

ENCYKLOPEDIE PSYCHOLOGIE PRÁCE

II. díl



**Martin Vaculík, Jakub Procházka,
Marcela Leugnerová, Marie Součková (Eds.)**

ENCYKLOPEDIE PSYCHOLOGIE PRÁCE

II. DÍL

Martin Vaculík, Jakub Procházka, Marcela Leugnerová, Marie Součková (eds.)

Masarykova univerzita
Brno 2016

Vědecká redakce Masarykovy univerzity

prof. MUDr. Martin Bareš, Ph.D.

Mgr. Iva Zlatušková

Ing. Radmila Droběnová, Ph.D.

Mgr. Michaela Hanousková

doc. Mgr. Jana Horáková, Ph.D.

doc. PhDr. Mgr. Tomáš Janík, Ph.D.

doc. JUDr. Josef Kotásek, Ph.D.

Mgr. et Mgr. Oldřich Krpec, Ph.D.

prof. PhDr. Petr Macek, CSc.

doc. Ing. Petr Pirožek, Ph.D.

doc. RNDr. Lubomír Popelínský, Ph.D.

Mgr. David Povolný

Mgr. Kateřina Sedláčková, Ph.D.

prof. RNDr. David Trunec, CSc.

prof. MUDr. Anna Vašků, CSc.

doc. Mgr. Martin Zvonař, Ph.D.

PhDr. Alena Mizerová

Všechna práva vyhrazena. Žádná část této elektronické knihy nesmí být reprodukována nebo šířena v papírové, elektronické či jiné podobě bez předchozího písemného souhlasu vykonavatele majetkových práv k dílu, kterého je možno kontaktovat na adrese – Nakladatelství Masarykovy univerzity, Žerotínovo náměstí 9, 601 77 Brno.

Encyklopedie psychologie práce, II. díl

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

Recenzovali: doc. PhDr. Aleš Gregar, CSc.; doc. PhDr. Luboš Kostroň, M.A., CSc.

Návrh a zpracování obálky: Petra Zemánková

Sazba: Petra Dvořáková

Jazyková korektura: Anna Marie Rosická, Karolína Stegmannová

Vydala Masarykova univerzita, Žerotínovo nám. 617/9, 677 01 Brno

1., elektronické vydání, 2016

ISBN 978-80-210-8368-4

Abstrakt

Druhý díl Encyklopedie psychologie práce obsahuje 87 hesel rozdělených do témat výběr pracovníků, hodnocení pracovní výkonnosti, pracovní motivace, rozvoj pracovníků, týmy a týmová práce, pracovní postoje, řízení kariéry, leadership, pracovní stres a jeho zvládání, organizační kultura a psychologie práce obecně. Hesla se opírají o klasické i nejnovější výzkumné studie a monografie a nabízejí nejen stručnou definici teorií, psychologických konstruktů, modelů a metod, ale věnují se také jejich kritice a souvislostem. 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 souvisejí. Hesla v druhém díle encyklopedie odkazují i na hesla z prvního dílu, oba dva díly se vzájemně doplňují.

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 zvládání, Organizační kultura

Abstract

The second volume of Encyclopedia of Work Psychology consists of 87 entries that cover 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 to researchers in these or related fields. The reader can use the encyclopedia to broaden their horizons, to review the recent knowledge and trends in work psychology, or to get a succinct understanding in areas that are, albeit maybe not directly, tied to their profession or field of study. The entries in the second volume of the encyclopedia refer also to the entries from the first volumes, the two volumes are complementary.

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

UVEDENÍ DO PSYCHOLOGIE PRÁCE – WORK PSYCHOLOGY: THE INTRODUCTION 11

Fitting the Job to the Man	12
Fitting the Man to the Job	13
Peer-Reviewed Journals in Work Psychology	14
Pro-Management Bias.....	15

VÝBĚR A HODNOCENÍ PRACOVNÍKŮ – PERSONNEL SELECTION AND ASSESSMENT 16

Assessment Center Method: Validity	17
Fairness of Personnel Selection Procedure	18
General Mental Ability: Predictive Validity	19
Impression Management	21
Integrity: Predictive Validity.....	23
ORCE	25
Personality Traits: Predictive Validity.....	26
Selection Interview: Predictive Validity	28
Validity of Different Selection Procedures.....	29

HODNOCENÍ PRACOVNÍ VÝKONNOSTI – PERFORMANCE ASSESSMENT 30

Job Performance Assessment: Validity.....	31
Multisource Feedback: Validity	33
Performance Appraisal: Advantages, Disadvantages	35
Performance Improvement Through Goal Setting	37

PRACOVNÍ MOTIVACE – WORK MOTIVATION 38

Employee Benefits	39
ERG Theory (Alderfer's Motivation Theory).....	41
Integration of Motivation Theories	42
Job Redesign and Motivation	43
Maslow's Hierarchy of Needs	45
Money as a Motivator	47
Self-Determination Theory	49
Temporal Motivation Theory	51
Theory X and Theory Y (McGregor's Theory of Motivation).....	53
Two-Factor Theory of Motivation (Herzberg's Theory)	55

ROZVOJ PRACOVNÍKŮ – TRAINING AND DEVELOPMENT 57

Behavioral Change Theories	58
----------------------------------	----

Building Work Habits.....	59
Coaching	60
Development Center	61
Knowledge Management	62
Mentoring.....	63
Organizational Analysis of Human Resources Development.....	65
Person Analysis	66
Stages of Change Model.....	67
Task and Role Analysis	68
Technology and E-learning	69
Training Effectiveness	70
TÝMY A TÝMOVÁ PRÁCE – TEAMS AND TEAMWORK.....	72
Barriers to Teamwork.....	73
Group Cohesion	74
Groupthink.....	76
Indicators of Effective Teams	77
Social Identity	78
Pseudoteam	79
PRACOVNÍ POSTOJE – ATTITUDES AT WORK.....	80
Counterproductive Work Behavior.....	81
Employee Turnover	83
Interactional Justice	85
Job Involvement.....	87
Job Satisfaction and Job Performance Relationship	88
Job Satisfaction: Measuring.....	90
Organizational Commitment: Measuring	92
Perceived Organizational Support	93
Psychological Contract and Job Performance Relationship.....	94
Relationship between Organizational Commitment and Job Performance.....	95
Work Engagement and Job Performance Relationship	97
Work Engagement: Measuring	98
ŘÍZENÍ KARIÉRY – CAREER MANAGEMENT	99
Barriers to Career Development.....	100
Delaying and Downsizing	101
Holland Typology	103
Changing Skill Requirements	105

Self-promotion and Networking.....	106
Talent Management.....	107
LEADERSHIP – LEADERSHIP	108
Authentic Leadership	109
Consideration and Initiating Structure	111
Follower-Centric Approach to Leadership	112
Gender in Leadership	113
Intercultural Leadership	115
Laissez-Faire Leadership	116
Leader's Charisma	118
Leadership.....	120
Need for Leadership.....	121
Transactional Leadership	122
PRACOVNÍ STRES A JEHO ZVLÁDÁNÍ – STRESS AT WORK AND COPING.....	124
Emotion-Focused Coping.....	125
Managerial and Peer Support.....	127
Organizational Health	128
Problem-Focused Coping.....	129
Stress Management	130
Type A Behavior (Type A personality / Type A pattern).....	132
Type B Behavior (Type B personality / Type B pattern)	134
Workaholism.....	136
Work demands, workload	138
ORGANIZAČNÍ KULTURA – ORGANIZATIONAL CULTURE	140
Competing Values Framework	141
Emergent Approach to Organizational Change	142
Change Management	143
Learning Organization	144
Planned Approach to Organizational Change	146

Obsah českých názvů hesel

Vážení čtenáři	10
----------------------	----

UVEDENÍ DO PSYCHOLOGIE PRÁCE – WORK PSYCHOLOGY: THE INTRODUCTION 11

Přizpůsobení pracovní pozice člověku	12
Přizpůsobení člověka pracovní pozici	13
Recenzované časopisy v oblasti psychologie práce.....	14
Tendence upřednostňovat zájmy managementu	15

VÝBĚR A HODNOCENÍ PRACOVNÍKŮ – PERSONNEL SELECTION AND ASSESSMENT 16

Assessment centrum: Validita ve výběrovém řízení	17
Spravedlnost výběrového procesu	18
Intelligenční test (GMA): Prediktivní validita ve výběrovém řízení	19
Vytváření dobrého dojmu	21
Integrita: Prediktivní validita ve výběrovém řízení	23
Metoda ORCE	25
Osobnostní rysy: Prediktivní validita ve výběrovém řízení	26
Výběrový rozhovor: Prediktivní validita	28
Validita různých metod výběru zaměstnanců	29

HODNOCENÍ PRACOVNÍ VÝKONNOSTI – PERFORMANCE ASSESSMENT 30

Hodnocení pracovního výkonu: Validita	31
Vícezdrojová zpětná vazba: Validita	33
Hodnoticí rozhovor: Výhody a nevýhody.....	35
Zvyšování pracovního výkonu skrze nastavování cílů	37

PRACOVNÍ MOTIVACE – WORK MOTIVATION 38

Benefity zaměstnanecké	39
ERG teorie (Alderferova motivační teorie)	41
Integrace teorií motivace	42
Redesign pracovního místa a motivace	43
Maslowova hierarchie potřeb	45
Peníze jako zdroj motivace.....	47
Sebedeterminační teorie	49
Časová teorie motivace	51
Teorie X a teorie Y (McGregorova teorie motivace).....	53
Dvoufaktorová teorie motivace (Herzbergova teorie)	55

ROZVOJ PRACOVNÍKŮ – TRAINING AND DEVELOPMENT 57

Teorie vysvětlující změny chování	58
Budování pracovních návyků.....	59
Koučování	60
Development centrum	61
Řízení znalostí	62
Mentorování	63
Analýza rozvoje lidských zdrojů v organizaci	65
Osobní úroveň analýzy pro rozvoj lidských zdrojů	66
Stádia modelu změny	67
Analýza úkolů a rolí.....	68
Technologie a e-learning	69
Efektivita rozvoje	70
TÝMY A TÝMOVÁ PRÁCE – TEAMS AND TEAMWORK.....	72
Bariéry týmové práce	73
Skupinová koheze	74
Skupinařské myšlení / Syndrom skupinového myšlení	76
Indikátory efektivního týmu.....	77
Sociální identita	78
Pseudotým	79
PRACOVNÍ POSTOJE – ATTITUDES AT WORK.....	80
Pracovní chování kontraproduktivní	81
Fluktuace zaměstnanců	83
Spravedlnost interakční	85
Pohlčení prací.....	87
Vztah mezi pracovní spokojeností a pracovním výkonem	88
Měření pracovní spokojenosti.....	90
Měření závazku k organizaci.....	92
Vnímaná organizační opora.....	93
Vztah mezi psychologickou smlouvou a pracovní výkonností.....	94
Vztah mezi závazkem k organizaci a pracovním výkonem	95
Vztah mezi pracovní angažovaností a pracovním výkonem	97
Měření pracovní angažovanosti	98
ŘÍZENÍ KARIÉRY – CAREER MANAGEMENT	99
Překážky kariérního rozvoje	100
Zplošťování organizační hierarchie a zeštíhlování	101
Typologie Hollandova.....	103

Proměnlivé požadavky na dovednosti	105
Sebepropagace a síťování.....	106
Řízení talentů	107
LEADERSHIP – LEADERSHIP	108
Leadership autentický	109
Na vztahy / na úkoly orientovaný leadership	111
Teorie leadershipu zaměřená na následovníky.....	112
Gender ve vůdcovství.....	113
Leadership v interkulturním prostředí.....	115
Laissez-faire leadership	116
Charisma leadera	118
Vůdcovství	120
Potřeba vedení / potřeba supervize	121
Leadership transakční	122
PRACOVNÍ STRES A JEHO ZVLÁDÁNÍ – STRESS AT WORK AND COPING.....	124
Strategie zvládání stresu zaměřené na emoce.....	125
Podpora od vedení a kolegů	127
Zdraví organizační	128
Strategie zvládání zaměřené na problém	129
Řízení stresu	130
Chování typu A.....	132
Chování typu B	134
Workoholismus	136
Pracovní nároky, pracovní zátěž	138
ORGANIZAČNÍ KULTURA – ORGANIZATIONAL CULTURE	140
Model soupeřících hodnot	141
Vynořující se přístup k organizační změně.....	142
Řízení změn	143
Organizace učící se	144
Plánovaný přístup k organizační změně.....	146

Předmluva

Vážení čtenáři, druhý díl encyklopedie navazuje na první díl vydaný v roce 2015, který obsahoval 108 hesel z oblasti psychologie práce. Cílem prvního dílu bylo shrnout současný stav poznání v oblasti psychologie práce. Už při jeho tvorbě bylo jasné, že se do něj řada důležitých hesel nevejde, a proto vznikl druhý díl. Stejně jako v prvním dílu jsme i hesla ve druhém dílu rozdělili do 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.

Encyklopedie je rozdělena na 11 kapitol, která pokrývají úvod do tématu a zmíněných deset oblastí. V každé kapitole 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 jsme se v této encyklopedii nesnažili 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. Najdete mezi nimi odkazy jak na ostatní hesla uvedená v tomto druhém dílu encyklopedie, tak na hesla publikovaná v dílu prvním.

Encyklopedie byla připravována jako odborný text. Výklad každého hesla je založen na nejméně třech odborných zdrojích, 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 zajišťovali také procesem vzniku encyklopedie. Hesla byla předem vybrána editory publikace, kteří také stanovili závaznou strukturu hesla. Text konkrétního hesla pak tvořil vždy jeden student 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 podněty 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 mnoho nových poznatků publikovaných v zahraničí zatím do česky psané literatury neproniklo. Proto u každého hesla uvádíme také český překlad a věříme, že některý z nových překladů se v odborné domácí terminologii uchytí společně s tím, jak se rozšíří obecné povědomí o problematice, kterou se heslo zabývá. V encyklopedii můžete hesla vyhledávat podle jejich anglických i českých názvů.

Encyklopeide je určena psychologům v organizacích, personalistům, konzultantům, manažerům a také studentům psychologie, řízení lidských zdrojů a managementu a výzkumníkům působícím v těchto či příbuzných oborech.

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

Martin Vaculík, Jakub Procházka, Marcela Leugnerová a Marie Součková, editoři encyklopedie

Uvedení do psychologie práce – Work psychology: The Introduction

Fitting the Job to the Man

Přizpůsobení pracovní pozice člověku

Autor: Kraus, Jakub

Recenzent: Keřkovská, Tereza

Fitting the job to the man (FJM) predstavuje jeden z tradičných prístupov v rámci psychológie práce. Pozornosť upriamuje na charakteristiky práce, pracovného prostredia či pracovných nástrojov, ktoré by mali byť prispôsobené psychologickým či fyzickým charakteristikám konkrétneho pracovníka (Arnold & Randall, 2010).

Tento termín prvý krát použil prof. Alec Rodger v 50-tych rokoch minulého storočia, ako pomôcku pri vymedzení odboru pracovnej psychológie. V rámci tohto vymedzenia použil Rodger okrem pojmu FJM aj termín fitting the man to the job (FMJ; Holloway, 1991). V súčasnosti sa tieto pojmy vnímajú ako reprezentanti dvoch rozdielnych tradícií v rámci psychológie práce. Zároveň však predstavujú spoločnú snahu o dosiahnutie efektívnej zhody medzi prácou a pracovníkom, pričom jeden prístup sa zameriava na prispôsobenie práce konkrétnemu človeku a druhý prístup sa venuje skôr prispôsobeniu človeka ku konkrétnej práci (Arnold & Randall, 2010).

Tento pôvodný Rodgerov koncept (FJM/FMJ) bol často kritizovaný za to, že nebral do úvahy aj samotnú organizáciu, kde daný človek pracoval (Edwards, 1991). Pre doplnenie – tomuto aspektu sa zase venuje oblasť tzv. human relations (HR).

Fitting the job to the man tak predstavuje dôležitý tradičný teoretický prístup v počiatkoch psychológie práce, ktorý sa následne, spolu s ďalšími prístupmi, uplatnil napr. v procese výberu zamestnancov.

Související pojmy: [Fitting the Man to the Job](#)

Zdroje:

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

Holloway, W. (1991). Work psychology and organizational behaviour: Managing the individual at work. Thousand Oaks: Sage.

Edwards, J. R. (1991). Person-job fit: a conceptual integration, literature review, and methodological critique. In C. L. Cooper (Ed.), International review of industrial and organizational psychology (Vol. 6, pp. 283-357). Chichester: John Wiley & Sons.

Fitting the Man to the Job

Přizpůsobení člověka pracovní pozici

Autor: Tofflová, Adéla

Recenzent: Schmidtová, Lenka

Heslo se týká obecného paradigmatu v oblasti psychologie práce. Uzpůsobování člověka práci (dále jen FMJ, z anglického fitting the man to the job) má své místo při výběru, rozvoji nebo v odborném vedení zaměstnanců či v zácviku nováčků. Jedná se o snahu docílit efektivního souladu mezi jedincem a jeho prací, se zaměřením právě na lidský prvek (Arnold & Randall, 2010).

V praxi povětšinou uzpůsobování člověka práci znamená nalézání takových zaměstnanců, kterým bude zamýšlená pracovní náplň tzv. "sedět", tedy takových jedinců, kteří budou pro danou práci nejvhodnější. Pro takový výběr je nutné znát přesné požadavky pro konkrétní práci (např. specifické fyzické nebo psychické předpoklady) a dle nich postupovat při samotném výběru. Pro selekci vhodných jedinců bývá často při takto zaměřeném výběru zaměstnanců využíváno psychologických testů (Hollway, 1991). Haire již v roce 1959 (cit. dle Price, 2011) vymezil tento způsob jako jednu ze dvou strategií nábory zaměstnanců. Dle něj se jedná o výběr "správného" zaměstnance pro daný úkol (jedinec a jeho vlastnosti jsou proměnné a práce je fixní). Druhou jím popsanou strategií je fitting the job to the man (FJM), tedy výběr zaměstnance vhodného do firmy a její organizační kultury s tím, že náplň práce se mu přizpůsobí (práce se mění v závislosti na člověku).

Původcem termínů FMJ a FJM byl ve Velké Británii v 50. letech 20. století Alec Rodger, který definoval tehdejší formu psychologie organizace jako uzpůsobování člověka práci a práce člověku (Hollway, 1991). Se strategiemi FMJ a FJM je spojována ergonomie (inženýrství lidských zdrojů), jejímž cílem je maximalizovat efektivitu práce, její možnosti a bezpečnost (Ritter, Churchill, & Baxter, 2014).

Související pojmy: [Fitting the Job to the Man](#); Job Analysis; Job Description

Zdroje:

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

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

Price, A. (2011). Human resource management (4th ed). Andover: Cengage Learning EMEA.

Ritter, F., Churchill, E., & Baxter, G. (2014). Foundations for designing user-centered systems: What system designers need to know about people. London: Springer.

Peer-Reviewed Journals in Work Psychology

Recenzované časopisy v oblasti psychologie práce

Autor: Kraus, Jakub

Recenzent: Valášek, Štěpán

Ide o odborné periodiká, kde sú prezentované najnovšie vedecké poznatky, teoretické koncepty a ich testovanie v oblastiach súvisiacich s psychológiou práce (Arnold & Randall, 2010). Tento typ vedeckých periodik podlieha prísnyim pravidlám publikovania, kde článok predtým než je uverejnený, prejde tzv. recenzným konaním. Článok je tak preskúmaný nezávislými odborníkmi a až po zapracovaní ich prípadných pripomienok, môže byť článok odporučený na publikáciu. Cieľom je zabezpečiť kontrolu kvality a odbornosti vo vedeckom poznaní (Harnad, 1999).

Ako meradlo vedeckej významnosti (citovanosti) jednotlivých časopisov sa používa tzv. impact factor (faktor vplyvu časopisu). Na základe jeho hodnoty môže dostať čitateľ informáciu o kvalite daného časopisu a o jeho potencionálnom vedeckom vplyve (Garfield, 2006). Impact factor vyjadruje, ako moc sú články z časopisu citované v iných článkoch.

Najvýznamnejšími a najvplyvnejšími recenzovanými časopismi v oblasti psychológie práce sú podľa Arnolda a Randalla (2010) Journal of Occupational and Organizational Psychology (UK), Journal of Occupational Health Psychology (USA), Journal of Organizational Behavior (USA/UK), Journal of Applied Psychology (USA), Applied Psychology: An International Review (The International Association of Applied Psychology), Organizational Behavior and Human Decision Processes (USA), Personnel Psychology (USA), Human Relations (UK), Work and Stress (EU) a Journal of Vocational Behavior (USA). Ďalšími prestížnymi periodikami, ktoré okrem iných disciplín zaoberajúcich sa pracovným správaním, zahrnujú aj psychológiu práce, sú napr. Organizational Research Methods (USA), Academy of Management Journal (USA), či Journal of Management Studies (UK; pre hodnotenie časopisov, pozri tiež Thomson Reuters, 2015).

V rámci Českej republiky je psychológia práce v odborných časopisoch zastúpená hlavne prostredníctvom recenzovaného časopisu Psychologie pro praxi (web časopisu: www.tarantula.ruk.cuni.cz).

Související pojmy: Work Psychology; Professional Associations of Work Psychologists

Zdroje:

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

Harnad, S. (1999). Free at last: The future of peer-reviewed journals. D-Lib Magazine, 5(12). doi: 10.1045/december99-harnad

Garfield, E. (2006). The history of the journal impact factor. Journal of American Medical Association, 295(1), 90-93. doi: 10.1001/jama.295.1.90.

Thomson Reuters (2015). Journal citation reports. Retrieved from admin-apps.webofknowledge.com

Pro-Management Bias

Tendence upřednostňovat zájmy managementu

Autor: Látalová, Adéla

Recenzent: Gottfried, Jaroslav

Pro-management bias označuje tendenci externích konzultantů upřednostňovat zájmy a cíle managementu před potřebami zaměstnanců organizace (Lefkowitz, 2008). Pracovní psychologové jsou do organizace najímáni vedením, které jim za jejich služby platí. Management přitom může mít již předem vytvořenou představu o tom, co od psychologa očekává a jak by měla vypadat jeho intervence. To může u psychologa vést k tendenci dívat se na celou situaci z perspektivy managementu a nezávažit potřeby a zájmy zaměstnanců organizace (Lefkowitz, 2008; Woods & West, 2010).

Podle Katzell a Austina (1992) byla psychologie práce během prvních 100 let svého vývoje výrazně orientována na potřeby managementu. Podstatně méně pozornosti přitom bylo věnováno tomu, jaké důsledky budou mít zvolená rozhodnutí na zaměstnance organizace a jejich životy. Pro-management bias ale i dnes může vést pracovního psychologa ke sporným krokům, jako je například pomoc managementu s redukcí zaměstnanců, aniž by bylo toto počínání ekonomicky nebo jinak relevantně ospravedlnitelné (Woods & West, 2010).

Lefkowitz (2008) upozorňuje, že orientace na potřeby managementu a zanedbávání zájmů zaměstnanců je v rozporu se základními hodnotami a etickými pravidly psychologie práce. Psycholog by podle něj měl hájit potřeby a zájmy obou skupin: jak managementu, tak zaměstnanců. Pracovní psychologie by neměla mít za cíl pouze zvýšení pracovní výkonnosti, ale i zajištění spokojenosti lidí, kteří v organizaci pracují. Výzkumy navíc naznačují, že spokojenost zaměstnanců je spojena s řadou pozitivních aspektů. Patří mezi ně například nižší míra fluktuace (Page & Vella-Brodrick, 2009; Wright & Huang, 2012), dochvilnost či menší počet absencí (Harter, Schmidt, & Keyes, 2003).

Související pojmy: Ethics of Work Psychologists; [Employee Turnover](#); Job Satisfaction

Zdroje:

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* (pp. 205-224). Washington: American Psychological Association. doi:10.1037/10594-009

Katzell, R. A., & Austin, J. T. (1992). From then to now: The development of industrial-organizational psychology in the United States. *Journal of Applied Psychology*, 77(6), 803-835. doi:10.1037/0021-9010.77.6.803

Lefkowitz, J. (2008). To prosper, organisational psychology should... expand the values of organisational psychology to match the quality of its ethics. *Journal of Organizational Behavior*, 29, 439-453. doi:10.1002/job

Page, K. M., & Vella-Brodrick, D. A. (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

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

Wright, T. A., & Huang, C. (2012). The many benefits of employee well-being in organizational research. *Journal of Organizational Behavior*, 33, 1188-1192. doi:10.1002/job.1828

Výběr a hodnocení pracovníků – Personnel selection and assessment

Assessment Center Method: Validity

Assessment centrum: Validita ve výběrovém řízení

Autor: Leugnerová, Marcela

Heslo patří do oblasti výběru zaměstnanců. Assessment centrum (AC) je metoda využívaná k výběru, diagnostice a rozvoji lidí. Heslo se věnuje validitě AC, tedy tomu, jestli metoda měří to, pro co byla zkonstruována, a zda ji lze využít pro predikci budoucího výkonu (Urbánek, Denglerová, & Širůček 2002).

Pro výběrové AC zda dovede přesně předpovídat pracovní výkon (prediktivní validita). Dle metaanalýz se korelační koeficient vztahu mezi hodnocením jednotlivých kompetencí (či celkovým hodnocením v AC) a kritérii výkonu (např. platem, hodnocením nadřazeným) pohybuje okolo 0,35 (Arthur, Day, McNelly, & Edens, 2003; Gaugler, Rosenthal, Thornton, & Bentson, 1987). Prediktivní validitu AC zvyšuje větší množství různých typů modelových situací, menšího množství kompetencí, využití osob s psychologickým vzděláním jako hodnotitelů a poskytnutí vhodného zácviku (Thornton & Gibbons, 2009).

Pro diagnostické AC je klíčové, aby kompetence byly na sobě nezávislé – posouzení nezávislosti je součástí posuzování konstruktové validity (Vaculík, 2010). Dle nejrozšířenějšího přístupu (Cambell & Fiske, 1959) je AC validní tehdy, když hodnocení jednotlivých kompetencí měřených v jedné situaci spolu nekoreluje (vysoká diskriminační validita) a zároveň jednotlivá hodnocení jedné kompetence napříč situacemi spolu korelují (vysoká souběžná validita). Výsledky řady studií však dokazují, že spolu koreluje hodnocení kompetencí v jedné situaci více než hodnocení jedné kompetence v různých situacích (Lievens & Thornton, 2005). K mírnému posílení konstruktové validity přispívá např. menší počet sledovaných kompetencí, využití osob s psychologickým vzděláním jako hodnotitelů, standardizace chování figurantů v modelových situacích, využívání behaviorálních inventářů k záznamu chování aj., ale problém s konstruktovou validitou tím není vyřešen (Vaculík, 2010).

Související pojmy: Assessment Center; Competency; Personnel Selection – Design and Validation Process; [Validity of Different Selection Procedures](#)

Zdroje:

Arthur, W. Jr., Day, E. A., McNelly, T. L., & Edens, P. S. (2003). A meta-analysis of the criterion-related validity of assessment center dimensions. *Personnel Psychology*, 56, 125-154. doi: 10.1111/j.1744-6570.2003.tb00146.x

Cambell, D. T., & Fiske, D. W. (1959). Convergent and discriminant validation by the multitrait-multimethod matrix. *Psychological Bulletin*, 56, 81-105. doi: 10.1037/h0046016

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, 611-618. doi: 10.1037/0021-9010.72.3.493

Lievens, F., & Thornton III, G. C. (2005). Assessment centers: Recent developments in practice and research. In A. Evers, N. Anderson, O. Voskuil (Eds.), *The Blackwell Handbook of Personnel Selection*. Oxford: Blackwell Publishing Ltd.

Thornton, G. C., & Gibbons, A. M. (2009). Validity of assessment centers for personnel selection. *Human Resource Management Review*, 19, 169-187. doi: 10.1016/j.hrmr.2009.02.002.

Urbánek, T., Denglerová, D., & Širůček, J. (2011). *Psychometrika: Měření v psychologii*. Praha: Portál.

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

Fairness of Personnel Selection Procedure

Spravedlnost výběrového procesu

Autor: Wimmerová, Zuzana

Recenzent: Hranošová, Tereza

Pojem patří do oblasti výběru pracovníků. Spravedlnost výběrového procesu se týká toho, jestli výběrové řízení lze označit za spravedlivé a jestli je uchazeči vnímáno jako spravedlivé.

Podmínkou spravedlivého výběru je využívání validních a reliabilních metod a vyvarování se přímé diskriminace. Diskriminaci založenou na pohlaví, etnicitě, postižení či věku pokrývá právní legislativa, avšak to závisí také na právním systému a ustálených normách, které mohou být různé v různých státech (Woods & West, 2010).

Dle Gillilandova (1993) modelu je to, jestli uchazeči vnímají proces výběru jako spravedlivý, ovlivněno charakteristikami zvolených metod výběru (např. zda se vztahují k pracovní pozici, zda je standardizovaná administrace metod), objasněním jejich použití (např. poskytnutí zpětné vazby, dostatečné informování uchazečů o metodě, vyžádání si zpětné vazby od uchazečů na zvolenou metodu) a přístupem k uchazečům ze strany organizace (např. schopnost administrátora efektivně komunikovat, slušné zacházení). Pro redukci pocitu nespravedlnosti u nevybraných uchazečů se jako efektivní jeví, když je jim sdělena zpětná vazba, ve které je jim vysvětlen důvod konečného výběru namísto pouhého oznámení rozhodnutí (Gilliland et al., 2001). Vyšší vnímaná spravedlnost výběrového řízení vede k lepší akceptaci práce a k pocitu vlastní hodnoty (Gilliland, 1993).

Vliv vnímané spravedlnosti na pracovní výkon, závazek či pracovní spokojenost však nebyl jednoznačně prokázán, ačkoli vnímaná spravedlnost např. při hodnocení pracovního výkonu má na tyto proměnné významný vliv (Truxillo, Steiner, & Gilliland, 2004). Možným důvodem mohou být nedostatky výzkumů zabývajících se tímto tématem (např. není dostatečně prozkoumáno, které výstupy by mohly být vnímanou spravedlností výběrového řízení ovlivněny).

Související pojmy: Objective Evaluation; Personnel Selection – Design and Validation Process; Subjective Evaluation; [Validity of Different Selection Procedures](#)

Zdroje:

Gilliland, S. W. (1993). The perceived fairness of selection systems: An organizational justice perspective. *Academy of Management Review*, 18(4), 694-734. doi: 10.5465/AMR.1993.9402210155

Gilliland, S. W., Groth, M., Baker, R. C., Dew, A. E., Polly, L. M., & Langdon, J. C. (2001). Improving applicants' reactions to rejection letters: An application of fairness theory. *Personnel Psychology*, 54(3), 669-703. doi: 10.1111/j.1744-6570.2001.tb00227.x

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

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

General Mental Ability: Predictive Validity

Intelligenční test (GMA): Prediktivní validita ve výběrovém řízení

Autor: Ammer, Jiří

Recenzent: Janů, Kristýna

Heslo patří do oblasti výběru pracovníků. General mental ability (GMA) označuje kognitivní schopnost či obecnou inteligenci (tedy schopnost řešit problémy, uvažovat abstraktně, plánovat, učit se ze zkušenosti atp.). Heslo se věnuje prediktivní validitě GMA, tedy její schopnosti předpovídat určitá kritéria (např. pracovní výkon; Urbánek, Denglerová, & Širůček, 2011).

Více jak 85 let výzkumu ukázalo, že GMA je pravděpodobně nejlepším prediktorem pracovního výkonu (Schmidt & Hunter, 1998). Ze starších i novějších metaanalýz vyplývá, že GMA koreluje nad úrovní $r = 0,5$ s dosaženou profesní úrovní, s výkonem ve vybrané profesi a s výkonem v tréninkových programech (Ree & Earles, 1992; Salgado et al., 2003). Hunter a Hunter (1984) zjistili, že GMA předpovídá pracovní výkon u pozic s různou mírou komplexnosti (tzn. kognitivní různorodosti) a s různým množstvím požadavků. Čím je však práce komplexnější, tím důležitější roli úroveň GMA hraje.

GMA vysvětluje poměrně velkou část rozptylu (25 %) pracovního výkonu. Někteří autoři však upozorňují, že kvůli tomu je menší pozornost věnována prediktorům, které vysvětlují zbylých 75 % rozptylu (Viswesvaran & Ones, 2002). Je také nutné podotknout, že kontextuální složka pracovního výkonu (kontraproduktivní chování a pro-organizační chování zaměstnanců) je lépe predikována osobností uchazeče než jeho GMA (Gonzalez-Mulé, Mount, & Oh, 2014), proto je dobré obohatit výběrový proces i o další prediktory výkonu. S využíváním GMA jako nástroje pro výběr zaměstnanců se pojí některé etické otázky. GMA je převážně vrozenou schopností, která ovlivňuje velké množství pracovního chování a existují rozdíly v GMA mezi rasovými a etnickými skupinami. Pro lidi s nižší úrovní GMA existuje vyšší riziko, že nebudou zaměstnáni, aniž by tuto skutečnost mohli nějak ovlivnit (Chamorro-Premuzic & Furnham, 2010).

Seitl (2015) uvádí sedm standardizovaných metod umožňujících mj. testování GMA, které jsou využívány v kontextu organizací a které jsou dostupné v českém jazyce. Mezi tzv. screeningovými metodami uvádí Abstraktní myšlení Basic, Adaptivní maticový test (AMT), Scales cls a Vídeňský maticový test (VMT). Mezi komplexními metodami sledujícími strukturu inteligence uvádí Test struktury inteligence (I-S-T 200, R), Analýzu struktury inteligence (ISA) a Test struktury inteligence – baterii (INSBAT).

Související pojmy: Contextual Performance; [Counterproductive Work Behavior](#); Organizational Citizenship Behavior; [Personality Traits: Predictive Validity](#); Task Performance; [Validity of Different Selection Procedures](#)

Zdroje:

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

Gonzalez-Mulé, E., Mount, M., & Oh, I.-S. (2014). a meta-analysis of the relationship between general mental ability and nontask performance. *Journal of Applied Psychology*, 99(6), 1222-1243. doi: 10.1037/a0037547

Hunter, J. E., & Hunter, R. F. (1984). Validity and utility of alternative predictors of job performance. *Psychological Bulletin*, 96(1), 72-98. doi: 10.1037/0033-2909.96.1.72

- Ree, M. J., & Earles, J. A. (1992). Intelligence is the best predictor of job performance. *Current Directions in Psychological Science*, 1(3), 86-89. doi: 10.1111/1467-8721.ep10768746
- Salgado, J. F., Anderson, N., Moscoso, S., Bertua, C., de Fruyt, F., & Rolland, J. P. (2003). A meta-analytic study of general mental ability validity for different occupations in the GMA and non-task performance 50 European Community. *Journal of Applied Psychology*, 88(6), 1068-1081. doi: 10.1037/0021-9010.88.6.1068
- Schmidt, F. L., & Hunter, J. E. (1998). The validity and utility of selection methods in personnel psychology: Practical and theoretical implications of 85 years of research findings. *Psychological Bulletin*, 124(2), 262-274. doi: 10.1037/0033-2909.124.2.262
- Seitl, M. (2015). *Testové psychodiagnostické metody pro výběr zaměstnanců*. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci.
- Urbánek, T., Denglerová, D., Širůček, J. (2011). *Psychometrika: Měření v psychologii*. Praha: Portál.
- Viswesvaran, C., & Ones, D. (2002). Agreements and disagreements on the role of general mental ability (GMA) in industrial, work, and organizational psychology. *Human Performance*, 15(1-2), 211-231. doi: 10.1080/08959285.2002.9668092

Impression Management

Vytváření dobrého dojmu

Autor: Tomášková, Zuzana

Recenzent: Bednářová, Barbora

Pojem patří do oblasti výběru a hodnocení pracovníků. Impression management (IM) je chování, kterým se lidé pokoušejí ovlivnit, jaký dojem si o nich zformují druzí (Jain, 2012), a zajistit si tak naplnění hmotných i společenských cílů (Leary & Kowalski, 1990). IM chování se může objevit jak v krátkodobých (např. výběrové řízení), tak i dlouhodobých (např. chování na pracovišti) sociálních interakcích.

Pro vytvoření žádoucího obrazu jedinec využívá nejrůznější taktiky IM. Jejich základní dělení je na verbální a neverbální (tj. změna mimiky, postoje) a na asertivní (tj. aktivní ovlivňování dojmu, např. propagace vlastní osoby, lichocení, zastrašování) a obranné taktiky (tj. reaktivní ovlivňování dojmu, např. omluvy, ospravedlňování, žádání o pomoc; McFarland, Yun, Harold, Viera, & Moore, 2005). Dále můžeme rozlišovat taktiky zaměřené na práci (tj. zkreslování informací o pracovním výkonu), zaměřené na nadřízeného (tj. snaha zavděčit se nadřízenému např. lichocením) a na sebe (tj. snaha chovat se jako „vzorný zaměstnanec“; Wayne & Ferris, 1990). Vyšší úroveň některých osobnostních rysů (např. self-monitoring, machiavellismus, potřeba sociálního schválení a sociální úzkostnost) mohou do určité míry zvyšovat využívání IM chování (Goffman, 1990).

IM chování ovlivňuje hodnocení vhodnosti uchazeče při rozhovoru i assessment centru (Higgins & Judge, 2004; McFarland et al., 2005), hodnocení pracovního výkonu (Bolino & Turnley, 2003) či kariérní postup (Wayne, Liden, Graf, & Ferris, 1997). Ne všechny taktiky IM však mají pozitivní vliv; např. lichocení ovlivňuje hodnocení pozitivně (Higgins, Judge, & Ferris, 2003), zastrašování naopak negativně (např. Bolino & Turnley, 2003).

Související pojmy: Assessment Center; [Assessment Center Method: Validity](#); Career Success (Objective & Subjective); [Job Performance Assessment: Validity](#); [Selection Interview: Predictive Validity](#)

Zdroje:

Bolino, M. C., & Turnley, W. H. (2003). Counternormative impression management, likeability, and performance ratings: The use of intimidation in an organizational setting. *Journal of Organizational Behavior*, 24, 237-250. doi: 10.1002/job.185

Goffman, E. (1990). *The presentation of self in everyday life*. London: Penguin Books.

Higgins, C. A., & Judge, T. A. (2004). The effect of applicant influence tactics on recruiter perceptions of fit and hiring recommendations: a field study. *Journal of Applied Psychology*, 89(4), 622-632. doi: 10.1037/0021-9010.89.4.622

Higgins, C. A., Judge, T. A., & Ferris, G. R. (2003). Influence tactics and work outcomes: a meta-analysis. *Journal of Organizational Behavior*, 24(1), 89-106. doi: 10.1002/job.181

Jain, A. K. (2012). Does emotional intelligence predict impression management. *Journal of Organizational Culture Communications and Conflict*, 16(2), 1-14.

