyová, Lucia

Recenzent: Švecová, Tereza

Heslo patrí do oblasti stresu na pracovisku a jeho konsekvencií. Existuje spojitosť medzi vysokou mierou pracovného stresu a niektorými zdravotnými problémami, ako napríklad srdcové choroby alebo klinická depresia, a preto sa dá pristupovať k meraniu miery pracovného stresu, akú produkuje pracovné prostredie v konkrétnej organizácii alebo i celom odvetví, zberom anamnestických dát ako sú srdcové choroby, mozgové príhody, zranenia, pracovná absencia u zamestnancov a iné (Segerstrom & O'Connor, 2012). Informácie o zdravotnom stave či prípadných problémoch a zmenách môžeme získať či už dotazníkmi, prípadne priamo vyšetrením krvného tlaku, zistením úrovne hormónu kortizolu v krvi a podobne.

Dalším spôsobom podľa Arnolda a Randall (2010) sú self-report dotazníky priamo merajúce mieru stresu alebo psychologické symptómy. Výhodou tohoto spôsobu je možnosť odhalenia problému už pri jeho vzniku, nie až potom čo napáchal nezvratné následky. Pre meranie miery stresu sa používajú niektoré škály vyvinuté pre tento účel ako napr. Daily Stress Inventory (Brantley, Waggoner, Jones, & Rappaport, 1985) alebo Job Stress Battery (Türetgen, Berk, Basbuk, & Unsal, 2012). Existujú tiež nástroje na meranie určitých špecifickejších následkov stresu ako napríklad dotazník zisťujúci mieru syndrómu vyhorenia - Maslach Burnout Inventory (Arnold & Randall, 2010; Maslach & Jackson, 1981).

Dlhodobu sa vedie spor o objektívnosť meracích nástrojov, niektorí autori tvrdia, že self-report dotazníky nie sú ani objektívne ani spoľahlivé a takto zozbierané data môžu byť zaťažené chybami a skresleniami, a preto je vhodné metódy kombinovať (Arnold & Randall, 2010; Kasl, 1998).

Související pojmy: [Work-Related Stress & Symptoms](#); [Employee Well-Being \(Workplace Conditions & Individual Differences\)](#); [Consequences & Costs of Workstress](#)

Zdroje:

Arnold, J., & Randall, R. (2010). *Work psychology: Understanding human behaviour in the workplace*. (5th ed.). Harlow: Financial Times Prentice Hall.

Brantley, P. J., Waggoner, C. D., Jones, G. N., & Rappaport, N. B. (1985). A daily stress inventory: Development, reliability and validity. *Journal of Behavioral Medicine*, 10(1), 61-74. doi: 10.1007/BF00845128

Kasl, S. V. (1998). Measuring job stressors and studying the health impact of the workenvironment: An Epidemiologic commentary. *Journal of Occupational Health Psychology*, 3(4), 390-401. doi: 10.1037/1076-8998.3.4.390

Maslach, C., & Jackson, S. E. (1981). The measurement of experienced burnout. *Journal of Occupational Behaviour*, 2, 99-113. doi: 10.1002/job.4030020205

Segerstrom, S. C., & O'Connor, D. B. (2012). Stress, health and illness: Four challenges for the future. *Psychology & Health*, 27(2), 128-140. doi: 10.1080/08870446.2012.659516.

Türetgen, I. Ö., Berk, Ö. S., Basbuk, G., & Unsal, P. (2012). The Development of the jobstressor appraisal scale as part of the job stress battery. *European Journal of Psychological Assessment*, 28(2), 147-153. doi: 10.1027/1015-5759/a000103

Structural Models of Workstress

Strukturní modely pracovního stresu

Autor: Záliš, Ladislav

Recenzent: Švecová, Tereza

Pojem patří do oblasti pracovního stresu a jeho konsekvencí. Strukturní modely pracovního stresu se zaměřují na popis charakteristik práce a jejich vzájemných interakcí, které vedou ke vzniku pracovního stresu u zaměstnanců (Mark & Smith, 2008). Tyto modely jsou také nazývány interakčními (Cox & Griffiths, 2005). Mezi nejvýznamnější patří model požadavků-kontroly (Demand-Control Model) (Karasek, 1979) a požadavků-kontroly-sociální opory (Demand-Control-Support Model) (Johnson & Hall, 1988). Tyto modely předpokládají, že míra prožívaného stresu není přímo závislá na míře požadavků, ale odvíjí se také od míry kontroly nad prací, kterou zaměstnancům daná práce umožňuje, a od míry sociální opory, které se zaměstnancům dostává. Rozšířením těchto modelů je vitamínový model (Vitamin Model) (Warr, 1994), který předpokládá, že stejně jako některé charakteristiky, respektive požadavky práce, mohou být stresující, pokud je jich příliš, může být také stresující, pokud chybějí. Mezi strukturní modely se řadí i modely, které berou v potaz vhodnost pracovníka pro danou práci (Person-Environment Fit Models) (Dewe, O'Driscoll, & Cooper, 2012). Tyto předpokládají, že množství prožívaného stresu závisí na tom, jak pracovníkovy schopnosti, dovednosti a hodnoty odpovídají požadavkům dané práce.