Leary, M. R., & Kowalski, R. M. (1990). Impression management: a literature review and two-component model. *Psychological Bulletin*, 107(1), 34. doi: 10.1037/0033-2909.107.1.34

McFarland, L. A., Yun, G. J., Harold, C. M., Viera L., & Moore, L. G. (2005). An examination of impression management use and effectiveness across assessment center exercises: The role of competency demands. *Personnel Psychology*, 58(4), 949-980. doi: 10.1111/j.1744-6570.2005.00374.x

Wayne, S. J., & Ferris, G. R. (1990). Influence tactics, affect, and exchange quality in supervisorsubordinate interactions: a laboratory experiment and field study. *Journal of Applied Psychology*, 75(5), 487-499. doi: 10.1037/0021-9010.75.5.487

Wayne, S. J., Liden, R. C., Graf, I. K., & Ferris, G. R. (1997). The role of upward influence tactics in human resources decisions. *Personnel Psychology*, 50(4), 979-1006. doi: 10.1111/j.1744-6570.1997.tb01491.x

Integrity: Predictive Validity

Integrita: Prediktivní validita ve výběrovém řízení

Autor: Bednářová, Barbora

Recenzent: Volková, Michaela

Pojem spadá do oblasti výberu pracovníkov. Integritu môžeme definovať ako spoľahlivosť zamestnanca, súlad medzi jeho správaním a ustálenými štandardmi a praktikami organizácie (Rogelberg, 2007). Donedávna bola integrita zamieňaná s čestnosťou, nové koncepcie ju však chápu tiež ako absenciu deviantného správania poškodzujúceho organizáciu (Van Iddekinge, Taylor, & Edison, 2005). Heslo sa venuje prediktívnej validite integrity, teda jej schopnosti predpovedať určité kritériá, ako napr. postoje či pracovný výkon.

Najčastejšie potvrdzovaným výskumným zistením je súvislosť integrity s pracovným výkonom, s koreláciou $r = 0,34$ (Ones, Viswesvaran, & Schmidt, 1993). Ukazuje sa tiež, že kontraproduktívne správanie ako krádež, absentovanie v práci, disciplinárne problémy či nedochvilnosť, negatívne korelujú s integritou. Súvislosť integrity s kontraproduktívnym správaním je však moderovaná pôsobením rôznych metodologických faktorov (druh použitého testu, spôsob zaznamenávania kontraproduktívneho správania apod.; Van Iddekinge, Roth, Raymark, & Oddle-Dusseau, 2012). Mnohí výskumníci predpokladajú, že testy integrity sú druhým najlepším nástrojom výberu zamestnancov, hneď po testoch kognitívnych schopností (Van Iddekinge et al., 2012).

Van Iddekinge et al. (2012) však upozorňujú na to, že veľká väčšina výskumu integrity bola sponzorovaná tvorcami testových metód, čo môže byť dôvodom predpojatosti výskumných zistení. Po vylúčení štúdií nespĺňajúcich metodologické kritériá, klesla korelácia medzi integritou a výkonom na 0,16. Toto zistenie podporuje domnienky, že integrita nemusí byť tak vhodným kritériom vo výberovom konaní, ako sa pôvodne myslelo (Karren & Zacharias, 2007).

Seitl (2015) uvádza ako príklad zjavného testu integrity dostupného na českom trhu dotazníkovú metódu Squares (Cut-e czech s. r. o., 2015), ktorá ale nemá dostupné českej normy. Ak chcú zamestnávateľia merať integritu, zvyčajne používajú iné metódy - napr. osobnostné dotazníky, u ktorých sa využíva znalosť väzby niektorých osobnostných charakteristík s nežiadúcim pracovným správaním (Seitl, 2015).

Související pojmy: [Counterproductive Organizational Behavior](#); [Personality Traits: Predictive Validity](#); [Validity of Different Selection Procedures](#)

Zdroje:

Cut-e czech s. r. o. (2015). Squares. Dostupné z Cut-e: <http://www.cut-e.cz/online-diagnostika/mereni-duveryhodnosti/>.

Karren, R. J., & Zacharias, L. (2007). Integrity tests: Critical issues. *Human Resource Management Review*, 17, 221-234. doi: 10.1016/j.hrmr.2007.03.007

Ones, D. S., Viswesvaran, Ch., & Schmidt, F. L. (1993). Comprehensive meta-analysis of integrity test validities: Findings and implications for personnel selection and theories of job performance. *Journal of Applied Psychology*, 78(4), 679-703. doi: 10.1037/0021-9010.78.4.679

Rogelberg, S. G. (2007). *Encyclopedia of industrial and organizational psychology*. London: Sage.

Seitl, M. (2015). *Testové psychodiagnostické metody pro výběr zaměstnanců*. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci.

Van Iddekinge, Ch. H., Roth, P. L., Raymark, P. H., & Odle-Dusseau, H. N. (2012). The criterion-related validity of integrity tests: An updated meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 97(3), 499-530. doi: 10.1037/a0021196

Van Iddekinge, Ch. H., Taylor, M. A., & Edison, C. E. (2005). Broad versus narrow facets of integrity: Predictive validity and subgroup differences. *Human Performance*, 18(2), 151-177. doi: 10.1207/s15327043hup1802_3

ORCE

Metoda ORCE

Autor: Leugnerová, Marcela

Heslo patří do oblasti výběru zaměstnanců. ORCE představuje proces, prostřednictvím kterého se posuzuje chování lidí v modelových situacích v rámci assessment centra (Vaculík, 2010).

ORCE je akronym ze slov: **O**bserve – pozorovat chování uchazečů, **R**ecord – zaznamenávat co nej přesněji jejich chování, **C**lassify – klasifikovat chování do kompetencí a **E**valuate – hodnotit úroveň kompetencí na předem definované stupnici (Ballantyne & Povah, 2011).

Metodika ORCE je označována za tradiční a je nejvíce využívaným přístupem k pozorování v AC (Spsychalski, Quiñones, Gaugler, & Pohley, 1997). Vedle něj lze vymezit i přístup, ve kterém jsou využívány behaviorální inventáře (hodnotitelé si dělají poznámky, ale po každé situaci v inventáři označí frekvenci jednotlivých projevů chování, na základě čehož pak hodnotí kompetence) a tzv. behaviorální kódování (kdy se také využívají inventáře, ale klasifikace probíhá rovnou během pozorování; Hennessey, Mabey, & Warr, 1998).

Metodika ORCE byla vytvořena, aby podporovala proces zpracování informací „zdola nahoru“ (tzn. záměrné vyhodnocení dostupných informací) a přispívala tak k eliminaci zkreslení, která mohou vznikat při automatickém zpracování (např. haló efekt, efekt prvního dojmu aj.; Kahneman, 2011; Vaculík, 2010). Její výhodou je, že hodnotitelé mají úplný záznam chování a snižuje se tím riziko, že nějaká informace bude opomenuta. Výhoda spočívá také v tom, že metoda umožňuje jeden projev chování zařadit do více kompetencí. Nevýhoda, kterou se snaží eliminovat metody využívající behaviorální inventáře, spočívá ve velké kognitivní zátěži pro hodnotitele (ti musí pozorovat a zároveň zaznamenávat chování). Všechny tři výše uvedené přístupy však poskytují srovnatelné výsledky z hlediska přesnosti hodnocení (Hennessey et al., 1998).

Související pojmy: Assessment Center; [Assessment Center Method: Validity](#); Competency

Zdroje:

Ballantyne, I., & Povah, N. (2011). Assessment and development centres (2nd ed.). Hants: Gower.

Hennessey, J., Mabey, B., & Warr, P. (1998). Assessment center observation procedures: An experimental comparison of traditional, checklist and coding techniques. *International Journal of Selection and Assessment*, 6(4), 222-231. doi: 10.1111/1468-2389.00093

Kahneman, D. (2011). Thinking, fast and slow. New York: Farrar, Straus and Giroux.

Spsychalski, A. C., Quinones, M. A., Gaugler, B. B., & Pohley, K. (1997). A survey of assessment center practices in organizations in the United States. *Personnel Psychology*, 50, 71-90. doi: 10.1111/j.1744-6570.1997.tb00901.x

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

Personality Traits: Predictive Validity

Osobnostní rysy: Prediktivní validita ve výběrovém řízení

Autor: Žápal, Adam

Recenzent: Koňářiková, Anna

Heslo patří do oblasti výběru pracovníků. Prediktivní validitou osobnostních rysů se rozumí jejich schopnost předpovídat určitá budoucí kritéria (Mitchell, 2009). v kontextu psychologie práce jsou těmito kritérii především pracovní výkon a učení spojené s náplní práce a pracovními dovednostmi (Barrick & Mount, 1991).

V 50. a 60. letech byly osobnostní rysy považovány za slabé prediktory pracovního výkonu (Chamorro-Premuzic & Furnham, 2010). Vývoj pětifaktorového modelu osobnosti (Big Five) však umožnil výzkumníkům porovnávat výsledky různých validizačních studií. v 90. letech byly provedeny dvě významné metaanalýzy (Barrick & Mount, 1991; Tett, Jackson, & Rothstein, 1991) dokazující prediktivní validitu osobnostních rysů Big Five. Nejsilnějším prediktorem se ukazuje být svědomitost, která pozitivně koreluje s pracovním výkonem napříč různými pracovními pozicemi ($r = 0,30$; Schmidt & Hunter, 1998), a negativně s kontraproduktivním chováním. Ostatní rysy Big Five predikují pracovní výkon ve specifických kontextech; extraverte je prediktorem pro manažerské a obchodní pozice (Barrick & Mount, 1991); přívětivost pro pozice, ve kterých je klíčová komunikace s druhými lidmi a spolupráce (Mount, Barrick, & Stewart, 1998).

Prediktivní validita osobnostních rysů je však některými považována za spíše nízkou (Murphy & Dzieweczynski, 2005) – jako problematická je vnímána validita řady metod zjišťujících úroveň osobnostních rysů. Dále autoři upozorňují na riziko zkreslení odpovědí uchazeči, protože osobností dotazníky jsou založeny na výpovědích o sobě. Kritici také uvádějí, že vztah osobnosti k pracovnímu výkonu není jasný, např. určitý osobnostní rys může být v určité situaci výhodou, ale v jiné může výkon ovlivňovat negativně (Morgeson et al., 2007).

Související pojmy: [Counterproductive Organizational Behavior](#); [Fairness of Personnel Selection Procedure](#); [General Mental Ability](#); [Predictive Validity](#); [Validity of Different Selection Procedures](#)

Zdroje:

Barrick, M. R., & Mount, M. K. (1991). The Big-Five personality dimensions in job performance: a meta-analysis. *Personnel Psychology*, 44, 1-26.

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

Mitchell, J. (2009). *An introduction to the logic of psychological measurement*. New York: Psychology.

Morgeson, F. P., Campion, M. A., Dipboye, R. L., Hollenbeck, J. R., Murphy, K., & Schmitt, N. (2007). Reconsidering the use of personality tests in personnel selection contexts. *Personnel Psychology*, 60(3), 683-729. doi: 10.1111/j.1744-6570.2007.00089.x

Mount, M. K., Barrick, M. R., & Stewart, G. L. (1998). Five-factor model of personality and performance in jobs involving interpersonal interactions. *Human Performance*, 11, 145-165. doi: 10.1080/08959285.1998.9668029

Murphy, K. R., & Dzieweczynski, J. L. (2005). Why don't measures of broad dimensions of personality perform better as predictors of job performance? *Human Performance*, 18(4), 343-357. doi: 10.1207/s15327043hup1804_2

Schmidt, F. L., & Hunter, J. E. (1998). The validity and utility of selection methods in personnel psychology: Practical and theoretical implications of 85 years of research findings. *Psychological Bulletin*, 124(2), 262-274. doi: 10.1037/0033-2909.124.2.262

Tett, R. P., Jackson, D. N., & Rothstein, M. (1991). Personality measures as predictors of job performance: a meta-analytic review. *Personnel Psychology*, 44, 703-742.

Selection Interview: Predictive Validity

Výběrový rozhovor: Prediktivní validita

Autor: Schmidtová, Lenka

Recenzent: Salibová, Dima

Pojem patrí do oblasti výberu pracovníkov. Rozhovory sú často používaným nástrojom výberu zamestnancov, stále sú však kritizované pre svoju subjektivnosť a citlivosť ku skresleniam (Arnold & Randall, 2010). Prediktívna validita rozhovoru vyjadruje, nakoľko výsledky v pracovnom rozhovore dokážu predpovedať následné fungovanie zamestnanca v práci.

Cook (2004, cit. podľa Chamorro-Premuzic & Furnham, 2010) zhrnul výsledky troch významných metaanalýz a uvádza, že prediktívna validita rozhovoru sa pohybuje okolo $r = 0,23$. Validita rozhovoru je porovnateľná s inými nástrojmi pre výber zamestnancov, ako sú napr. testy kognitívnych schopností (Huffcutt & Arthur, 1994).

Nie všetky rozhovory sú rovnako efektívne. Huffcutt a Arthur (1994) vo svojej metaanalýze zistili, že štruktúrované rozhovory vykazujú výrazne lepšiu predikčnú hodnotu než tradičné, neštruktúrované rozhovory, pri ktorých si tázateľa môžu ľubovoľne vyberať tému, otázky a spôsob hodnotenia ($r = 0,57$ vs. $r = 0,20$). McDaniel, Whetzel, Schmidt a Maurer (1994) vo svojej metaanalýze zistili, že behaviorálne rozhovory dosahujú vyššiu prediktívnu validitu, než rozhovory zamerané na minulé pracovné skúsenosti ($r = 0,50$ vs. $r = 0,39$). Pre zvýšenie štruktúry, a tým aj validity, je odporúčané: (1) vytvoriť otázky na základe analýzy pracovnej pozície; (2) klásť každému kandidátovi rovnaké otázky; (3) umožniť kandidátovi klásť otázky až po získaní všetkých odpovedí; (4) vytvoriť presne popísaný systém hodnotenia; (5) rovnaký tázateľ/tázateľa pri všetkých kandidátoch; (6) použiť viacerých tázateľov; (7) zacvičiť tázateľov (aby nerobili predčasné úsudky; vedeli o technikách, ktoré používajú kandidáti pre zlepšenie dojmu, napr. techniky impression managementu) (Huffcutt, 2010).

Související pojmy: Behavioral Interview; [General Mental Ability: Predictive Validity](#); [Impression Management](#); [Validity of Different Selection Procedures](#)

Zdroje:

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

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

Huffcutt, A. I., & Arthur, W. Jr. (1994). Hunter & Hunter (1984) revisited: Interview validity for entry-level jobs. Journal of Applied Psychology, 79, 184-190. doi: 10.1037/0021-9010.79.2.184.

Huffcutt, A. I. (2010). From science to practice: Seven principles for conducting employment interviews. Applied H.R.M. Research, 12, 121-136.

McDaniel, M. A., Whetzel, D. L., Schmidt, F. L., & Maurer, S. (1994). The validity of employment interviews: a comprehensive review and meta-analysis. Journal of Applied Psychology, 79, 599-616. doi:10.1037/00219010.79.4.599.

Validity of Different Selection Procedures

Validita různých metod výběru zaměstnanců

Autor: Tápal, Adam

Recenzent: Machová, Veronika

Heslo patří do oblasti výběru pracovníků. Validitou odlišných metod výběru zaměstnanců se obvykle rozumí jejich prediktivní validita (Hunter & Hunter, 1984; Schmidt & Hunter, 1998), tedy jejich schopnost předpovídat určitá budoucí kritéria (Mitchell, 2009). v kontextu psychologie práce jsou těmito kritérii především pracovní výkon a učení spojené s náplní práce a pracovními dovednostmi (Schmidt & Hunter, 1998).

Obsáhlé metaanalytické přehledy validity různých metod výběru pracovníků nabízejí např. Hunter a Hunter (1984) či Schmidt a Hunter (1998). Jako nejvíce validní bývá označován výběr pomocí testů zjišťujících GMA (General Mental Ability), které se ukázaly být nejlepším prediktorem pracovního výkonu napříč různými typy pracovních pozic (Hunter & Hunter, 1984). Prediktivní validita této metody se pohybuje okolo $r = 0,50$ (Schmidt & Hunter, 2004). Schopnost této metody predikovat pracovní výkon či efektivitu učení je zvýšena, pokud je kombinována s dalšími metodami (např. work sample test, testy integrity, strukturovaný rozhovor či testy svědomitosti; Schmidt & Hunter, 1998). Dalšími metodami, které dosahují podobné úrovně prediktivní validity jako testy GMA, jsou zkouška či ukázka práce (Work Sample Test) a strukturované (behaviorální) rozhovory. Ty jsou následovány metodou assessment centrum ($r = 0,37$), výběrem na základě biodat ($r = 0,35$) a referencí ($r = 0,26$, tamtéž). Naopak nejméně validním je výběr na základě grafologických posudků, výběr na základě věku uchazeče a výběr na základě počtu let dokončeného vzdělání uchazeče.

Kromě testů GMA závisí schopnost ostatních metod predikovat pracovní výkon či úspěšnost také na specifikách pracovní pozice, nárocích na odborné znalosti a specifikách pracovního prostředí (Hunter & Hunter, 1984; Schmidt & Hunter, 1998).

Související pojmy: Assessment Center; [Assessment Center Method: Validity](#); Biodata; Behavioral Interview; [General Mental Ability: Predictive Validity](#); [Integrity: Predictive Validity](#); [Personality Traits: Predictive Validity](#); [Selection Interview: Predictive Validity](#); Work-Sample Tests

Zdroje:

Hunter, J. E., & Hunter, R. F. (1984). Validity and utility of alternative predictors of job performance. *Psychological Bulletin*, 96(1), 72-98. doi: 10.1037/0033-2909.96.1.72

Mitchell, J. (2009). *An introduction to the logic of psychological measurement*. New York: Psychology.

Schmidt, F. L., & Hunter, J. E. (1998). The validity and utility of selection methods in personnel psychology: Practical and theoretical implications of 85 years of research findings. *Psychological Bulletin*, 124(2), 262-274. doi: 10.1037/0033-2909.124.2.262

Schmidt, F. L., & Hunter, J. E. (2004). General mental ability in the world of work: Occupational attainment and job performance. *Journal of Personality and Social Psychology*, 86, 73-162. doi: 10.1037/0022-3514.86.1.162

Hodnocení pracovní výkonnosti – Performance assessment

Job Performance Assessment: Validity

Hodnocení pracovního výkonu: Validita

Autor: Bednářová, Barbora

Recenzent: Látalová, Adéla

Pojem radíme do oblasti hodnotenia pracovníkov. Validitou rozumieme istotu, že meriame konštrukt, ktorý chceme merať. Individuálny výkon zamestnanca môžeme hodnotiť podľa objektívnych kritérií alebo subjektívnych hodnotení.

Objektívne kritériá sa zameriavajú na aspekty výkonu, ktoré sú merateľné alebo priamo pozorovateľné. Zisťujeme napríklad, aké množstvo produktov alebo služieb je výstupom práce zamestnanca, koľko času potrebuje na splnenie úlohy, či koľkých chýb sa dopustí (Boomer, Johnson, Rich, Podsakoff, & Mackenzie, 1995; Viswesvaran & Ones, 2005). Aj keď tento prístup narába s jednoznačnými dátami, jeho validita je znižovaná dvoma spôsobmi. Objektívne kritériá sú kontaminované variabilitou, ktorá nemusí byť pod kontrolou zamestnanca. Na druhú stranu, meranie nezachytáva všetky aspekty výkonu a zameriava sa len na jeho kvantitu, kvalitu opomínajúc (Viswesvaran & Ones, 2005).

Subjektívne hodnotenia sú založené na posúdení výkonu zamestnanca inými ľuďmi v organizácii. Validitu takého hodnotenia ohrozujú chyby a skreslenia sociálnej percepcie, ktorým podliehajú hodnotitelia. Patrí medzi ne napríklad haló efekt, efekt primárnosti či novosti. Niektorí autori navrhujú, že zvyšovaním povedomia o týchto skresleniach, môžeme ich vplyv na hodnotenie redukovať (Kane, Bernardin, & Wiatrowski, 1995). Metaanalýzy prinášajú dôkazy pre súbežnú validitu rôznych zdrojov hodnotenia výkonu (kolegovia, supervízori...), podporujúc tak tvrdenie, že merajú ten istý konštrukt (Viswesvaran, Schmidt, & Ones, 2002).

Problém týchto dvoch prístupov je v ich nízkej súbežnej validite. Korelácia medzi hodnotením supervízormi (najčastejšie používaná forma subjektívneho hodnotenia) a objektívnymi kritériami je iba 0,27 (príp. 0,39), čo poukazuje na to, že tieto formy merania nie sú zameniteľné (Heneman, 1986; Bommer et al., 1995).

Související pojmy: Objective Evaluation; Subjective Evaluation; Task Performance; [Performance Appraisal – Advantages, Disadvantages](#)

Zdroje:

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

Heneman, R. L. (1986). The relationship between supervisory ratings and results-oriented measures of performance: a meta-analysis. *Personnel Psychology*, 59, 811-826. doi: 10.1111/j.1744-6570.1986.tb00596.x

Kane, J. S., Bernardin, H. J., & Wiatrowski, M. (1995). Performance appraisal. In N. Brewer & C. Wilson (Eds.), *Psychology and policing* (pp. 257-291). Hillsdale: Lawrence Erlbaum Associates.

Viswesvaran, C. & Ones, D. S. (2005). Job performance: Assessment issues in personnel selection. In A. Evers, N. Anderson, & O. Voskuil (Eds.), *The Blackwell handbook of personnel selection*. Oxford, England: Blackwell Publishing Ltd.

Viswesvaran, C., Schmidt, F. L., & Ones, D. S. (2002). The moderating influence of job performance dimensions on convergence of supervisory and peer ratings of job performance: Uncon-founding construct-level convergence and rating difficulty. *Journal of Applied Psychology*, 87, 345-354. doi: 10.1037//0021-9010.87.2.345

Multisource Feedback: Validity

Vícezdrojová zpětná vazba: Validita

Autor: Gottfried, Jaroslav

Recenzent: Kočicová, Eva

Vícezdrojová zpětná vazba patří do oblasti hodnocení pracovního výkonu a rozvoje pracovníků. Jedná se o hodnoticí metodu, prostřednictvím které dochází ke sběru dat o pracovníkovi od něj samého i od dalších lidí, kteří s ním přicházejí do kontaktu (spolupracovníci, nadřízení, zákazníci, atd.). Pokud dochází k hodnocení pracovníka ze všech stran, bývá někdy nazývána 360 stupňovou zpětnou vazbou. Hodnocení pracovníka je tak založeno na více zdrojích informací, přičemž pozornost je věnována nejen úrovni výkonu, ale i shodě posuzovatelů. Obvyklým cílem vícezdrojové zpětné vazby je rozvoj pracovníků.

Důkazy o validitě jsou smíšené. Některé studie nenalezly žádný vliv vícezdrojové zpětné vazby na pracovní chování hodnoceného člověka (např. Seifert, Yukl, & McDonald, 2003), jiné ji dokonce považují za škodlivou (Pfau, Kay, Nowack, & Ghorpade, 2002). Metaanalýza (Smither, London, & Reilly, 2005) však ukázala mírnou pozitivní korelaci vícezdrojové zpětné vazby s pracovním výkonem i přístupem k práci. v současnosti převažuje názor, že tato metoda může přispět ke změně chování za určitých podmínek (více Bracken & Rose, 2011). Mezi faktory, které ovlivňují validitu vícezdrojové zpětné vazby, patří jasnost účelu metody, důvěra všech zúčastněných (v hodnoticí systém i sebe navzájem), debriefing a navazující aktivity (Atwater, Brett, & Charles, 2007).

Validitu může v praxi narušit nízký počet hodnotitelů, stejně jako jejich osobnostní charakteristiky (Greguras & Robie, 1998). Roli hrají i vzájemné vztahy – neobjektivnější jsou ti hodnotitelé, kteří znají hodnoceného 1 – 3 roky, kratší známost většinou neumožňuje dostatečné poznání a lidé, kteří se znají déle než tři roky, mají tendenci hodnotit pozitivněji (Eichinger & Lombardo, 2004). Údaje získané z vícezdrojové zpětné vazby lze proto používat pro rozvoj pracovníků, avšak při použití za účelem hodnocení výkonu je nutné dbát zvýšené opatrnosti.

Související pojmy: Multisource Feedback; Multisource Feedback – Upward Feedback; [Job Performance Assessment – Validity](#); [Performance Appraisal – Advantages, Disadvantages](#)

Zdroje:

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

Bracken, D. W., & Rose, D. S. (2011). When does 360-degree feedback create behavior change? And how would we know it when it does? *Journal of Business and Psychology*, 26(2), 183-192. doi: 10.1007/s10869-011-9218-5

Eichinger, R. W., & Lombardo, M. M. (2004). Patterns of rater accuracy in 360-degree feedback. *Human Resource Planning*, 27(4), 23-25.

Greguras, G. J., & Robie, C. (1998). A new look at within-source interrater reliability of 360-degree feedback ratings. *Journal of Applied Psychology*, 83(6), 960-968. doi: 10.1037/0021-9010.83.6.960

Pfau, B., Kay, I., Nowack, K. M., & Ghorpade, J. (2002). Does 360-degree feedback negatively affect company performance? *HR magazine*, 47(6), 54-59.

Seifert, C. F., Yukl, G., & McDonald, R. A. (2003). Effects of multisource feedback and a feedback facilitator on the influence behavior of managers toward subordinates. *Journal of Applied Psychology*, 88(3), 561-569. doi: 10.1037/0021-9010.88.3.561

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

Performance Appraisal: Advantages, Disadvantages

Hodnoticí rozhovor: Výhody a nevýhody

Autor: Wimmerová, Zuzana

Recenzent: Kočicová, Eva

Pojem patří do oblasti hodnocení pracovní výkonnosti a je také základním stavebním kamenem řízení pracovního výkonu (Brown, Hyatt, & Benson, 2010). Jedná se o rozhovor s pracovníkem, jehož cílem je zhodnocení jeho individuálního přínosu na základě předchozího pozorování a měření jeho výkonu zaměstnavatelem. Kvalitně provedený hodnoticí rozhovor (PA) je přínosný a zvyšuje efektivitu organizace (DeNisi, 2000).

PA (je-li správně provedený) podporuje vzájemnou komunikaci mezi nadřízeným a podřízeným, posiluje vzájemnou důvěru, umožňuje vyjasnit vnímání cílů organizace a definovat, jakým způsobem k nim může zaměstnanec přispět. Zpětná vazba, která je součástí PA by měla zaměstnanci pomoci zjistit, v čem by se měl rozvíjet (Schraeder, Becton, & Portis, 2007). Zároveň může poskytnout organizaci informace o efektivitě vzdělávání, výběru zaměstnanců nebo přinést informace k nastavení výše platu (Taylor, Tracy, Renard, Harrison, & Carroll, 1995).

Nevýhodou je riziko nízké objektivity v hodnocení, které se promítá do rozhovoru, zvláště v případě nízké sebekritiky pracovníků. Do průběhu se mohou promítat chyby hodnotitele (haló efekt, centrální tendence), přesnost hodnocení (stereotypy) i reakce hodnoceného (přijetí zpětné vazby; Levy & Williams, 2000). Nevhodně vedený hodnoticí rozhovor vede ke snížení pracovní spokojenosti i výkonnosti v organizaci, zvláště pokud se účastníci na hodnocení neshodnou.

Má-li být hodnoticí rozhovor užitečný, měla by organizace investovat do rozvoje zaměstnanců, kteří jej vedou. i když mají hodnoticí rozhovory velký potenciál, v případě nízké kvality je doporučeno tento přístup nevyužívat (Brown et al., 2010).

Související pojmy: Performance Appraisal; Task Performance; Organizational Citizenship Behavior; [Multisource Feedback – Validity](#); [Job Performance Assessment – Validity](#); Human Resource Management; [Performance Improvement – Goal Setting](#)

Zdroje:

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

Caruth, D. L., & Humphreys, J. H. (2008). Performance appraisal: Essential characteristics for strategic control. *Measuring Business Excellence*, 12(3), 24-32. doi: 10.1108/13683040810900377

DeNisi, A. S. (2000). Performance appraisal and performance management. In K. J. Klein & S. W. Kozlowski (Eds.), *Multilevel theory, research and methods in organizations* (pp. 121-155). San Francisco: Jossey-Bass.

Schraeder, M., Becton, J. B., & Portis, R. (2007). A critical examination of performance appraisals: An organization's friend or foe? *Journal for Quality and Participation*, 30(1). Retrieved from <https://secure.asq.org/perl/msg.pl?prvurl=http://rube.asq.org/quality-participation/2007/03/human-resources/critical-examination-performance-appraisals.pdf>

Taylor, M. S., Tracy, K. B., Renard, M. K., Harrison, J. K., & Carroll, S. J. (1995). Due process in performance appraisal: a quasi-experiment in procedural justice. *Administrative Science Quarterly*,

495-523. Retrieved from <http://www.critical911.com/documents/calnena2012/Taylor-Tracy-Renard-etc-1995.pdf>

Levy, P. E. & Williams, J. R. (2004). The social context of performance appraisal: a review and framework for the future. *Journal of Management*, 30(6), 881-905. doi: 10.1016/j.jm.2004.06.005

Performance Improvement Through Goal Setting

Zvyšování pracovního výkonu skrze nastavování cílů

Autor: Tomášková, Zuzana

Recenzent: Ammer, Jiří

Přístup zvyšování pracovního výkonu pomocí nastavování cílů vznikl v 60. letech 20. století a je založen na předpokladu, že vědomí cíle má vliv na zahájení činnosti (Ryan & Locke, 1996). Základem teorie je, že přiměřeně obtížné cíle, které mají jasně definovanou úroveň výkonu, produkují vyšší úroveň výkonu než jiné druhy cílů (např. „vydej ze sebe to nejlepší“), nebo nepřítomnost cílů (Locke & Latham, 2002).

Nastavení přiměřeně obtížného a specifického cíle zajistí zvýšení výkonu proto, že zaměří pozornost člověka na úkol, zvýší jím vydávané množství úsilí i čas strávený nad úkolem a současně vzbuzuje potřebu rozvinout strategie pro jeho dosažení (Arnold & Randall, 2010). Locke a Latham (2002) ve své přehledové studii uvádějí, že konkrétní a obtížné cíle zvyšují výkon lidí v různých prostředích. Dosažení cíle ovlivňuje osobní pocit závazku vůči cíli, vědomí důležitosti cíle, vědomí vlastní účinnosti, zpětná vazba týkající se postupu a komplexnost úkolu. Důležitými faktory jsou také odměna za úspěšný výkon a ochota zavázat se k nové výzvě (Latham, Locke, & Fassin, 2002).

Aplikace do praxe však není jednoduchá. Efektivní nastavování cílů záleží na přesném zhodnocení toho, zda člověk vnímá úkol jako dostatečně komplexní a zda je pro něj úroveň výkonu skutečně pouze obtížná a ne nemožná (Arnold & Randall, 2010). Účinnost metody nastavování cílů je nižší v případě konfliktu cílů pracovníka s cíli organizace (Locke & Latham, 2002).

Související pojmy: Goal Setting Theory; Performance Appraisal

Zdroje:

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

Latham, G. P., Locke, E. A., & Fassin, N. E. (2002). The high performance cycle: Standing the test of time. In S. Sonnentag (Ed.), *Psychological management of individual performance* (pp. 201-228). Chichester: Wiley.

Locke, E. A. (1996). Motivation through conscious goal setting. *Applied and Preventive Psychology*, 5(2), 117-124. doi: 10.1016/S0962-1849(96)80005-9

Locke, E. A., & Latham, G. P. (2002). Building a practically useful theory of goal setting and task motivation: a 35-year odyssey. *American Psychologist*, 57(9), 705-717. doi: 10.1037//0003-066X.57.9.705

Pracovní motivace – Work motivation

Employee Benefits

Benefity zaměstnanecké

Autor: Chalcař, Dalibor

Recenzent: Janů, Kristýna

Pojem patří do oblasti pracovní motivace, konkrétně se týká odměňování zaměstnanců. Zaměstnanecké benefity (=zaměstnanecké výhody) jsou odměny poskytované navíc k různým formám peněžní odměny. Zaměstnanecké benefity většinou nepředstavují bezprostřední odměnu za práci či výkon, ale jedná se o dlouhodobé výhody pro všechny zaměstnance organizace související s jejich pracovním poměrem v organizaci (Armstrong, 2007).

Zaměstnanecké benefity uspokojují potřeby pracovníků a jsou projevem zájmu ze strany organizace, zvyšují oddanost pracovníků, jejich angažovanost a pocit závazku vůči organizaci; také zvyšují konkurenceschopnost organizace – umožňují udržet si kvalitní pracovníky. Na druhou stranu benefity nemají přímý vliv na výkon, spíše pozitivně ovlivňují postoje zaměstnanců k organizaci (Armstrong, 2007). Poskytování tzv. „work-family“ benefitů, jakými jsou například rodičovské dny v práci, flexibilní pracovní doba, hlídání dětí v rámci pracoviště, je spojeno s vyšším afektivním závazkem a vede ke snížení fluktuace zaměstnanců a pracovní-rodinných konfliktů (Thompson, Beauvais, & Lyness, 1999).

Existuje mnoho druhů zaměstnaneckých benefitů, např. penzijní systémy, finanční pomoc, služební vůz, dovolená nad rámec zákona, příspěvky na dovolenou a stravování, dodatečné vzdělávání, odstupné, odměny za dlouholeté působení v organizaci, parkování, mobilní telefony atd. o benefitech obvykle rozhoduje organizace na základě toho, jaké výhody poskytuje konkurence, dle potřeb zaměstnanců, finanční nákladnosti benefitů a jejich zprostředkování a také podle toho, zda jsou výdaje na benefity daňově uznatelným výdajem. Např. u nápojů byly v roce 2016 daňově uznatelné výdaje pouze za neperlivou vodu, zatímco poskytování jiných nápojů (slazených, perlivých) bylo daňově uznatelným výdajem jen v provozech, kde tyto nápoje musí zaměstnavatel poskytovat dle speciální vyhlášky. U stravenek byl daňově uznatelný výdaj pouze ve výši 55 % hodnoty stravenky. Pokud by zaměstnavatel přispěl na stravenku vyšší částkou, nemohl by si tuto část odečíst od daňového základu (podrobněji viz Zákon č. 586/1992 Sb). Zaměstnanecké benefity mohou být čerpány plošně, nebo dle preferencí jednotlivých zaměstnanců (Armstrong, 2009). Systém benefitů umožňující zaměstnancům vybírat si čerpané benefity dle preferencí se nazývá „flexibilní benefity“ a zlidověl pro něj i termín „cafeteria systém“ (Barringer & Milkovich, 1998).

V českém prostředí se průzkumu zaměstnaneckých benefitů pravidelně věnuje ING a Svaz průmyslu a dopravy ČR. Výsledky průzkumu z roku 2014 ukazují, že nejčastěji poskytovaným benefitem v České republice je možnost využívat služební mobilní telefon pro osobní účely (poskytuje 89 % oslovených firem; ING, 2014).

Související pojmy: [Money as a Motivator](#); Work Motivation

Zdroje:

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

Armstrong, M. (2009). Odměňování pracovníků. Praha: Grada Publishing.

Barringer, M. W., & Milkovich, G. T. (1998). A theoretical exploration of the adoption and design of flexible benefit plans: a case of human resource innovation. *Academy of Management Review*, 23(2), 305-324.

ING (2014). Zaměstnanecké benefity na konci ekonomické krize. Retrieved from <http://www.spcr.cz/images/ING/ING.pdf>

Thompson, C., Beauvais, L. L., & Lyness, K. S. (1999). When work-family benefits are not enough: The influence of work-family culture on benefit utilization ,organizational attachment, and work-family conflict. *Journal of Vocational Behavior*, 415, 392-415.

Zákon č. 586/1992 Sb. Zákon o daních z příjmu ve znění k 1. 1. 2016

ERG Theory (Alderfer's Motivation Theory)

ERG teorie (Alderferova motivační teorie)

Autor: Žáková, Alžběta

Recenzent: Tápal, Adam

ERG teorie je teorie motivace formulovaná Alderferem, kterou lze aplikovat v oblasti pracovní motivace. Je modifikací Maslowovy teorie (Bauer & Erdogan, 2010) a patří mezi tzv. teorie potřeb. Člověk je podle ní motivován třemi klíčovými potřebami – potřebou existence (=E), vztahovosti (=R, relatedness) a růstu (=G, growth; Arnolds & Boshoff, 2002). Mezi potřeby existence patří fyziologické potřeby a potřeba bezpečí (v zaměstnání reprezentované platem, pracovními podmínkami a jistotou zaměstnání). Vztahovost znamená potřebu udržovat důležité mezilidské vztahy, a do růstových potřeb je zařazena potřeba osobního rozvoje, sebenaplnění a sebeaktualizace.

Na rozdíl od Maslowovy teorie Alderfer neřadí lidské potřeby striktně od nižších po vyšší (Bauer & Erdogan, 2010) a nepředpokládá, že uspokojení nižších potřeb je podmínkou k vynoření vyšších potřeb. Tvrdí, že v jednu chvíli může být naplňováno více potřeb. Zároveň navrhuje tzv. frustračně-regresivní hypotézu o vztahu mezi frustrací potřeb vyšší úrovně a silou potřeb nižší úrovně (Alderfer, 1969). Pokud u jedince nejsou dostatečně uspokojeny vyšší potřeby (např. zažívá frustraci v růstové potřebě po povýšení), přejde k naplňování potřeb na nižší úrovni (např. začne trávit víc času s kolegy a naplňovat tak potřebu vztahovosti; Bauer & Erdogan, 2010).

Přínosem této teorie pro praxi je její dynamická povaha (Rauschenberger, Schmitt, & Hunter, 1980) – teorie ukazuje, že jsou lidé různí a každý uspokojuje své potřeby jinak (Redmond, 2009). Zároveň teorie zdůrazňuje, že se potřeby lidí mohou měnit v čase a kontextu. Důležitým bodem teorie a rozdílem oproti některým jiným teoriím potřeb je předpoklad, že naplněná potřeba nepřestává být motivátorem, ale může motivovat dál. Přestože manažeři mohou měřit faktory motivace podřízených dle ERG teorie (např. pomocí dotazníku ERG Need Questionnaire) a pracovat s nimi (Alderfer, 1972, cit. dle Meyer & Allen, 1991), tato práce je časově náročná, což může aplikaci teorie ztěžovat.

Související pojmy: [Maslow's Hierarchy of Needs](#); Need Theories of Motivation; Work Motivation

Zdroje:

Alderfer, C. P. (1969). An empirical test of a new theory of human needs. *Organizational Behavior and Human Performance*, 4(2), 142-175. doi: 10.1016/0030-5073(69)90004-x

Arnolds, C. A., & Boshoff, C. (2002). Compensation, esteem valence and job performance: An empirical assessment of Alderfer's ERG theory. *International Journal of Human Resource Management*, 13(4), 697-719. doi: 10.1080/09585190210125868

Bauer, T., & Erdogan, B. (2010). *Organizational behavior*. Washington: Flat World Knowledge, Inc. Retrieved from <http://www.saylor.org/site/textbooks/Organizational%20Behavior.pdf>.

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

Rauschenberger, J., Schmitt, N., & Hunter, J. E. (1980). A test of the need hierarchy concept by a Markov model of change in need strength. *Administrative Science Quarterly*, 25(4), 654-670. doi: 10.2307/2392286

Redmond, B. F. (2009). Needs theories. Retrieved from <https://wikispaces.psu.edu/display/PSYCH484/2.+Need+Theories>.

Integration of Motivation Theories

Integrace teorií motivace

Autor: Hlavová, Renata

Recenzent: Kuncová, Aneta

Pojem patří do oblasti pracovní motivace. Jedná se o přístup propojující teorie motivace za účelem vytvoření jednoho komplexního modelu.

Teorie motivací se z hlediska různých aspektů motivačního procesu nevylučují, nýbrž doplňují, proto je vhodné se zabývat jejich sloučením (Locke & Latham, 2004). Do jednoho modelu propojili teorie motivace např. Locke a Latham (2004). Do své integrující teorie podložené empirickým výzkumem zahrnují potřeby pracovníka (vychází z teorie potřeb), hodnoty a osobnostní charakteristiky (teorie osobnosti) a incentive (vnější motivace), které spolu se self-efficacy (sociálně kognitivní teorie) podmiňují výběr cíle (teorie stanovení cílů), který vede k chování zaměřenému na dosažení tohoto cíle a k výkonu, jehož důsledkem je spokojenost v práci. Spokojenost v práci je také podmíněna pracovními podmínkami (teorie designu pracovního místa). Celý proces motivace je ovlivněn i několika moderátory – zpětnou vazbou či závazkem k organizaci (Locke & Latham, 2004).

Steel a König (2006) vytvořili jinou integrující teorii motivace, temporální teorii motivace, která spojuje hlavní rysy teorie očekávání, teorie potřeb, pikoekonomie a kumulativní prospektové teorie. Jako hlavní motivační faktor označili čas, který společně s dalšími třemi faktory, očekáváním, hodnotou a impulzivitou, ovlivňuje výslednou motivaci. Teorii aplikují především na problematiku prokrastinace a nastavování cílů na pracovišti (Steel & König, 2006).

Největší potíží integrujících teorií je jejich ověřitelnost. Pro otestování celého modelu by bylo třeba náročného výzkumu, navíc zpochybnění některé části takto komplexních modelů je z hlediska jejich velikosti jednoduché (Arnold & Randall, 2010). Nicméně snahy by se měly dále ubírat podobným směrem a tyto teorie testovat, vylepšovat a aplikovat v pracovních podmínkách.

Související pojmy: Work Motivation; Need Theories of Motivation; Goal Setting Theory; Expectancy Theory; [Job Redesign and Motivation](#); [Temporal Motivation Theory](#)

Zdroje:

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

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:10.5465/AMR.2004.13670974

Steel, P., & König, C. J. (2006). Integrating theories of motivation. *Academy Of Management Review*, 31(4), 889-913. doi:10.5465/AMR.2006.22527462

Job Redesign and Motivation

Redesign pracovního místa a motivace

Autor: Rosická, Anna Marie

Recenzent: Zelenáková, Pavla

Pojmem redesign pracovního místa je spojený s pracovní motivací. Jsou jím míněny aktivity, jež vedou ke změně konkrétních pracovních míst (či celých systémů pracovních míst) se záměrem zlepšit produktivitu a zkvalitnit zkušenost zaměstnanců na dané pozici (Hackman, 1980). Předpokladem je, že motivace není charakteristikou pouze zaměstnanců, ale je také aspektem pracovní pozice samé. Motivaci tak lze zvýšit právě proměnou pracovní pozice.

Existuje řada teorií spojených s redesignem pracovní pozice. Aktivační teorie tvrdí, že motivace pracovníků se zvýší snížením opakování stejných pracovních úkonů, např. prostřednictvím rotace pracovních míst (Scott, 1966). Oproti tomu motivačně-hygienická teorie říká, že vnější motivy (tzv. hygienies), jako např. úprava platu, samy o sobě neúčinkují a je vhodnější ovlivnit vnitřní motivaci úpravou faktorů (tzv. motivators) jako např. prostor k osobnímu růstu (Herzberg, 1968). Teorie sociotechnických systémů se zaměřuje na společenský kontext jako prostředek ke zvyšování motivace a doporučuje vznik semi-autonomních pracovních skupin v rámci organizace (Cummings, 1978).

Dle populární teorie pracovních charakteristik (Job Characteristic Model), která je oproti ostatním více diagnosticky zaměřená, motivaci ovlivňují aspekty pracovní pozice, jimiž jsou proměnlivost a smysluplnost práce, možnost dělat komplexní úkoly, autonomie a přítomnost zpětné vazby (Hackman & Lawler, 1971). Zdá se však, že tato teorie nezachycuje to, jak redesign jako takový ovlivňuje motivaci, ale spíše proces, jímž ovlivňuje pracovní výkon (Kelly, 1992).

Klasické teorie redesignu často zaostávají za proměnou pracovního světa a technologickým vývojem (Cordery, 1997), v době vzniku tedy již nejsou zcela aktuální. Řešením může být redesign na individuální úrovni, kdy pracovní místo upravuje samotný pracovník, tzv. job crafting (Tims & Bakker, 2010).

Související pojmy: Work Motivation; [Integration of Motivation Theories](#); Job Satisfaction; Job Characteristics Theory (Job Characteristics Model); [Two-factor Theory of Motivation \(Herzberg's theory\)](#)

Zdroje:

Cordery, J. (1997). Reinventing work design theory and practice. *Australian Psychologist*, 32(3), 185-189.

Cummings, T. G. (1978). Self-regulating work groups: a socio-technical synthesis. *Academy of Management Review*, 3(3), 625-634. doi:10.5465/AMR.1978.4305900

Hackman, J. (1980). Work redesign and motivation. *Professional Psychology: Research and Practice*, 11(3), 445-455. doi:10.1037/0735-7028.11.3.445

Hackman, J. R., & Lawler, E. E. (1971). Employee reactions to job characteristics. *Journal Of Applied Psychology*, 55(3), 259-286. doi:10.1037/h0031152

Herzberg, F. (1968). One more time: How do you motivate employees? *Harvard Business Review*, 46(1), 53-62.

Kelly, J. (1992). Does job redesign theory explain job redesign outcomes? *Human Relations*, 45(8), 753-774.

Scott, W. E. (1966). Activation theory and task design. *Organizational Behavior*, 1(1), 3-30.
doi:10.1016/0030-5073(66)90003-1

Tims, M., & Bakker, A. B. (2010). Job crafting: Towards a new model of individual job redesign. *SA Journal of Industrial Psychology*, 36(2), 12-20. doi:10.4102/sajip.v36i2.841

Maslow's Hierarchy of Needs

Maslowova hierarchie potřeb

Autor: Kuba, Jan

Recenzent: Tofflová, Adéla

Jedná se o jednu z nejstarších teorií motivace, která byla v minulosti hojně aplikovaná v oblasti pracovní motivace. Teorie hierarchicky uspořádává pět lidských potřeb popsaných americkým psychologem Abrahamem Haroldem Maslowem v roce 1943 (Maslow, 2014). Maslow sám teorii označoval jako pozitivní teorii motivace (Datta, 2010).

Za základní jsou považovány tělesné, fyziologické potřeby. Nad nimi se nachází potřeba bezpečí a jistoty. Třetí úroveň tvoří potřeba lásky, přijetí a sounáležitosti. Čtvrtou úroveň představuje potřeba úcty a uznání a nejvýše v hierarchii je postavená potřeba seberealizace (Čížek, 2010). Maslow předpokládal, že naplnění nenaplněných základních potřeb vespod hierarchie (např. potřeba zahnat hlad či potřeba spánku) člověk upřednostňuje před naplněním vyšších potřeb. Teprve naplnění potřeb umístěných níže v hierarchii vede ke vzniku potřeb vyšší úrovně (například potřeby uznání nadřazeným) a ke snaze o jejich naplnění (Maslow, 2014).

Nad potřebu seberealizace, která v sobě zahrnuje například kritické myšlení, řešení problémů, kreativitu nebo morální jednání (Čížek, 2010), přidal Maslow v pozdních letech života ještě šestou úroveň – potřebu transcendence (Koltko-Rivera, 2006), neboť seberealizaci nepovažoval z hlediska individuálního rozvoje jedince jakožto nejvyšší potřebu za dostatečnou (Datta, 2010).

Z Maslowovy hierarchie potřeb vyplývá předpoklad, že potřeby nižší úrovně musejí být alespoň z části naplněny, aby se mohly objevit potřeby vyšších úrovní (Maslow, 2014). Tento předpoklad však nelze brát za obecně platný, stejně jako předpoklad na sebe postupně navazujících úrovní potřeb (Wahba & Bridwell, 1973; Lester, 2013). Dokonce existence samotné hierarchie bývá zpochybňována (Wahba & Bridwell, 1973), neboť naléhavost či význam potřeb jsou rozdílně vnímány jak na úrovni každého jednotlivce, tak i na úrovni různých kultur (či organizací), jak poukazuje ve svém díle např. Geert Hofstede (1984).

Související pojmy: Need Theories of Motivation; [Integration of Motivational Theories](#); [Two-factor Theory of Motivation](#); Work Motivation

Zdroje:

Čížek, P. (2012). The application of Maslow's hierarchy of needs to the entrepreneur's motivation - the example from region Pardubice. Scientific Papers of the University of Pardubice. Series D, Faculty of Economics & Administration, 18(24), 43-50.

Datta, Y. (2010). Maslow's hierarchy of basic needs: An ecological view. Oxford Journal, 9(1), 39-57.

Hofstede, G. (1984). The cultural relativity of the quality of life concept. Academy of Management Review, 9(3), 389-398. doi: 10.5465/AMR.1984.4279653

Koltko-Rivera, M. E. (2006). Rediscovering the later version of Maslow's hierarchy of needs: Self-transcendence and opportunities for theory, research, and unification. Review of General Psychology, 10(4), 302-317. doi: 10.1037/1089-2680.10.4.302

Lester, D. (2013). Measuring Maslow's hierarchy of needs. Psychological Reports, 113(1), 15-17. doi: 10.2466/02.20.PR0.113x16z1

Maslow, A. H. (2014). O psychologii bytí. Praha, ČR: Portál.

Wahba, M. A., & Bridwell, L. G. (1973). Maslow reconsidered: a review of research on the need hierarchy theory. *Academy of Management Proceedings*, 1, 514-520. doi: 10.5465/AMBPP.1973.4981593

Money as a Motivator

Peníze jako zdroj motivace

Autor: Klingelová, Adéla

Recenzent: Mlčuchová, Kristýna

Peníze (plat, mzda, odměny, bonusy apod.) jsou faktorem ovlivňujícím pracovní motivaci a souvisí také s oblastí hodnocení pracovníků.

Navzdory tomu, že lidé jejich důležitost popírají, peníze jsou zásadním vnějším zdrojem motivace k práci (např. Rynes, Gerhart, & Minette, 2004; Deci, 1972) a plat bývá jedním z hlavních faktorů již při samotném výběru zaměstnání. Kromě toho, že zajišťuje člověku naplnění jeho základních potřeb, slouží také jako prostředek dosažení potřeb vyšších (Rynes et al., 2004), například společenského uznání či prestiže a umožňuje srovnání s druhými (Armstrong, 2007). Mimo to může být finanční odměna chápána jako projev úcty jejího poskytovatele (Khol, 1972).

Ukázalo se, že plat je dobrým motivačním prostředkem, jestliže ho zaměstnanci vnímají jako spravedlivě distribuovaný (Gagné, 2008; Olafsen, 2015), konkrétně pokud různě výkonní zaměstnanci mají různou výši platu (Rynes et al., 2004). Stejně tak jsou peníze výhodným motivátorem v méně sociálně podporujícím prostředí, kde mohou vynahrazovat funkci sociální podpory (Olafsen, 2015). Podle sebedeterminační teorie (SDT; Deci, 1999) lze motivaci rozdělit na vnitřní a vnější, přičemž vnitřní motivace se zdá být výhodnější z hlediska dlouhodobého pracovního výkonu a spokojenosti (např. Olafsen, 2015; Judge et al., 2010). Peníze mají zřejmý dopad zejména na vnější motivaci, cílem výzkumů je odhalit jejich vliv na vnitřní motivaci.

Podle SDT má plat škodlivý vliv na vnitřní motivaci zaměstnance, pokud je přímo spojený s konkrétním úkolem, protože v momentě, kdy je nějaká vnitřně motivovaná činnost cíleně odměňována, stává se z ní povinnost a přestává být atraktivní (jde o tzv. undermining effect nebo overjustification effect; Deci, 1999). v novějších, více prakticky zaměřených studiích (např. Gagné, 2008) se ukazuje, že v praxi je finanční odměna více motivující, pokud je přímo spojena s konkrétními úkoly. Záleží ale na tom, jak je pracovníkovi komunikována.

Výše platu má vliv na uspokojení lidských potřeb (Gagné, 2008), proto peníze fungují za správných okolností jako zdroj motivace, ale při špatném systému odměňování může docházet k neuspokojování a k demotivaci. O tom mluví Herzbergova teorie. Herzberg řadí peníze mezi tzv. hygienické faktory, které často ovlivňují spíše spokojenost pracovníků než jejich motivaci. Peníze tedy podle něj mají větší schopnost učinit nás nespokojenými (pokud jich máme nedostatek) než motivovanými (skrze nabídku odměny; Vodáček & Vodáčková, 1994).

Související pojmy: Measuring Motivation; Work Motivation; [Counterproductive Work Behavior](#)

Zdroje:

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

Blum, L. M., & James, C. N. (1968). Industrial psychology: Its theoretical and social foundations. New York: Harper & Row.

Deci, E. L. (1972). The effects of contingent and non-contingent rewards and controls on intrinsic motivation. *Organizational Behavior and Human Performance* 8, 217-229.

Deci, E. L., Koestner, R., & Ryan, R. M. (1999). A meta-analytic review of experiments examining the effects of extrinsic rewards on intrinsic motivation. *Psychological Bulletin*, 125, 627-668.

- Gagné, M., & Forest, J. (2008). The study of compensation systems through the lens of self-determination theory: Reconciling 35 years of debate. *Canadian Psychology*, 49, 225-232.
- Judge, T. A., Piccolo, R. F., Podsakoff, N. P., Shaw, J. C., & Rich, B. L. (2010). The relationship between pay and job satisfaction: a meta-analysis of the literature. *Journal of Vocational Behavior*, 77, 157-167. doi: 10.1016/j.jvb.2010.04.002
- Khol, J. (1972). Řízení k vyšší výkonosti. Praha: Institut řízení.
- McClelland, D. C. (1968). Money as a motivator. Some research insights. *Management Review*, 57(2), 23-28.
- Rynes, S. L., Gerhart B., & Minette, K. A. (2004). The importance of pay in employee motivation: Discrepancies between what people say and what they do. *Human Resource Management*, 43(4), 381-394.
- Vodáček L., & Vodáčková, O. (1994). Management. Teorie a praxe 80. a 90. let. Praha: Management Press, Riniger ČR, a.s.
- Olafsen, A. H., Halvari, H., Forests, J., & Deci, E. (2015). Show them the money? The role of pay, managerial need support, and justice in a self-determination theory model of intrinsic work motivation. *Scandinavian Journal of Psychology* 56, 447-457. doi: 10.1111/sjop.12211

Self-Determination Theory

Sebedeterminační teorie

Autor: Janů, Kristýna

Recenzent: Koňářiková, Anna

Sebedeterminační teorie (SDT) je makro-teorie lidské motivace, osobnostního vývoje a well-beingu (Ryan & Deci, 2000), aplikovatelná v oblasti pracovní motivace. Počátky vzniku SDT jsou datovány do 70. let 20. století, a spjaty se jmény Deciho a Ryana (Deci & Ryan, 2008).

Základem SDT je rozlišení mezi vnitřní a vnější motivací a mezi autonomní motivací, řízenou motivací a amotivací. Není-li přítomna žádná motivace, mluvíme o amotivaci. Rozdíl mezi vnější a vnitřní motivací spočívá v tom, zda v motivaci jedince převažují motivy přicházející zvnějšku (např. plat) nebo vnitřní motivy. Vnitřně je člověk motivován v případě, že ho činnost sama od sebe baví. O autonomní motivaci mluvíme ve chvíli, kdy se jedinec domnívá, že vykonává aktivitu ze své vlastní vůle, a kdy nevnímá vnější tlak. Při řízené motivaci jedinec pocituje určitý vnější tlak (Gagné & Deci, 2005). Člověk tedy může být například motivován vnitřně a autonomně (když vykonává činnost, která ho baví, protože ho baví), ale také může být motivován zvnějšku a autonomně (když se domnívá, že činnost vykonává z vlastního popudu a neuvědomuje si existující vnější tlak). K autonomní vnější motivaci dochází v případě, že došlo ke zvnitřnění vnějších motivů. SDT rozlišuje více stupňů zvnitřnění vnějších motivů. Čím více jsou vnější motivy zvnitřněné, tím více je motivace vnímaná jako autonomní a tím méně je vnímaná jako řízená. Nejvyšší stupeň zvnitřnění je tzv. integrace vnějších motivů, při níž jedinec zcela začleňuje vnější hodnoty a pravidla do svého já (Ryan & Deci, 2000). Podle SDT je pro odhadování výsledků činnosti důležitější znát konkrétní typ motivace než její celkovou sílu (Deci & Ryan, 2008).

K autonomní motivaci k činnosti dochází v případě, že jsou při vykonávání činnosti uspokojovány základní psychologické potřeby jedince, jimiž jsou dle SDT autonomie, kompetence a vztahovost. Tyto potřeby jsou považovány za univerzální, tedy nezávislé na kulturním kontextu. Potřeba autonomie se vztahuje k pocitu volby, iniciaci vlastního jednání. Kompetence souvisí s vědomím vlastní účinnosti, schopnosti vyřešit úkoly a dosáhnout cílů. Vztahovost je potřeba vzájemného respektu, péče a důvěry (Deci et al., 2001).

Pokud jsou v rámci pracovní činnosti uspokojovány zmíněné univerzální potřeby, tedy pokud je člověk motivován autonomně, zvyšuje se jeho závazek vůči organizaci (Deci et al., 2001), jeho pracovní výkon (Baard, Deci, & Ryan, 2004), a pracovní spokojenost i well-being (Gagné & Deci, 2005).

Související pojmy: Work Motivation; [Money as a Motivator](#)

Zdroje:

Baard, P. P., Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2004). The relation of intrinsic need satisfaction to performance and well-being in two work settings. *Journal of Applied Social Psychology*, 34(10), 2045-2068. doi: 10.1111/j.1559-1816.2004.tb02690.x

Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2008). Self-determination theory: a macrotheory of human motivation, development, and health. *Canadian Psychology*, 49(3), 182-185. doi: 10.1037/a0012801

Deci, E. L., Ryan, R. M., Gagne, M., Leone, D. R., Usunov, J., & Kornazheva, B. P. (2001). Need satisfaction, motivation, and well-being in the work organizations of a former eastern bloc country:

a cross-cultural study of self-determination. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 27(8), 930-942. doi:10.1177/0146167201278002

Gagné, M., & Deci, E. L. (2005). Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational Behavior*, 26(4), 331-362. doi: 10.1002/job.322

Ryan, R., & Deci, E. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation. *American Psychologist*, 55(1), 68-78. doi: 10.1037/0003-066X.55.1.6

Temporal Motivation Theory

Časová teória motivácie

Autor: Kraus, Jakub

Recenzent: Milotinský, Stanislav

Časová teória motivácie je integračnou teóriou pracovnej motivácie, vytvorenou Steelom a Konigom (2006). Zdôrazňuje vplyv času a obzvlášť vplyv konečných termínov (tzv. „deadline“) na rozloženie pozornosti k jednotlivým úlohám (Steel & Konig, 2006). Podľa tejto teórie sa vnímaná užitočnosť určitej činnosti exponenciálne zvyšuje s tým, ako sa blíži daný „deadline“.

Steel a Konig (2006) vo svojom modeli časovej teórie motivácie uvádzajú, že čím vyššie je vedomie vlastnej účinnosti (self-efficacy) v zmysle dokončenia určitej úlohy a hodnota výsledku s tým spojená, tak tým väčšia bude aj individuálna motivácia. Na druhú stranu impulzivita, ktorá je chápaná ako neschopnosť odolať iným nutkaniám, a množstvo času pred samotným deadline, sú vnímané ako znižujúce individuálnu motiváciu (Steel, 2007). McCrea et al. (2008) uzatvára, že podľa tejto teórie si skôr vyberáme úlohy, ktoré majú väčšiu šancu potešujúceho výsledku, dosiahnutého za relatívne krátku dobu.

Pomocou tejto teórie sme schopní lepšie porozumieť fenoménom ako „goal setting“, kde teóriu z neho plynúcu môžeme obohatiť o časovú zložku (Fried & Slowik, 2004). Komponenty časovej teórie motivácie sú zároveň uvádzané ako silné prediktory prokrastinačného správania (Steel, 2007).

Možnosti uplatnenia časovej teórie motivácie v súvislosti s psychológiou práce sú systematicky dokladované, napríklad v oblastiach spotrebiteľského správania, hľadania práce, rizikového správania v pracovnom kontexte či napríklad v oblasti násillia na pracovisku (Baumeister, 2002; Das & Teng, 2002; DellaVigna & Paserman, 2005; Glomb, Steel, & Arvey, 2002).

Související pojmy: Work Motivation; Goal Setting Theory; [Integration of Motivational Theories](#)

Zdroje:

Baumeister, R. F. (2002). Yielding to temptation: Self-control failure, impulse purchasing, and consumer behavior. *Journal of Consumer Behavior*, 28, 670-676. doi: 10.1086/338209

Das, T. K., & Teng, B. S. (2001). Strategic risk behavior and its temporalities: Between risk propensity and decision context. *Journal of Management Studies*, 28, 515-534. doi: 10.1111/1467-6486.00247

DellaVigna, S., & Paserman, M. D. (2005). Job search and impatience. *Journal of Labor Economics*, 23, 527-588. doi: 10.3386/w10837

Fried, Y., & Slowik, L. H. (2004). Enriching goal-setting theory with time: An integrated approach. *Academy of Management Review*, 29, 404-422. doi: 10.5465/AMR.2004.1367097

Glomb, T., Steel, P., & Arvey, R. (2002). Office sneers, snipes, and stab wounds: Antecedents, consequences, and implications of workplace violence and aggression. In R. Lord, R. Klimoski, & R. Kanfer (Eds.), *Emotions in the Workplace* (pp. 227-259). San Francisco: Jossey-Bass.

McCrea, S. M., Liberman, N., Trope, Y., & Sherman, S. J. (2008). Construal level and procrastination. *Psychological Science*, 19, 1308-1314. doi:10.1111/j.1467-9280.2008.02240.x

Steel, P., & Konig, C. (2006). Integrating theories of motivation. *Academy of Management Review*, 31(4), 889-913. doi: 10.5465/AMR.2006.2252746

Steel, P. (2007). The nature of procrastination: a meta-analytic and theoretical review of quintessential self-regulatory failure. *Psychological Bulletin*, 133(1), 65-94. doi: 10.1037/0033-2909.133.1.65

Theory X and Theory Y (McGregor's Theory of Motivation)

Teorie X a teorie Y (McGregorova teorie motivace)

Autor: Žáková, Alžběta

Recenzent: Sýkorová, Linda

Jedná se o McGregorův koncept popisující laické teorie v oblasti pracovní motivace. Teorie X a teorie Y jsou názvy pro dva typy předpokladů, které si vytváří manažeři o svých podřízených (McGregor, 1964). Popisují dva očekávané postoje (typy motivace) lidí k pracovnímu výkonu. Předpokladem teorie X je to, že lidé nechtějí pracovat (Markwell, 2004). Jsou nespolehliví a nedá se jim věřit; je třeba je kontrolovat, motivovat vnějšími pobídkami a hrozit tresty. Pokud nebudou kontrolováni, budou sledovat vlastní cíle, které jsou v rozporu s cíli organizace (Arnold & Randall, 2010). Teorie Y předpokládá, že člověk je přirozeně motivován k produktivní práci, je schopný sebeřízení, a pokud se s ním podle toho jedná, je schopen významně přispívat k efektivitě organizace. Jeho osobní cíle mohou být naplňovány zároveň s cíli organizace (Kopelman, Protas, & Davis, 2008).

Vedoucí pracovníci mají tendenci se svými podřízenými jednat podle toho, jakou teorii o nich, byť implicitně, vyznávají (Hroník, 2007). Předpoklady manažerů o motivaci podřízených mají za důsledek chování, které ovlivňuje postoje, motivaci a chování podřízených (Kopelman, Protas, & Falk, 2012).

Zatímco jednání v souladu s teorií X má negativní dopad na spokojenost podřízených s leaderem, jednání podle teorie Y pozitivně souvisí se spokojeností a afektivním závazkem podřízených, stejně jako s pro-organizačním chováním (organizational citizenship behavior; Gurbuz, Sahin, & Koksall, 2014).

Již autor konceptu McGregor považoval teorii X za zastaralou a neefektivní; a upřednostňoval teorii Y (Bobic & Davis, 2003).

Související pojmy: Work Motivation

Zdroje:

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

Bobic, M. P., & Davis, W. E. (2003). A kind word for theory X: Or why so many newflanged management techniques quickly fail. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 13(3), 239-264. doi: 10.1093/jopart/mug022

Gurbuz, S., Sahin, F., & Koksall, O. (2014). Revisiting of theory X and Y: a multilevel analysis of the effects of leaders' managerial assumptions on followers' attitudes. *Management Decision*, 52(10), 1888-1906. doi: 10.1108/MD-06-2013-0357

Hroník, F. (2007). *Jak se nespálit podruhé: Strategie a praxe výběrového řízení*. Brno: MotivPress.

Kopelman, R. E., Protas, D. J., & Davis, A. L. (2008). Douglas McGregor's theory X and Y: Toward a construct-valid measure. *Journal of Managerial Issues*, 20(2), 255-271.

Kopelman, R. E., Protas, D. J., & Falk, D. W. (2012). Further development of a measure of theory X and Y managerial assumptions. *Journal of Managerial Issues*, 24(4), 450-470.

Markwell, J. (2004). The human side of science education: Using McGregor's theory Y as a framework for improving students' motivation. *Biochemistry and Molecular Biology Education*, 32(5), 323-325.

McGregor, D. M. (1964). The human side of enterprise. In H. J. Leavitt, L. R. Pondy & D. M. Boje (Eds.), *Readings in managerial psychology* (pp. 314-324). Chicago: The University of Chicago Press.

Two-Factor Theory of Motivation (Herzberg's Theory)

Dvoufaktorová teorie motivace (Herzbergova teorie)

Autor: Gottfried, Jaroslav

Recenzent: Kuba, Jan

Dvoufaktorová teorie motivace (nazývaná také motivation-hygiene theory, dual-factor theory nebo Herzbergova teorie motivace) je teorie z oblasti motivace a spadá také do oblasti postojů pracovníků k práci a organizaci. Tato teorie formulovaná Herzbergem, Mausnerem a Snydermanem (1959) předpokládá existenci dvou typů faktorů ovlivňujících motivaci. Některé faktory (tzv. motivační faktory nebo satisfaktory) zvyšují naši pracovní spokojenost, a jiné (tzv. dissatisfaktory nebo hygienické faktory) naopak snižují pracovní nespokojenost. Základním východiskem teorie je nezávislost pracovní spokojenosti a nespokojenosti – s přibývajícím spokojeností nespokojenost nemusí klesat. Je proto nutná přítomnost motivačních i hygienických faktorů, aby zaměstnanec mohl odvádět dlouhodobě kvalitní práci. Mezi motivační faktory řadí Herzberg (1964) např. možnost využívat svých dovedností, pocit zodpovědnosti či zájem o práci, a mezi ty hygienické např. pracovní podmínky, výši platu nebo interpersonální vztahy.

Za největší přínos Herzbergovy teorie bývá považováno rozlišení příčin pracovní spokojenosti a nespokojenosti a také vyzdvižení důležitosti vnitřní motivace zaměstnance (House & Wigdor, 1967). To přispělo k vývoji nových pracovních modelů, zvláště obohacování práce (angl. job enrichment; Hackman & Oldham, 1976). Výhodou teorie je i její srozumitelnost, ačkoliv mnozí autoři kritizují přílišné zjednodušování problematiky nebo metodologické nedostatky (King, 1970).

Bassett-Jones a Lloyd (2005) uvádí, že Herzbergova teorie byla empiricky potvrzena pouze částečně, přesto nachází využití i více než 50 let po svém vytvoření. To podporuje i fakt, že kromě oblasti práce byla aplikována např. i v oblasti školství (DeShields, Kara, & Kaynak, 2005; Nias, 1981), zákaznického servisu (Maddox, 1981) či IT (Wu, Chuang, & Chen, 2008; Zhang & von Dran, 2000).

Související pojmy: [Job Redesign and Motivation](#); [Maslow's Hierarchy of Needs](#); [Money as a Motivator](#); [Self-Determination Theory](#)

Zdroje:

Bassett-Jones, N., & Lloyd, G. C. (2005). Does Herzberg's motivation theory have staying power?. *Journal of Management Development*, 24(10), 929-943. doi: 10.1108/02621710510627064

DeShields Jr., O. W., Kara, A., & Kaynak, E. (2005). Determinants of business student satisfaction and retention in higher education: Applying Herzberg's two-factor theory. *International Journal of Educational Management*, 19(2), 128-139. doi: 10.1108/09513540510582426

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

Herzberg, F. (1964). The motivation-hygiene concept and problems of manpower. *Personnel Administrator*, 27(1), 3-7.

Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. B. (1959). *The motivation to work* (2nd ed.). New York: John Wiley.

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

- King, N. (1970). Clarification and evaluation of the two-factor theory of job satisfaction. *Psychological Bulletin*, 74(1), 18-31. doi: 10.1037/h0029444
- Maddox, R. N. (1981). Two-factor theory and consumer satisfaction: Replication and extension. *Journal of Consumer Research*, 8(1), 97-102. doi: 10.1086/208845
- Nias, J. (1981). Teacher satisfaction and dissatisfaction: Herzberg's 'two-factor' hypothesis revisited. *British Journal of Sociology of Education*, 2(3), 235-246. doi: 10.1080/0142569810020302
- Wu, L. L., Chuang, Y. L., & Chen, P. Y. (2008). Motivation for using search engines: a two-factor model. *Journal of the American Society for Information Science and Technology*, 59(11), 1829-1840. doi: 10.1002/asi.20889
- Zhang, P., & von Dran, G. M. (2000). Satisfiers and dissatisfiers: a two-factor model for website design and evaluation. *Journal of the American Society for Information Science*, 51(14), 1253-1268. doi: 10.1002/1097-4571(2000)9999:9999<::AID-ASI1039>3.0.CO;2-O

Rozvoj pracovníků – Training and development

Behavioral Change Theories

Teorie vysvětlující změny chování

Autor: Nesvadbová, Nikol

Recenzent: Šrámek, Vojtěch

Pojem patří do oblasti rozvoje pracovníků. Teorie vysvětlující změny chování se pokoušejí popsat, jak ke změně chování dochází. Mezi nejznámější patří kromě klasického a operantního podmiňování sociálně kognitivní teorie A. Bandury, teorie plánovaného jednání I. Ajzena, M. Fishbeina a T. J. Maddena, Attitude Self Efficacy (ASE) model H. DeVriese a A. N. Muddyho a stadiální model změny C. DiClementeho a J. O. Prochasky (Světlák, 2005).

Sociálně kognitivní teorie popisuje dva kognitivní procesy ovlivňující lidské jednání: očekávání účinku, což je přesvědčení, že chování povede k hodnotným výsledkům, a očekávané přesvědčení o kontrole nad situací, schopnosti ovlivňovat vlastní život a vykonat žádoucí chování, tedy self-efficacy (Bandura, 1997; Brannon, Feist, & Updegraff, 2013). Podle výzkumu provedeného Kaplanem, Pattersonem a Sallisem (1993) je především self-efficacy, očekávaná vlastní účinnost, významným prediktorem budoucího chování.

Teorie plánovaného chování považuje chování za produkt záměrů, vnímané behaviorální kontroly, postojů k chování a subjektivních norem. Vnímaná kontrola zahrnuje vnímané vnitřní a vnější faktory usnadňující či bránící vykonat jednání. Postoje k chování zahrnují přesvědčení o výsledcích chování a jejich zhodnocení. Subjektivní normy jsou přesvědčení o postojích k chování subjektivně významných osob a souvisejí s motivací vyhovět jim (Ajzen, 2011; Arnold & Randall, 2010).

Podle ASE modelu jsou záměr a chování determinovány postoji k chování, sociálním vlivem a vnímanou self-efficacy. Změnou těchto determinant dochází ke změně v chování. Model spojuje sociálně-kognitivní teorii a teorii plánovaného chování (Abraham, Connor, & Norman, 2013).

Všechny tyto modely lze aplikovat na široké spektrum chování (Světlák, 2005), zahrnout sem tedy můžeme také pracovního chování a jeho změnu.

Související pojmy: [Building Work Habits](#); Learning Theories; Organizational Learning; [Stages of Change Model](#); [Training Effectiveness](#)

Zdroje:

Abraham, Ch., Conner, M., & Norman, P. (Eds.). (2000). Understanding and changing health behaviour: From health beliefs to self-regulation. Amsterdam: Psychology Press.

Ajzen, I. (2011). The theory of planned behaviour: Reactions and reflections. *Psychology & Health*, 26(9), 1113-1127. doi:10.1080/08870446.2011.613995

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

Bandura, A. (1997). *Self-efficacy: The exercise of control*. New York: Freeman.

Brannon, L., Feist, J., & Updegraff, J. A. (2013). *Health psychology: An introduction to behaviour and health* (8th ed.). Belmont: Cengage Learning.

Kaplan, R. M., Patterson, T. L., & Sallis, J. F. (1993). *Health and human behaviour*. New York: McGraw-Hill.

Světlák, M. (2005). *Vybrané kapitoly z psychologie motivace. Výkladové modely vzniku a změny lidského chování*. Brno: Masarykova univerzita v Brně, Lékařská fakulta.

Building Work Habits

Budování pracovních návyků

Autor: Barnat, Šimon

Recenzent: Kraus, Jakub

Budování pracovních návyků spadá do oblasti rozvoje pracovníků. West a Berman (2011) definují pracovní návyky jako „obvyklé způsoby chování spojené s pracovním výkonem“. Pracovní návyky mají v pracovním životě člověka významné postavení – umožňují efektivní výkon v dobře definovaných situacích i při nižší úrovni soustředění. Zformování návyku je proces, při němž „chování, které bylo zpočátku prováděno vědomě, se stává automatickým, a to v důsledku jeho pravidelného opakování ve stabilním prostředí, s doprovodem pozitivních emocí“ (Polites & Karahanna, 2013). Pro formování nového zvyku je důležitá také dobrá úroveň paměti pracovníka (Judah, Gardner, & Auger, 2013). Budování návyku trvá při každodenním opakování obvykle několik týdnů, což má svůj původ už na neurologické úrovni, kdy postupně dochází k uplatňování implicitní, procedurální paměti, díky čemuž je čím dál méně potřebné vědomé zapojení vůle (Jog, Kubota, Connolly, Hillegaart, & Graybiel, 1999). Během období nezaměstnanosti dochází u pracovníků k modifikaci až postupnému vymizení pracovních návyků, pokud nejsou udržovány jinými aktivitami (Buchtová, 2002).

Joseph a Lakshmi (2011) považují za první krok rozvíjení pracovních návyků zaměstnanců identifikaci těch návyků, které chceme rozvíjet. Dále tyto musejí být rozvíjeny pravidelně, nejlépe denně, pokud to lze. Je nutné, aby byl v organizaci zajištěn systém, který pomáhá monitorovat rozvoj návyků.

Při rozvoji žádoucích pracovních návyků je také vhodné zaměřit se na redukci těch nežádoucích. To však může být často obtížné – zlozvyky mohou mít pro zaměstnance důležitou funkci, např. pomáhají redukovat jejich pracovní stres nebo jim dodávají pocit kontroly (West & Berman, 2011). Při redukci nevyhovujících návyků je důležité přerušit vztah mezi dosažením určitého cíle a daným návykem. Používají se například různé překážky pro vykonání již automatizovaného chování, aby si pracovník mohl vůbec uvědomit, že se ke svému návyku opět vrátil (Polites & Karahanna, 2013).

Související pojmy: Barriers of Transfer of Learning; [Coaching](#); [Development Center](#); Learning Theories; Organizational Learning

Zdroje:

Buchtová, B. (2002). Nezaměstnanost: Psychologický, ekonomický a sociální problém. Praha: Grada.

Jog, M. S., Kubota, Y., Connolly, Ch. J., Hillegaart, V., & Graybiel, A. M. (1999). Building neural representations of habits. *Science*, 286, 1745-1749. doi: 10.1126/science.286.5445.1745

Joseph, C., & Lakshmi, S. S. (2011). Developing positive habits in the workplace. *The IUP Journal of Soft Skills*, 5(1), 37-44.

Judah, G., Gardner, B., & Auger, R. (2013). Forming a flossing habit: An exploratory study of the psychological determinants of habit formation. *British Journal of Health Psychology*, 18(2), 338-353. doi: 10.1111/j.2044-8287.2012.02086.x

Polites, G. L., & Karahanna, E. (2013). The embeddedness of information systems habits in organizational and individual level routines: Development and disruption. *Management Information Systems Quarterly*, 37(1), 221-246.