Související pojmy: [Work-Related Stress & Symptoms](#); [Transactional Models of Workstress](#); [Consequences& Costs of Workstress](#); [Employee Well-Being](#); Work Demands

Zdroje:

Cox, T., & Griffiths, A. (2005). The nature and measurement of work stress: Theory and practice. In J. R. Wilson, & N. Corlett (Eds.), *Evaluation of human work*. London: Taylor & Francis.

Dewe, P. J., O'Driscoll, M. P., & Cooper, C. L. (2012). Theories of psychological stress at work. In R. J. Gatchel, & I. Z. Schultz (Eds.), *Handbook of occupational health and wellness* (23–38). New York: Springer.

Johnson, J. V., & Hall, E. M. (1988). Job strain, work place social support, and cardiovascular disease: A cross-sectional study of a random sample of the Swedish working population. *American Journal of Public Health*, 78(10), 1336-1342. doi:10.2105/AJPH.78.10.1336

Mark, G. M., & Smith, A. P. (2008). Stress models: A review and suggested new direction. In J. Houdmont, & S. Leka (Eds.), *Occupational health psychology: European perspectives on research, education and practice* (Vol. 3, 111-144). Nottingham: Nottingham University Press.

Karasek, R. A. (1979). Job demands, job decision latitude, and mental strain: Implications for job redesign. *Administrative Science Quarterly*, 24(2), 285-308. doi:10.2307/2392498

Warr, P. (1994). A conceptual framework for the study of work and mental health. *Work & Stress*, 8(2), 84-97. doi:10.1080/02678379408259982

Transactional Models of Workstress

Transakční modely pracovního stresu

Autor: Záliš, Ladislav

Recenzent: Pořízková, Veronika

Pojem patří do oblasti stresu na pracovišti a jeho konsekvencí.

Transakční modely pracovního stresu se zaměřují na dynamické psychické procesy, jakými zaměstnanci hodnotí a zvládají situace, které mohou být stresující (Dewe, O'Driscoll, & Cooper, 2012). Z transakční perspektivy stres vzniká v případě, kdy existuje nerovnováha mezi vnímanými požadavky v dané situaci a vnímanou schopností tyto požadavky zvládat (Hart & Cooper, 2001). Vyhodnocení situace probíhá na dvou úrovních – primární a sekundární (Lazarus, 1984). Primární vyhodnocení spočívá v uvědomění si, zda je daná situace ohrožující. Pokud tomu tak je, následuje sekundární vyhodnocení, které spočívá ve stanovení způsobu, jak je hrozbu možné zvládnout. Stejně pracovní podmínky či události mohou být různými lidmi vyhodnoceny rozdílně, a stejně tak existují rozdíly ve volbě strategií, s jakými jsou tyto situace zvládnuty (Carver & Connor-Smith, 2010). To má v případě primárního i sekundárního vyhodnocení vliv na míru prožívaného stresu a jeho trvání (Dewe et al., 2012). Samotné procesy zvládání jsou pak chováním či kognitivním úsilím, které má vést k prevenci nebo snížení ohrožení, poškození a ztráty, a to buď změnou situace, nebo zvládnutím emocí (Carver & Connor-Smith, 2010).

Mezi průkopníky transakčních modelů pracovního stresu patří Lazarus a Folkmanová (1984). Dále byly modely rozpracovány tak, aby integrovaly dispoziční charakteristiky a aspekty prostředí (pro přehled, Dewe et al., 2012; Hart & Cooper, 2001). Například Siegristův transakční model zdůrazňující významnost rovnováhy mezi vnímaným vkládaným úsilím a odměnou bere v potaz jak individuální rozdíly (především v sebevědomí a vědomí vlastní účinnosti), tak některé aspekty pracovního prostředí (Tsutsumi & Kawakami, 2004).