West, J. P., & Berman, E. M. (2011). The impact of management work habits on public sector performance: a study of local government managers. *Public Personnel Management*, 40(1), 63-87. doi: 10.1177/009102601104000105

Coaching

Koučování

Autor: Salibová, Dima

Recenzent: Motýl, Jiří

Pojem spadá do oblasti rozvoje pracovníků. Koučování je činnost podporující klienta při stanovování a dosahování jeho profesních i osobních cílů a vede ho k trvalému zvyšování kompetence a odpovědnosti řídit vlastní seberozvoj. v oblasti psychologie práce se koučování užívá pro (1) posílení efektivity vedoucích pracovníků, (2) řízení a zvyšování výkonu pracovníků a (3) rozvoj kariéry. Cílem je zvýšit uplatnění potenciálu jedince, zlepšit jeho výkon a motivaci a přispět k jeho pracovní spokojenosti (Bennett & Bush, 2009; Grant, 2006).

Na začátku procesu koučování se vytváří kontrakt, kde obě strany zarámují vzájemný vztah a vytvářejí plán akce. Ujasní si vzájemná očekávání, cíle a současnou pracovní situaci koučovaného. Následuje uskutečňování plánu a nakonec reflexe efektivity práce a dosažené změny (Fielden, 2005).

Kouč by měl mít znalosti a dovednosti v oblasti měření a diagnostiky chování pracovníků, v řízení změny a výkonu, ve vzdělávání a rozvoji dospělých a měl by mít povědomí o organizačním chování a týmové dynamice („SIOP“, n.d.). Podobně jako v psychoterapii, také v koučování existuje řada různých přístupů a škol s odlišnou mírou direktivnosti směrem ke koučovanému.

Fakt, že existuje mnoho různých společností nabízejících certifikáty a kurzy koučování, které se svým obsahem, délkou a kvalitou liší, znehodnocuje obraz koučování. Sdílené legislativně ukotvené standardy pro tuto profesi chybí. Žadoucí by bylo vzdělání koučů v psychologii práce či příbuzném oboru, což by mělo vést k profesionalitě v užívání validních metod měření a hodnocení dosažených cílů a k uplatňování dalších odborných předpokladů (Grant, 2006; „SIOP“, n.d.).

Koučování se někdy užívá jako synonymum pro mentoring, který také rozvíjí pracovníky. Rozdíl spočívá v tom, že koučování se zaměřuje na specifické úkoly a cíle, jeho součástí mohou být i přímé rady a často jde o „provázení“ méně zkušeného člověka zkušenějším (Ehigie, Okang, & Ibode, 2011; Fielden, 2005).

Související pojmy: [Mentoring](#); [Building Work Habits](#); Organizational Learning; [Performance Improvement – Goal Setting](#)

Zdroje:

Bennett, J., & Bush, M. W. (2009). Coaching in organizations: Current trends and future opportunities. *OD Practitioner*, 41, 1-7.

Ehigie, B. O., Okang, G. O., & Ibode, F. O. (2011). Mentoring and organisational behaviour. *IFE Psychologia*, 398-419.

Fielden, S. (2005). Literature review: Coaching effectiveness – a summary. London: NHS Leadership Centre.

Grant, A. M. (2006). A personal perspective on professional coaching and the development of coaching psychology. In S. Palmer, M. Cavanagh, A. Grant, T. Kemp, D. Lane, A. Linley & A. Whybrow (Eds.), *International Coaching Psychology Review*, 1, 12-20.

SIOP - Society for industrial and organizational psychology. (n.d.). Selecting a coach: What industrial and organizational psychologists bring to the table. Retrieved from http://www.siop.org/workplace/coaching/selecting_a_coach.aspx

Development Center

Development centrum

Autor: Salibová, Dima

Recenzent: Žáková, Alžběta

Heslo se týká oblasti rozvoje pracovníků. Development centrum (DC) je postup hodnocení pracovníků za účelem identifikace jejich vývojových potřeb s následným poskytnutím zpětné vazby a rozvojového koučinku. Cílem je rozvíjet u participanta chování, které by mělo vést k profesnímu úspěchu (Rupp & Thornton, 2006).

Pro získání relevantních informací o participantech se uplatňuje řada skupinově i individuálně administrovaných metod a psychodiagnostických testů (Rupp & Thornton, 2006). Posuzování úrovně kompetencí účastníků provádí tým odborníků, kteří jsou školeni v pozorování, zaznamenávání, klasifikaci a hodnocení („PTC“, n.d.).

Program DC se vytváří na základě předchozí analýzy práce, která umožňuje definovat spojení mezi potřebnými kompetencemi a efektivním výkonem v dané práci. v DC jsou pak tyto kompetence u participantů hodnoceny („PTC“, n.d.; Rupp & Thornton, 2006).

Využití DC je omezeno jejich náročností na zdroje včetně lidských a kapacitou pro limitovaný počet účastníků najednou. DC nemusí být nejlepším řešením, pokud pro organizaci existují méně nákladné způsoby rozvoje zaměstnanců, zaměřuje se na krátkodobější úvazky nebo není kapacita věnovat se následnému rozvojovému plánu („PTC“, n.d.; Rupp & Thornton, 2006).

DC jsou spojována s assessment centry (AC) nebo jsou považována za poddruh AC (development AC). Při hodnocení účastníků užívají stejné metody, liší se v účelu. AC jsou zaměřena na diagnostiku silných stránek a rezerv nejčastěji pro výběr pracovníků. DC se zaměřují zejména na rozvoj specifických měkkých dovedností. S AC mají společný způsob diagnostiky a hodnocení kompetencí, součástí DC je ale započítání rozvoje, který se odehrává i dále dle plánu („PTC“, n.d.; Sartori & Ceschi, 2013; Thornton & Krause, 2009).

Související pojmy: [Assessment Center Method: Validity](#); [Person Analysis](#); [Task and Role Analysis](#); [Organizational Analysis of Human Resources Development](#); [Performance Improvement – Goal Setting](#)

Zdroje:

PTC - The Psychological Testing Centre. (n.d.). Design, implementation and evaluation of assessment and development centres: Best practice guidelines. Retrieved from <http://www1.lsbu.ac.uk/osdt/materials/BPSGuidelines.pdf>

Rupp, D. E., & Thornton, G. C. (2006). Assessment centers in human resources management: Strategies for prediction, diagnosis, and development. Mahwah: Lawrence Erlbaum Associates. Retrieved from <http://bbu.yolasite.com/resources/Assessment%20Centers%20in%20Human%20Resource%20Management.pdf>

Sartori, R., & Ceschi, A. (2013). Assessment and development centers: Judgment biases and risks of using idiographic and nomothetic approaches to collecting information on people to be evaluated and trained in organizations. *Quality and Quantity*, 47, 3277-3288. doi: 10.1007/s11135-012-9718-z

Thornton, G. C., & Krause, D. E. (2009). Selection versus development assessment centers: An international survey of design, execution, and evaluation. *The International Journal of Human Resource Management*. doi: 10.1080/09585190802673536

Knowledge Management

Řízení znalostí

Autor: Šrámek, Vojtěch

Recenzent: Žáková, Alžběta

Řízení znalostí spadá do oblasti rozvoje pracovníků. Koncept vychází z přesvědčení z počátku 90. let, že práce s informacemi představuje zásadní konkurenční výhodu budoucnosti (Nonaka, 1998) nahrazující na této pozici technologické inovace. Řízení znalostí zahrnuje způsoby práce s informacemi a jejich efektivní využití. Obvykle označuje snahu organizací distribuovat veškeré informace, zkušenosti a znalosti jedinců či skupin zaměstnanců tak, aby byly dostupné všem členům dané organizace (Woods & West, 2010).

Nonaka a Takeuchi (1996) rozdělují znalosti na explicitní, které jsou snadno přenositelné, a tacitní, které jsou hůře identifikovatelné a představují komplexní systém kondenzovaných zkušeností jedinců. SECI model demonstruje koloběh spolupráce na transformaci tacitních a explicitních znalostí. Tacitní zkušenosti jsou sdíleny (socializace), dále specifikovány a konvertovány v explicitní znalosti (externalizace), tyto pak kombinovány do systémů a prototypů (kombinace) a opětovně absorbovány (internalizace) jakožto základ produkce dalších tacitních znalostí. Pro uvedenou transformaci je nezbytná přítomnost zaměstnanci sdíleného kontextu, označovaného jako "ba". "Ba" může facilitovat proces transformace v závislosti na konfiguraci interakcí. Interakci je možné rozdělit na individuální a skupinovou, a dále face-to-face a virtuální (Nonaka, Toyama, & Konno, 2000).

Hansen, Nohria a Tierney (1999) postulují dvě základní strategie, na základě kterých organizace aplikují teorii řízení znalostí. Strategie kodifikace se zaměřuje na sběr a uchovávání informací (např. v elektronických databázích) tak, aby skrze technologické rozhraní byly zaměstnancům stále dostupné. Naproti tomu strategie personalizace se zaměřuje na motivaci jedinců k bezprostřednímu a přímému sdílení znalostí.

Související pojmy: [Mentoring](#); [Coaching](#); [Development Center](#); [Learning Organization](#); [Technology and E-learning](#)

Zdroje:

Hansen, M. T., Nohria, N., & Tierney, T. (1999). What's your strategy for managing knowledge? The Knowledge Management Yearbook 2000-2001. London: Routledge.

Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1996). The knowledge-creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation. Long Range Planning, 29(4), 592. doi:10.1016/0024-6301(96)81509-3

Nonaka, I. (1998). The knowledge-creating company. The Economic Impact of Knowledge, 175-187. doi:10.1016/b978-0-7506-7009-8.50016-1

Nonaka, I., Toyama, R., & Konno, N. (2000). SECI, ba and leadership: a unified model of dynamic knowledge creation. Long Range Planning, 33(1), 5-34. doi:10.1016/s0024-6301(99)00115-6

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

Mentoring

Mentorování

Autor: Jičínská, Anna-Marie

Recenzent: Hranošová, Tereza

Heslo spadá do oblasti rozvoje pracovníků. Pojem mentoring je spojován s myšlenkou, že zkušenější jedinec je facilitátorem, průvodcem a odborným poradcem méně zkušeného ve světě dospělých i práce (Hawkins, 2013). Nejznámější definice hovoří o pomoci mentora tzv. mentee (mentorovanému) předáváním myšlenek, postupů práce a znalostí (Clutterbuck & Megginson, 1999), které podporují interpersonální, psychologicko-sociální a kariérní vývoj (Carruthers, 1983).

Mentoring, jako způsob odborného vedení, je v současné době významnou formou rozvoje pracovníků v organizaci (Johnson, 2008). Pro přesné chápání pojmu je nápomocné porozumět rozdílům mezi mentoringem a koučinkem. Koučink obvykle zahrnuje vymezené, specifické vzdělávací potřeby a cíle ve vztahu k pracovním záležitostem jako je např. zvyšování pracovního výkonu. Oproti tomu mentoring podporuje individuální rozvoj a dosahování vlastních cílů. Posiluje také schopnost efektivně se rozhodovat (Clutterbuck & Megginson, 2005).

Existence efektivního mentoringu přináší organizaci řadu benefitů (Allen, Eby, Poteet, Lentz, & Lima 2004). Efektivní mentoring signifikantně souvisí s vyšší produktivitou zaměstnanců, vyšší spokojeností a zejména vyšším závazkem zaměstnanců k organizaci (Underhill, 2006). Má dlouhodobý pozitivní vliv na profesní rozvoj (získání znalostí, dovedností aj.; Gong, Ghen, & Yang, 2014).

Rozlišuje se neformální a formální mentoring. Neformální mentoring funguje jako přirozené vzájemné navázání dvou lidí. Mentor neprochází žádným výcvikem. Oproti tomu formální mentoring je vytvářený cíleně mentoringovými programy. Klade si za cíl zprostředkovat vztahy tak, aby naplnily princip neformálního mentoringu. Nenaplnění těchto kritérií je považováno za hlavní nebezpečí selhání mentoringu (Clutterbuck, 2011).

Související pojmy: [Coaching](#); Human Resources Development; [Learning Organization](#); Organizational Learning

Zdroje:

Allen, T. D., Eby, L. T., Poteet, M. L, Lentz, E., & Lima, L. (2004).

Career benefits associated with mentoring for protégés: a meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 89(1), 127-136. doi: 10.1037/0021-9010.89.1.127

Carruthers, J. (1983). The principles and practice of mentoring. In B. Caldwell & E. Carter (Eds), *The return of the mentor: Strategies for workplace learning*. London: Falmer.

Hawkins, P., & Smith, N. (2013). *Coaching, mentoring and organizational consultancy: Supervision, skills and development* (2nd ed.). Berkshire: Open University Press.

Gong, R., Chen, S., & Yang, M. (2014). Career outcome of employees: The mediating effect of mentoring. *Social Behavior and Personality: An International Journal*, 42(3), 487-501. doi: 10.2224/sbp.2014.42.3.487

Clutterbuck, D., & Megginson, D. (1999). *Mentoring executives and directors. The coach and mentoring network*. Oxford: Butterworth-Heinemann.

Clutterbuck, D., & Megginson, D. (2005). *Techniques for coaching and mentoring*. Oxford: Butterworth-Heinemann.

Clutterbuck, D. (2011). Why mentoring programmes and relationships fail. Burnham: Clutterbuck Associates.

Johnson, W. B. (2008). Are advocacy, mutuality, and evaluation incompatible mentoring functions? *Mentoring & Tutoring: Partnership in Learning*, 2008, 16(1), 31-44. doi: 10.1080/13611260701800942

Underhill, C. M. (2006). The effectiveness of mentoring programs in corporate settings: a meta-analytical review of the literature. *Journal of Vocational Behavior*, 68(2), 292-307. doi: 10.1016/j.jvb.2005.05.003

Organizational Analysis of Human Resources Development

Analýza rozvoje lidských zdrojů v organizaci

Autor: Vybíralová, Anna

Recenzent: Janků, David

Heslo patří do oblasti rozvoje pracovníků a řízení kariéry. Analýza je prvním krokem při rozvoji lidských zdrojů v organizaci, jedná se o zjištění, kdy a jak provádět rozvoj lidských zdrojů, aby byl úspěšný a efektivní.

Organizační analýza lidských zdrojů je jedním z druhů analýzy rozvoje lidských zdrojů (training needs analysis). Může mít podobu interního auditu, při kterém dochází k přezkoumání všech důležitých aspektů pro řízení lidských zdrojů a který by měl vést k identifikaci oblastí, ve kterých by se měl podnik zlepšovat (Bláha, Matecius, & Kaňáková, 2015). Analýza lidských zdrojů na úrovni celé organizace je dle Arnolda a Randalla (2010) důležitá proto, že bere firmu jako celek a zaměřuje se na přizpůsobení rozvojových programů firemní politice a strategickým organizačním cílům.

Dalšími druhy analýzy rozvoje lidských zdrojů jsou analýza úkolu/role (task/role analysis), která je podobná analýze pracovní pozice, a osobnostní analýza (person analysis), která zjišťuje, koho a jakým způsobem by organizace měla rozvíjet (Arnold & Randall, 2010).

Jednou z metod analýzy rozvoje lidských zdrojů jsou diagnostická assessment centra, která slouží pro posouzení aktuální úrovně schopností a dovedností pracovníka a představují tak první stupeň procesu rozvoje (Ballantyne & Povah, 2004). Další stupeň může představovat rozvojové AC, jež rozvíjí konkrétní dovednosti nutné pro vykonávání pracovní pozice či pro chod celé organizace (Vaculík, 2010).

Související pojmy: [Training Effectiveness](#); [Task and Role Analysis](#); [Person Analysis](#); [Learning Organization](#); Job Analysis; Training Needs Analysis

Zdroje:

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

Ballantyne, I., & Povah, N. (2004). Development centres. Assessment and Development Centres, 142-161.

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

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

Person Analysis

Osobní úroveň analýzy pro rozvoj lidských zdrojů

Autor: Konečný, Stanislav

Recenzent: Chalcař, Dalibor

Heslo spadá do oblasti rozvoje pracovníků. Abychom zajistili, zda a jaký rozvoj/trénink pracovníků je opravdu potřebný, musíme nejdříve provést analýzu vzdělávacích potřeb. Ta může probíhat na třech úrovních: (1) organizační, (2) rolová/úkolová a (3) osobní úroveň (Salas & Cannon-Bowers, 2001).

Jedná se o analýzu na úrovni jedinců, směřující k identifikaci osob, které by měly být zařazeny do tréninku, a jejich kompetencí, které je třeba rozvinout. Osobní úroveň analýzy pro rozvoj lidských zdrojů organizaci umožňuje posoudit, zda určitá skupina zaměstnanců disponuje nějakou specifickou schopností na dostatečné úrovni, a identifikovat ty, kteří se v ní potřebují zlepšit (Arnold, & Randall, 2010). Na počátku je tedy potřeba stanovit určité výkonnostní standardy, vůči nimž je úroveň pracovníka srovnávána. Zjišťují se individuální silné a slabé stránky a získávají se tak podněty pro zlepšení různých oblastí, což může vyústit v rozhodnutí o realizaci konkrétních rozvojových aktivit (Salas & Cannon-Bowers, 2001). Cílený trénink/vzdělávání má větší potenciál co se týče efektivity a přenosu do praxe a také znamená úsporu prostředků, které by jinak mohly být vynaloženy neefektivně v tréninkových programech, které nejsou zapotřebí (Sels, 2002).

Jako zdroj dat mohou být využity například informace získané při hodnocení výkonu, z hodnotících rozhovorů s nadřízeným, výstupy z 360° zpětné vazby nebo zpětná vazba od zákazníků. Sofistikovanou metodu analýzy na osobní úrovni představuje například diagnostické assessment centrum (Průcha & Veteška, 2012).

Podle Arnolda a Randalla (2010) fungují tréninkové programy nejlépe, pokud analýza probíhá v dialogu vedoucích pracovníků a zaměstnanců. Naopak, pokud dojde k neshodě o potřebnosti a povaze vzdělávacích potřeb, může dojít k opačnému efektu, kdy pracovníci nebudou do vzdělávání zaangažováni a tréninkový program tím nebude efektivní.

Související pojmy: [Training Effectiveness](#); [Organizational Analysis of Human Resources Development](#); [Task and Role Analysis](#); Training Need Analysis; Organizational Learning

Zdroje:

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

Průcha, J., & Veteška, J. (2012). Andragogický slovník. Praha: Grada.

Salas, E., & Cannon-Bowers, J. A. (2001). The science of training: a decade of progress. Annual Review Of Psychology, 52(1), 471.

Sels, L. (2002). More is not necessarily better: The relationship between the quantity and quality of training efforts. International Journal Of Human Resource Management, 13(8), 1279-1298.
doi:10.1080/09585190210149529

Stages of Change Model

Stádia modelu změny

Autor: Nesvadbová, Nikol

Recenzent: Chalcař, Dalibor

Pojem patří do oblasti rozvoje pracovníků. Stádia modelu změny neboli transteoretický model behaviorální změny vytvořili američtí psychologové James O. Prochaska a Carlo DiClemente. Model popisuje pět stádií v procesu změny chování (The HABITS Lab at UMBC, n.d.), které podle Norcross a Prochasky (1999, p. 396) „představují specifické konstelace postojů, záměrů a chování, které se vztahují k postavení jedince v cyklu změny“: prekontemplace, kontemplace, příprava, akce a udržení.

V prekontemplačním stádiu jedinec o změně neuvažuje, nepřipouští si ji (DiClemente, Norcross, & Prochaska, 2010). v kontemplačním stádiu již změnu zvažuje, porovnává náklady a zisky změny, ale stále se nerozhodl k činu (Connors, DiClemente, Donovan, & Velasquez, 2012). Ve stádiu přípravy se připravuje na akci v brzké době (do měsíce), vytváří si plán a strategii změny, často již drobné změny v chování provádí, nemusí však ještě být na plnou změnu připraven (DiClemente, 2006). Při akci jedinec zjevně mění své chování, úroveň uvědomění, emoce i myšlení. Ve stádiu udržení se nové chování upevňuje. Udržení může přejít v ukončení, které se vyznačuje absencí pokušení navrátit se k původnímu chování a hrozby relapsu bez zvýšeného úsilí (DiClemente, Norcross, & Prochaska, 2013).

V jednotlivých stádiích se uplatňují různé procesy, což jsou aktivity a nástroje vyvinuté k usnadnění změny. Změna nemusí probíhat lineárně napříč stádii, jedinci mohou některá vynechat, vrátit se k předchozímu či počátečnímu (DiClemente et al., 2010). U komplexního chování často dochází k relapsu, průměrně třikrát až pětkrát (Světlák, 2005).

Model je aplikovatelný na široké spektrum chování, nejčastěji na podporu zdravého či snížení rizikového chování, ale také na pracovní chování a jeho změnu (DiClemente et al. 2010).

Související pojmy: [Behavioral Change Theories](#); [Building Work Habits](#); Organizational Learning; [Performance Improvement – Goal Setting](#)

Zdroje:

Connors, G. J., DiClemente, C. C., Donovan, D. M., & Velasquez, M. M. (2012). Substance abuse treatment and the stages of change. Selecting and planning intervention (2nd ed.). New York: Guilford Press.

DiClemente, C. C. (2006). Addiction and change: How addictions develop and addicted people recover. New York: Guilford Press.

DiClemente, C. C., Norcross, J. C., & Prochaska, J. O. (2010). Changing for good: a revolutionary six-stage program for overcoming bad habits and moving your life positively forward. New York: HarperCollins e-books.

DiClemente, C. C., Norcross, J. C., & Prochaska, J. O. (2013). Applying the stages of change. Psychoterapy in Australia, 19(2), 10-15. Retrieved from <http://www.psychoterapy.com.au/>

Norcross, J. C., & Prochaska, J. O. (1999). Psychoterapeutické systémy: Průřez teoriemi. Praha: Grada.

Světlák, M. (2005). Vybrané kapitoly z psychologie motivace. Výkladové modely vzniku a změny lidského chování. Brno: Masarykova univerzita v Brně, Lékařská fakulta.

The HABITS Lab at UMBC (n.d.). The transtheoretical model of behavioural change. Retrieved from http://www.umbc.edu/psyc/habits/content/the_model/index.html

Task and Role Analysis

Analýza úkolů a rolí

Autor: Hranošová, Tereza

Recenzent: Novák, Martin

Tento pojem patří do oblasti rozvoje pracovníků. Analýza úkolů a rolí (AÚaR) je někdy označována jako analýza práce či rolová analýza. v rámci ÚA se stanovují úkoly, které musí zaměstnanec provést, a definují se vědomosti, dovednosti, schopnosti a postoje potřebné ke správnému provedení úkolů (Arnold & Randall, 2010; Annett & Stanton, 2000).

AÚaR se zaměřuje na plnění úkolů ve vztahu ke stanoveným cílům, přičemž dělí úkoly na jednotlivé operace. Operace je definována jako „jakákoli jednotka chování, bez ohledu na to, jak dlouhé nebo krátké je jeho trvání a bez ohledu na to, jak jednoduchá nebo komplexní je struktura, která může být definována z hlediska svého cíle“ (Annett et al., 1971, cit. dle Arnold & Randall, 2010).

Lze rozlišit AÚaR behaviorální a kognitivní. Jedním z typů behaviorální AÚaR je tzv. hierarchická analýza (HA). Klíčovým rysem HA je, že úkoly jsou definovány cíli, spíše než akcemi jako takovými, a že složité úkoly mohou být rozloženy do menších dílčích úkolů, které jsou hierarchicky uspořádány (Annett & Stanton, 2000). Kognitivní analýza (KA) popisuje znalosti a myšlenkové procesy, které tvoří základ pozorovatelných výkonů. KA probíhá většinou v pěti krocích: shromáždění předběžných znalostí (pozorování, rozhovor), identifikace reprezentací znalostí, aplikace cílené metody pro vyvolání znalostí, analýza a ověření získaných údajů a výsledky pro zamýšlené použití (Clark, Feldon, van Merriënboer, Yates, & Early, 2008; Schraagen, Chipman, & Shalin, 2000).

Zdrojem informací pro analýzu úkolů a rolí jsou jednak lidé (lidé, kteří dané úkoly již vykonávají, lidé zastávající související role, např. kolegové či vedoucí pracovníci, dále personalisté nebo klienti), jednak archivní data, jako jsou různé dokumenty vztahující se k minulému či současnému fungování organizace nebo i k výhledu do budoucna (Furnham & Chamorro-Premuzic, 2010).

Související pojmy: [Organizational Analysis of Human Resources Development](#); Organizational Learning; [Person Analysis](#); Training Need Analysis

Zdroje:

Annett, J., & Stanton, N. (2000). Task analysis. London: Taylor & Francis.

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

Clark, R. E., Feldon, D., van Merriënboer, J. J., Yates, K., & Early, S. (2008). Cognitive task analysis. In J. M. Spector, M. D. Merrill, J. J. G. van Merriënboer, & M. P. Driscoll (Eds.), Handbook of research on educational communications and technology (pp. 577-593). London: Routledge.

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

Schraagen, J. M., Chipman, S. F., & Shalin, V. L. (2000). Introduction to cognitive task analysis. In J. M. Schraagen, S. F. Chipman, & V. L. Shalin (Eds.), Cognitive task analysis. London: Lawrence Erlbaum Associates.

Technology and E-learning

Technologie a e-learning

Autor: Tábořský, Adam

Recenzent: Viktorin, Vojtěch

Pojem patří do oblasti rozvoje pracovníků. V dnešní době je více než kdy dříve realizována spolupráce na dálku skrze komunikační technologie (telefon, email, telekonference; Palloff & Pratt, 2010). Technologie přináší nejnovější trendy v rozvojovém a vzdělávacím průmyslu a odstartovaly „e-learningovou revoluci“ (Galagan, 2000). E-learning je implicitně součástí technologie – využívá ji a technologie jsou prostředkem e-learningu.

Elektronické učení je definováno jako „široký soubor aplikací a procesů webově založeného učení, virtuálních tříd. Zahrnuje obsah sdílený skrze internet, intranet/extranet, audio- a videonahrávky, interaktivní televizi či satelitové vysílání (Anohina, 2005). E-learning je instruktážní strategií pro předávání znalostí, dovedností a postojů v organizaci. Je účinný a má potenciál přinést organizaci hmatatelný prospěch, přičemž závisí na tom, jak je navržený, implementovaný a vyhodnocovaný (Henry, 2001). E-learning probíhá synchronně či asynchronně (Welsh, Wanberg, Brown, & Simmering, 2003). Většina se odehrává asynchronně, kdy jsou materiály „před-nahrány“, dostupné kdykoliv během dne a potenciálně z kterékoliv lokality. Méně běžný je synchronní e-learning „naživo“, kdy jsou vzdělávající a vzdělávaní v rozhraní e-learningu ve stejný čas. Některé organizace využívají kombinaci e-learningu se standardní face to face výukou, tzv. „blended learning“, který je nejúčinnějším přístupem ve vzdělávání a rozvoji zaměstnanců.

Z hlediska efektivity vyvstává mnoho otázek, na které v současnosti nejsou jednoznačné odpovědi. Jedním faktorem majícím vliv na efektivitu je věk, kdy starším generacím činí učení se skrze technologie všeobecně větší potíže než mladším. Nejvyšší efektivitu starší lidé dosahují, pokud je e-learning přizpůsoben jejich potřebám a tempu (Welsh et al., 2003).

Související pojmy: [Training Effectiveness](#); Organizational Learning; [Knowledge Management](#); [Building Work Habits](#); Learning Theories; Training Design

Zdroje:

Anohina, A. (2005). Analysis of the terminology used in the field of virtual learning. *Educational technology & Society*, 8(3), 91-102.

Henry, P. (2001). E-learning technology, content and services. *Education+ Training*, 43(4/5), 249-255. doi: 10.1108/EUM0000000005485

Galagan, P. A. (2000). The e-learning revolution. *Training & Development*, 54(12), 24-30. doi: 10.1108/jeit.2000.00324eae.004

Palloff, R. M., & Pratt, K. (2010). *Collaborating online: Learning together in community*. John Wiley & Sons.

Welsh, E. T., Wanberg, C. R., Brown, K. G., & Simmering, M. J. (2003). E-learning: Emerging uses, empirical results and future directions. *International Journal of Training and Development*, 7(4), 245-258. doi: 10.1046/j.1360-3736.2003.00184.x

Training Effectiveness

Efektivita rozvoje

Autor: Keřkovská, Tereza

Recenzent: Wimmerová, Zuzana

Pojem patří do oblasti rozvoje pracovníků. Efektivita rozvoje se zabývá porozuměním tomu, proč rozvojový program vedl nebo nevedl k úspěšnému výsledku (tedy k požadovanému stupni nabytých dovedností). Zahrnuje vytváření konceptuálních modelů s cílem identifikovat proměnné, které ovlivňují učení, uchování i přenos naučených dovedností (Ford, 2014). Tyto faktory mohou samotné rozvojové intervenci předcházet, provázet ji nebo ji následovat. Klíčové je přitom odhalit, jestli je případný neúspěch způsoben charakteristikami rozvojového programu nebo vnějšími vlivy (Ford, 2014).

Hodnocení efektivity rozvoje je ovlivněno stanoveným kritériem, například zda se hodnotí výsledky učení nebo chování, a také tím, jak je toto kritérium vzdálené od rozvojové situace samotné. Čím více se měřítko efektivity liší od podstaty rozvojové situace, tím více je výsledek ovlivněn dalšími faktory (Millword, 2005).

Mezi faktory pozitivně ovlivňující efektivitu rozvoje patří například interní místo řízení (locus of control), očekávání, že rozvojový program povede k žádoucím výsledkům, zapojení do práce, motivace učit se a využít nabyté dovednosti v práci (Noe, 1986). Spolu s motivací pracovníka hraje roli také jeho reakce na rozvojový program – například, jestli jej považuje za užitečný (Mathieu, Tannenbaum, & Salas, 1992). Efektivitu rozvoje rovněž ovlivňuje vztah pracovníka s nadřízeným. v kontextu teorie sociální směny cítí pracovník, kterému vedoucí poskytuje větší podporu, větší závazek a motivaci pro absolvování rozvojového programu (Scaduto, Lindsay, & Chiaburu, 2008).

Efektivita rozvoje může být hodnocená například experimentálně, pomocí porovnávání experimentální a kontrolní skupiny nebo porovnání výkonu před intervencí a po ní pomocí testů (Brannick, Levine, & Morgeson, 2007).

Související pojmy: [Organizational Analysis of Human Resources Development](#); [Behavioral Change Theories](#); [Coaching](#); [Mentoring](#); [Development Center](#); Organizational Learning; Training Need Analysis; Training Design

Zdroje:

Brannick, M. T., Levine, E. L., & Morgeson, F. P. (2007). Job and work analysis: Methods, research, and applications for human resource management. Thousand Oaks: Sage. doi: 10.4135/9781483329505.n8

Ford, J. K. (2014). Improving training effectiveness in work organizations. Psychology Press.

Mathieu, J. E., Tannenbaum, S. I., & Salas, E. (1992). Influences of individual and situational characteristics on measures of training effectiveness. The Academy of Management Journal, 35, 828-847. doi: 10.2307/256317

Millword, L. (2005). Understanding occupational and organizational psychology. London: Sage. doi: 10.4135/9781446215180.n3

Noe, R. A. (1986). Trainees' attributes and attitudes: Neglected influences on training effectiveness. The Academy of Management Review, 11, 736-749. doi: 10.5465/AMR.1986.4283922

Scaduto, A., Lindsay, D., & Chiaburu, D. S. (2008). Leader influences on training effectiveness: Motivation and outcome expectation processes. *International Journal of Training and Development*, 12, 158-170. doi: 10.1111/j.1468-2419.2008.00303.x

Týmy a týmová práce – Teams and teamwork

Barriers to Teamwork

Bariéry týmové práce

Autor: Barnat, Šimon

Recenzent: Svobodová, Hana

Heslo se zabývá faktory negativně ovlivňujícími týmovou práci. v odborné literatuře nemá termín „barriers to teamwork“ jasnou definici a různí autoři s ním pracují různě. Kamel a Davison (1998) identifikují čtyři oblasti, které představují omezení pro skupinovou práci. Jsou to problémy spojené s časem, prostorem, cenou a skupinovými procesy. Pro psychologii práce je relevantní zejména poslední oblast. Mezi běžné jevy, které narušují skupinovou práci, patří například dominance člena nebo skupiny v diskuzi, skupinový tlak na menšinu (nerespektování názoru menšiny, což je běžné zejména v situacích, kdy alternativní názor zpomaluje skupinovou práci), nesrozumitelná prezentace myšlenek a mezikulturní rozdíly (např. ve vnímání zodpovědnosti jednotlivce vůči skupině). Mezi další problematické skupinové procesy lze také zařadit sociální zahálku, syndrom skupinového myšlení nebo skupinovou polarizaci.

S jiným pojetím pracuje Lencioni (2009), který identifikoval pět příčin neefektivnosti týmové práce. První z nich je absence důvěry, kdy členové týmu zaujímají obranné postoje a bojí se udělat chyby. Dalšími problematickými jevy jsou strach z konfliktů, nedostatek loajality k týmu, tendence vyhýbat se zodpovědnosti, což přetěžuje vedoucího týmu, a lhostejnost k výsledkům týmu. Karakus a Töremen (2008) při dotazníkovém šetření identifikovali jako další překážku špatné chování vůdce (např. jeho nespravedlivé hodnocení).

Horváthová (2008) také upozorňuje na nutnost materiální a motivační podpory v týmu. Problémy se objevují, pokud leader není schopen motivovat a podporovat ostatní při dosahování cílů. Selhání se také objeví v případě, pokud v týmu nejsou nastaveny systémy pro kontrolu a zlepšení společné práce.

Související pojmy: [Groupthink](#); [Indicators of Effective Teams](#); Optimal Team Size; Stages of Team Development

Zdroje:

Horváthová, P. (2008). Týmy a týmová spolupráce. Praha: ASPI.

Kamel, N. N., & Davison, R. M. (1998). Applying CSCW technology to overcome traditional barriers in group interactions. *Information & Management*, 34(4), 209-219. doi: 10.1016/S0378-7206(98)00056-1

Karakus, M., & Töremen, F. (2008). How our schools can be more synergic: Determining the obstacles of teamwork. *Team Performance Management: An International Journal*, 14(5/6), 233-247. doi: 10.1108/13527590810898509

Lencioni, P. (2009). Pět příčin selhávání týmů. Brno: Computer Press.

Group Cohesion

Skupinová koheze

Autor: Jičínská, Anna-Marie

Recenzent: Volková, Michaela

Pojem patří do oblasti skupinové a týmové práce. Obecně lze chápat skupinovou kohezi, neboli soudržnost, pospolitost či vzájemnost, jako součet všech sil, které působí na členy skupiny tak, aby ve skupině zůstali (Festinger, 1950, cit. dle Mullen & Copper, 1994). Koheze je důležitým prvkem skupinové dynamiky. Úžeji ji můžeme definovat jako tendenci skupiny být v souladu při plnění pracovních cílů a uspokojování emocionálních potřeb (Carron & Brawley, 2012). Je také prokázáno, že čím vyšší je koheze skupiny, tím přísněji jsou dodržovány její normy, což je jednou z důležitých podmínek úspěšného fungování skupiny (Sundstrom, McIntyre, Halfhill, & Richards, 2000). Salas, Hughes a Coultas (2015) shrnují subdimenze skupinové koheze: úkolová koheze (task), společenská koheze (social), soudržnost skupiny (belongingness), skupinová pýcha (group pride) a morálka (morale).

Důležitým aspektem koheze je její emoční složka. Potřeba někam náležet je základním lidským motivem. Rozvíjející se koheze v pracovní skupině má obecný pozitivní vliv (Baumeister & Leary, 1995) a vede k větší spokojenosti pracovníků (Hackman, 1992). v kohezivní pracovní skupině je také předpoklad zvýšené odpovědnosti členů za výsledky skupiny. Závěry metaanalýzy (Beal, Cohen, Burke, & McLendon, 2003) potvrzují pozitivní vztah koheze s výkonem, avšak míra souvislosti se liší dle povahy skupiny (pracovního týmu). Pro pozitivní dopad koheze na pracovní skupinu bývá zvyšování koheze častou součástí tréninkových programů v organizaci, např. ve formě jedinečného společného zážitku při outdoorovém dobrodružství (Casey-Campbell & Martens, 2009).

Salas, Hughes a Coultas (2015) uvádí, že existuje více než 35 většinou dotazníkových nástrojů na měření skupinové koheze. Za nejefektivnější nástroje považují ty z nich, které měří společenskou a úkolovou dimenzi skupinové koheze, které nejvíce souvisí se skupinovým výkonem.

Koheze v pracovních skupinách je spojována jak s pozitivními, tak i negativními důsledky. Tomuto napovídají nekonzistentní závěry výzkumů skupinové koheze způsobené nejčastěji rozdíly v operační definici koheze a existencí široké škály rozdílných nástrojů pro její měření. Současnou snahou je sjednocení definice konstruktů (Carron & Brawley, 2012; Casey-Campbell & Martens, 2009).

Související pojmy: [Social Identity](#); [Groupthink](#); [Indicators of Effective Teams](#); [Barriers to Teamwork](#)

Zdroje:

Baumeister, R. F., & Leary, M. R. (1995). The need to belong: Desire for interpersonal attachment as a fundamental human motivation. *Psychological Bulletin*, 117, 497-529. doi: 10.1037//0033-2909.117.3.497

Beal, D. J., Cohen, R., Burke, M. J., & McLendon, C. L. (2003). Cohesion and performance in groups: a meta-analytic clarification of construct relation. *Journal of Applied Psychology*, 88(6), 989-1004. doi: 10.1037/0021-9010.88.6.989

Casey-Campbell, M., & Martens, M. L. (2009). Sticking it all together: a critical assessment of the group cohesion – performance literature. *International Journal of Management Reviews*, 11(2), 223-246. doi: 10.1111/j.1468-2370.2008.00239

Carron, A. V., & Brawley, L. R. (2012). Cohesion conceptual and measurement issues. *Small Group Research* February, 31(1), 89-106. doi: 10.1177/104649640003100105

Hackman, J. R. (1992). Group influences on individuals in organizations. In M. D. Dunnett & L. M. Hough (Eds.), *Handbook of industrial and organizational psychology*. Palo Alto: Consulting Psychologists Press.

Mullen, B., & Copper, C. (1994). The relation between group cohesiveness and performance: An integration. *Psychological Bulletin*, 115(2), 210-227. doi: 10.1037/0033-2909.115.2.210

Salas, E., Grossman, R., Hughes, A. M., & Coultas, C. W. (2015). Measuring Team Cohesion Observations from the Science. *Human Factors: The Journal of the Human Factors and Ergonomics Society*, 57(3), 365-374.

Sundstrom, E., McIntyre, M., Halfhill, T. R., & Richards, H. (2000). Work groups: From the Hawthorne studies to work teams of the 1990s and beyond. *Group Dynamics*, 4(1), 44-67. doi: 10.1037//1089-2699.4.1.44

Groupthink

Skupinářské myšlení / Syndrom skupinového myšlení

Autor: Koňářková, Anna

Recenzent: Tomášková, Zuzana

Pojem popisuje fenomén projevující se ve skupinové a týmové práci. Konstrukt skupinářského myšlení definoval v 70. letech Janis při analyzování amerických politických rozhodnutí. Je to způsob skupinového uvažování a rozhodování, při kterém skupina dochází k chybným a iracionálním závěrům kvůli přesvědčení o vlastní výjimečnosti, loajalitě, snaze o jednotnost a ignorování informací přicházející ze zdrojů mimo skupinu. Ke groupthinku dochází zejména při rozhodování v silně pospolitých skupinách. Pro toto myšlení je typické, že skupinová soudružnost je pro rozhodování důležitější než zvažování reálných faktů (Janis, 1972, cit. dle Choi & Kim, 1999).

Vedle pospolitosti (koheze) skupiny patří mezi faktory přispívající ke vzniku groupthinku mimo jiné izolace skupiny od odborníků, direktivní styl vedení, vysoká míra stresu, nízké sebehodnocení jednotlivých členů skupiny a malá víra v nalezení lepšího řešení než toho, které zastává vůdce skupiny (Turner & Pratkanis, 1998).

Tento léta rozšířený konstrukt čelí mnoha kritikám. Jedna z jeho nejdůležitějších kritik souvisí s jeho nedostatečnou oporou v empirických důkazech (Aldag & Fuller, 1993; Esser, 1998). Konstrukt se opírá o analýzu historických událostí, jejichž přesný průběh nelze zpětně zrekonstruovat, a v laboratorních podmínkách lze teorii ověřovat jen velmi obtížně. Mimo jiné také proto, že jednotlivým prediktorům konstruktů (faktorům vedoucím ke vzniku groupthinku) chybí jednotná definice (Turner & Pratkanis, 1998).

Někteří výzkumníci dospěli také k závěrům, které jsou s teorií skupinářského myšlení v rozporu. Např. Choi a Kim (1999) zjistili, že soudržné skupiny jsou schopny činit přesnější rozhodnutí než méně soudržné skupiny. I proto je třeba brát závěry vyplývající z konstruktů skupinářského myšlení s rezervou.

Související pojmy: [Group Cohesion](#); [Social Identity](#); [Barriers to Teamwork](#)

Zdroje:

Aldag, R. J., & Fuller, S. R. (1993). Beyond fiasco: a reappraisal of the groupthink phenomenon and a new model of group decision processes. *Psychological Bulletin*, 113(3), 297-306. doi: 10.1037/0033-2909.113.3.533

Esser, J. K. (1998.) Alive and well after 25 years: a review of groupthink research. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 73(2,3), 116-141. doi: 10.1006/obhd.1998.2758

Choi, J. N., & Kim, M. U. (1999). The organizational application of groupthink and its limitations in organizations. *Journal of Applied Psychology*, 84(2), 297-306. doi: 10.1037/0021-9010.84.2.297

Turner, M. E., & Pratkanis, A. (1998). Twenty-five years of groupthink theory and research: Lessons from the evaluation of a theory, *organizational behavior and human decision processes*, 73(2,3), 105-115. doi: 10.1006/obhd.1998.2756

Indicators of Effective Teams

Indikátory efektivního týmu

Autor: Krejčí, Barbora

Recenzent: Tran Thi Linh

Heslo patří do oblasti skupinové a týmové práce. Obecně můžeme říci, že indikátory efektivního týmu, jsou charakteristiky, které jsou typické pro týmy, které fungují efektivně a podávají dobrý výkon. Tyto indikátory lze využít pro posouzení efektivity týmů, u kterých není možné využít objektivní měřitelná kritéria (např. manažerské skupiny; Senior & Swailes, 2007).

Hoegl a Gemuenden (2001) uvádějí ve svém výzkumu šest znaků dobře spolupracujících týmů. Těmito indikátory jsou: (1) komunikace (v dostatečném množství, přímá, otevřená), (2) koordinace (individuální práce je strukturovaná a synchronizovaná), (3) rovnováha v přispění jednotlivých členů, (4) vzájemná podpora členů týmu při plnění úkolů, (5) úsilí všech členů při dosahování cílů, (6) koheze (členové týmu jsou motivováni udržet tým pohromadě). Autoři zároveň prokázali, že tyto faktory mají pozitivní vztah k výkonu týmu hodnocenému členy týmu, vedoucími týmů i externími manažery.

Autoři Senior a Swailes (2007) pak uvádějí další charakteristiky, které jsou pro efektivní týmy typické: (1) společný cíl, který je sdílený a členové týmu k němu směřují, (2) rozdělení rolí a odpovědností (správné rozdělení rolí v týmu může zvýšit jeho efektivitu; Jarzabkowski & Wilson, 2002), (3) otevřená a konstruktivní komunikace (ta se zaměřuje na vyřešení problému a zároveň je založena na úctě a respektu ke druhému člověku, její součástí je i poskytování zpětné vazby), (4) vhodné týmové klima (podporující, respektující rozdíly), (5) dobré vztahy uvnitř týmu, (6) různorodost týmu (diverzita přispívá k vyšším pracovním výkonům; Klarsfeld, 2010), (7) přítomnost vedoucího týmu a jeho styl vedení (velmi účinný pro efektivitu různorodého týmu se prokázal transformační leadership; Bass & Riggio, 2006).

Související pojmy: [Group Cohesion](#); Team Diversity; Team Roles; Transformational Leadership

Zdroje:

Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). Transformational leadership. New York: Taylor & Francis Group.

Hoegl, M., & Gemuenden, H. G. (2001). Teamwork quality and the success of innovative projects: a theoretical concept and empirical evidence. *Organization Science*, 12(4), 435-449. doi: 10.1287/12.4.435.10635

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

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

Senior, B., & Swailes, S. (2007). Inside management teams: Developing a teamwork survey instrument. *British Journal of Management*, 18(2), 138-153.

Social Identity

Sociální identita

Autor: Valášek, Štěpán

Recenzent: Konečný, Stanislav

Sociální identita je fenomén z oblasti sociální psychologie, který se v kontextu organizací projevuje zejména ve skupinové a týmové práci. Identita je mentální reprezentace sebe sama. Bývá zjednodušeně definována jako odpověď na otázku: Kdo jsem? Sociální identitou jsou sebeschémat, týkající se vlastního umístění v sociálním prostoru. Mohli bychom ji zjednodušeně definovat jako odpověď na otázku: Do jaké skupiny patřím? Jako součást skupinové identity někdy vystupují i naše neměnné vlastnosti jako pohlaví, rasa či sexuální orientace (Hewstone & Stroebe, 2006), protože i díky nim patříme do určitých skupin.

Identifikace se sociální skupinou ovlivňuje naše myšlení a chování. To potvrzují např. Sherifovy výzkumy. Z nich vyplývá, že jedinec preferuje členy vlastní skupiny a v některých případech i škodí členům skupiny druhé. To se projeví především, pokud soupeří o stejné zdroje. Naopak spolupráce na společných cílech vede k redukci hostility (Spears & Otten, 2012). Vyvstala tak myšlenka, zda může být skupinová identita vyvolána pouze na základě náhodného rozřazení. To se ukázalo v Tajfelových laboratorních experimentech jako možné, avšak aplikace těchto výsledků v praxi nemusí být tak jednoznačná (Platow & Hunter, 2012). Podle Teorie sociální identity máme zkrátka potřebu vnímat vlastní skupinu pozitivně. Pokud tomu tak není, snažíme se podvědomě o změnu, např. i za pomoci dehonestace jiné skupiny (Hogg, 2006).

V organizačním kontextu se sociální identita týká příslušnosti k týmu, oddělení, divizi či celé organizaci. Má dopad na fungování příslušné jednotky a může ovlivňovat soupeření a hostilitu vůči ostatním jednotkám. S příslušností k organizaci souvisí termín organizační identita. Ten však býval zaměňován se souvisejícími pojmy, jako je organizační závazek či pracovní spokojenost. Obsah pojmu se vytříbil aplikováním teorie sociální identity, přičemž dnes je organizační identita vnímána jako specifická forma sociální identity (Ashforth & Mael, 1989).

Související pojmy: [Group Cohesion](#); Job Satisfaction; Organizational Commitment; Team-Building

Zdroje:

Ashforth, B. E., & Mael, F. (1989). Social identity theory and the organization. *Academy of Management Review*, 14(1), 20-39. doi: 10.5465/AMR.1989.4278999

Hewstone, M., & Stroebe, W. (2006). Sociální psychologie: Moderní učebnice sociální psychologie. Praha: Portál.

Hogg, M. A. (2006). Social identity theory. In P. J. Burke (Ed.), *Contemporary social psychological theories* (pp. 111-135). Stanford: Stanford University Press.

Platow, M. J., & Hunter, J. A. (2012). Intergroup relations and conflict. Revisiting Sherif's boys' camp studies. In J. R. Smith & S. A. Haslam (Eds.), *Social psychology: Revisiting the classic studies* (pp. 142-159). London: Sage.

Spears, R., & Otten, S. (2012). Discrimination. Revisiting Tajfel's minimal group studies. In J. R. Smith & S. A. Haslam (Eds.), *Social psychology: Revisiting the classic studies* (pp. 160-177). London: Sage.

Pseudoteam

Pseudotým

Autor: Rais, Václav

Recenzent: Krejčí, Radek

Pojem pseudotým patří do oblasti skupinové a týmové práce. Jedná se o typ skupiny, jež nenaplnuje funkce a účely týmu. Podle Seniora, Butlera a Lee (2008) se jedná o tým, kde jedinci sice vystupují jako tým, ale nejsou schopni vzájemné spolupráce na žádném stupni.

West a Lyubovnikova (2002) hovoří o pseudotýmu tehdy, když členové jsou sami sebou nebo zvnějšku vnímáni jako tým, ovšem nepracují na společném cíli a samostatně nebo v menších skupinách pracují na cílech vlastních, nekoordinovaně s ostatními. Týmový cíl nemusí být často ani definován, a pokud ano, tak se tým neshodne na způsobu posuzování vlastního výkonu (Katzenbach & Smith, 1992). Členové pseudotýmu jsou schopni vzájemné výměny informací, ovšem pouze na základě povinnosti nebo zvyku, což v důsledku nevede ke společné kooperaci a k úspěšnému naplnění týmového cíle (West & Lyubovnikova, 2012).

Katzenbach a Smith (2002), považují pseudotým za méně efektivní než reálné týmy a dokonce i potenciální týmy. Podle nich se jedná o nejméně efektivní formu jakéhokoliv uskupení zaměstnanců. Tento předpoklad potvrdili Elrod a Tippet (1999), kteří uvádějí, že pseudotýmy dosahovaly nižšího výkonu (posuzovaného členy pseudotýmu) a nebyly pro ně typické znaky charakterizující výkonné týmy v takové míře jako pro potenciální týmy či reálné týmy. Dle autorů Katzenbach a Smith (1992) je možné, že výkon týmu je ve výsledku nižší než výkon všech jednotlivců dohromady. Dawson, West a Yun (2009) uvádí ve svém rozsáhlém výzkumu zaměřeném na pracovníky ve zdravotnictví, že účast v pseudotýmu negativně korelovala s úrovní postojů pracovníků, produktivitou a úmrtností pacientů.

Související pojmy: [Barriers of Teamwork](#); Stages of Team Development

Zdroje:

David, E., & Tippet, D. D. (1999). An empirical study of relationship between team performance and team maturity. *Engineering Management Journal*, 11(1), 7-14. doi: 10.1080/10429247.1999.11415013

Dawson, J. F., West, M. A., & Yan, X. (2009). Positive and negative effects of team working in healthcare: "Real" and "pseudo" teams and their impact on healthcare safety. Paper presented at the Annual National Clinical Assessment Service Conference, March, 2009.

Katzenbach, J. R., & Smith, D. K. (1992). Why teams matter. *The McKinsey Quarterly*, 3, 3-27.

Senior, C., Butler, M., & Lee, N. (2008). Fear and loathing in the work place. *American Journal Of Bioethics*, 8(5), 20-21. doi:10.1080/15265160802180083

West, M., & Lyubovnikova, J. (2012). Real teams or pseudo teams? The changing landscape needs a better map. *Industrial and Organizational Psychology*, 5(1), 25-28. doi:10.1111/j.1754-9434.2011.01397.x

Pracovní postoje – Attitudes at work

Counterproductive Work Behavior

Pracovní chování kontraproduktivní

Autor: Haraštová, Vendula

Recenzent: Svačinka, Stanislav

Jedná se o úmyslné chování zaměstnanců, které poškozuje zájmy organizace (Gruys & Sackett, 2003; Martinko, Gundlach, & Douglas, 2002). Zahrnuje takové činy, jako jsou krádeže, poškozování majetku, slovní napadání, nedostatečné pracovní úsilí, lhaní, odmítání spolupráce a fyzické napadení (Penney & Spector, 2005).

Robinson a Bennett (1995) rozlišují čtyři kategorie kontraproduktivního pracovního chování: nízká produktivita (angl. production deviance, záměrně pomalá práce, dlouhé přestávky), poškozování majetku (angl. property deviance, ničení pracovního zařízení, krádeže, úplatky), politikaření (angl. political deviance, pomluvy, obviňování druhých) a osobní agrese (angl. personal aggression, obtěžování, slovní napadání).

Mezi prediktory kontraproduktivního pracovního chování patří pracovní stres, interpersonální konflikty, vysoká pracovní zátěž, organizační omezení, negativní emoce jako je frustrace, zlost a úzkost (Chen & Spector, 1992; Fox & Spector, 1999; Penney & Spector, 2002) a také nedostatek sebeovládání (Ones, 2002).

Kontraproduktivnímu chování nelze nikdy úplně zamezit, ale lze jej snížit rozvojem řešení konfliktů a problémů na pracovišti nebo sledováním pracovníků (Dilchert, Ones, Davis, & Rostow, 2007). Některé typy kontraproduktivního pracovního chování je těžké odhalit, to přináší potíže při jeho odstraňování (Fox & Spector, 1999).

Související pojmy: Task Performance; [Stress Management](#)

Zdroje:

Dilchert, S., Ones, D. S., Davis, R. D., & Rostow, C. D. (2007). Cognitive ability predicts objectively measured counterproductive work behaviors. *Journal of Applied Psychology*, 92(3), 616-627.

Fox, S., & Spector, P. E. (1999). A model of work frustration-aggression. *Journal of Organizational Behavior*, 20, 915-931.

Gruys, M. L., & Sackett, P. R. (2003). Investigating the dimensionality of counterproductive work behavior. *International Journal of Selection and Assessment*, 11, 30-41.

Chen, P. Y., & Spector, P. E. (1992). Relationships of work stressors with aggression, withdrawal, theft and substance use: An exploratory study. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 65, 117-184.

Martinko, M. J., Gundlach, M. J., & Douglas, S. C. (2002). Toward an integrative theory of counterproductive workplace behavior: a causal reasoning perspective. *International Journal of Selection and Assessment*, 10, 36-50.

Ones, D. S. (2002). Introduction to the special issue on counterproductive behaviors at work. *International Journal of Selection and Assessment*, 10, 1-2.

Penney, L. M., & Spector, P. (2002). Narcissism and counterproductive behavior: Do bigger egos mean bigger problems? *International Journal of Selection and Assessment*, 10(1), 126-134.

- Penney, L. M., & Spector, P. (2005). Job stress, incivility, and counterproductive work behavior (CWB): The moderating role of negative affectivity. *Journal of Organizational Behavior*, 26, 777-796.
- Robinson, S., & Bennett, R. (1995). a typology of deviant workplace behaviors: a multi-dimensional scaling study. *Academy of Management Journal*, 38, 555-572.

Employee Turnover

Fluktuace zaměstnanců

Autor: Nádvorníková, Magdaléna

Recenzent: Janů, Kristýna

Robbins, Judge, Odendaal, & Roodt (2009) definují fluktuaci zaměstnanců jako permanentní odchod pracovníků z organizace. Price (2004) rozlišuje fluktuaci dobrovolnou a nedobrovolnou.

Významný model vysvětlující fluktuaci zaměstnanců vytvořil Mobley (1977, cit. dle Kim, 2014). Podle něj jde o sérii těchto kroků: hodnocení zaměstnání, nespokojenost, uvažování o odchodu, hledání nové práce, uvažování o nákladech spojených s odchodem, záměr a hledání alternativ, jejich hodnocení a srovnávání se současnou prací, záměr a setrvání či opuštění zaměstnání.

Vysoká fluktuace zaměstnanců negativně ovlivňuje efektivitu organizace. Jejím důsledkem jsou náklady na výběr a vzdělávání nových pracovníků, tlak na stávající pracovníky, pokles morálky, produktivity, spokojenosti zákazníků, kvality výrobků a služeb, ztráta dobré pověsti organizace a lidského kapitálu (Chowwen, Balogun, & Olowokere, 2014; Dess & Shaw, 2001).

Velmi nízká fluktuace je také někdy považována za nežádoucí kvůli vysokým nákladům spojeným se snahou udržet pracovníky v organizaci, nebo protože organizaci mohou chybět nápady nově nabytých pracovníků. Dle Abelsonova a Baysengerova (1984) modelu je optimální míra fluktuace v organizaci taková, při které je minimalizován součet nákladů spojených s fluktuací (např. nábor, výběr, zaškolení nových pracovníků) a nákladů spojených s prevencí fluktuace (např. vyšší platy, benefity). Optimální míra je dle autorů modelu různá v čase i napříč sektory a organizacemi. Analýza Glebbeeka a Baxe (2004) potvrdila, že vztah mezi fluktuací a jejími negativními dopady není lineární. Zatímco vysoká fluktuace má negativní dopady, u velmi nízké fluktuace není vliv prokazatelný.

K příčinám fluktuace patří špatný leadership, nespokojenost s platem a možnostmi povýšení, přílišné množství a nejasnost pracovních požadavků, nedostatek vnitřní motivace (Harrington, Bean, Pintello, & Mathews, 2001; Rehman, Karim, Rafiq, & Mansoor, 2012).

Fluktuaci snižuje spravedlivé, přátelské prostředí, pracovní spokojenost, pracovní angažovanost, závazek, pozitivní organizační kultura, person-organization fit, efektivní komunikace, systém odměn, vnímaná podpora, odpovědnost za výsledky (Arthur, Bell, Villado, & Doverspike, 2006; Bertelli, 2007; Farooq & Farooq, 2014; Kim, 2014; Nwagbara, Oruh, Ugorji, & Ennsra, 2013; Saks, 2006; Shim, 2014; Tham, 2007).

Související pojmy: Person-Environment Fit; [Person-Job Fit](#); Job Satisfaction; Work Engagement; Organizational Commitment; [Job Involvement](#); [Perceived Organizational Support](#); [Leadership](#); [Stress Management](#)

Zdroje:

Abelson, M. A., & Baysinger, B. D. (1984). Optimal and dysfunctional turnover: Toward an organizational level model. *Academy of management Review*, 9(2), 331-341.

Arthur, W., Jr., Bell, S. T., Villado, A. J., & Doverspike, D. (2006). The use of person-organization fit in employment decision making: An assessment of its criterion-related validity. *Journal of Applied Psychology*, 91(4), 786-801. doi: 10.1037/0021-9010.91.4.786

- Bertelli, A. M. (2007). Determinants of bureaucratic turnover intention: Evidence from the department of the treasury. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 17(2), 235-258. doi: 10.1093/jopart/mul003
- Dess, G. G., & Shaw, J. D. (2001). Voluntary turnover, social capital and organisational performance. *Academy of Management Review*, 26(3), 446-556. doi: 10.5465/AMR.2001.4845830
- Farooq, M., & Farooq, O. (2014). Organizational justice, employee turnover, and trust in the workplace: a study in South Asian telecommunication companies. *Global Business and Organizational Excellence*, 33(3), 56-62. doi: 10.1002/joe.21539
- Glebbeek, A. C., & Bax, E. H. (2004). Is high employee turnover really harmful? An empirical test using company records. *Academy of Management Journal*, 47(2), 277-286.
- Harrington, D., Bean, N., Pintello, D., & Mathews, D. (2001). Job satisfaction and burnout: Predictors of intentions to leave a job in a military setting. *Administration in Social Work*, 25(3), 1-16.
- Kim, N. (2014). Employee turnover intention among newcomers in travel industry. *International Journal of Tourism Research*, 16(1), 56-64. doi: 10.1002/jtr.1898
- Chowen, C. O., Balogun, S. K., & Olowokere, B. O. (2014). Determinants of job hopping experience among private and public sector employees' turnover intention. *Ife Psychologia*, 22(2), 114-124.
- Nwagbara, U., Oruh, E. S., Ugorji, C., & Ennsra, M. (2013). The impact of effective communication on employee turnover intension at First bank of Nigeria. *Economic Insights – Trends and Challenges*, 65(4), 13-21.
- Price, J. L. (2004). The development of a causal model of voluntary turnover. In R. W. Griffeth & P. Hom, P. (Eds.). *Innovative theory and empirical research on employee turnover* (pp. 3-32). USA: Information Age Publishing.
- Rehman, O., Karim, F., Rafiq, M., & Mansoor, A. (2012). The mediating role of organizational commitment between emotional exhaustion and turnover intention among customer service representatives in Pakistan. *African Journal of Business Management*, 34(6), 9607-9616. doi: 10.5897/AJBM11.241
- Robbins, S. P., Judge, T. A., Odendaal, A., & Roodt, G. (2009). *Organisational behaviour: Global and Southern African perspectives* (2nd ed.). Johannesburg: Prentice Hall.
- Saks, A. M. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of Managerial Psychology*, 21(7), 600-619. doi: 10.1108/02683940610690169
- Shim, M. (2014). Do organisational culture and climate really matter for employee turnover in child welfare agencies? *British Journal of Social Work*, 44(3), 542-558. doi: 10.1093/bjsw/bcs162
- Tham, P. (2007). Why are they leaving? Factors affecting intention to leave among social workers in child welfare. *British Journal of Social Work*, 37(7), 1225-1246. doi: 10.1093/bjsw/bcl054

Interactional Justice

Spravedlnost interakční

Autor: Sýkorová, Linda

Recenzent: Ammer, Jiří

Pojem patří do oblasti pracovních postojů. Interakční spravedlnost odráží subjektivní přesvědčení pracovníka, že s ním jeho nadřízený (případně kolega) jedná férově, důstojně a s respektem, zejména v procesu rozdělování mezd a hodnocení jeho výkonnosti (Bies & Moag, 1986). Klade důraz na spravedlnost v procesu komunikace (Lu, 2006). Tvoří ji interpersonální a informační spravedlnost (Caldwell, 2014; Lu, 2006).

Interpersonální spravedlnost je důstojnost a respekt, s níž autority nebo skupiny zachází se svými zaměstnanci. Projevuje se upřímností, porozuměním a zdvořilostí v komunikaci mezi vedením firmy a jejími zaměstnanci. Informační spravedlnost je míra, s níž jsou zaměstnancům poskytnuty adekvátní informace o organizačních procedurách a jejich výsledcích. Projevuje se transparentností, včasností a obousměrnou zpětnou vazbou v komunikaci mezi vedením firmy a jejími zaměstnanci.

Podle Caldwell (2014) pracovníci prožívající velkou míru stresu na pracovišti mohou klást velký důraz na schopnost nadřízeného jednat s nimi dle etických zásad interpersonální spravedlnosti, ovšem pouze pokud je v organizaci přítomna vysoká míra informační spravedlnosti.

V organizační praxi je interakční spravedlnost užívána mimo jiné ke zvýšení míry vnímaného závazku pracovníka vůči týmu, vzájemné důvěry mezi členy týmu a ke zvyšování efektivity rozhodování v případě, že je tým značně etnicky různorodý (Barling & Phillips, 1993; Lu, 2006). Interakční spravedlnost se pojí rovněž s důvěryhodností manažera a pracovní spokojeností, o něco méně s Organizational Citizenship Behavior, směr vztahu však není přesně znám (Chiaburu & Lim, 2008; Ismail, Mohamed, & Girardi, 2011).

Související pojmy: Organizational Commitment; Performance Appraisal; Job Satisfaction; Psychological Contract; [Employee Turnover](#); [Managerial and Peer Support](#)

Zdroje:

Barling, J., & Phillips, M. (1993). Interactional, formal, and distributive justice in the workplace: An exploratory study. *The Journal of Psychology*, 127(6), 649-656. doi: 10.1080/00223980.1993.9914904

Bies, R. J., & Moag, J. S. (1986). Interactional justice: Communication criteria of fairness. *Research on Negotiation in Organizations*, 1(1), 43-55. doi: 10.1177/0149206305280115

Caldwell, J. (2014). Interactional justice dimensions and organizational trust: An investigation into the moderating effects of stress and a threeway interaction. *Journal of Organizational Culture, Communications & Conflict*, 18(2). Retrieved from: <http://www.alliedacademies.org/public/proceedings/Proceedings33/AOCCC%20Proceedings%20Fall%202013.pdf#page=11>

Chiaburu, D. S., & Lim, A. S. (2008). Manager trustworthiness or interactional justice? Predicting organizational citizenship behaviors. *Journal of Business Ethics*, 83(3), 453-467. doi: 10.1007/s10551-007-9631-x

Ismail, A., Mohamed, H. A. B., Hamid, N. S., Sulaiman, A. Z., Girardi, A., & Abdullah, M. M. B. (2011). Relationship between performance based pay, interactional justice and job satisfaction: a mediating

model approach. *International Journal of Business and Management*, 6(11), 170. doi:
10.5539/ijbm.v6n11p170

Lu, Y. (2006). Toward the micro and macro-level consequences of interactional justice in cross-cultural joint ventures. *Human Relations*, 59(8), 1019-1047. doi:
10.1093/acprof:oso/9780195373547.003.0065

Job Involvement

Pohlčení prací

Autor: Novák, Martin

Recenzent: Chovancová, Dita

Pojem patří do oblasti pracovních postojů. Člověk pohlčený prací považuje práci za motivující a inspirativní; pociťuje závazek ke své práci i k organizaci, pro kterou pracuje; aktivně se zapojuje do profesionálních vztahů na pracovišti (Brown, 1996).

Pohlčení znamená přijetí pozitivních hodnot spojených s prací, což má vliv na pocit vlastní hodnoty (Lodahl & Kejner, 1965). Pozdější definice se rozcházejí v důrazu na to, zda má zaměstnání především vliv na identitu nebo sebehodnocení zaměstnance (Halberg & Schaufeli, 2006). Pohlčení prací bylo považováno za jednu ze složek závazku k organizaci (organizational commitment, Buchanan, 1974, cit. dle Cook & Wall, 1980), je také konceptuálně blízké pracovní angažovanosti (work engagement). I přes blízkost definic těchto termínů Halberg a Schaufeli (2006) ukazují, že se jedná empiricky odlišitelné konstrukty.

Jednou z podmínek pohlčení určitou aktivitou nebo prací pro organizaci je to, že v činnosti samotné nalézáme potenciál pro uspokojení vlastních psychologických potřeb (Kanungo, 1979). Pohlčení prací závisí zejména na situačních proměnných – především jde o možnost účastnit se na rozhodování a výzvy představované zaměstnáním; významným prediktorem je však i vysoká vnitřní motivace (Brown, 1996).

Zaměstnanci pohlčení svou prací znamenají pro organizaci posílení efektivity a produktivity díky většímu zapojení pracovníků a většímu pocitu smysluplnosti, který jim práce přináší. Vysoká míra pohlčení prací se významně podílí na utváření pracovní spokojenosti. Nepotvrdila se však žádná významná souvislost mezi pohlčením prací a pracovním výkonem, absentérstvím nebo fluktuací (Brown, 1996).

Související pojmy: Job Satisfaction; Organizational Commitment; Work Engagement; [Employee Turnover](#)

Zdroje:

Brown, S. P. (1996). A meta-analysis and review of organizational research on job involvement. *Psychological Bulletin*, 120(2), 235-255. doi:10.1037/0033-2909.120.2.235

Cook, J. & Wall, T. (1980). New work attitude measures of trust, organizational commitment and personal need non-fulfilment. *Journal of Occupational Psychology*, 53(1977), 39-52. doi:10.1111/j.2044-8325.1980.tb00005.x

Halberg, U. E. & Schaufeli, W. B. (2006). "Same" but different: Can work engagement be discriminated from job involvement and organizational commitment? *European Psychologists*, 11(2), 119-127. doi:10.1027/1016-9040.11.2.119

Kanungo, R. N. (1979). The concepts of alienation and involvement revisited. *Psychological Bulletin*, 86(1), 119-138. doi:10.1037/0033-2909.86.1.119

Lodahl, T. M. & Kejner, M. (1965). The definition and measurement of job involvement. *Journal of Applied Psychology*, 49(1), 24-33. doi:10.1037/h0021692

Job Satisfaction and Job Performance Relationship

Vztah mezi pracovní spokojeností a pracovním výkonem

Autor: Kašpárková, Ludmila

Recenzent: Tofflová, Adéla

Pojem patří do oblasti pracovních postojů. Pracovní spokojenost (JS) je příjemný emoční stav pramenící z hodnocení vlastní práce a pracovních zkušeností (Locke, 1976). Jeho nejvýznamnějšími zdroji jsou osobnostní faktory – potřeba úspěchu, vnitřní motivace aj. (Baker, 2004).

Pracovní výkon (JP) je celkově očekávaná hodnota, kterou organizace získá z pracovníkova chování za určitou dobu (Motowidlo, 2003). Představuje efektivitu, s jakou pracovník vykonává činnosti vedoucí k naplnění cílů organizace (Borman & Motowidlo, 1997). Dobrým prediktorem JP napříč zaměstnáními je schopnost učit se novým věcem (Hunter, 1986; Schmidt, 2002).

Oproti obecnému přesvědčení, že spokojený pracovník rovná se výkonný pracovník, není vztah mezi pracovní spokojeností a výkonem zatím plně objasněn. Výsledky metaanalýz přinášejí odlišné výsledky. Iaffaldano a Muchinsky (1985) našli jen velmi slabý vztah ($r = 0,17$), Judge a kol. (2001) našli středně silný oboustranný vztah ($r = 0,3$) a nejnověji Riketta (2008) našel pouze jednostranný slabý vztah ($\beta = 0,03$). Nenalezl podporu pro směr vztahu od JP k JS.

Vztah mezi JS a JP roste tehdy, jsou-li s JP spojeny odměny, práce je spíše složitější, pracovník má vysoký self-esteem a prodleva mezi měřením JS a JP (a naopak) je krátká (Judge, Thoresen, Bono, & Patton, 2001). Dalšími moderátory vztahu jsou pracovníkova potřeba výkonu, důležitost, kterou pracovník práci připisuje, míra autonomie v práci, přijaté normy a morální povinnosti v práci.

Vztah mezi JS a JP prozatím není plně objasněn a je předmětem dalšího zkoumání.

Související pojmy: Job Satisfaction; [Job Satisfaction: Measuring](#); [Work Engagement and Job Performance Relationship](#); [Psychological Contract and Job Performance Relationship](#)

Zdroje:

Baker, W. (2004). Antecedents and consequences of job satisfaction: Testing a comprehensive model using integrated methodology. *Journal of Applied Business Research*, 20(3), 31-43.

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

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

Iaffaldano, M. T., & Muchinsky, P. M. (1985). Job satisfaction and job performance: a meta-analysis. *Psychological Bulletin*, 97(2), 251-273. doi: 10.1037/0033-2909.97.2.251

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), 376-407. doi: 10.1037/0033-2909.127.3.376

Locke, E. A. (1976). The nature and causes of job satisfaction. In M. D. Dunnette (Ed.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (pp. 1297-1349). Chicago: Rand-McNally.

Motowidlo, S. J. (2003). Job performance. *Handbook of Psychology*. doi: 10.1002/0471264385.wei1203

Riketta, 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

Schmidt, F. L. (2002). The role of general cognitive ability and job performance: Why there cannot be a debate. *Human Performance*, 15(1-2), 187-210. doi: 10.1080/08959285.2002.9668091

Job Satisfaction: Measuring

Měření pracovní spokojenosti

Autor: Janů, Anna

Recenzent: Prachařová, Kateřina

Pojem patří do oblasti pracovních postojů. Locke (1976) definuje pracovní spokojenost jako příjemný či pozitivní emoční stav vyplývající z hodnocení vlastní práce a pracovních zkušeností. Zájem o měření pracovní spokojenosti byl motivován především zjištěními jejího pozitivního vztahu k celkovému well-beingu pracovníků (Bakhshi, Sharma, Kumar, & Sharma, 2008), k jejich závazku vůči organizaci (Leite, Rodriguez, & Albuquerque, 2014), a do určité míry také k pracovnímu výkonu (Deci & Ryan, 2000; Pugno & Depedri, 2010). Pracovní spokojenost je ovlivňována řadou aspektů (plat, supervize, možnost růstu, spokojenost se spolupracovníky, spokojenost s prací samotnou, jistota zaměstnání atd.), jenž jsou v metodách měření zohledňovány (Gambacorta & Iannario, 2013).

Nejčastějším nástrojem měření pracovní spokojenosti jsou vedle individuálních a skupinových rozhovorů sebeposuzovací škály. U každé škálové položky respondent zaznamenává, do jaké míry s ní souhlasí (Gambacorta & Iannario, 2013). Podle počtu položek lze škály rozdělit na jednopoložkové a vícepoložkové. Jednopoložková metoda je tvořena otázkou "Jak spokojený/á jste se svojí prací?". Její administrace je ve srovnání s jinými metodami rychlejší a snazší pro interpretaci, aniž by metoda ztrácela na validitě (Nagy, 2002; Wanous, Reichers, & Hurdy, 1997). Vícepoložková metoda pak využívá několika podrobnějších otázek, přičemž celkovou pracovní spokojenost získáme sečtením či zprůměrováním hrubých skóre jednotlivých položek (Mitchell, 1990). Dle komplexnosti pak škály dělíme na globální, které se zaměřují na celkové hodnocení práce, a fasetové, které měří spokojenost se specifickými aspekty práce (Steger, Dik, & Shim, in press). K nejpoužívanějším fasetovým metodám patří v současnosti Job Descriptive Index (JDI), Job Satisfaction Survey (JSS), či Minnesota Satisfaction Questionnaire (MSQ), mezi populární globální škály pak řadíme Job in General Scale (JIG; Steger, Dik, & Shim, in press).

Související pojmy: Job Satisfaction; [Job Satisfaction and Job Performance Relationship](#)

Zdroje:

Bakhshi, A., Sharma, S., Kumar, K., & Sharma, A. (2008). Job satisfaction as predictor of life satisfaction: a study on lecturers in government and private colleges in Jammu. *Prachi Psycho-cultural Research Association*, 24(2), 174-177. doi: 10.1111/labr.12008

Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The "what" and "why" of goal pursuits: Human needs and self-determination of behavior. *Psychological Inquiry*, 11, 227-268.

Gambacorta, R., & Iannario, M. (2013). Measuring job satisfaction with CUB models. *Labour*, 27(2), 198-224. doi: 10.1111/labr.12008

Leite, N., Rodriguez, A. C. A., & Albuquerque, L. G. (2014). Organizational commitment and job satisfaction: What are the potential relationships? *Brazilian Administration Review*, 11(4), 476-495. doi: 10.1590/1807-7692bar2014276

Locke, E. A. (1976). The nature and the cause of job satisfaction. In M. M. Dunnette & L. M. Hough (Eds.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (pp. 1319-1328). Palo Alto: Consulting Psychologist Press.

Mitchell, O. S. (1990). Aging, job satisfaction, and job performance. In I. Bluestone, R. Montgomery, & J. Owen (Eds.), *An aging workforce* (pp. 242-272). Detroit: Wayne State University Press.

Nagy, M. S. (2002). Using a single-item approach to measure facet job satisfaction. *Journal of Organizational and Occupational Psychology*, 75, 77-86. doi: 10.1348/096317902167658

Pugno, M., & Depedri, S. (2010). Job performance and job satisfaction: An integrated survey. *Economia Politica*, 1, 175-210.

Steger, M. F., Dik, B. J., & Shim, Y. (in press). Assessing meaning and satisfaction at work. In S. J. Lopez (Ed.), *The Oxford handbook of positive psychology assessment* (2nd ed.). Oxford: Oxford University Press.

Wanous, J. P., Reichers, A. E., & Hurdy, M. J. (1997). Overall job satisfaction: How good are single item measures? *Journal of Applied Psychology*, 82, 247-252.

Organizational Commitment: Measuring

Měření závazku k organizaci

Autor: Schmidtová, Lenka

Recenzent: Jičínská, Anna Marie

Pojem patří do oblasti pracovních postojov. Závazok k organizácii sa meria preto, lebo súvisí s rozličnými pracovními postojmi a správaním na pracovisku, ako je napríklad pracovný výkon (Riketta, 2008). Medzi najčastejšie používané dotazníky pre meranie závazku patrí škála OCQ - Organizational Commitment Questionnaire, ktorý vytvorili Mowday, Steers a Porter (1979). Dotazník má 15 položiek, ako napríklad: „Myslím si, že moje hodnoty sú veľmi podobné hodnotám organizácie,“ či „Veľmi mi záleží na osude tejto organizácie.“ OCQ bol vytvorený pred trojkomponentovou teóriou závazku k organizácii. OCQ meria afektívny závazok (Allen & Meyer, 1990).

Ďalším často používaným nástrojom je Organizational Commitment Scale, ktorí vytvorili Allenová a Meyer (1990) na základe svojho trojkomponentového modelu. Dotazník obsahuje tri škály, ktoré merajú afektívny, kontinuálny a normatívny závazok. Každá škála má 8 položiek. Škály majú pomerne dobré psychometrické vlastnosti, porovnateľné s OCQ (Allen & Meyer, 1996). Novou metódou je štvorpoložkový dotazník Kleina et al. (2014), ktorý je jednodimenzionálny a umožňuje merať závazok nielen k organizácii, ale i k iným cieľom (napr. k tímu, k leaderovi).

Keďže meranie závazku k organizácii je založené na sebahodnotení, existujú obavy, že môže dôjsť ku skresleniam. Goffin a Gellatly (2001) skúmali, ako sa líši hodnotenie závazku z 3 rozličných perspektív hodnotenia - seba, kolegov a nadriadených. Sebahodnotenia korelovali stredne silne s hodnoteniami z vonku, ale neboli pozitívnejšie ako hodnotenia od kolegov a nadriadených. Autori štúdie preto rozdiely neprisúvajú systematickému skresleniu v sebahodnotení, ale skôr rozdielu perspektív (napríklad zamestnanec sa môže správať ináč v prítomnosti nadriadeného, ako počas jeho neprítomnosti).

Související pojmy: Organizational Commitment; [Organizational Commitment and Job Performance Relationship](#); Work Engagement; Job Satisfaction; [Employee Turnover](#); [Job Involvement](#)

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.

Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1996). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: An examination of construct validity. *Journal of Vocational Behavior*, 49(3), 252-276. doi:10.1006/jvbe.1996.0043.

Goffin, R. D., & Gellatly, I. R. (2001). A multi-rater assessment of organizational commitment: Are self-report measures biased?. *Journal of Organizational Behavior*, 22(4), 437-451. doi: 10.1002/job.94.

Klein, H. J., Cooper, J. T., Molloy, J. C. & Swanson, J. A. (2013). The assessment of commitment: Advantages of a unidimensional, target-free approach. *Journal of Applied Psychology*, 99(2), 222-238. doi: 10.1037/a0034751.

Mowday, R. T., Steers, R. M., & Porter, L. W. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14(2), 224-247. doi:10.1016/0001-8791(79)90072-1.

Perceived Organizational Support

Vnímaná organizační opora

Autor: Novák, Martin

Recenzent: Keřkovská, Tereza

Pojem patří do oblasti pracovních postojů. Vnímaná organizační opora (VOO) vyjadřuje míru přesvědčení zaměstnance o tom, že organizace oceňuje jeho přínos a pečuje o jeho sociální a emocionální potřeby. Podle autorů konceptu se takto pracovníci snaží vyhodnotit připravenost organizace ocenit zvýšené pracovní úsilí (Eisenberger, Huntington, Hutchison, & Sowa, 1986).

Někdy se rozlišuje vnímaná opora ze strany nadřízených (VON) a spolupracovníků (VOS), které jsou založeny na teoriích sociální opory a symbolického interakcionismu a zabývají se vztahy mezi jednotlivci (Ng & Sorensen, 2008), zatímco VOO je koncept založený na teorii sociální směny a zabývá se vztahem mezi jednotlivcem a personifikovanou organizací (Eisenberger et al., 1986).

Především VON, v menší míře i VOS patří mezi prediktory VOO (Ng & Sorensen, 2008; Rhoades & Eisenberger, 2002). Vedle VON jsou nejvýznamnějšími prediktory VOO vnímaná spravedlnost a příznivé pracovní podmínky včetně mzdy (Rhoades & Eisenberger, 2002). Negativní vliv na VOO má např. zvýšená míra organizačního cynismu – tedy negativní názor zaměstnanců na důvěryhodnost organizace (Byrne & Hochwarter, 2008).

VOO je považována za prediktor výsledků příznivých jak pro organizaci (afektivní závazek k organizaci, pracovní výkon, menší tendence opustit zaměstnání), tak pro zaměstnance (pracovní spokojenost, pozitivní nálada; Rhoades & Eisenberger, 2002). Prostřednictvím vlivu na závazek k organizaci a pracovní spokojenost má VOO dopad také na nižší míru záměru opustit organizaci i nižší reálnou fluktuaci (Allen, Shore & Griffeth, 2003).

Související pojmy: [Managerial and Peer Support](#); Organizational Commitment; [Change Management](#); [Job Involvement](#); Job Satisfaction

Zdroje:

Allen, D. G., Shore, L. M., & Griffeth, R. W. (2003). The role of perceived organizational support and supportive human resource practices in the turnover process. *Journal of Management*, 29(1), 99-118. doi: 10.1177/014920630302900107

Byrne, Z. S., & Hochwarter, W. A. (2008). Perceived organizational support and performance: Relationships across levels of organizational cynicism. *Journal of Managerial Psychology*, 23(1), 54-72. doi: 10.1108/02683940810849666

Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 500-507. doi: 10.1037/0021-9010.71.3.500

Ng, T. W. H., & Sorensen, K. L. (2008). Toward a further understanding of the relationships between perceptions of support and work attitudes: a meta-analysis. *Group & Organization Management*, 33(3), 243-268. doi: 10.1177/1059601107313307

Rhoades, L., & Eisenberger, R. (2002). Perceived organizational support: a review of the literature. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 698-714. doi: 10.1037/0021-9010.87.4.698

Psychological Contract and Job Performance Relationship

Vztah mezi psychologickou smlouvou a pracovní výkonností

Autor: Milotinský, Stanislav

Recenzent: Konečný, Stanislav

Pojem patří do oblasti pracovních postojů. Zaměstnancem vnímané dodržování psychologické smlouvy (PS) ze strany zaměstnavatele má vliv na mnoho oblastí jakými jsou např. pracovní spokojenost, důvěra v organizaci, záměr opustit organizaci, organizační závazek atd. (Turnley, Bolino, Lester, & Bloodgood, 2003). Tyto komponenty se podílejí na celkové pracovní výkonnosti, nicméně jejich vliv bývá v některých případech přeceňován (Zhao, Wayne, Glibkowski, & Bravo, 2007). Například negativní emoce vzniklé narušením PS snižují well-being, který však má na pracovní výkon pouze malý vliv (Arnold & Randall, 2010). Studie Zhaoa et al. (2007) i Turnleyho et al. (2003) poukazují na významný vliv vnímaného dodržování PS na pracovní výkon. Porušení PS vede ke snížené produktivitě. Je-li však porušení PS málo ovlivnitelné ze strany vedení organizace, pak je negativní vliv na pracovní výkon menší. Podle Turnleyho et al. (2003) je pro pracovní výkon důležitější, zda zaměstnanec vnímá firmu jako férovou, respektující a podporující, než to, zda přesně dodržuje PS. Porušení PS nemá zásadní vliv na odchod ze společnosti. Souhrnem lze říci, že narušení PS ovlivňuje pracovní výkon spíše méně a to kvůli složitosti jejich vztahu (Zhao et al., 2007).

Vztah mezi PS a pracovním výkonem může být ovlivněn také zejména chybami měření, např. měření výkonnosti sebehodnocením může vést k tendenci hodnotit se jako méně produktivního apod. (Zhao et al., 2007).

Související pojmy: Psychological Contract; Organizational Commitment; Job Satisfaction; Work Engagement

Zdroje:

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

Rousseau, D. M. (2000). Psychological contract inventory [Technical report]. Retrieved from [http://www.andrew.cmu.edu/user/rousseau/0 reports/PCI.pdf](http://www.andrew.cmu.edu/user/rousseau/0%20reports/PCI.pdf)

Turnley, W. H, Bolino, M. C., Lester, S. W., & Bloodgood, J. M. (2003). The impact of psychological contract fulfillment on the performance of in-role and organizational citizenship behaviors. *Journal of Management*, 29(2), 187-206. doi: 10.1016/S0149-2063(02)00214-3

Zhao, H. A. O., 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

Relationship between Organizational Commitment and Job Performance

Vztah mezi závazkem k organizaci a pracovním výkonem

Autor: Příkazská, Anna

Recenzent: Presová, Markéta

Pojem patří do oblasti pracovních postojů. Podle Meyera (1989) afektivní závazek k organizaci pozitivně koreluje s pracovním výkonem, kontinuální závazek negativně s pracovním výkonem. Pozitivní vztah mezi afektivním závazkem a pracovním výkonem byl nalezen u vysoce postavených manažerů (Budihardjo 2013), popř. mezi pracovníky v administrativě spíše než u dělnických profesí (Riketta, 2002). Podle metaanalýzy Riketty (2008) výsledky předchozích výzkumů vztah mezi organizačním závazkem a pracovním výkonem nadhodnocují. Vztah mezi oběma proměnnými je slabý, a proto má smysl věnovat se podmínkám, za kterých funguje.

Do vztahu vstupuje pracovní spokojenost, která přímo zvyšuje závazek a tím nepřímo ovlivňuje pracovní výkon (Fu & Deshpande, 2014; Tsai, Cheng & Chang, 2010). Na vztah mezi závazkem a výkonem mají kromě pracovní spokojenosti vliv i osobnostní rysy, jako například svědomitost nebo otevřenost zkušenosti (Spagnoli & Caetano, 2012). Vliv na výkon se liší také s typem organizační kultury. Konsenzuální kultura (založená na tradici, věrnosti, socializaci a týmové práci) podporuje afektivní závazek, který zvyšuje výkon (Zabid, Sambasivan & Johari, 2003). Závazek k organizaci je také pozitivně spojen s tendencí angažovat se nad rámec své role (organizational citizenship behaviors), což vede ke zvýšení výkonu zaměstnance (Asiedu, Owusu & Adjei, 2014).

Související pojmy: Job Satisfaction; Organizational Commitment

Zdroje:

Asiedu, M., Owusu, S. J., & Adjei, D. D. (2014). Organisational commitment and citizenship behaviour: tools to improve employee performance: An internal marketing approach. *European Scientific Journal*, 10(4). Retrieved from <http://search.proquest.com/docview/1524942740?accountid=16531>

Budihardjo, A. (2013). The relationship between job satisfaction, affective commitment, organizational learning climate and corporate performance. *GSTF Business Review (GBR)*, 2(4), 58-64.

Fu, W., & Deshpande, S. P. (2014). The impact of caring climate, job satisfaction, and organizational commitment on job performance of employees in a China's insurance company. *Journal Of Business Ethics*, 124(2), 339-349. doi:10.1007/s10551-013-1876-y

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

Meyer, J. P. (1989). Organizational commitment and job performance: It's the nature of the commitment that counts. *Journal Of Applied Psychology*, 74(1), 152-156.

Riketta, M. (2002). Attitudinal organizational commitment and job performance: a meta-analysis. *Journal of Organizational Behavior*, 23(3), 257-266. doi: 10.1002/job.141

Riketta, 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

Spagnoli, P., & Caetano, A. (2012). Personality and organisational commitment: The mediating role of job satisfaction during socialisation. *Career Development International*, 17(3), 255-275. doi: <http://dx.doi.org/10.1108/13620431211241081>

Tsai, M. C., Cheng, C. C., & Chang, Y. Y. (2010). Drivers of hospitality industry employees' job satisfaction, organizational commitment and job performance. *African Journal of Business Management*, 4(18), 4118-4134.

Zabid, A. R., Sambasivan, M., & Johari, J. (2003). The influence of corporate culture and organisational commitment on performance. *The Journal of Management Development*, 22(7), 708-728.

Work Engagement and Job Performance Relationship

Vztah mezi pracovní angažovaností a pracovním výkonem

Autor: Knapová, Lenka

Recenzent: Šromová, Veronika

Pojem patří do oblasti pracovních postojů. Mezi pracovní angažovaností a pracovním výkonem existuje kladný vztah, vysoká angažovanost tedy souvisí s vysokým pracovním výkonem a naopak. Tento vztah byl nalezen napříč různými pracovními pozicemi a při hodnocení výkonu různými osobami (Christian, Garza, & Slaughtera, 2011; Schaufeli, Taris, & Bakker, 2006). Například Bakker a Bal (2012) zjistili, že angažovanost přispěla k pracovnímu výkonu učitelů hodnocených svými nadřízenými. Angažovaní pracovníci z různých pracovních sektorů podávali lepší výkony i podle svých kolegů (Bakker, Demerouti, & Verbeke, 2004). Pozitivně spolu souvisela také angažovanost zaměstnanců restaurací a hotelů a jejich hodnocení zákazníky (Salanova, Agut, & Peiró, 2005). Vztah mezi pracovní angažovaností a pracovním výkonem byl identifikován i v případě, kdy byl výkon pracovníků restaurace definován jako jejich celkový výdělek na konci směny (Xanthopoulou, Bakker, Demerouti, & Schaufeli, 2009).

Působení pracovní angažovanosti na pracovní výkon lze vysvětlit tím, že angažovaní pracovníci v práci zažívají více pozitivních emocí, jsou zdravější, přenášejí své pracovní nasazení na ostatní, utváří si náplň práce a efektivně zacházejí se svými zdroji (Bakker, 2009). Christian et al. (2011) dále uvádí, že angažovaní pracovníci jsou bdělejší a více soustředění na svoji práci, díky čemuž podávají lepší pracovní výkon.

Související pojmy: Work Engagement; Task Performance

Zdroje:

Bakker, A. B. (2009). Building engagement in the workplace. In R. J. Burke & C. L. Cooper (Eds.), *The peak performing organization* (pp. 50-72). Oxon: Routledge.

Bakker, A. B., & Bal, P. M. (2010). Weekly work engagement and performance: a study among starting teachers. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 83, 189-206.

Bakker, A. B., Demerouti, E., & Verbeke, W. (2004). Using the Job Demands-Resources Model to predict burnout and performance. *Human Resource Management*, 43(1), 83-104.

Christian, M. S., Garza, A. S., & Slaughter, J. E. (2011). Work engagement: a quantitative review and test of its relations with task and contextual performance. *Personnel Psychology*, 64(1), 89-136.

Salanova, M., Agut, S., & Peiró, J. M. (2005). Linking organizational resources and work engagement to employee performance and customer loyalty: The mediating role of service climate. *Journal of Applied Psychology*, 90, 1217-1227.

Schaufeli, W. B., Taris, T. W., & Bakker, A. B. (2006). Dr. Jekyll and Mr. Hyde: On the differences between work engagement and workaholism. In R. Burke (Ed.), *Work hours and work addiction*. Northampton: Edward Elgar.

Xanthopoulou, D., Bakker, A. B., Demerouti, E., & Schaufeli, W. B. (2009). Work engagement and financial returns: a diary study on the role of job and personal resources. *Journal of Organizational and Occupational Psychology*, 82, 183-200.

Work Engagement: Measuring

Měření pracovní angažovanosti

Autor: Kalina, Tomáš

Recenzent: Malena, Jaroslav

Pojem patří do oblasti pracovních postojů. Pracovní angažovanost je stav charakteristický nasazením, oddaností a pohroužením se do práce (Schaufeli, Salanova, Gonzales-Rom, & Bakker, 2002). Pro jeho měření se používají dotazníky zaměřené na behaviorální, kognitivní a emocionální složku (Bakker, Schaufeli, Leiter, & Taris, 2008). Nejpoužívanějším z těchto dotazníků je Utrechtská škála pracovní angažovanosti (Utrecht Work Engagement Scale). Metoda obsahuje 17 otázek tvořící tři subškály – nasazení (energie, úsilí, vytrvalost a investice do práce), oddanost (zapojení, nadšení a smysl pro inspiraci) a pohroužení se do práce (Albrecht, 2010; Hayati, Charkhabi, & Naomi, 2014). Výhodou této škály je ukotvení v teorii, vnitřní konzistence subškál a úspěšný proces validizace v různých zemích (Albrecht, 2010).

Jiné nástroje měření pracovní angažovanosti vycházejí z teorie zaměstnanecké angažovanosti (Employee Engagement), která doplňuje pracovní angažovanost o sociální složku a zdůrazňuje význam vztahů mezi spolupracovníky (Harter, Schmidt, & Plowman, 2012). Mezi nástroje založené na této teorii patří Gallupův dotazník (The Gallup Workplace Audit). Dotazník tvoří 12 otázek zaměřených na to, jak zaměstnanci vnímají svoji práci a pracovní prostředí. Jeho výhodou jsou jeho psychometrické charakteristiky a velký počet respondentů, na kterých byl dotazník standardizován. Navíc tento dotazník propojuje výkon a angažovanost zaměstnance s pocitem, že skutečně přispívá organizaci jako celku, a s podmínkami pro výkon jeho práce – pokud jsou splněny, zaměstnanci podávají lepší výkon a jsou více ochotni podílet se na rozvoji organizace (Harter et al., 2012).

Dále jsou používány také nástroje k měření pracovní angažovanosti ovlivněné praxí a specifickým firemním prostředím, které si organizace vytvářejí samy. Jedním z nich je například model Towers – Watson, v rámci kterého je angažovanost definována jako stav mysli člověka, který je ochoten vyvinout větší než běžné úsilí v zájmu organizace.

Související pojmy: Work Engagement; [Work Engagement and Job Performance Relationship](#)

Zdroje:

Albrecht, S. (2010). Employee engagement: 10 key questions for research and practice. In S. L. Albrecht (Ed.), *Handbook of employee engagement: Perspectives, issues, research and practice* (pp. 3-20). Cheltenham: Edward Elgar Publishing limited.

Bakker, A., Schaufeli, W. B., Leiter, M. P., & Taris, T. W. (2008). Work engagement: An emerging concept in occupational health psychology. *Work and Stress*, 22(3), 187-200.

Hayati, D., Charkhabi, M., & Naami, A. Z. (2014). The relationship between transformational leadership and work engagement in governmental hospitals nurses: a survey study. *Springer Plus*, 3(25).

Harter, J. K., Schmidt, F. L., & Plowman, S. K. (2012). The relationship between engagement at work and organizational outcomes. Gallup.

Schaufeli, W. B., Salanova, M., Gonzales - Rom, V., & Bakker, A. (2002). The measurement of engagement and burnout: a two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness Studies*, 3, 71-92.

Řízení kariéry – Career management

Barriers to Career Development

Překážky kariérního rozvoje

Autor: Žitníková, Dominika

Recenzent: Hrubšová, Michaela

Pojem překážky kariérního rozvoje patří do kategorie plánování a řízení kariéry. Jedná se o reálně zažívané nebo subjektivně vnímané překážky, které zpomalují nebo znemožňují kariérní rozvoj, ovlivňují volbu povolání a zmenšují spektrum vnímaných možností v pracovním poli (Lent, Brown, & Hackett, 2000).

První studie překážek v kariéře vznikly v souvislosti s diskriminací menšin. Swansonová a Tokar vytvořili Career Barriers Inventory, aby zjišťovali pociťované překážky u vysokoškolských studentů. Upravená verze inventáře měří překážky na následujících škálách: genderová diskriminace, nedostatečné sebevědomí, konflikt rolí, konflikt mezi kariérními požadavky a dětmi, nedostatečná připravenost, problémy s rozhodováním, nespokojenost s kariérou, obava z volby netradičního povolání, nesouhlas významných druhých, neschopnost nebo zdravotní potíže, charakteristiky pracovního trhu, problémy se socializací a navazováním kontaktů, rasová diskriminace. Výsledky studie skutečně ukázaly u žen vyšší skóre na prvních 7 škálách a u členů etnických menšin na škále rasové diskriminace (Swanson, Daniels, & Tokar, 1996).

Nakolik mají tyto překážky vliv, závisí také na osobnostních faktorech. Jedním z hlavních je self-efficacy, od něhož se odvíjí důvěra ve vlastní schopnost vypořádat se s kariérními překážkami. Dále závisí také na locus of control, tedy tzv. místu řízení. Lidé věřící, že úspěch při řešení dané situace závisí hlavně na nich, zaujímají aktivní postoj a přebírají za výsledek osobní odpovědnost, což v důsledku k úspěchu přispívá. Záleží také na tendenci k pesimismu, úzkostlivosti nebo víře ve správnou volbu povolání. Další kognitivně emoční proměnnou jsou strategie zvládání a překonávání překážek, osobní odolnost a flexibilita (Lee, Kumlan, & Sang, 2008; Lent et al., 2000).

Související pojmy: Career & Career Management; Career Success (Objective & Subjective); Career Choice & Decisions; [Self-Promotion & Networking](#); [Perceived Organizational Support](#); [Social Identity](#); [Managerial and Peer Support](#)

Zdroje:

Lee, S. H., Kumlan, Y., & Sang, M. L. (2008). a Typology of career barriers. Asia Pacific Education Review, 9(2), 157-167. doi:10.1007/BF03026496

Lent, R. W., Brown, S. D., & Hackett, G. (2000). Contextual supports and barriers to career choice: a social cognitive analysis. Journal of Counseling Psychology, 47(1), 36-49. doi:10.1037/0022-0167.47.1.36

Swanson, J. L., Daniels, K. K., & Tokar, D. M. (1996). Assessing perceptions of career-related barriers: The career barriers inventory. Journal Of Career Assessment, 4(2), 219-244. doi: 10.1177/106907279600400207

Delayering and Downsizing

Zplošťování organizační hierarchie a zeštíhlování

Autor: Bednářová, Barbora

Recenzent: Žitníková, Dominika

Pojmy patria do oblasti plánovania a riadenia kariéry. Zoštíhľovanie (downsizing) je plánovaná eliminácia pracovných pozícií, pri ktorej dochádza k znižovaniu počtu zamestnancov (Datta, Guthrie, Basuil, & Pandey, 2010). Jeho cieľom býva primárne zlepšenie efektivity a redukcia nákladov (Rogelberg, 2007). Splošťovanie (delayering) býva definované ako eliminácia úrovni v organizačnej hierarchii a vytváranie plochšej (ang. flat) hierarchie. To posilňuje pozíciu pracovníkov na nižších úrovniach (Wulf, 2012). Typickými cieľmi delayeringu bývajú tiež znížené náklady, rovnako ako aj efektívnejšia komunikácia, flexibilita, podpora motivácie či zaangažovanosti (Dalton, Todor, Spendolini, Fielding, & Porter, 1980; Wulf, 2012).

Aj keď je v manažérskej literatúre vytváranie plochej organizácie odporúčanou stratégiou, musíme rovnako ako Dalton et al. (1980) pred 35 rokmi skonštatovať, že väčšina poznatkov o delayeringu zostáva doposiaľ nepodložená empirickým výskumom. Balogun (2003) naproti tomu zdôrazňuje dôležitosť prostredných manažérov, ktorých sa organizácie delayeringom vzdávajú. Jedna z mála štúdií dokonca poukázala na to, že pri riešení konfliktu sa plochá organizácia javí ako nevýhodná (Carzo & Yanouzas, 1969).

Čoraz viac sa ukazuje, že takisto zoštíhľovanie často nedokáže naplniť očakávané finančné a strategické ciele a produkuje mnoho nezamýšľaných dôsledkov (Gandolfi & Hansson, 2011). Na strane zamestnancov zostávajúcich v organizácii (ang. survivors) sa môže vyskytnúť znížená morálka, vyšší stres, hrozba straty práce, pocity viny či nižší záväzok voči organizácii (Bhattacharyya & Chatterjee, 2005).

Aby bolo zoštíhľovanie účinné, musí byť súčasťou dobre naplánovanej organizačnej zmeny. Netreba ho vnímať ako „rýchlu pomoc“ na zvýšenie efektivity. Jeho pozitívne dôsledky sa totiž zvyknú dostaviť až oneskorene (Datta et al., 2010).

Související pojmy: [Change Management](#); Psychological Contract; [Task and Role Analysis](#); Subjective Evaluation; Objective Evaluation; [Changing Skill Requirements](#)

Zdroje:

Balogun, J. (2003). From blaming the middle to harnessing its potential: Creating change intermediaries. *British Journal of Management*, 14, 69-83. doi: 10.1111/1467-8551.00266

Bhattacharyya, S., & Chatterjee, L. (2005). Organizational downsizing: From concepts to practices. *Vikalpa: The Journal for Decision Makers*, 30, 65-78.

Carzo, R., & Yanouzas, J. N. (1969). Effects of flat and tall organization structure. *Administrative Science Quarterly*, 14, 178-191.

Dalton, D. R., Todor, W. D., Spendolini, M. J., Fielding, G. J., & Porter, L. W. (1980). Organization structure and performance: a critical review. *The Academy of Management Review*, 5(1), 49-64, doi: 10.5465/AMR.1980.4288881

Datta, D. K., Guthrie, J. P., Basuil, D., & Pandey, A. (2010). Causes and effects of employee downsizing: a review and synthesis. *Journal of Management*, 36(1), 281-348. doi: 10.1177/0149206309346735

- Gandolfi, F., & Hansson, M. (2011). Causes and consequences of downsizing: Towards an integrative framework. *Journal of Management & Organization*, 17, 498-521. doi: 10.1177/0149206309346735
- Rogelberg, S. G. (2007). *Encyclopedia of industrial and organizational psychology*. London: Sage.
- Wulf, J. (2012). The flattened firm - not as advertised. *California Management Review*, 55(1), 5-23.

Holland Typology

Typologie Hollandova

Autor: Chovancová, Dita

Recenzent: Viktorin, Vojtěch

Pojem patří do oblasti plánování a řízení kariéry. Hollandova teorie profesní volby je založena na souladu osobnosti s pracovním prostředím. Rozlišuje šest osobnostních typů a paralelních prostředí dle kompetencí a schopností, které dané prostředí vyžaduje:

Realistický (R) – manuální a mechanické

Investigativní (I) – analytické, technické, vědecké a verbální

Umělecký (A) – inovace a kreativita, nestrukturovaná a intelektuální práce

Sociální (S) – interpersonální, podpůrné

Podnikavý (E) – přesvědčivost a ovlivňování lidí

Konvenční (C) – dodržování přesných standardů

Osobnost každého člověka může být popsána kombinací osobnostních typů, kterou určuje RIASEC profil (Holland & Messer, 2013).

Vztah jednotlivých osobnostních typů (prostředí) zobrazuje Holland prostřednictvím hexagonálního modelu. Čím blíže si typy v hexagonu jsou, tím jsou si podobnější. Na základě toho se dále určuje míra kongruence a konzistence mezi jednotlivými typy. Vhodná volba povolání je dle modelu funkcí úspěšného sladění individuální profesní osobnosti a pracovního prostředí (Armstrong, Day, Mcvay, & Rounds, 2008).

Využití modelu v kariérním poradenství spočívá v propojování osobnostních zájmů s požadavky povolání (Maurer & Tarulli, 1997). Fritzsche, McIntire a Yost (2002) zjistili, že pracovní prostředí (dle konceptu RIASEC) slouží jako moderátor vztahu mezi osobností a výkonem. Profesní zájmy popsané Hollandem jsou důležitými prediktory pro volbu zaměstnání, pokud jde o sociální, podnikavé, umělecké, realistické a do nižší míry i investigativní a konvenční profese (DeFruyt & Mervielde, 1999).

Kritika modelu poukazuje na nemožnost zobecnitelnosti napříč kulturami (Arnold & Randall, 2010). Také souvislost mezi kongruencí a pracovním úspěchem je v některých výzkumech nízká (např. Spokane, Meir, & Catalano, 2000; Young, Tokar, & Subich, 1998).

Související pojmy: Career & Career Management; Career Counseling; Career Choice & Decisions; [Changing Skill Requirements](#); [Barriers to Career Development](#)

Zdroje:

Armstrong, P. I., Day, S.X., Mcvay, J. P., & Rounds, J. (2008). Holland's RIASEC model as an integrative framework for individual differences. *Journal of Counseling Psychology*, 55(1), 1-18. doi: 10.1037/0022-0167.55.1.1

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

DeFruyt, F., & Mervielde, I. (1999). RIASEC types and big five traits as predictors of employment status and nature of employment. *Personnel Psychology*, 52, 701-727. doi: 10.1111/j.1744-6570.1999.tb00177.x

Fritzsche, B. A., McIntire, S. A., & Yost, A. P. (2002). Holland type as a moderator of personality-performance predictions. *Journal of Vocational Behavior*, 60, 422-436. doi: 10.1006/jvbe.2001.1841

Holland, J. L., & Messer, M.A. (2013). *The self-directed search: Professional manual*. Odessa: Psychological Assessment Resources.

Spokane A. R., Meir E. I., & Catalano M. (2000). Person–environment congruence and Holland's theory: a review and reconsideration. *Journal of Vocational Behavior*, 57, 137-187. 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, 208-223. doi: 10.1006/jvbe.1997.1587

Long, L. & Tracey, T. (2006). Structure of RIASEC scores in China: a structural metaanalysis. *Journal of Vocational Behavior*, 68, 39-51. doi: 10.1016/j.jvb.2005.01.002

Changing Skill Requirements

Proměnlivé požadavky na dovednosti

Autor: Hrubšová, Michaela

Recenzent: Schmidtová, Lenka

Pojem patří do oblasti rozvoj pracovníků a řízení kariéry. v důsledku globalizace, technologického pokroku a sociálně-demografických a kulturních trendů se svět práce rapidně mění. S tím souvisejí také změny dovedností, které jsou u zaměstnanců vyžadovány (Arnold & Randall, 2010). v některých případech požadavků na zaměstnance ubývá, avšak zároveň se zvyšuje míra kontroly a ubývá autonomie. Nicméně v řadě případů to znamená, že požadavky jsou naopak vyšší, zaměstnanci mají vyšší odpovědnost a musejí být flexibilní v adaptování se na potřeby zaměstnavatele (Dench, 1997). Spitz (2004) na základě výsledků studie popisuje, že identické pracovní pozice jsou dnes mnohem komplexnější, než tomu bylo před dvaceti lety. Martin a Healy (2009) tvrdí, že zaměstnanci budou stěží úspěšní, pokud budou zvládat pouze malou řadu neměnných se úkolů, jejichž výsledkem je produkt či služba.

Je potřeba pomoci zaměstnancům vypořádat se s výzvami, které přináší měnící se povaha pracovních pozic (Spitz, 2004). Vzhledem k tomu, že současné pracovní pozice vyžadují více dovedností než dříve, nabývá na významu celoživotní vzdělávání. Na pracovišti je obvykle tendence upřednostňovat při školení odborné a vedoucí pracovníky, spíše než ty s užším repertoárem dovedností a na nižších pozicích, proto je důležité usilovat o zabezpečení stejných vzdělávacích příležitostí pro všechny zaměstnance (Department of Labour, 2008). Angheluță, Alpopi a Antonescu (2014) doporučují, aby byl přechod od vzdělávání a odborné přípravy do zaměstnání prováděn postupně, za podpory výukových systémů založených na samotné práci a propojení teoretických instrukcí s praktickou přípravou a učením se při práci.

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

Zdroje:

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

Angheluță, P. S., Alpopi, C., & Antonescu, A. G. (2014). New skills for a changing world. Managerial Challenges of The Contemporary Society, 7(1), 1-4.

Dench, S. (1997). Changing skill needs: What makes people employable? Industrial and Commercial Training, 29(6), 190-193. doi 10.1108/00197859710177477

Department of Labour (2008). Forces for change in the future labour market of New Zealand. Wellington: Department of Labour. 1-19.

Martin, B., & Healy, J. (2009). Changing work organisation and skill requirements. Australian Bulletin of Labour, 35(2), 393-437.

Spitz, A. (2004). Are skill requirements in the workplace rising? Stylized facts and evidence on skill-biased technological change. ZEW - Centre for European Economic Research Discussion Paper, 4-33. doi: 10.2139/ssrn.553883

Self-promotion and Networking

Sebepropagace a síťování

Autor: Kočicová, Eva

Recenzent: Hrubšová, Michaela

Tyto pojmy řadíme do oblasti rozvoje pracovníků a řízení kariéry. Jedná se o strategie, které jsou v pracovním prostředí určeny k dosahování žádoucích kariérních cílů. Při self-promotion (sebepropagaci) se pracovník snaží vyvolat u žádoucí osoby (např. u svého nadřízeného) dojem kompetence či vlastní vysoké hodnoty (King, 2001). Toho dosahuje například pomocí upozorňování na své osobní kvality, budoucí plány či dřívější úspěchy (Proost, Schreurs, De Witte, & Derous, 2010), přičemž se však nejedná primárně o snahu zalíbit se, ale spíše o snahu působit dojem vysoce kompetentní osoby (Godfrey, Jones, & Lord, 1986). Užití sebepropagačních taktik během výběrového rozhovoru vede k příznivějšímu hodnocení od tazatele a přispívá k šanci uspět při získávání práce (Proost, Schreurs, De Witte, & Derous, 2010).

Síťování (networking) je možno definovat jako cílenou snahu o vytváření a udržování vztahů s lidmi, kteří mají potenciál být nápomocní v naší práci a kariéře (Forret & Dougherty, 2004). Příkladem takového chování je vyměňování si vizitek mezi lidmi, kteří ještě nemají konkrétní důvod, proč být v kontaktu, nebo dosud nevznikl záměr spolupracovat, členství v klubech sdružujících podnikatele či jiné profesionály, účast na různých společenských akcích či konferencích (Forret & Dougherty, 2004). v současnosti fungují za tímto účelem i portály jako LinkedIn. Využívání networkingu má pozitivní souvislost s vyšší platou i s kariérní spokojeností (Wolff & Moser, 2009).

Související pojmy: Career & Career Management; Current Trends in Careers; Career Success (Objective & Subjective); [Impression Management](#); [Barriers to Career Development](#)

Zdroje:

Forret, M. L., & Dougherty, T. W. (2004). Networking behaviors and career outcomes: Differences for men and women? *Journal of Organizational Behavior*, 25(3), 419-437. doi: 10.1002/job.253

Godfrey, D. K., Jones, E. E., & Lord, C. G. (1986). Self-promotion is not ingratiating. *Journal of Personality and Social psychology*, 50(1), 106-115. doi: 10.1037/0022-3514.50.1.106

King, Z. (2001). Career self-management: a framework for guidance of employed adults. *British Journal of Guidance and Counselling*, 29(1), 65-78. doi: 10.1080/03069880020019365

Proost, K., Schreurs, B., De Witte, K., & Derous, E. (2010). Ingratiation and self-promotion in the selection interview: The effects of using single tactics or a combination of tactics on interviewer judgments. *Journal of Applied Social Psychology*, 40(9), 2155-2169. doi: 10.1111/j.1559-1816.2010.00654.x

Wolff, H. G., & Moser, K. (2009). Effects of networking on career success: a longitudinal study. *Journal of Applied Psychology*, 94(1), 196-206. doi: 10.1037/a0013350

Talent Management

Řízení talentů

Autor: Žitníková, Dominika

Recenzent: Chovancová, Dita

Termín talent management spadá pod kategorie rozvoj pracovníků a řízení kariéry. Talent management je kontinuální proces řízení talentovaných jedinců za cílem zvýšení produktivity organizace. Integruje rozličné strategie, například identifikaci, přilákání, výběr a nábor, motivaci, rozvoj a udržení zaměstnanců, kteří jsou svými schopnostmi a potenciálem klíčoví pro danou společnost (Kehinde, 2012).

Talentem je zde míněna schopnost, jíž jedinec vyniká nad ostatními a která je relevantní pro konkrétní organizaci. Talent se nemusí odrážet na schopnostech zaměstnance okamžitě, ale může se projevit na budoucích výsledcích až díky vhodnému rozvoji, podmínkách a tréninku (Muntean, 2014).

Pojem talent management byl poprvé zaveden ve studii společnosti McKinsey v roce 1997, jež dospěla k závěru, že talentovaný člověk produkuje neporovnatelně lepší výsledky v porovnání s běžnými zaměstnanci. Proto v globálním měřítku probíhá mezi konkurenčními společnostmi boj o talentované jedince (Chambers, Foulon, Handfield-Jones, Hankin, & Iii, 1998). O'Boyle a Aquinis (2012) zjistili, že výkon zaměstnanců v různých společnostech nemá normální rozložení, ale největší část výsledků práce lze připsat právě nejvýkonnějším pracovníkům, přesněji 10 – 26 % finálního výkonu pochází od 1 – 5 % nejefektivnějších, tedy talentovaných, jedinců. Dobrý talent management vysoce koreluje se zvýšením profitu organizace i s návratem investic, které byly do získání, udržení nebo rozvoje tohoto potenciálu vloženy (Mašlanka-Wieczorek, 2014). Lze tedy tvrdit, že efektivní řízení talentovaných jedinců ve společnosti poskytuje organizaci konkurenční výhodu. Protože jde ale o docela nový koncept, většina organizací nemá tuto oblast dostatečně rozvinutou (Muntean, 2014).

Související pojmy: Career & Career Management; Human Resources Development; [Coaching](#)

Zdroje:

Chambers, E. G., Foulon, M., Handfield-Jones, H., Hankin, S. M., & Michael, E. G. III (1998). The war for talent. *The McKinsey Quarterly*, 3, 44-58.

Kehinde, J. (2012). Talent management: Effect on organization performances. *Journal of Management Research*, 4(2), 178-186. doi:10.5296/jmr.v4i2.937

Mašlanka-Wieczorek, B. (2014). Talent management and high performance work system. *Journal of International Studies*, 7(1), 102-108. doi:10.14254/2071-8330.2014/7-1/9

Muntean, S. N. (2014). Talent management and its contributions to the performance of the multinational organizations. *Revista Academiei Fortelor Terestre*, 19(3), 300-306.

O'Boyle, E. J., & Aquinis, H. (2012). The best and the rest: Revisiting the norm of normality of individual performance. *Personnel Psychology*, 65, 79-119. doi:10.1111/j.1744-6570.2011.01239.x

Leadership – Leadership

Authentic Leadership

Leadership autentický

Autor: Janů, Kristýna

Recenzent: Nesvadbová, Nikol

Autentický leadership je konstrukt popisující způsob leadershipu. Úvahy o autentickém leadershipu (ALD) vznikly ze snahy o prosazení morálních a etických principů do oblasti vedení lidí (Avolio & Gardner, 2005). Hlavní odlišnost autentického leadershipu od jiných přístupů k vedení lidí tkví v autentičnosti leadera, která je chápána jako stálá reflexe vlastních hodnot, přesvědčení, motivů a emocí, a následné jednání v souladu s nimi (Wong & Cummings, 2009). ALD se nepojí s konkrétním stylem vedení, leader tak může být jak direktivní, tak participativní (Peus, Wesche, Streicher, Braun, & Frey, 2012).

ALD je poměrně novým konstruktem, v jeho chápání tak zatím nepanuje jasný konsensus (Gardner, Cogliser, Davis, & Dickens, 2011). v současnosti je nejvíce přijímaný čtyřsložkový model ALD skládající se ze sebeuvědomění, vyváženého zpracování informací, internalizované morální perspektivy a vztahové transparentnosti. Sebeuvědomění znamená porozumění sobě samému, tedy svým hodnotám, přesvědčením, motivům, slabým a silným stránkám, apod. Vyváženost spočívá v objektivitě leadera, který chce znát i odlišná stanoviska. Internalizace vypovídá o tom, nakolik se leader chová v souladu se svými morálními standardy. Vztahová transparentnost znamená, že leader otevřeně prezentuje své autentické „já“ druhým, např. vyjadřuje své pocity. Z tohoto pojetí ALD vychází dotazník Authentic Leadership Questionnaire (ALQ; Walumbwa, Avolio, Gardner, Wernsing, & Peterson, 2007) měřící autentický leadership.

Autentický leader využívá k ovlivňování druhých otevřenou komunikaci, důvěru a optimismus (Avolio & Gardner, 2005). Zvyšuje tak víru zaměstnanců v organizaci (Alok & Israel, 2012), jejich pracovní závazek, spokojenost (Avolio & Gardner, 2005; Peus et al., 2012), výkonnost (Wong & Cummings, 2009) i kreativitu (Rego, Sousa, Marques, & Cunha, 2012).

Související pojmy: Contextual Performance; [Leadership](#); [Leader's Charisma](#); Organizational Commitment

Zdroje:

Alok, K., & Israel, D. (2012). Authentic leadership & work engagement. *Indian Journal Of Industrial Relations*, 47(3), 498-510.