Související pojmy: [Work-Related Stress & Symptoms](#); [Structural Models of Workstress](#); [Consequences& Costs of Workstress](#); [Individual Appraisal and Coping](#)

Zdroje:

Carver, C. S., & Connor-Smith, J. (2010). Personality and coping. *Annual Review of Psychology*, 61, 679-704. doi:10.1146/annurev.psych.093008.100352

Dewe, P. J., O'Driscoll, M. P., & Cooper, C. L. (2012). Theories of psychological stress at work. In R. J. Gatchel, & I. Z. Schultz (Eds.), *Handbook of occupational health and wellness* (23-38). New York: Springer.

Hart, P. M., & Cooper, C. (2001). Occupational stress: Toward a more integrated framework. In N. Anderson, D. S. Ones, H. K. Sinangil, & C. Viswesvaran (Eds.), *Handbook of industrial, work & organizational psychology* (Vol. 2: Organizational Psychology) (93-114). Thousand Oaks: Sage Publications.

Lazarus, R. S., & Folkman, S. (1984). *Stress, appraisal, and coping*. New York: Springer Publishing Company.

Tsutsumi, A., & Kawakami, N. (2004). A review of empirical studies on the model of effort-reward imbalance at work: Reducing occupational stress by implementing a new theory. *Social Science & Medicine*, 59(11), 2335-59. doi:10.1016/j.socscimed.2004.03.030

Work-Related Stress & Symptoms

Pracovní stres a jeho symptomy

Autor: Svitavská, Petra

Recenzent: Blažejovská, Tereza

Heslo patří do oblasti stresu na pracovišti. Pracovní stres je definován jako pocit napětí pramenící z práce (Armstrong & Griffin, 2004). Objevuje se v situacích, kdy vysoké pracovní požadavky kladené na jedince převyšují jeho schopnosti (Bosma, Richard, Siegrist, & Marmot, 1998).

Stres se projevuje různými symptomy, mezi nejčastější patří zhoršená nálada, úzkost, zlost a kognitivní poruchy jako potíže se soustředěním či pamětí (Ilfeld, 1976). Příznaky stresu lze obecně dělit na a) emocionální - podrážděnost, vyčerpání či úzkost; b) mentální - kognitivní poruchy (Bäckström, Bixo, Nyberg, & Savic, 2013); c) behaviorální - změny stravování, poruchy spánku; d) fyzické příznaky - bolesti zad či hlavy, zažívací potíže, hypertenze a jiné (Nixon, Mazzola, Bauer, Krueger, & Spector, 2011).

Pracovní stres má situační i osobnostní příčiny. Mezi situační stresory patří např. dlouhá pracovní doba (Sparks, Cooper, Fried, & Shirom, 1997), práce na noční směny (Barnes-Farrell et al., 2008) či nejednoznačná pracovní role (Tubre & Collins, 2000).

Podle Coxe a kolegů (2000) mohou situační faktory ohrožovat duševní zdraví pracovníka, ale jejich vliv závisí na schopnostech jedince stres zvládat (na tzv. copingu). Více ohroženi stresem jsou např. lidé s vysokou mírou neuroticismu, naopak méně náchylní k prožívání stresu jsou lidé extravertní (DeNeve & Cooper, 1998). Stres snáší lépe starší pracovníci oproti těm mladším (Shirom, Gilboa, Fried, & Cooper, 2008).

Pracovní stres ohrožuje celou organizaci, neboť je spojen s fluktuací zaměstnanců, nízkým pracovním výkonem, absencemi v práci (Jamal, 2007) či se syndromem vyhoření (Taris, Peeters, Le Blanc, Schreurs, & Schaufeli, 2001). Nicméně určitá míra stresu je běžná a zaměstnanci mohou prožívat stres i spokojenost s prací zároveň (Hart, 1999).

Související pojmy: [Consequences & Costs of Workstress](#); [Employee Well-Being](#); [Individual Appraisal and Coping](#)

Zdroje:

Armstrong, G. S., & Griffin, M. L. (2004). Does the job matter? Comparing correlates of stress among treatment and correlational staff in prisons. *Journal of Criminal Justice*, 32(6), 577-592. doi: 10.1016/j.jcrimjus.2004.08.007

Bäckström, T., Bixo, M., Nyberg, S., & Savic, I. (2013). Increased neurosteroid sensitivity - An explanation to symptoms associated with chronic work related stress in women? *Psychoneuroendocrinology*, 38(7), 1078-7089. doi: 10.1016/j.psyneuen.2012.10.014

Barnes-Farrell, J. L., Davies-Schriels, K., McGonagle, A., Walsh, B., DiMilia, L., Fischer, F., . . . Tepas, D. (2008). What aspects of shiftwork influence off-shift well-being of healthcare workers? *Applied Ergonomics*, 39(5), 589-596. doi: 10.1016/j.apergo.2008.02.019

Bosma, H., Richard, P., Siegrist, J., & Marmot, M. (1998). Two alternative jobs stress models and the risk of coronary heart disease. *Journal of Public Health*, 88(1), 68-74. doi: 10.2105/AJPH.88.1.68

- Cox, T., Griffiths, A., Barlow, C., Randall, R., Thompson, L., & Rial-Gonzalez, E. (2000). *Organisational interventions for work stress. A risk management approach*. Sudbury: HSE Books.
- DeNeve, K. M., & Cooper, H. (1998). The happy personality: A meta-analysis of 137 personality traits and subjective well-being. *Psychological Bulletin*, 124(2), 197-229. doi: 10.1037/0033-2909.124.2.197
- Hart, P. M. (1999). Predicting employee life satisfaction: A coherent model of personality, work and nonwork experiences, and domain satisfactions. *Journal of Applied Psychology*, 84(4), 564-584. doi: 10.1037/0021-9010.84.4.564
- Ilfeld, F. W. (1976). Further validation of a psychiatric symptom index in a normal population. *Psychological Reports*, 39(3, Pt 2), 1215-1228. doi: 10.2466/pr0.1976.39.3f.1215
- Jamal, M. (2007). Job stress and job performance controversy revisited: An empirical examination in two countries. *International Journal of Stress Management*, 14(2), 175-187. doi: 10.1037/1072-5245.14.2.175
- Nixon, A. E., Mazzola, J. J., Bauer, J., Krueger, J. R., & Spector, P. E. (2011). Can work make you sick? A meta-analysis of the relationships between job stressors and physical symptoms. *Work & Stress*, 25(1), 1-22. doi: 10.1080/02678373.2011.569175
- Shirom, A., Gilboa, S., Fried, Y., & Cooper, C. L. (2008). Gender, age and tenure as moderators of work-related stressors relationships with job performance: A meta-analysis. *Human Relations*, 61(10), 1371-1398. doi: 10.1177/0018726708095708
- Sparks, K., Cooper, C., Fried, Y., & Shirom, A. (1997). The effects of hours on work and health: A meta-analytic review. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 70(4), 391-408. doi: 10.1111/j.2044-8325.1997.tb00656.x
- Taris, T. W., Peeters, M. W., Le Blanc, P. M., Schreurs, P. G., & Schaufeli, W. B. (2001). From inequity to burnout: The role of job stress. *Journal of Occupational Health Psychology*, 6(4), 303-323. doi: 10.1037/1076-8998.6.4.303
- Tubre, T. C., & Collins, J. M. (2000). Jackson and Schuler (1985) revisited: A meta-analysis of the relationships between role ambiguity, role conflict and job performance. *Journal of Management*, 26(1), 155-169. doi: 10.1177/014920630002600104

Organization and organizational culture
Organizace a organizační kultura

Conceptualisation of Change

Konceptualizace změny

Autor: Štanclová, Gabriela

Recenzent: Mayerová, Karolína

Pojem patří do oblasti organizace a organizační kultury. Organizační změnu je možné konceptualizovat více způsoby, například podle toho, jak často k ní dochází, jak probíhá a jaký je její rozsah (By, 2005). Nejčastěji se organizační změna dělí podle toho, jakým způsobem probíhá. Z tohoto hlediska lze rozlišit plánovanou a emergentní (vynořující se) změnu, přičemž výběr vhodného přístupu závisí na tom, v jaké situaci ke změně dochází (Bamford & Forrester, 2003).

Plánovaný přístup ke změně vychází z Lewinovy metody organizačního rozvoje a chápe změnu jako sled jasně odlišených fází, kterými organizace postupně prochází s cílem dosáhnout požadovaného stavu. Jedná se o top-down přístup, změna tedy probíhá shora dolů (By, 2005). Původní třífázový přístup ke změně dle Lewina (in Bamford & Forrester, 2003) staví na předpokladu, že pro úspěšnou změnu musí být nejprve odstraněny dosavadní způsoby chování, struktury, procesy a kultura. V následujících krocích jsou tyto prvky organizace nahrazeny něčím novým.

Emergentní přístup ke změně vznikl jako kritika plánovaného přístupu a je oproti předešlému přístupu založený na proměně zdola nahoru, jedná se tedy o bottom-up přístup (Bamford & Forrester, 2003). Na rozdíl od plánovaného přístupu je lépe využitelný v komplexních a nepředvídatelných situacích, které vyžadují rozsáhlejší a rapidnější změnu. Z pohledu emergentního přístupu je změna nelineární, neustále se vyvíjí, příčiny jsou vzájemně propojeny s následky, a proto není předběžné plánování organizační reakce na změnu efektivní. Změna je tedy chápána jako proces neustálé adaptace na měnící se podmínky (By, 2005).