Avolio, B. J., & Gardner, W. L. (2005). Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership. *Leadership Quarterly*, 16(3), 315-338. doi:10.1016/j.leaqua.2005.03.001

Gardner, W. L., Cogliser, C. C., Davis, K. M., & Dickens, M. P. (2011). Authentic leadership: a review of the literature and research agenda. *Leadership Quarterly*, 22(6), 1120-1145. doi: 10.1016/j.leaqua.2011.09.007

Peus, C., Wesche, J., Streicher, B., Braun, S., & Frey, D. (2012). Authentic leadership: An empirical test of its antecedents, consequences, and mediating mechanisms. *Journal Of Business Ethics*, 107(3), 331-348. doi:10.1007/s10551-011-1042-3

Rego, A., Sousa, F., Marques, C., & Cunha, M.P.E. (2012). Authentic leadership promoting employees' psychological capital and creativity. *Journal of Business Research*, 65(3), 492-437. doi: 10.1016/j.jbusres.2011.10.003

Walumbwa, F. O., Avolio, B. J., Gardner, W. L., Wernsing, T. S., & Peterson, S. J. (2008). Authentic leadership: Development and validation of a theory-based measure. *Journal Of Management*, 34(1), 89-126. doi:10.1177/0149206307308913

Wong, C.A., & Cummings, G.G. (2009). The influence of authentic leadership behaviors on trust and work outcomes of health care staff. *Journal of Leadership Studies*, 3(2), 6-23. doi: 10.1002/jls.20104

Consideration and Initiating Structure

Na vztahy / na úkoly orientovaný leadership

Autor: Šrámek, Vojtěch

Recenzent: Motýl, Jiří

Heslo označuje teorii z oblasti leadershipu. Na základě Ohio State Leadership Studies z let 1945-1956 představují consideration a initiating structure dvě bazální dimenze přístupu k vedení lidí. Initiating structure je definováno jako aktivní tendence jedince (leadera) direktivně strukturovat skupinové role a úkoly tak, aby bylo na základě plánování, komunikace a učení dosaženo co nejefektivněji vytyčených cílů. Consideration je definováno jako aktivní tendence jedince (leadera) vytvářet pracovní vztahy na bázi vzájemné důvěry, respektu a zájmu o prožívání zaměstnanců (Korman, 1966).

Bakerova metaanalýza z roku 2004 uvádí consideration jakožto jeden z nejvýznamnějších prediktorů pracovní spokojenosti, který je navíc ve vztahu s nízkou fluktuací zaměstnanců. Initiating structure naopak významně predikuje vyšší fluktuaci. Zřejmý dosud není vztah uvedených konstruktů a pracovního výkonu; obvykle je uváděn žádný, případně mírně pozitivní efekt (Kuoppala, Lamminpää, Liira, & Vainio, 2008; Wang, Waldman, & Zhang, 2014).

V praxi je běžná snaha o nárůst schopností leaderů jak v dimenzi consideration, tak zároveň i v dimenzi initiating structure (Arnold & Randall, 2010).

Související pojmy: Job Satisfaction; [Employee Turnover](#); [Leadership](#)

Zdroje:

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

Baker, W. K. (2011). Antecedents and consequences of job satisfaction: Testing a comprehensive model using integrated methodology. *Journal of Applied Business Research*, 20(3), 31-43.

Kerr, S., & Schriesheim, C. (1974). Consideration, initiating structure, and organizational criteria: An update of Korman's 1966 review. *Personnel Psychology*, 27(4), 555-568. doi: 10.1111/j.1744-6570.1974.tb01176.x

Korman, A. K. (1966). Consideration, initiating structure and organizational criteria: a review. *Personnel Psychology*, 19(4), 349-361. doi: 10.1111/j.1744-6570.1966.tb00310.x

Kuoppala, J., Lamminpää, A., Liira, J., & Vainio, H. (2008). Leadership, job well-being, and health effects: a systematic review and a meta-analysis. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 50(8), 904-915. doi:10.1097/jom.0b013e31817e918d

Tracy, L. (1987). Consideration and initiating structure: Are they basic dimensions of leader behavior? *Social Behavior and Personality: An International Journal*, 15(1), 21-33. doi: 10.2224/sbp.1987.15.1.21

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

Follower-Centric Approach to Leadership

Teorie leadershipu zaměřená na následovníky

Autor: Tofflová, Adéla

Recenzent: Šebelová, Renata

Pojem zahrnuje teorie a přístupy ke studiu leadershipu, které zdůrazňují roli následovníků. Přístup k leadershipu zaměřený na následovníky je protipólem přístupu klasického (leader-centrického), který se tradičně zaměřuje převážně na leadery. v přístupu zaměřeném na následovníky nejsou následovníci nahlíženi pouze jako pasivní příjemci vlivu leadera, ale leadership je na základě tohoto přístupu vnímán jako proces, který je spolu-utvářen v sociálních interakcích mezi následovníky a leaderem. Bez následovníků a jejich chování by tedy nebylo leadershipu (Uhl-Bien, Riggio, Lowe, & Carsten, 2014).

Vztah následovníka k leaderovi není ovlivňován přímo leaderovými skutečnými osobnostními rysy, ale spíše následovníkovou představou o leaderovi a jeho rysech (Meindl, 1995) a jeho představou toho, jaký by měl dobrý leader být (následovník si může např. myslet, že dobrý leader je sebejistý, proto sebejistého člověka bude vnímat jako dobrého leadera a bude se k němu podle toho chovat). Představy o schopnostech, osobnosti a dalších vlastnostech leadera nemusí setrvávat v mysli pouze jednoho následovníka, ale jsou „nakažlivé“ a přenášejí se mezi jednotlivými následovníky, čímž mohou přispět jak k vzestupu jedince jako leadera, tak k jeho pádu (Van Knippenberg, van Knippenberg, & Giessner, 2007).

Následovníkům bylo tradičně v rámci teorií leadershipu přisuzováno několik rolí: následovníci jako příjemci vlivu leadera; jako zprostředkovatelé vlivu leadera; jako náhradníci za leadera; jako ti, kteří utvářejí leadership, a následovníci jako leadeři. K tomuto rozdělení lze jako protipól přiřadit následovníky jako spolutvůrce leadershipu, což implikuje právě dvojný vliv od leadera k následovníkům a naopak (Jackson & Perry, 2011).

Související pojmy: Implicit Theories of Leadership; [Leader's Charisma](#); [Leadership](#); Shared Leadership

Zdroje:

Jackson, B., & Perry, K. (2011). A very short, fairly interesting and reasonably cheap book about studying leadership (2nd ed.). London: Sage.

Van Knippenberg, D., van Knippenberg, B., & Giessner, S. R. (2007). Extending the follower-centered perspective. In B. Shamir, R. Pilli, M. C. Blight, & Uhl-Bien, M. (Eds.), *Follower-centered perspectives on leadership: a tribute to the memory of James R. Meindl* (pp. 51-70). Greenwich: Information Age Publishing.

Meindl, J. R. (1995). The romance of leadership as a follower-centric theory: a social constructionist approach. *The Leadership Quarterly*, 6, 329-341. doi: 10.1016/1048-9843(95)90012-8

Uhl-Bien, M., Riggio, R. E., Lowe, K. B., & Carsten, M. K. (2014). Followership theory: a review and research agenda. *The Leadership Quarterly*, 25, 83-104. doi: 10.1016/j.leaqua.2013.11.007

Gender in Leadership

Gender ve vůdcovství

Autor: Woznicová, Adéla

Recenzent: Strnadová, Hana

Heslo patří do oblasti leadershipu a týká se rozdílů a podobností mezi muži a ženami ve vůdcovství. Se zvyšující se angažovaností žen ve vedoucích pozicích se v posledních desetiletích objevují otázky ohledně genderových rozdílů v chování a efektivnosti na vedoucích pozicích a zároveň ve vlivu na podřízené (Vecchio, 2002).

Ačkoli rozdíl není velký, podle Eaglyové a Johannesenové-Schmidtové (2001) ženy uplatňují více než muži transformační leadership, a to v několika oblastech – ve schopnosti motivovat podřízené k úctě a hrdosti plynoucí ze vzájemného vztahu; v optimismu a nadšení pro budoucí cíle; a ve vnímání individuálních potřeb podřízených. Mimoto poskytují více odměn. Muži uplatňují více než ženy transakční a laissez-faire styl vedení. Věnují více pozornosti problémům a chybám podřízených, méně se angažují v kritickém období a méně řeší problémy, dokud nejsou vážné.

Dle metaanalýzy (Eagly, Karau, & Makhijani, 1995) jsou muži a ženy na vedoucích pozicích obecně stejně efektivní. Přesto mohou být ženy mírně efektivnější tam, kde se předpokládá, že role vůdce vyžaduje interpersonální schopnosti, a muži tam, kde je vyžadována schopnost řídit a kontrolovat. Muži jsou navíc mírně efektivnější i tehdy, pokud na dané pozici a mezi podřízenými početně dominují muži. Pohlaví vedoucího neovlivňuje spokojenost podřízených (Stilt, Schmidt, & Kipnis, 1983).

I přes srovnatelnou efektivitu leadershipu je v Evropě a severní Americe na vedoucích pozicích v organizacích více mužů než žen (Randstad, 2011). To může být způsobeno i předsudky a stereotypy vůči ženám či vnímaným nesouladem mezi ženskou rolí a žádoucími vlastnostmi vůdce (Eagly, & Carli, 2003; Eagly, & Karau, 2002). Následkem toho mohou být ženy vnímány jako méně kvalifikované pro vůdcovskou roli a mít méně příležitostí stát se vedoucími (Eagly, & Karau, 2002), což souvisí s efekty nazývanými efekt skleněného stropu, efekt skleněného výtahu, efekt skleněného útesu a s uplatňováním tzv. dvojího standardu. Alternativním vysvětlení převahy mužů na vedoucích pozicích je spojeno s vyšší motivací mužů ucházet se a usilovat o vedoucí místa z důvodu vyšších aspirací (Winson, 1992) nebo z důvodu snahy o zvýšení atraktivity pro ženy skrze společenské postavení (Procházka, Vaculík, & Smutný, 2013).

Související pojmy: [Leadership](#); Transformational Leadership; [Transactional Leadership](#); [Laissez-faire Leadership](#)

Zdroje:

Eagly, A. H., & Carli, L. L. (2003). The female leadership advantage: An evaluation of the evidence. *The Leadership Quarterly*, 14, 807-834. doi:10.1016/j.leaqua.2003.09.004

Eagly, A. H., & Johannesen-Schmidt, M. C. (2001). The leadership styles of women and men. *Journal Of Social Issues*, 57(4), 781-797.

Eagly, A. H., & Karau, S. J. (2002). Role congruity theory of prejudice toward female leaders. *Psychological Review*, 109(3), 573-598. doi: 10.1037//0033-295X.109.3.573

Eagly, A. H., Karau, S. J., & Makhijani, M. G. (1995). Gender and the effectiveness of leaders: a meta-analysis. *Psychological Bulletin*, 117(1), 125-145.

- Procházka, J., Vaculík, M., & Smutný, P. (2013). *Psychologie efektivního leadershipu*. Praha: Grada.
- Randstad. (2011). *Opinions on part-timework & gender diversity: Job market trends around the globe*. Randstad.
- Stilt, C., Schmidt, S., Price, K., & Kipnis, D. (1983). Sex of leader, leader behavior, and subordinate satisfaction. *Sex Roles*, 9(1), 31-42.
- Vecchio, R. P. (2002). Leadership and gender advantage. *The Leadership Quarterly*, 13, 643-671. doi:10.1016/S1048-9843(02)00156-X
- Winson, G. (1992). A study of nurse career paths. *Nursing Times*, 88(41), 60-64.

Intercultural Leadership

Leadership v interkulturním prostředí

Autor: Klocek, Adam

Recenzent: Galda, Martin

Pojem Intercultural Leadership (dále IL) patří do oblasti leadershipu. Lze jej definovat jako vedení multikulturní skupiny lidí s ohledem na vztahy mezi členy a na diverzitu kultur v názorech, tradicích, jazyku a dalších aspektech (Allard, Mehra, & Qayyum, 2007).

Význam IL roste spolu s globalizací. Mnoho lidí pracuje v jiném kulturním prostředí, než ve kterém vyrostli. Heterogenní skupiny procházejí komunikačními problémy a nedosahují svého výkonnostního potenciálu (Aritz & Walker, 2014). Řada leaderů musí vést lidi z různých sociálních skupin a prostředí, čímž ve společnosti vznikají nové interakce (Normore & Collard, 2009; Allard, Mehra, & Qayyum, 2007). Potřeba efektivního vedení multikulturní skupinové práce vede k nutnosti zkoumat, jaká jsou specifika leadershipu v interkulturním prostředí (Aritz & Walker, 2014).

Většina teorii leadershipu je postavená na anglo-americkém paradigmatu a nezohledňuje lokální hodnoty a tradice. V multikulturních společnostech mají proto dominantní teorie leadershipu omezenou platnost (Normore & Collard, 2009).

Výzkumný program GLOBE identifikoval existující rozdíly v šesti vzorcích chování leaderů mezi různými kulturními prostředími. Rozdílné vzorce jsou: charismatický/hodnotový; orientovaný na tým; participující; autonomní; orientovaný na člověka; sebeprotektivní (House, Hanges, Javidan, Dorfman, & Gupta, 2004). Výstupy z projektu GLOBE definovaly také univerzální atributy leadera uznávané ve všech kulturách (např. integrita; Aritz & Walker, 2014).

Související pojmy: [Leadership](#)

Zdroje:

Allard, S., Mehra, B., & Qayyum, M. A. (2007). Intercultural leadership toolkit for librarians: Building awareness to effectively serve diverse multicultural populations. *Education Libraries*, 30(1), 5-12.

Aritz, J., & Walker, R. C. (2014). Leadership styles in multicultural groups: Americans and East Asians working together. *Journal Of Business Communication*, 51(1), 72-92. doi:10.1177/2329488413516211

House, R. J., Hanges, P. J., Javidan, M., Dorfman, P. W., & Gupta, V. (2004). *Culture, leadership, and organizations: The GLOBE study of 62 societies*. Thousand Oaks: Sage.

Normore, A. H., & Collard, J. (2009). *Leadership and intercultural dynamics*. Charlotte: Information Age Publishing.

Laissez-Faire Leadership

Laissez-faire leadership

Autor: Žáková, Alžběta

Recenzent: Tábořský, Adam

Pojem popisuje styl leadershipu. „Laissez-faire“ je francouzský termín vyjadřující „nechte věcem volný průběh“. Jako možný styl vedení lidí popsali laissez-faire leadership již Lewin, Lippit a White (1939) a laissez-faire přístup vymezuje vůči transakčnímu a transformačnímu přístupu v novější teorii leadershipu také Bass (1997).

Laissez-faire leadership je styl vedení, při kterém leader nezasahuje do skupinového procesu a nechává rozhodování na členech týmu (Deluga, 1990). Je charakteristický absencí vedení ze strany leadera, ale zároveň zajištěním potřebných zdrojů a nástrojů; členové týmu dostávají svobodu v rozhodování a řešení problémů (tamtéž).

Tento styl leadershipu je typický tím, že se leader vyhýbá rozhodování (Riaz, Batool, Riaz, Shujaat, & Akhtar, 2013). v situacích, kdy členové týmu nemají dostatečné znalosti nebo zkušenosti, aby úspěšně plnili úkoly a přijímali rozhodnutí, je laissez-faire styl neefektivní. Může však být efektivní v situaci, kdy členové týmu jsou velmi schopní, vnitřně motivovaní, umí pracovat samostatně a mohou plnit málo strukturované úkoly. Laissez-faire leaderi jsou často vnímáni jako méně zapojení do skupiny, což může vést ke snížení skupinové koheze a tudíž členové týmu mohou cítit méně závazku vůči skupinovým úkolům a projektům. Obecně je tento styl vedení častější u leaderů mužů než u žen (Eagly, Johannesen-Schmidt, & van Engen, 2003).

Laissez-faire leadership má podle řady výzkumů destruktivní účinky. Pozitivně koreluje s konfliktem rolí, nejasností rolí a konflikty mezi spolupracovníky (Skogstad, Einarsen, Torsheim, Aasland, & Hetland, 2007). K důsledkům laissez-faire přístupu patří i snížení pracovní spokojenosti podřízených (Skogstad et al., 2014) nebo nízké proorganizační chování (angl. organizational citizenship behavior; Ali & Waqar, 2013). Laissez-faire leadership se ve světě měří nejčastěji dotazníkem Multifactor Leadership Questionnaire (Avolio & Bass, 2004) a v českém prostředí Dotazníkem přístupu k vedení lidí (Czech Leadership Questionnaire; Procházka, Vaculík, & Smutný, 2016).

Související pojmy: [Leadership](#); Lewin's Leadership Styles; [Transactional Leadership](#); Transformational Leadership

Zdroje:

Avolio, B. J., & Bass, B. M. (2004). Multifactor leadership questionnaire. Redwood City: Mind Garden.

Ali, U., & Waqar, S. (2013). Teachers' organizational citizenship behavior working under different leadership styles. *Pakistan Journal of Psychological Research*, 28(2), 297-316.

Bass, B. M. (1997). Does the transactional-transformational leadership paradigm transcend organizational and national boundaries? *American Psychologist*, 52(2), 130-139.

Deluga, R. J. (1990). The effects of transformational, transactional, and laissez faire leadership characteristics on subordinate influencing behavior. *Basic and Applied Social Psychology*, 11(2), 191-203. doi: 10.1207/s15324834basp1102_6

Eagly, A. H., Johannesen-Schmidt, M. C., & van Engen, M. L. (2003). Transformational, transactional, and laissez-faire leadership styles: a meta-analysis comparing women and men. *Psychological Bulletin*, 129(4), 569-591. doi: 2003-06077-007

Lewin, K., Lippitt, R., & White, R. K. (1939). Patterns of aggressive behavior in experimentally created "social climates". *The Journal of Social Psychology*, 10, 271-299.

Procházka, J., Vaculík, M., & Smutný, P. (2016). Czech Leadership Questionnaire: The development of a Czech questionnaire of transformational and transactional leadership. *Proceedings of Hradec Economic Days 2016*.

Skogstad, A., Einarsen, S., Torsheim, T., Aasland, M. S., & Hetland, H. (2007). The destructiveness of laissez-faire leadership behavior. *Journal of Occupational Health Psychology*, 12(1), 80-92. doi: 2006-23528-006

Skogstad, A., Aasland, M. S., Nielsen, M. B., Hetland, J., Matthiesen, S. B., & Einarsen, S. (2014). The relative effects of constructive, laissez-faire, and tyrannical leadership on subordinate job satisfaction: Results from two prospective and representative studies. *Zeitschrift für Psychologie*, 222(4), 221-232. doi: 10.1027/2151-2604/a000189

Leader's Charisma

Charisma leadera

Autor: Nádvorníková, Magdaléna

Recenzent: Novák, Martin

Charisma je charakteristika leadera důležitá pro působení leadershipu. Hraje roli v týmových procesech (Baeza, Lao, Meneses, & Romá, 2009). Je výsledkem osobnostních rysů leadera, situačních faktorů a atribucí, jimiž si lidé vysvětlují leaderovo chování (Sosik, Chun, & Zhu, 2014).

Charisma původně definoval Weber (1947) jako dar, který náleží jen některým lidem, a který souvisí se schopností ovlivňovat a působit na druhé. Podstata charismatu je ale v současnosti předmětem diskusí a neexistuje na ní jednoznačná shoda (Ladkin, 2006). Dle Beyer (1999) se charisma přestává vnímat jako osobnostní rys (něco, co dlouhodobě náleží konkrétnímu člověku) v původním Weberově pojetí, a je vnímáno jako závislé na vztahu a konkrétní situaci. Leader tedy není charismatický od narození a napříč situacemi, ale je charismatický v konkrétním kontextu a jen pro někoho.

Charismatický leader je největším přínosem v krizových situacích, neboť ostatní povzbuzuje a vede k inovativnímu myšlení (Weber, cit. dle Sosik et al., 2014). Utváří optimistické vize a posiluje empowerment (pocit zmocnění) (Baeza et al., 2009). Je dovedný v utváření organizačních i společenských změn. Lidé ho považují za výjimečného, identifikují se s ním a je pro ně vzorem (Sosik et al., 2014).

Leader může svého charismatu využívat dvěma způsoby – k podporování nezávislého myšlení lidí a dosahování konstruktivních výsledků, nebo k formování závislých vztahů a dosahování sobeckých potřeb (Howell & Shamir, 2005).

Jelikož charismatičtí leaderi ovlivňují emoce lidí, výrazně se podílejí na utváření afektivního klimatu ve skupině (Baeza et al., 2009). Pozitivně ovlivňují výsledky pracovních týmů, míru pracovní spokojenosti a výkon pracovníků (Bass, Avolio, Jung, & Berson, 2003; Cicero & Pierro, 2007). Charisma je rovněž spojováno s leaderovým narcisismem, závazkem následovníků a úctou vůči leaderovi, kolektivní identitou a vírou následovníků v efektivitu týmu (Conger, Kanungo, & Menon, 2000; Rosenthal & Pittinsky, 2006).

Charisma bývá považováno za důležitou část transformačního leadershipu, neboť usnadňuje změnu názorů, hodnot a postojů lidí (Bass, cit. dle Baeza et al., 2009). Literatura je ovšem nesourodá. Existují odborníci, kteří charisma nepovažují pouze za složku transformačního leadershipu, ale charismatické a transformační vedení považují za synonyma (Judge & Piccolo, 2004). Vědci se také neshodují v názoru na to, zda je charisma spíše naučené či vrozené (Antonakis, Fenley, & Liechti, 2011).

Související pojmy: [Leadership](#); Transformational Leadership; [Authentic Leadership](#); [Need for Leadership](#)

Zdroje:

Antonakis, J., Fenley, M., & Liechti, S. (2011). Can charisma be taught? Tests of two interventions. *Academy of Management Learning & Education*, 10(3), 374-396. doi:10.5465/amle.2010.0012

Baeza, A. H., Lao, C. A., Meneses, J. G., & Romá, V. G. (2009). Leader charisma and affective team climate: The moderating role of the leader's influence and interaction. *Psicothema*, 21(4), 515-520.

- Bass, B. M., Avolio, B., Jung, D., & Berson, Y. (2003). Predicting unit performance by assessing transformational and transactional leadership. *Journal of Applied Psychology*, 88(2), 207-218. doi: 10.1037/0021-9010.88.2.207
- Beyer, J. M. (1999). Taming and promoting charisma to change organizations. *The Leadership Quarterly*, 10(2), 307-330.
- Cicero, L., & Pierro, A. (2007). Charismatic leadership and organizational outcomes: The mediating role of employees' work-group identification. *International Journal of Psychology*, 42(5), 297-306. doi: 10.1080/00207590701248495
- Conger, J. A., Kanungo, R. N., & Menon, S. T. (2000). Charismatic leadership and follower effects. *Journal of Organizational Behavior*, 21(7), 747-767.
- Howell, J. M., & Shamir, B. (2005). The role of followers in the charismatic leadership process: Relationships and their consequences. *Academy of Management Review*, 30(1), 96-112. doi: 10.5465/AMR.2005.15281435
- Judge, T. A., & Piccolo, R. F. 2004. Transformational and transactional leadership: a meta-analytic test of their relative validity. *Journal of Applied Psychology*, 89(5), 755-768. doi: 10.1037/0021-9010.89.5.755
- Ladkin, D. (2006). The enchantment of the charismatic leader: Charisma reconsidered as aesthetic encounter. *Leadership*, 2(2), 165-179.
- Rosenthal, S. A., & Pittinsky, T. L. (2006). Narcissistic leadership. *The Leadership Quarterly*, 17(6), 617-633. doi: 10.1016/j.leaqua.2006.10.005
- Sosik, J. J., Chun, J. U., & Zhu, W. (2014). Hang on to your ego: The moderating role of leader narcissism on relationships between leader charisma and follower psychological empowerment and moral identity. *Journal of Business Ethics*, 120(1), 65-80. doi: 10.1007/s10551-013-1651-0
- Weber, M. (1947). *The theory of social and economic organization*. New York: Oxford University Press.

Leadership

Vůdcovství

Autor: Volková, Michaela

Recenzent: Machová, Veronika

V literatuře, která se leadershipem zabývá je nespočet definic pojmu leadership, žádná však není uznávána všemi současnými teoriemi a obory, které se leadershipem zabývají (Rost, 1991). Podle Basse a Bassové (2008) nebude zřejmě nikdy možné tento pojem univerzálně definovat. Vždy bude záležet na tom, za jakým účelem bude definice formulována. Podle Kottera (1990) se pojem leadership používá ve dvou různých významech. Jednak jako proces, který pomáhá nasměrovat a mobilizovat lidi a jejich myšlenky, a jednak jako označení pro skupiny lidí na formálních pozicích, kteří řídí a spravují organizaci. Jsou tu ale i další významy leadershipu jako osobnostních rysů, chování, vlivu, interakčních vzorců, rolí, vztahů a administrativních pozic (Yukl, 2008).

Yukl (2008) uvádí, že většina definic popisuje leadership jako proces. Obecně můžeme leadership definovat jako proces ovlivňování lidí za účelem dosažení žádoucích cílů s vynaložením jejich nejlepších schopností (Yukl, 2008). Podle Raucha a Behlinga (1984, cit. dle Yukl, 2008) je leadership „proces ovlivňování činností organizované skupiny za účelem dosažení cíle“.

Existuje mnoho teorií leadershipu. v současnosti nejrozšířenější teorií, jejíž platnost byla opakovaně prokázána, je teorie transakčně-transformační (Procházka, Vaculík, & Smutný, 2013).

Související pojmy: [Authentic Leadership](#); [Follower-Centric Approach to Leadership](#); [Consideration and Initiating Structure](#); [Intercultural Leadership](#); [Transactional Leadership](#); Transformational Leadership

Zdroje:

Bass, B. M., & Bass, R. (2008). The bass handbook of leadership (4th ed.). New York: The Free Press.

Kotter, J. P. (1990). A force for change: How leadership differs from management. New York: The Free Press.

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

Rost, J. C. (1991). Leadership for the twenty-first century. New York, NY: Praeger.

Yukl, G. A. (2008). Leadership in organisations (7th ed.). Upper Saddle River: Prentice-Hall.

Need for Leadership

Potřeba vedení / potřeba supervize

Autor: Milotinský, Stanislav

Recenzent: Keřkovská, Tereza

Jedná se o charakteristiku následovníků související s oblastí leadershipu. Need for leadership je definováno jako rozsah, v jakém si podřízení (následovníci) přejí, aby nadřízený (leader) facilitoval cesty vedoucí k dosažení cíle individuálního, skupinového nebo organizačního (de Vries, Roe, & Taillieu, 2002). Potřeba vedení je situačně podmíněná, je ovlivněna jedincovým hodnocením dané situace. Například pokud zaměstnanec postrádá kompetence nutné pro samostatné zvládnutí úkolu, požádá nadřízeného o pomoc. Pokud se však osoba začne cítit více kompetentní, tato potřeba intervence může vymizet (de Vries, Roe, & Taillieu, 1999) a potřeba vedení se tak sníží.

Potřeba vedení se významně zvyšuje a má větší vliv na výsledky zaměstnanců tehdy, pokud zaměstnanci potřebují větší srozumitelnost zadaného úkolu (Keller, 1989), více struktury nebo méně autonomie (Landeweerd & Boumans, 1994). Ze strany osobnostních charakteristik leadera je signifikantním prediktorem vyšší need for leadership u následovníků například leaderovo vnímané charisma (de Vries, Roe, & Taillieu, 1999).

Need for leadership je zaměňován s ekvivalentním pojmem need for supervision.

Související pojmy: [Leadership](#); [Leader's Charisma](#)

Zdroje:

Keller, R. T. (1989). A test of the path-goal theory of leadership with need for clarity as a moderator in research and development organizations. *Journal of Applied Psychology*, 74, 208-212.
doi: 10.1037/0021-9010.74.2.208

Landeweerd, J. A., & Boumans, N. P. G. (1994). The effect of work dimensions and need for autonomy on nurses' work satisfaction and health. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 67, 207-217. doi: 10.1111/j.2044-8325.1994.tb00563.x

de Vries, R. E., Roe, R. A., & Taillieu, T. C. (1999). On charisma and need for leadership. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8(1), 109-133. doi: 10.1080/135943299398465

de Vries, R. E., Roe, R. A., & Taillieu, T. C. (2002). Need for leadership as a moderator of the relationships between leadership and individual outcomes. *The Leadership Quarterly*, 13(2), 121-137. doi: 10.1016/S1048-9843(02)00097-8

Transactional Leadership

Leadership transakční

Autor: Procházka, Jakub

Jedná se o styl vedení (leadershipu), který patří spolu s „transformačním leadershipem“ a „laissez-faire leadershipem“ mezi styly vedení popsané v transakčně-transformační teorii leadershipu (Procházka, Vaculík, & Smutný, 2013). Jako první pojmenoval styly vedení jako transakční a transformační Burns (1978) a toto pojetí teorii později rozšířil a upravil Bass (1985). Transakční leadership je styl založený na ekonomických zdrojích (Burns, 1985). Transakční leader stanovuje jasné úkoly a očekávání (Thépot, 2008), monitoruje a kontroluje své následovníky a následně je odměňuje v případě žádoucího chování a výsledků nebo jim odjímá pravomoci v případě, že následovníci jeho očekávání nenaplní (Keller, 2006). Transakční leadership tedy v podstatě spočívá ve stále se opakujících transakcích, v rámci kterých následovník naplňuje očekávání leadera a získává za to odměnu (Kark, Shamir, & Chen, 2003).

Transakční leader využívá jako nástroje leadershipu tzv. podmíněné odměňování a řízení podle odchylek (Judge & Piccolo, 2004). Podmíněné odměňování se projevuje nastavením jasných očekávání, slibem odměny za jejich naplnění a dodržení tohoto slibu v případě, že jsou očekávání skutečně naplněna (Thépot, 2008). Řízení podle odchylek představuje kontrola a monitorování následovníků a provádění korektivních akcí v situacích, kdy následovníci neplní očekávání (Judge & Piccolo, 2004). Řízení podle odchylek se dá ještě rozdělit na tzv. aktivní a pasivní. v případě aktivního řízení podle odchylek leader aktivně a průběžně předchází chybám a v případě pasivního řízení podle odchylek řeší problémy až ve chvíli, kdy se plně projeví a jejich řešení je akutní (Hater & Bass, 1988).

V Bassově pojetí se využívání transakčního a transformačního stylu nevyklučuje a Bass (1999) doporučuje leaderům využívat zároveň jak nástroje transformačního, tak transakčního leadershipu. Transformační leaderi často používají zejména nástroj podmíněného odměňování (Bass, 1997). Je rozporuplné, zda a jak transakční leadership souvisí s efektivitou leadera, protože některé studie zjistily slabý či středně silný pozitivní vztah, některé naopak negativní vztah, a některé žádný vztah mezi transakčním leadershipem a efektivitou nenalezly (Howel & Hall-Merenda, 1999). Transakční leadership na rozdíl od transformačního podněcuje vnější a nikoliv vnitřní motivaci (Awamleh et al., 2005) a jeho vliv na efektivitu je patrně více ovlivněn situačními faktory (Howell & Avolio, 1993). Transakční leadership se ve světě měří nejčastěji dotazníkem Multifactor Leadership Questionnaire (Avolio & Bass, 2004) a v českém prostředí Dotazníkem přístupu k vedení lidí (Czech Leadership Questionnaire; Procházka, Vaculík, & Smutný, 2016).

Související pojmy: [Leadership](#); [Laissez-faire Leadership](#); Transformational Leadership

Zdroje:

Avolio, B. J., & Bass, B. M. (2004). Multifactor leadership questionnaire. Redwood City: Mind Garden.

Awamleh, R., Evans, J., & Mahate, A. (2005). A test of transformational and transactional leadership styles on employees' satisfaction and performance in the UAE banking sector. *Journal of Comparative International Management*, 8(1), 3-19.

Bass, B. M. (1997). Does the transactional-transformational leadership paradigm transcend organizational and national boundaries? *American Psychologist*, 52(2), 130-139.

Bass, B. M. (1999). Two decades of research and development in transformational leadership. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8(1), 9-32.

- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row.
- Hater, J. J., & Bass, B. M. (1988). Superiors evaluations and subordinates perceptions of transformational and transactional leadership. *Journal of Applied Psychology*, 73(4), 695-702. doi:10.1037//0021-9010.73.4.695
- Howell, J. M., & Avolio, B. J. (1993). Transformational leadership, transactional leadership, locus of control, and support for innovation: Key predictors of consolidated-business-unit performance. *Journal of Applied Psychology*, 78(6), 891-902. doi:10.1037//0021-9010.78.6.891
- Howell, J. M., & Hall-Merenda, K. E. (1999). The ties that bind: The impact of leader-member exchange, transformational and transactional leadership, and distance on predicting follower performance. *Journal of Applied Psychology*, 84(5), 680-694. doi:10.1037/0021-9010.84.5.680
- Judge, T. A., & Piccolo, R. F. (2004). Transformational and transactional leadership: a meta-analytic test of their relative validity. *Journal of Applied Psychology*, 89(5), 755-768. doi: 10.1037/0021-9010.89.5.755
- Kark, R., Shamir, B., & Chen, G. (2003). The two faces of transformational leadership: Empowerment and dependency. *Journal of Applied Psychology*, 88(2), 246-255. doi:10.1037/0021-9010.88.2.246
- Keller, R. T. (2006). Transformational leadership, initiating structure, and substitutes for leadership: a longitudinal study of research and development project team performance. *Journal of Applied Psychology*, 91(1), 202-210. doi:10.1037/0021-9010.91.1.202
- Procházka, J., Vaculík, M., & Smutný, P. (2013). *Psychologie efektivního leadershipu* (1. vyd.). Praha: Grada Publishing.
- Procházka, J., Vaculík, M., & Smutný, P. (2016). Czech Leadership Questionnaire: The development of a Czech questionnaire of transformational and transactional leadership. *Proceedings of Hradec Economic Days 2016*.
- Thépot, J. (2008). Leadership styles and organization: a formal analysis. *Sciences de Gestion*(65), 287-306.

Pracovní stres a jeho zvládání – Stress at work and coping

Emotion-Focused Coping

Strategie zvládání stresu zaměřené na emoce

Autor: Šebelová, Renata

Recenzent: Bednářová, Barbora

V oblasti psychologie organizace se o copingových strategiích mluví nejčastěji v souvislosti s pracovním stresem, jeho konsekvencemi a celkovou duševní pohodou (well-being; Arnold & Randall, 2010).

Obecně pojem patří mezi způsoby zvládání náročných situací, jeho protipólem je problem-focused coping (na problém zaměřené zvládání); rozhodně se však nejedná o jediný způsob dělení copingových strategií. Na emoce zaměřená strategie bývá využívána v situacích, které jedinec považuje za nezvládnutelné či neovlivnitelné (Millward, 2005). Cílem je zvládnutí emoční reakce na potenciálně ohrožující situaci např. ventilováním vzteku, popíráním závažnosti situace, či užíváním návykových látek (Anderson, Ones, Sinangil, & Viswesvaran 2001), nikoli zvládnutí problému samotného.

Dle některých výzkumů může být tato strategie maladaptivní a well-being ohrožující (Holahan & Moos, 1986 cit. dle Anderson et al., 2001). v pracovním prostředí se navíc může projevit ve formě kontraproduktivního pracovního chování (Krischer, Penney, & Hunter, 2010). Výzkumy také naznačují, že na emoce zaměřené zvládání pozitivně koreluje se příznaky syndromu vyhoření (Shin et al., 2014), navíc se může významně podílet na zvýšené tendenci opustit pracovní pozici (Lewin & Sager, 2010). Pokud se člověk snaží zvládnout stres na pracovišti pomocí strategie zaměřené na emoce, může se to projevit zhoršením jeho psychického zdraví (Chang et al., 2007).

Mezi strategie zaměřené na emoce patří například relaxační techniky jako je Schulzův autogenní trénink, Jacobsonova progresivní svalová relaxace, meditace nebo i fyzická aktivita různého druhu (Lehrer, Woolfolk, & Sime, 2007).

Efektivitu copingových strategií je však obtížné předvídat, záleží na jejich konkrétním použití (Arnold & Randall, 2010). Ani problem-focused coping není vždy přímým prediktorem well-beingu (Parker, Martin, Colmar, & Liem, 2012) a na emoce zaměřené zvládání pomáhá pracovníkům zmírňovat psychické napětí, pokud se ocitnou v neřešitelné situaci (Krischer, Penney, & Hunter, 2010).

Související pojmy: [Problem-Focused Coping](#); [Stress Management](#); [Organizational Health](#)

Zdroje:

Anderson, N., Ones, D. S., Sinangil, H. K., & Viswesvaran, C. (2001). Handbook of industrial, work & organizational psychology. London: Sage.

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

Chang, E. M. L., Bidewell, J. W., Huntington, A. D., Daly, J., Johnson, A., Wilson, H., Lambert, V. A., & Lambert, C. E. (2007). A survey of role stress, coping and health in Australian and New Zealand hospital nurses. International Journal of Nursing Studies, 44(8), 1354-1362. doi: 10.1016/j.ijnurstu.2006.06.003

Krischer, M. M., Penney, L. M., & Hunter, E. M. (2010). Can counterproductive work behaviors be productive? CWB as emotion-focused coping. Journal of Occupational Health Psychology, 15(2), 154-166. doi: 10.1037/a0018349

Lehrer, P. M., Woolfolk, R. L., & Sime, W. E. (2007). *Principles and practice of stress management*. New York: The Guilford Press.

Lewin, J. E., & Sager, J. K. (2010). The influence of personal characteristics and coping strategies on salespersons' turnover intentions. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 30(4), 355-370. doi: 10.2753/PSS0885-3134300405

Millward, L. (2005). *Understanding occupational and organizational psychology*. London: Sage.

Parker, P. D., Martin, A. J., Colmar, S., & Liem, G. A. (2012). Teachers' workplace well-being: Exploring a process model of goal orientation, coping behavior, engagement, and burnout. *Teaching and Teacher Education*, 28(4), 503-513. doi: 10.1016/j.tate.2012.01.001

Shin, H., Park, Y. M., Ying, J. Y., Kim, B., Noh, H., & Lee, S. M. (2014). Relationships between coping strategies and burnout symptoms: a meta-analytic approach. *Professional Psychology: Research and Practice*, 45(1), 44-56. doi: 10.1037/a0035220

Managerial and Peer Support

Podpora od vedení a kolegů

Autor: Keřkovská, Tereza

Recenzent: Konečný, Stanislav

Pojem patří do oblasti stresu na pracovišti a jeho konsekvencí. Konkrétně se jedná o situační faktor ovlivňující well-being pracovníků (Arnold & Randall, 2010). Sociální opora na pracovišti zmírňuje vnímané stresory a prožívanou zátěž (Viswesvaran, Sanchez, & Fisher, 1999).