Související pojmy: [Organizational Change](#); Change Management; Emergent Change; Top-Down Approach to Change; Bottom-Up Approach to Change; Culture Change Process.

Zdroje:

Bamford, D. R., & Forrester, P. L. (2003). Managing planned and emergent change within an operations management environment. *International Journal of Operations & Production Management*, 23(5), 546-564. doi: 10.1108/01443570310471857

By, R. T. (2005). Organisational change management: A Critical review. *Journal of Change Management*, 5(4), 369-380. doi: 10.1080/14697010500359250

Organizational Climate

Organizační klima

Autor: Balcarová, Adéla

Recenzent: Macháčová, Anna

Pojem patří do oblasti organizace a organizační kultury. Organizační klima (OK) je v literatuře chápáno 3 způsoby:

- 1) jako zaměnitelné s pojmem organizační kultura (Schneider, 2000);
- 2) jako aspekt organizační kultury (např. dle Scheina (2000) je OK kulturní artefakt);
- 3) jako odlišný konstrukt, než je kultura. Koncept OK je používán k popisu konfigurace postojů a vnímání členů organizace, které odrážejí podstatnou část kontextu, jehož jsou tito jedinci součástí a ve kterém pracují (Ashkanasy, Wilderom, & Peterson, 2000). Lze jej definovat jako vlastnost celkového organizačního prostředí, která je zažívána zaměstnanci, ovlivňuje jejich chování a může být popsána z hlediska určitého souboru charakteristik prostředí, jež jsou vědomě vnímány členy organizace (Denison, 1996).

Jamesová a James (1989) identifikovali 4 dimenze OK: rolový stres a nedostatek harmonie; pracovní výzva a autonomie; facilitace a podpora leadera; kooperace, přátelskost a vřelost pracovní skupiny. Jedná se o jednu z nejstarších, ale zdaleka ne jediných klasifikací dimenzí OK (Patterson et al., 2005).

Podle Schneidera (2000) je koncept OK natolik amorfni, že je pro jeho zkoumání účelné studovat OK jako strategicky zaměřené (např. OK pro službu, kreativitu, kvalitu). Předpokládá se, že nevhodné OK je jedním ze zdrojů pracovního stresu (Hart & Cooper, 2001), potvrzena je např. jeho klíčová role při výskytu sexuálního harašení na pracovišti (Willness, Steel, & Lee, 2007).

Koncept OK je vývojově starší než koncept organizační kultury, jeho základem je Lewinova teorie pole. Dnes výzkumu organizací dominuje koncept organizační kultury, jeho záběr se ale značně překrývá se zaměřením výzkumů OK v 60.-70. letech. Jde tedy o překrývající se koncepty a rozdíly mezi nimi pramení spíše z rozdílnosti jejich perspektiv než z rozdílnosti podstaty fenoménu (Denison, 1996).

Související pojmy: [Job Satisfaction](#); [Organizational Culture](#); [Work-Related Stress and Symptoms](#)

Zdroje:

Ashkanasy, N. M., Wilderom, C. P. M., & Peterson, M. F. (2000). Introduction. In N. M. Ashkanasy, C. P. M. Wilderom, & M. F. Peterson (Eds.), *Handbook of organizational culture and climate*. Thousand Oaks: Sage Publications.

Denison, D. R. (1996). What is the difference between organizational culture and organizational climate? A native's point of view on a decade of paradigm wars. *Academy of Management Review*, 21, 619-654. Retrieved from <http://search.proquest.com/docview/210951130?accountid=16531>

Hart, P. M., & Cooper, C. L. (2001). Occupational stress: Toward a more integrated framework. In N. Anderson, D. S. Ones, H. K. Sinangil, & C. Viswesvaran (Eds.), *Handbook of industrial, work and organizational psychology* (93-114). London: Sage Publications.

- James, L. A., & James, L. R. (1989). Integrating work environment perceptions: Explorations into the measurement of meaning. *Journal of Applied Psychology, 74*(5), 739-751. doi:10.1037/0021-9010.74.5.739
- Patterson, M. G., West, M. A., Shackleton, V. J., Dawson, J. F., Lawthom, R., Maitlis, S., ... Wallace, A. M. (2005). Validating the organizational climate measure: Links to managerial practices, productivity and innovation. *Journal of Organizational Behavior, 26*, 379-408. doi: 10.1002/job.312
- Schein, E. H. (2000). Sense and nonsense about culture and climate. In N. M. Ashkanasy, C. P. M. Wilderom, & M. F. Peterson (Eds.), *Handbook of organizational culture and climate*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Schneider, B. (2000). The psychological life of organizations. In N. M. Ashkanasy, C. P. M. Wilderom, & M. F. Peterson (Eds.), *Handbook of organizational culture and climate*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Willness, C. R., Steel, P., & Lee, K. (2007). A meta-analysis of the antecedents and consequences of workplace sexual harassment. *Personnel Psychology, 60*(1), 127-162. Retrieved from <http://search.proquest.com/docview/220144957?accountid=16531>

Organizational Culture

Organizační kultura

Autor: Matláková, Michaela

Recenzent: Mezulániková, Kateřina

Heslo patří do oblasti organizace a organizační kultury. Organizační kultura je pojem zastřešující přesvědčení, normy, hodnoty a chování, které sdílejí jedinci v konkrétní organizaci. Je to skupinový fenomén, který vzniká ze zkušenosti, již organizace získává. Jednotlivci jsou do ní včleňováni socializací. Do češtiny se organizační kultura překládá také jako podniková nebo firemní kultura (Lukášová, 2010).

Existují dva základní přístupy k přemýšlení o organizační kultuře. Jedním z nich je interpretativní přístup, který chápe kulturu jako něco, čím organizace je. Druhý, objektivistický přístup předpokládá, že kultura je něco, co organizace má (Lukášová, 2010). Můžeme se setkat s řadou způsobů, jak klasifikovat a konceptualizovat organizační kulturu. Často využívaný je model Edgara Sheina (1992), který rozlišuje tyto roviny kultury: artefakty (vnější projevy kultury), hodnoty a normy a základní přesvědčení sdílená pracovníky organizace.

Je k dispozici i řada nástrojů, především v podobě dotazníků, kterými lze kulturu konkrétní organizace diagnostikovat. Znamé jsou například Denison Organizational Culture Survey nebo Organizational Culture Inventory (podrobněji v češtině např. Lukášová, 2010; v angličtině např. Ehrhart, Schneider, & Macey, 2014). Determinantami vývoje organizační kultury mohou být například soutěživé prostředí, požadavky zákazníků či sociální očekávání (Gordon, 1991). Kritika konceptu organizační kultury přichází ze strany postmoderních přístupů, které odsuzují snahu využívat změny v organizační kultuře k manipulaci nebo kontrole zaměstnanců, popřípadě pokládají organizační kulturu za iluzi (Hatch & Cunliffe, 2013).

Související pojmy: [Organizational Climate](#); [Organizational Change](#); [Organizational Citizenship Behaviour](#)

Zdroje:

Ehrhart, M. G., Schneider, B., & Macey, W. H. (2014). Organizational climate and culture: An introduction to theory, research, and practice. New York: Routledge.

Gordon, G. G. (1991). Industry determinants of organizational culture. *Academy of Management Review*, 16(2), 396-415. doi:10.5465/AMR.1991.4278959

Hatch, M. J., & Cunliffe, A. L. (2013). *Organization theory: Modern, symbolic, and postmodern perspectives*. Oxford: Oxford University Press.

Lukášová, R. (2010) *Organizační kultura a její změna*. Praha: Grada Publishing.

Schein, E. H. (1992). *Organizational culture and leadership*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.

Organizational Development

Organizační rozvoj

Autor: Pořízková, Veronika

Recenzent: Marsová, Kristýna

Pojem patří do oblasti organizace a organizační kultury. Organizační rozvoj je teorie i praxe plánovaného a shora řízeného postupu pro zvýšení efektivity fungování organizace. Je to dlouhodobý proces zahrnující intervence vedoucí k lepšímu zvládnutí organizační změny (Marshak, 2014). Někteří autoři vidí organizační rozvoj přímo jako samotnou plánovanou změnu organizační kultury (Burke, in Marshak, 2014), jiní jako proces facilitace personálních a organizačních změn za použití znalostí z oboru sociálně-behaviorálních věd (Anderson, 2012).

Teorie organizačního rozvoje bere na vědomí specifické rozdíly mezi jednotlivými organizacemi a pracuje s pojmy jako organizační klima a kultura. Zahrnuje čtyři základní aspekty (Marshak, 2014):

a) Humanistická filozofie: víra v lidský potenciál a dobro lidstva - každý člověk je schopen změny a seberozvoje.

b) Demokratické principy: zahrnutí většiny do rozhodování - vedení má zahrnovat širší rámec lidí, ne jen jednotlivce.

c) Na klienta zaměřený přístup: externista, který je pověřen organizačním rozvojem, dbá zejména na blaho organizace a jejích členů.

e) Orientace na širší socioekologickou perspektivu: je potřeba brát v potaz nejen to, co je dobré pro organizaci, ale i to, jak změna ovlivní její široké okolí.

Teorie organizačního rozvoje vychází z díla Kurta Lewina a jako samostatný obor se vymezuje od 30. let minulého století, kdy se organizační rozvoj vydělil z oblasti lidských zdrojů (Anderson, 2012). Kritici existence samostatného oboru argumentují nedostatečným teoretickým ukotvením a spíše praktickým zaměřením.

Související pojmy: [Learning Organization](#); [Organizational Learning](#); [Organizational Change](#); Change Management; [Organizational Culture](#); [Organizational Climate](#)

Zdroje:

Anderson, D. L. (2012). Organization development. The Process of leading organizational change. London: Sage Publications.

Marshak, J. K. (2014). Organization development as an evolving field of practice. In B. B. Jones, & M. Brazzel (Eds.), The NTL handbook of organization development and change: Principles, practices and perspectives (3-127). London: Wiley.

Organizational Change

Organizační změna

Autor: Kadlecová, Michaela

Recenzent: Rozehnalová, Lenka

Pojem patří do oblasti organizace a organizační kultury. Organizační změnou rozumíme jakoukoli úpravu struktur či procesů v organizaci (Lewis, 2011), je to proces adaptace na měnící se prostředí (Hannan & Freeman, 1984). Změna probíhá na základě tlaku z vnějšího (trh) či vnitřního prostředí organizace na přizpůsobení se v oblasti technické/ekonomické (např. obnovou technického vybavení), politické (např. změny ve vedení, rozdělování odměn) či kulturní (např. změna hodnot) (Westover, 2010). Cílem změny je udržení životaschopnosti a konkurenceschopnosti organizace. Změna může být plánovaná (na základě analýzy současného stavu a požadovaného směru vývoje) nebo vynořující se (v reakci na aktuální požadavky prostředí) (Burke, 2010), často se však uplatňují oba přístupy společně (Burnes, 2004).

Pojem organizační změna je některými autory (např. Burke, 2010) považován za zaměnitelný s pojmem organizační rozvoj (organizational development). Dle jiných autorů (např. Cummings & Worley, 2009) naopak organizační rozvoj zdůrazňuje růst a zvyšování efektivity organizace, což jej od organizační změny odlišuje. Organizační změna není vždy žádaná, proti změně mohou působit pasivní faktory (např. zvyk zaměstnanců vykonávat činnost určitým způsobem, pohodlí) nebo aktivní faktory (např. odmítání alternativních metod, strach jednat odlišně od jiných lidí) (Bejinaru & Baesu, 2013).

Související pojmy: [Organizational Culture](#); Change Management; [Organizational Development](#)

Zdroje:

Bejinaru, R., & Baesu, C. (2013). Approaches to organizational change within modern companies. *The USV Annals of Economics and Public Administration*, 1(17), 127-134. Retrieved from http://econpapers.repec.org/article/scmusvaep/v_3a13_3ay_3a2013_3ai_3a1%2817%29_3ap_3a127-134.htm

Burke, W. W. (2010). *Organizational change: Theory and practice*. Thousand Oaks: Sage Publications.

Burnes, B. (2004). Emergent change and planned change - competitors or allies?. *International Journal of Operations & Production Management*, 24(9), 886-902. doi: 10.1108/01443570410552108

Cummings, T. G., & Worley, C. G. (2009). *Organization development and change*. Mason: Cengage Learning.

Hannan, M. T., & Freeman, J. (1984). Structural inertia and organizational change. *American Sociological Review*, 149-164. doi:10.2307/2095567

Lewis, L. K. (2011). *Organizational change: Creating change through strategic communication (Vol. 4)*. Chichester: Wiley.

Westover, J. H. (2010). Managing organizational change: Change agent strategies and techniques to successfully managing the dynamics of stability and change organizations. *International Journal of Management and Innovation*, 2(1), 45-51. Retrieved from <http://www.highbeam.com/doc/1P3-1998592351.html>

Organizational Structure

Struktura organizace

Autor: Zlámalová, Zuzana

Recenzent: Sojka, Petr

Pojem patří do oblasti organizace a organizační kultury. Struktura vytváří a zajišťuje síť spojů, které dočasně nebo trvale pojí členy organizace. Tyto spoje propojují úrovně organizace a podílí se na jejím efektivním řízení (Albers, Wohlgezogen, & Zajac, 2013).

V rámci struktury se uplatňují různé strategie, např. míra centralizace a decentralizace (Blažek & Šafrová Drážilová, 2013). Centralizace umožňuje koordinovat procesy v organizaci, kontrolovat je, prohlubovat dělbu práce na bázi koncentrace a specializace. Příkladem je funkcionální struktura, charakteristická rozsáhlou dělbou práce, centralizací kontroly, komunikací skrze hierarchii (Miles, Snow, Meyer, & Coleman, 1978), mající pevnou mechanistickou strukturu a vyznačující se rutinizací, kontrolou a byrokracií (Schreyögg & Sydow, 2010). Decentralizace zase podporuje tvořivost a podnikavost pracovníků i odpovědnost za vlastní chování (Blažek & Šafrová Drážilová, 2013). Příkladem jsou maticové struktury reflektující decentralizaci a debyrokratizaci (Wagner-Tsukamoto, 2003). Linioví manažeři zde kromě obvyklých povinností zastávají odpovědnost za specifické projekty. Důraz je kladen na schopnost plánování ve své oblasti či na supervize (Miles et al., 1978).

Kombinaci obou uvedených představují hybridní struktury, které decentralizují klíčová rozhodování řídicími jednotkami, např. jednání se zákazníky, a centralizují správní funkce pomocí korporátního personálu, např. kontrolu nákladů (Sydney, 1996).

Strukturu ovlivňuje dynamika globalizace, vysoká konkurence či nepředvídatelnost prostředí; ty mohou uspořádání organizace posouvat směrem k flexibilitě, volným vazbám a k improvizaci: „od hierarchické struktury k síťové, od specializovaných týmů k dočasným projektovým, od vertikálního řízení k horizontálnímu“ (Schreyögg & Sydow, 2010, 1251).

Související pojmy: [Organizational Change](#); [Organizational Culture](#); [Organizational Development](#)

Zdroje:

Albers, S., Wohlgezogen, F., & Zajac, E. J. (2013). Strategic alliance structures: An organization design perspective. *Journal of Management*, 20(10), 1-33. doi: 10.1177/0149206313488209

Blažek, L., & Šafrová Drážilová, A. (2013). *Nadnárodní společnosti v České republice: Vývojové trendy, organizace a řízení, kultura a odpovědnost* (1st ed.). Praha: C. H. Beck.

Miles, R. E., Snow, Ch. C., Meyer, A. D., & Coleman, H. J. Jr. (1978). Organizational strategy, structure, and process. *The Academy of Management Review*, 3(3), 546-562. Retrieved from <http://web.a.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=4&sid=2370c2cb-e280-4155-b16c-5ba167e9cdc2%40sessionmgr4002&hid=4104>

Schreyögg, G., & Sydow, J. (2010). Organizing for fluidity? Dilemmas of new organizational forms. *Organization Science*, 21(6), 1251-1262. doi: 10.1287/orsc.1100.0561

Sydney, S. L. (1996). Hybrid organization structures: A path to cost savings and customer responsiveness. *Human Resource Management*, 35(4), 453-469. doi: 10.1002/(SICI)1099-050X(199624)35:4<453::AID-HRM2>3.0.CO;2-V

Wagner-Tsukamoto, S. (2003). Human nature and organization theory: On the economic approach to institutional organization (1st ed.). Cheltenham, England: Edward Elgar.

ENCYKLOPEDIE PSYCHOLOGIE PRÁCE

Procházka, Vaculík, Součková, Leugnerová (Eds.)

Encyklopedie psychologie práce obsahuje 108 hesel pokrývajících oblasti výběr a hodnocení pracovníků, hodnocení pracovní výkonnosti, pracovní motivaci, rozvoj pracovníků, týmy a týmovou práci, pracovní postoje, řízení kariéry, leadership, pracovní stres a jeho zvládnání, organizační kulturu a psychologii práce obecně. Hesla se opírají o klasické i nejnovější výzkumné studie a monografie a nabízí nejen stručnou definici teorií, psychologických konstruktů, modelů a metod, ale zabývají se také jejich kritikou a souvislostmi. Encyklopedie je určena pro psychology v organizacích, personalisty, odborné konzultanty a manažery, kteří se zabývají lidským chováním na pracovištích bez ohledu na to, v jaké organizaci působí. Užitečná ovšem může být také pro studenty psychologie, personální práce či managementu nebo pro výzkumníky působící v těchto či příbuzných oborech. Čtenářům může sloužit pro rozšíření obzorů, jako stručný přehled aktuálního poznání v odvětví psychologie práce nebo pro oživení či utřídění znalostí v oblastech, na které se přímo nezaměřují, ale které s jejich prací či studiem souvisejí.