Podpora ze strany vedení zahrnuje zohledňování zátěže a zdrojů týmu, pravidelný kontakt s podřízenými (včetně individuálních setkání), zohledňování zdraví a bezpečnosti zaměstnanců, dostatek komunikace, poskytování zpětné vazby, povzbuzování zaměstnanců při plnění úkolů, pozitivní a přátelský přístup, flexibilitu ve vztahu k individuálním potřebám zaměstnanců, apod. (Donaldson-Feilder, Yarker, & Lewis). Podpora od vedení pozitivně souvisí s pracovní spokojeností pracovníků a afektivním závazkem k organizaci (Ng & Sorenson, 2008; Sawang, 2010).

Podobně podpora ze strany kolegů pomáhá udržovat well-being pracovníka a snižovat stres. v rámci modelu „Job Demand Control Support“ figuruje sociální opora jako „nárazník“ proti pracovním požadavkům – v souladu s tzv. strain-hypothesis snižuje emoční podpora a praktická pomoc negativní dopady požadavků (Ibrahim & Ohtsuka, 2012). Díky tomu, že spolupracovníci mají podobné zkušenosti a zdroje stresu, mohou si v dané situaci navzájem lépe porozumět a emočně se povzbudit (Arnold & Randall, 2010).

Související pojmy: [Work Demands, Workload](#); [Stress Management](#)

Zdroje:

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

Donaldson-Feilder, E., Yarker, J., & Lewis, R. (2008). Line management competence: The key to preventing and reducing stress at work. Strategic HR Review, 7, 11-16.
doi: 10.1108/14754390810853110

Ibrahim, R. Z. A. R., & Ohtsuka, K. (2012). Review of the Job Demand-Control and Job Demand-Control-Support models: Elusive moderating predictor effects and cultural implications. Southeast Asia Psychology Journal, 1, 10-21.

Ng, T. W. H., & Sorenson, K. L. (2008). Toward a further understanding of the relationships between perceptions of support and work attitudes: a meta-analysis. Group & Organization Management, 20, 1-26. doi: 10.1177/1059601107313307

Sawang, S. (2010). Moderation or mediation? An examination of the role perceived managerial support has on job satisfaction and psychological strain. Current Psychology, 29, 247-256.
doi: 10.1007/s12144-010-9083-9

Viswesvaran, C., Sanchez, J. I., & Fisher, J. (1999). The role of social support in the process of work stress: a meta-analysis. Journal of Vocational Behavior, 54, 314-334. doi: 10.1006/jvbe.1998.1661

Organizational Health

Zdraví organizační

Autor: Konečný, Stanislav

Recenzent: Táberský, Adam

Pojem spadá do oblasti stresu na pracovišti a jeho konsekvencí. Pracovní stres může mít z dlouhodobého hlediska negativní vliv na psychiku zaměstnanců i jejich tělesné zdraví, což se v důsledku může odrazit na jejich pracovním výkonu popřípadě na celém organizačním klimatu (Woods & West, 2010).

Zdraví organizace můžeme definovat jako výslednici fyzického a psychického zdraví zaměstnanců a celkového výkonu organizace, ve smyslu dosahování stanovených cílů. Tyto dva aspekty spolu navzájem souvisejí a jsou ovlivněny působením faktorů na straně zaměstnanců (jako např. osobnost a používané copingové strategie) a charakteristikami organizace (např. udržování zdravého a uspokojivého pracovního klimatu a organizační kultury; Hart & Cooper, 2001).

Wilson, DeJoy, Vandenberg, Richardson a McGrath (2004) charakterizují zdravou organizaci jako takovou, která záměrně a systematicky usiluje o maximalizaci well-beingu zaměstnanců, stejně jako produktivity, a to prostřednictvím dobře navržené a smysluplné náplně práce, podporujícího sociálního prostředí a spravedlivých podmínek a příležitostí pro pracovní a kariérní růst.

Rámec organizačního zdraví tak poskytuje kontext pro případ zaměření se na well-being zaměstnanců, jakožto prevenci stresu na pracovišti. Pracovní stres může vést ke snížení výkonnosti pracovníků a také k nežádoucím efektům u zaměstnanců, jako je vyhýbání se práci, podvádění, okrádání zaměstnavatele a další formy kontraproduktivního chování zaměstnanců (Cotton & Hart, 2003).

Související pojmy: Employee Well-Being (Workplace Conditions & Individual Differences); [Managerial and Peer Support](#); [Job Satisfaction and Job Performance Relationship](#); Work-Related Stress & Symptoms

Zdroje:

Cotton, P., & Hart, P. M. (2003). Occupational wellbeing and performance: a review of organisational health research. *Australian Psychologist*, 38(2), 118-127. doi: 10.1080/00050060310001707117

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*. London: Sage. doi: 10.4135/9781848608368

Wilson, M. G., Dejoy, D. M., Vandenberg, R. J., Richardson, H. A., & McGrath, A. L. (2004). Work characteristics and employee health and well-being: Test of a model of healthy work organization. *Journal Of Occupational & Organizational Psychology*, 77(4), 565-588. doi: 10.1348/0963179042596522

Woods, S. A., & West, M. A. (2010). *The psychology of work and organizations*. Andover: South-Western/Cengage Learning. doi: 10.4135/9781848608368

Problem-Focused Coping

Strategie zvládání zaměřené na problém

Autor: Látalová, Adéla

Recenzent: Ťápal, Adam

Strategie zvládání zaměřené na problém patří do oblasti stresu na pracovišti a jeho konsekvencí.

Zvládání zaměřené na problém označuje copingové strategie, při nichž se člověk orientuje na problémovou situaci a hledá způsoby, jak ji vyřešit nebo změnit (Folkman & Lazarus, 1980). Na problém zaměřené strategie zahrnují například snahu o vymezení problému, hledání a zvažování alternativních řešení či volbu a realizaci nejvhodnějšího postupu (Lazarus & Folkman, 1984). Zvládání zaměřené na problém však může být nasměrováno také dovnitř, na motivační a kognitivní složku člověka (Kahn, Wolfe, Quinn, Snoek, & Rosenthal, 1964) – viz níže. Jedná se tedy o strategie, které nějakým způsobem pracují s problémovou situací a snaží se ji zvládnout. Odlišnou formu copingu představují strategie zvládání zaměřené na emoce, které jsou spojené s regulací emoční odpovědi na neuspokojivou situaci (Folkman & Lazarus, 1980).

Kahn se svými kolegy (1964) rozlišuje dvě hlavní kategorie strategií zaměřených na problém - strategie orientované na vnější prostředí a strategie zaměřené dovnitř člověka. Strategie orientované na prostředí zahrnují snahu změnit vnější překážky, zdroje či postupy. Naproti tomu strategie zaměřené dovnitř člověka označují snahu o motivační a kognitivní změny. Může se jednat například o snahu nalézt alternativní způsoby uspokojení potřeb, snížení úrovně vlastních očekávání či naučení nových dovedností.

Volba copingových strategií souvisí s vnímanou možností změnit neuspokojivou situaci. Strategie zvládání zaměřené na problém jsou pravděpodobné zejména v situacích, které člověk považuje za ovlivnitelné nebo změníitelné. Naopak u situací, které jsou vnímány jako dané a nezměníitelné, je pravděpodobnost využití zvládání zaměřeného na problém nižší (Folkman & Lazarus, 1980).

Související pojmy: [Work Demands, Workload](#); [Type a Behavioral Pattern](#); [Stress Management](#); [Emotion-Focused Coping](#); Transactional Models of Workstress; Individual Appraisal and Coping; Intervention Strategies (Improving Well-Being)

Zdroje:

Folkman, S., & Lazarus, R. S. (1980). An analysis of coping in a middle-aged community sample. *Journal of Health and Social Behavior*, 21, 219-239. doi:10.2307/2136617

Kahn, R. L., Wolfe, D. M., Quinn, R. P., Snoek, J. D., & Rosenthal, R. A. (1964). *Organizational stress: Studies in role conflict and ambiguity*. New York: Wiley.

Lazarus, R. S., & Folkman, S. (1984). *Stress, appraisal, and coping*. New York: Springer Publishing Compa.

Stress Management

Řízení stresu

Autor: Machová, Veronika

Recenzent: Chrudinová, Tereza

Pojem patří do oblasti stresu na pracovišti a jeho konsekvencí. Jako stress management se označují takové aktivity organizace, jejichž cílem je omezit zdroje stresu na pracovišti a pomoci pracovníkům lépe se vyrovnávat s jeho negativními dopady (Ivancevich, Matteson, Freedman, & Phillips, 1990). Stresem se v pracovním prostředí rozumí především negativní reakce lidí na vystavení nadměrnému tlaku a požadavkům, která může vést k rozvoji řady onemocnění (Giga, Cooper, & Faragher, 2003). Stres, jež podle průzkumu prožívá téměř třetina Evropanů v produktivním věku (Paoli & Merlié, 2001), představuje zátěž nejen pro jednotlivce, ale ovlivňuje i fungování a výkonnost celé organizace (Levi, 1990).

Stress management lze rozdělit do tří úrovní: primární, který je zaměřen na eliminaci stresorů (např. redesign pracovních míst), sekundární, jehož cílem je pomoci pracovníkům lépe zvládat stresující situace (např. meditace), a terciární, který se soustředí na mírnění následků stresu (např. psychoterapie; Ivancevich et al., 1990; Richardson & Rothstein, 2008). Strategie stress managementu by měla odpovídat potřebám pracovníků i celé organizace, být neustále vyhodnocována a případně upravována (Giga, Noblet, Faragher & Cooper, 2003).

Řada výzkumníků se pokusila určit, která konkrétní intervence stress managementu je nejúčinnější. Podle Richardsonové a Rothsteinové (2008) nejlépe fungují kognitivně-behaviorální a relaxační techniky, zatímco Murphy (1996) za nejefektivnější považuje meditaci. Většina autorů (např. Cooper & Sadri, 1991; Murphy, 1996; Murphy & Sauter, 2003) se shoduje v tom, že postupy stress managementu mají pozitivní dopad na zdraví pracovníků. Vliv stress managementu na závazek vůči organizaci, pracovní spokojenost pracovníků či míru jejich absencí se ovšem výzkumně neprokázal.

Související pojmy: [Work Demands](#), [Workload](#); [Managerial and Peer Support](#); [Organizational Health](#); [Workaholism](#); [Problem-Focused Coping](#); [Emotion-Focused Coping](#); Work-Related Stress & Symptoms; Consequences & Costs of Workstress; Intervention Strategies (Improving Well-Being)

Zdroje:

Cooper, C. L., & Sadri, G. (1991). The impact of stress counseling at work. In P. L. Perrewé (Ed.), *Handbook of job stress. Journal of Social Behaviour and Personality*, 6(7), 411-423.

Giga, S. I., Cooper, C. L., & Faragher, B. (2003). The development of a framework for a comprehensive approach to stress management interventions at work. *International Journal of Stress Management*, 10(4), 280-296. doi: 10.1037/1072-5245.10.4.280

Giga, S. I., Noblet, A. J., Faragher, B., & Cooper, C. L. (2003). The UK perspective: a review of research on organisational stress management interventions. *Australian Psychologist*, 38(2), 158-164. doi: 10.1080/00050060310001707167

Ivancevich, J. M., Matteson, M. T., Freedman, S. M., & Phillips, J. S. (1990). Worksite stress management interventions. *American Psychologist*, 45(2), 252-261. doi: 10.1037/0003-066X.45.2.252

Levi, L. (1990). Occupational stress: Spice of life or kiss of death? *American Psychologist*, 45(10), 1142-1145. doi: 10.1037/0003-066X.45.10.1142

Murphy, L. R. (1996). Stress management in work settings: a critical review of the health effects. *American Journal of Health Promotion*, 11(2), 112-135. doi: 10.4278/0890-1171-11.2.112

Murphy, L. R., & Sauter, S. L. (2003). The USA perspective: Current issues and trends in the management of work stress. *Australian Psychologist*, 38(2), 151-157. doi: 10.1080/00050060310001707157

Paoli, P., & Merllié, D. (2001). Third european survey on working conditions 2000. Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities.

Richardson, K. M., & Rothstein, H. R. (2008). Effects of occupational stress management intervention programs: a meta-analysis. *Journal of Occupational Health Psychology*, 13(1), 69-93. doi: 10.1037/1076-8998.13.1.69

Type A Behavior (Type A personality / Type A pattern)

Chování typu A

Autor: Chovancová, Dita

Recenzent: Kašpárková, Ludmila

Pojem patří do oblasti stresu na pracovišti a jeho konsekvencí. Chování typu A se projevuje vysokými ambicemi, soutěživostí, netrpělivostí, zvýšenou dráždivostí a náchylností k prožívání stresu (Chesney, Black, Chadwick, & Rosenman, 1981). Vysoká pracovní i psychologická zátěž vede k pocitu přetížení, který se pracovník snaží překonat ještě usilovnější prací, vytrvalostí, zaujetím pro práci a zvýšeným pracovním tempem (Sales, 1969). Pozitivním důsledkem chování typu A je tak vysoký pracovní výkon a kariérní úspěch. Mezi negativní důsledky patří zvýšená náchylnost k infarktu a hostilita vůči kolegům, jejichž chování znemožňuje dosáhnout aspirací, které si osoba s chováním typu A volí (Krantz & McCeney, 2002).

Chování typu A má dvě dimenze: usilování o výsledek spojené s úspěchem a zdravím (Bluen, Barling, & Burns, 1990) a dráždivost spojenou s nemocí a zátěží (Barling & Boswell, 1995). Tyto dimenze nepřímo predikují pracovní výkon – první z nich prostřednictvím pozitivního vlivu na koncentraci, druhá naopak negativním vlivem na zdraví a koncentraci (Barling & Boswell, 1995).

Chování typu A souvisí s vysokou pracovní angažovaností a výskytem syndromu vyhoření. K symptomům vyhoření přispívá dráždivost a netrpělivost, které vedou také ke špatné náladě (Hallberg, Johansson, & Schaufeli, 2007). Dle Keenana (1979) moderuje chování typu A vztah mezi nejednoznačností pracovní role a psychologickou zátěží a je významně spojeno se zklamáním, odcizením a osobnostní prohrou (Burke & Deszca, 1982). Když má osobnost typu A navíc externí locus of control, tzv. místo řízení, vnímá vyšší úroveň stresu, zažívá nižší uspokojení z práce a mívá zhoršené psychické a fyzické zdraví (Kirkcaldy, Shephard, & Furnham, 2002).

Související pojmy: [Work Demands, Workload](#); [Stress Management](#); Individual Appraisal and Coping; Consequences & Costs of Workstress; Psychological & Health Measures of Stress; [Type B Behavioral Pattern](#)

Zdroje:

Barling, J., & Boswell, R. (1995). Work performance and the achievement-strivings and impatience-irritability dimensions of type A behaviour. *Applied Psychology: An International Review*, 44, 143-153. doi: 10.1111/j.1464-0597.1995.tb01071.x

Bluen, S., Barling, J., & Burns, W. (1990) Predicting sales performance, job satisfaction, and depression by using the achievement strivings and impatience-irritability dimensions of type A behavior. *Journal of Applied Psychology*, 75(2), 212-216. doi:10.1037/0021-9010.75.2.212

Burke, R. J., & Deszca, E. (1982). Career success and personal failure experiences and Type A behaviour. *Journal of Organizational Behaviour*, 3, 161-170. doi: 10.1002/job.4030030203

Hallberg, U. E., Johansson, G., & Schaufeli, W. B. (2007). Type a behavior and work situation: Associations with burnout and workengagement. *Scandinavian Journal of Psychology*, 48, 135-142. doi: 10.1111/j.1467-9450.2007.00584.x

Chesney, M. A., Black, G. W., Chadwick, J. H., & Rosenman, R. H. (1981). Psychological correlates of the type A behavior pattern. *Journal of Behavioral Medicine*, 4(2), 217-229. doi: 10.1007/BF00844272

- Keenan, A., & McBain, G. D. M. (1979). Effects of type A behavior, intolerance of ambiguity and locus of control on the relationship between role stress and work-related outcomes. *Journal of Occupational Psychology*, 52(4), 277-285. doi: 10.1111/j.2044-8325.1979.tb00462.x
- Kirkcaldy, B. D., Shephard, R. J., & Furnham, A. F. (2002). The influence of type A behaviour and locus of control upon job satisfaction and occupational health. *Personality and Individual Differences*, 33(8), 1361-1367. doi: 10.1016/S0191-8869(02)00018-1
- Krantz, D. S., & McCeney, M. K. (2002). Effects of psychological and social factors on organic disease: a critical assessment on research of coronary heart disease. *Annual Review of Psychology*, 53(1), 341-369. doi: 10.1146/annurev.psych.53.100901.135208
- Sales, S. M. (1969). Organizational role as a risk factor in coronary disease. *Administrative Science Quarterly*, 325-336. doi: 10.2307/2391126.

Type B Behavior (Type B personality / Type B pattern)

Chování typu B

Autor: Pourová, Martina

Recenzent: Čurdová, Jitka

Heslo patří do oblasti stres na pracovišti a jeho konsekvence. Chování typu B je charakterizováno jako klidné, uvolněné, nesoutěživé, neagresivní chování spojené s pozitivními vztahy ke spolupracovníkům. Dále je spojeno s fungujícími copingovými strategiemi, trpělivostí, vysokou mírou frustrační tolerance a menší ambiciózností v práci. Větší důraz je kladen na naplňování jiných než pracovních cílů (zájmy, rodinné vztahy, osobní život). Chování typu B je považováno za opak chování typu A. (Kebza & Šolcová, 2006; Benjamin, Bettencourt, Talley, & Valentine, 2006; Claybourn et al., 2010).

Jedním z významných faktorů určujících rozdíl mezi chováním typu A a B je způsob zvládání stresu a stresových situací. Zatím co lidé s chováním typu A častěji přehlížejí stresové symptomy a jejich copingové strategie v opakujících se stresových situacích častěji selhávají (jedná se zejména o strategie zaměřené na cíl, hledání pozitivních aspektů situace, aktivní jednání), u osobnosti s chováním typu B se více uplatňují strategie zaměřené na emoce a jejich zvládání (Kebza & Šolcová, 2006; Benjamin et al., 2006; Diamond & Kirmeyer, 1985).

Se zvládáním stresových situací souvisí i celkový zdravotní stav. Z výzkumů vyplývá, že pracovníci s chováním typu A mají vyšší riziko infarktu myokardu, častěji kouří, častěji požívají alkohol. Tito lidé jsou v zaměstnání také více nespokojení, mají více absencí v práci a dochází u nich častěji k syndromu vyhoření než u lidí s chováním typu B (Claybourn et al., 2010; Diamond & Kirmeyer, 1985). To, že lidé s chováním typu B jsou v práci spokojenější než ti s chováním typu A, dokládají také výsledky další studie – ta zároveň poukázala na skutečnost, že lidé s chováním typu B mají ve větší míře interní locus of control, zatímco u lidí s chováním typu A je větší výskyt externího locus of control (Hanif & Sarwat, 2011).

Stále se diskutuje o možných vztazích mezi osobnostními rysy, dalšími relevantními proměnnými a chováním typu A a B. Tato problematika dosud není dostatečně prozkoumána (Kebza & Šolcová, 2006).

Související pojmy: [Type a Behavioral Pattern](#); [Emotion-focused Coping](#); [Problem-focused Coping](#) [Stress Management](#)

Zdroje:

Benjamin, A. J., Bettencourt, B. A., Talley, A., & Valentine, J. (2006). Personality and aggressive behavior under provoking and neutral conditions: a meta-analysis review. *Psychological Bulletin*, 132(5), 751-777. doi: 10.1037/0033-2909.132.5.751

Claybourn, M., Fraser, I., Houlihan, M., Korotkov, D., Korotkov, K. A., Macdonald, M., & Perunovic, M. (2010). The type B behavior pattern as a moderating variable of the relationship between stressor chronicity and health behavior. *Journal of Health Psychology*, 16(3), 397-409. doi: 10.1177/1359105310380082

Diamond, A., & Kirmeyer, S. L. (1985). Coping by police officers: a study of role stress and type A and type B behavior patterns. *Journal of Occupational Behavior*, 6(3), 183-196. doi: 0142-2774/85/03018\$01.30

Hanif, A., & Sarwat, S. (2011). Type A-B personality And locus of control: a combined factor determining job satisfaction. *IBA Business Review*, 6(2), 90-96.

Kebza, V., & Šolcová, I. (2006): Typy chování, typy osobnosti a jejich vztah ke zdraví. *Československá psychologie*, 50(5), 419-430.

Workaholism

Workoholismus

Autor: Kuba, Jan

Recenzent: Jičínská, Anna-Marie

Pojem spadá do oblasti stres na pracovišti a jeho konsekvence. Workoholismem je označována závislost jedince na práci. Lze jej definovat jako nekontrolovatelnou potřebu pracovat, tendenci pracovat přes míru a zároveň tendenci pracovat kompulzivně (Oates, 1971). Workoholismus prostupuje celou osobností člověka. Manifestuje se v chování, prožívání i myšlení jedince (Nešpor, 1999). Workoholismus se projevuje například nutkavými myšlenkami na práci, obavami až výčitkami z volného času, strachem z časových limitů a nedokončených úkolů, potřebou kontroly nad prací či vysokými nároky na odvedenou práci (Robinson, 1989; Nešpor, 1999). Na úrovni prožívání pak např. absencí potěšení z práce (Nešpor, 1999), nízkým sebehodnocením či pocitem nedostatečnosti oproti ostatním (Robinson, 2000).

Navzdory obecnému přesvědčení není workoholismus v rámci organizace považován za pozitivní či dokonce žádoucí jev (Porter, 1996). Pracovní přesčasy a značný počet odpracovaných hodin mohou vypovídat o snížené efektivitě práce či nerealistických nárocích na sebe samého. Vysoké výkonnostní nároky a standardy mohou být odrazem nízkého sebehodnocení (tamtéž). S workoholismem bývá spojována také vyšší chybovost (Robinson, 2000), nižší přizpůsobivost změnám (Porter, 1996) a perfekcionismus (Hogan & Hogan, 2001).

Dle některých výzkumů mívají workoholici častěji přidružené zdravotní problémy, které nemají dopad jen na ně samotné a jejich práci, ale jsou rizikem i pro výsledky organizace (Chamberlin & Zhang, 2009). To může být způsobeno například tím, že jsou workoholici náchylnější k pracovnímu stresu (Andreassen, Ursin, & Eriksen, 2007). Zvýšená nemocnost se také negativně promítá do nákladů, které musí organizace vynaložit na nemocenské dávky (Chamberlin & Zhang, 2009).

Související pojmy: [Work Demands](#), [Workload](#); [Organizational Health](#); [Stress Management](#); [Employee Turnover](#); [Job Involvement](#); [Work Engagement](#); [Measuring](#); [Job Satisfaction](#); [Measuring](#)

Zdroje:

Andreassen, C. S., Ursin, H., & Eriksen, H. R. (2007). The relationship between strong motivation to work, "workaholism", and health. *Psychology and Health*, 22(5), 615-629.

doi:10.1080/14768320600941814

Hogan, R., & Hogan, J. (2001). Assessing leadership: a view from the dark side. *International Journal of Selection and Assessment*, 9(1,2), 40-51. doi: 10.1111/1468-2389.00162

Chamberlin, Ch. M., & Zhang, N. (2009). Workaholism, health, and self-acceptance. *Journal of Counseling & Development*, 87(2), 159-169. doi: 10.1002/j.1556-6678.2009.tb00563.x

Nešpor, K. (1999). *Závislost na práci*. Praha: Grada publishing.

Oates, W. (1971). *Confessions of a workaholic: The facts about work addiction*. New York: World.

Porter, G. (1996). Organizational impact of workaholism: Suggestions for researching the negative outcomes of excessive work. *Journal of Occupational Health Psychology*, 1(1) 70-84. doi: 10.1037//1076-8998.1.1.70

Robinson, B. E. (1989). *Work addiction*. Deerfield Beach: Health Communications.

Robinson, B. E. (2000). Workaholism: Bridging the gap between workplace, sociocultural, and family research. *Journal of Employment Counseling*, 37(1), 31-47. doi: 10.1002/j.2161-1920.2000.tb01024.x

Work demands, workload

Pracovní nároky, pracovní zátěž

Autor: Glaserová, Kristýna

Recenzent: Mýlek, Vojtěch

Heslo spadá do oblasti stresu na pracovišti a jeho konsekvencí. Pracovní nároky představují kognitivní, emocionální nebo fyzické nároky práce, které se odvíjejí od pracovních podmínek a požadavků na splnění konkrétních úkolů (Arnold & Randall, 2010). Přílišné pracovní nároky spojené s nedostatečnými zdroji pracovníka mohou být jedním z prediktorů syndromu vyhoření (Demerouti, Nachreiner, Baker, & Schaufeli, 2001).

Mezi pracovní nároky patří i pracovní zátěž (workload), tedy množství práce, které musí jedinec vykonat. Rozlišují se dva typy pracovní zátěže – kvantitativní, čili množství práce, a kvalitativní, neboli subjektivní náročnost práce (Lennon, French, Caplan, & Harrison, 1984; Jex, 1998). Pracovní přetížení (overload) je pro pracovníky významným stresorem (Katz & Kahn, 1978) a bývá spojováno se sníženým výkonem, ztrátou vůle, zvýšenou úzkostí, zhoršením well-beingu či zdravím pracovníka (Ilies, Dimotakis, & Pater, 2010; Ganster & Rosen, 2013). Zdrojem stresu může být i underload, neboli nedostatečná pracovní výzva, která může nastat u rutinní, nudné nebo nestimulující práce (Weinberg & Cooper, 2007).

Klasickým modelem vysvětlujícím pracovní zátěž je "load-capacity model". Pracovní zátěž chápe jako narušující rovnováhu fyziologického systému následkem pracovního výkonu nebo vlivů prostředí (Burger, 1959). Model rozlišuje externí zátěž vyplývající z objektivních pracovních nároků (obsah práce, organizace a pracovní podmínky); a funkční zatížení související s úsilím vloženým do výkonu práce. Povaha a intenzita zátěže pak závisí na kapacitě dané osoby. Model je kritizován za to, že je statický a neumožňuje dobře predikovat dopady přetížení na zdraví a well-being zaměstnanců (Drenth, Thierry, & Wolff, 1998).

Související pojmy: Work-Related Stress & Symptoms; Employee Well-Being; 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.

Burger, G. (1959). Aspects of health care and society. Assen: Van Gorcum.

Demerouti, E., Nachreiner, F., Baker, A. B., & Schaufeli, W. B. (2001). The job demands-resources model of burnout. Journal Of Applied Psychology, 86(3), 499-512. doi: 10.1037/0021-9010.86.3.499

Drenth, P., Thierry, H., & Wolff, C. (1998). Handbook of work and organizational psychology. East Sussex: Psychology Press.

Ganster, D., & Rosen, C. (2013). Work stress and employee health: a multidisciplinary review. Journal Of Management, 39(5), 1085-1122. doi:10.1177/0149206313475815

Ilies, R., Dimotakis, N., & Pater, I. D. (2010). Psychological and physiological reactions to high workloads: Implications for well-being. Personnel Psychology, 63(2), 407-436. doi: 10.1111/j.1744-6570.2010.01175.x

Jex, S. M. (1998). Stress and job performance: Theory, research, and implications for managerial practice. Thousand Oaks: Sage.

- Katz, D., & Kahn, R. L. (1978). *The social psychology of organizations*. New York City: John Wiley.
- Lennon, M., French, J., Caplan, R., & Harrison, R. (1984). The mechanisms of job stress and strain. *Contemporary Sociology*, 13(3), 352. doi: 10.2307/2067645
- Weinberg, A., & Cooper, C. (2007). *Surviving the workplace*. London: Thomson Learning.

Organizační kultura – Organizational culture

Competing Values Framework

Model soupeřících hodnot

Autor: Viktorin, Vojtěch

Recenzent: Gottfried, Jaroslav

Heslo patří do oblasti organizační kultury. Model soupeřících hodnot popisuje indikátory organizační kultury efektivních organizací (Quinn & Rohrbaugh, 1981). Model obsahuje dvě dimenze, které reprezentují soupeřící hodnoty, které jsou charakteristické pro každou organizaci (Lavine, 2014).

První dimenzí je flexibilita a adaptabilita proti stabilitě a kontrole. Druhá dimenze označuje interní proti externímu zaměření (např. lidské zdroje vs. zákazníci; Quinn & Rohrbaugh, 1983). Spojením těchto dvou os vznikají 4 kvadranty, které byly označeny jako klanová (interní, flexibilní), adhokratická (externí, flexibilní), tržní (externí, stabilní) a hierarchická (interní, stabilní; Hartnell, Ou & Kinicki, 2011). Klanová kultura se projevuje týmovou prací, zapojením zaměstnanců do rozhodování a otevřenou komunikací. Chování vycházející z adhokratické kultury je riskování, kreativita a adaptace. Tržní kultura se projevuje plánováním, centrálním rozhodováním a stanovením jasných cílů. Projevy hierarchické kultury jsou konformita a předvídatelnost (Cameron & Quinn, 2006). Premisa modelu zní, že úspěšné organizace mají kompetence ve všech čtyřech kulturách a jejich soupeřením dochází k nejefektivnějšímu zvládnutí situace (Lavine, 2014). K diagnostice organizační kultury dle tohoto modelu byl vytvořen Organizational Culture Assessment Instrument (Cameron & Quinn, 2006).

Tento model je kritizován za svá teoretická východiska, kdy jednotlivé typy kultury nejsou protikladné, ale spíše komplementární. Ačkoli byl prokázán vztah jednotlivých typů kultury k efektivitě organizace, nebyly potvrzeny souvislosti tak, jak teorie předpokládá (např. že prvky adhokratické kultury predikují míru inovací ve firmě silněji než prvky ostatních typů kultury; Hartnell et al., 2011).

Související pojmy: [Change Management](#); Conceptualization of Change; [Learning Organization](#); Organizational Culture

Zdroje:

Cameron, K., & Quinn, R. (2006). Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework. San Francisco: Jossey-Bass.

Hartnell, C., Ou, A., & Kinicki, A. (2011). Organizational culture and organizational effectiveness: a meta-analytic investigation of the competing values framework's theoretical suppositions. *Journal of Applied Psychology*, 96(4), 677-694. doi: 10.1037/a0021987

Lavine, M. (2014). Paradoxical leadership and the competing values framework. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 50(2) 189-205. doi: 10.1177/0021886314522510

Quinn, R., & Rohrbaugh, J. (1981). A competing values approach to organizational effectiveness. *Public Productivity Review*, 5(2), 122-140. doi: 10.2307/3380029

Quinn, R., & Rohrbaugh, J. (1983). A spatial model of effectiveness criteria: Towards a competing values approach to organizational analysis. *Management Science*, 29(3), 363-377. doi: 10.1287/mnsc.29.3.363

Emergent Approach to Organizational Change

Vynořující se přístup k organizační změně

Autor: Viktorin, Vojtěch

Recenzent: Barnat, Šimon

Pojem patří do oblasti organizační kultury. Jedná se o přístup ke změně organizačních praktik a struktury, který zdůrazňuje nepředvídatelnost těchto změn v organizaci. Změna je dle tohoto přístupu totiž procesem, který je ovlivněn mnoha různými faktory působícími v prostředí organizace i mimo ni (Todnem By, 2005). Liší se tak od plánovaného přístupu, dle kterého je možné definovat výchozí i žádoucí stav a kroky, které je třeba během změny provést.

Vynořující se přístup předpokládá, že změny v externím či interním prostředí organizace probíhají tak rychle, že je nemožné je identifikovat a adekvátně na ně reagovat (Burnes, 1996). Aby se organizace vyrovnaly s nejistotou a komplexitou prostředí, ve kterém se nachází, musí se stát otevřeným a učícím se systémem. To znamená, že se neustále snaží získat znalosti a dovednosti vhodné pro adaptaci na měnící se prostředí (Dunphy & Stace, 1993). Manažer v tomto přístupu funguje převážně jako facilitátor, podporuje pracovníky v identifikaci problematických aspektů organizace, experimentování s řešením a následné realizaci. Musí být však také schopen vytvořit určitý směr pro danou organizaci, na jehož základě se posuzuje vhodnost dané změny (Todnem By, 2005).

Kritika tohoto přístupu směřuje k otázce platnosti předpokladů a aplikovatelnosti. Burnes (2004) uvádí, že ne všechny organizace jsou součástí rychle se měnícího prostředí, tedy pro některé organizace je plánovaný přístup ke změně vhodnější. Dalším problémem je pak skutečnost, že zkušení manažeři si vytvářejí na základě zkušenosti jednoznačné názory na to, co v organizaci funguje (Levitt & March, 1988). Je zde tedy možnost, že manažeři nebudou schopni zastávat roli facilitátorů, kterou tento přístup ke změně vyžaduje, zvláště pokud bude konfrontováno jejich ustálené přesvědčení.

Související pojmy: [Change Management](#); [Learning Organization](#); Organizational Culture; Organizational Change; [Planned Approach to Organizational Change](#)

Zdroje:

Burnes, B. (1996). No such thing as a "one best way" to manage organizational change. *Management Decision*, 34(10), 11-18. doi: 10.1108/00251749610150649

Burnes, B. (2004). *Managing change: a strategic approach to organisational dynamics*. Pearson Education.

Dunphy, D., & Stace, D. (1993). The strategic management of corporate change. *Human Relations*, 46(8), 905-920. doi: 10.1177/001872679304600801

Levitt, B., & March, J. (1988). Organizational learning. *Annual Review of Sociology*, 14(1), 319-338. doi: 10.1146/annurev.so.14.080188.001535

Todnem By, R. (2005). Organisational change management: a critical review. *Journal of Change Management*, 5(4), 369-380. doi: 10.1080/14697010500359250

Change Management

Řízení změn

Autor: Volková, Michaela

Recenzent: Ammer, Jiří

Heslo patří do oblasti organizační kultury. Change management je proces neustálého obnovování směru, kterým se organizace ubírá, její struktury a její schopnosti uspokojit měnící se potřeby lidí uvnitř i vně organizace (Todnem By, 2005). Change management úzce souvisí s organizační strategií, protože odkazuje ke schopnosti organizace identifikovat, kam směřuje, a jaké jsou zapotřebí změny, aby se do daného stavu dostala (Burnes, 2004). Existují přitom dva hlavní přístupy ke změně – plánovaný a vynořující se.

Change management lze rozdělit na organizační (OCM) a individuální (ICM). OCM je řízení změn z pohledu manažera a zaměřuje se na dovednosti, které pomohou organizaci pochopit, akceptovat a podpořit potřebné změny. Důraz je kladen na strategii změny, komunikaci, tréninkové programy a kulturu organizace. ICM je řízení změn z pohledu zaměstnanců a zaměřuje se na techniky, které jim pomáhají projít změnou a pochopit jejich roli v procesu změny (Hiatt & Creasey, 2003). Schopnost řídit změny se dle některých autorů (Graetz, 2000) ukazuje být klíčovou kompetencí manažerů. Pro úspěšné řízení změn je důležitá jednak dobrá znalost samotné práce, a dále také interpersonální dovednosti (např. sdílení vize, aktivizování podřízených, zpochybňování současného stavu věcí a vytváření připravenosti na změnu).

Change management je nejčastěji kritizován pro nedostatek empirického výzkumu a validních teoretických východisek pro řízení změny v organizacích. i z tohoto důvodu řízení změn nebývá příliš úspěšné; Balogun a Hope Hailey (2004) uvádějí, že neúspěšně skončilo 70 % programů zavádějících změny, které byly realizovány. Důvodem je dle autorů to, že change management neprobíhá kontinuálně a je reaktivní (až v případě, že nastane nežádoucí stav, začnou organizace uvažovat o změně).

Související pojmy: [Emergent Approach to Organizational Change](#); [Planned Approach to Organizational Change](#); [Learning Organization](#); Transformational Leadership

Zdroje:

Balogun, J., & Hope, H. V. (2004). Exploring strategic change. London: Prentice Hall.

Burnes, B. (2004). Managing change: a strategic approach to organisational dynamics. Pearson Education.

Graetz, F. (2000). Strategic change leadership, Management Decision, 38(8), 550-562. doi: 10.1108/00251740010378282

Hiatt, J. & Creasey T. J. (2003). Change management: The people side of change. Loveland: Prosci Research.

Paton, R. A., & McCalman, J. (2008). Change management: a guide to effective implementation. London: Sage.

Todnem By, R. (2005). Organisational change management: a critical review. Journal of Change Management, 5(4), 369-380. doi: 10.1080/14697010500359250

Learning Organization

Organizace učící se

Autor: Nádvorníková, Magdaléna

Recenzent: Kašpárková, Ludmila

Heslo patří do oblasti organizační kultury. Nejrozšířenější definici pojmu vytvořil Senge (2006), jenž na learning organization (LO) nahlíží jako na prostředí, ve kterém (1) lidé nepřetržitě rozvíjejí svou schopnost dosahovat výsledků, které si přejí, (2) se utváří nové způsoby myšlení, (3) nejsou kolektivní aspirace pevně dané a (4) lidé se učí, jak se učit společně. Koncept LO se objevil jako reakce na potřebu organizací vyvíjet strategie, jimiž lze v dynamickém obchodním prostředí kontinuálně zajišťovat konkurenční výhodu (Skyrme, 2011).

LO se skládá z prostředí podporujícího učení, ze specifických postupů a metod učení a z vůdcovského chování, které učení podněcuje (Garvin, 1993). Důležitou roli zde hrají schopnost reflexe, otevřenost vůči novým myšlenkám, oceňování rozdílných názorů a psychické bezpečí (Garvin, Edmondson, & Gino, 2008).

LO je charakteristická kulturou, v níž je podporována otevřená komunikace a v níž je učení považováno za strategii vedoucí k inovativnímu myšlení a efektivitě (Gaile, 2013). Pozitivní souvislost mezi strategiemi LO a efektivitostí organizace potvrzuje řada výzkumů (Dodgson, 1993; Lopez, Peon, & Ordes, 2005). Pozitivní vztah byl identifikován i mezi praktikami LO a organizačním závazkem (Ahmad & Bakar, 2003). Hallam, Hiskens a Ong (2015) dále zjistili, že LO podněcuje kreativitu a inovaci, řídí dynamickou změnu a účinně rozvíjí schopnosti pracovníků.

Nicméně v literatuře zůstává pojetí LO stále trochu nejednoznačné (Armstrong, 2002). LO bývá často zaměňováno s učením probíhajícím v organizaci, neboť někteří autoři pokládají učení za sérii řízených vzdělávacích aktivit spíše než za nepřetržitý proces. Úspěšnost konceptu navíc dosud byla potvrzena jen experimenty a nikoli případovými studiemi (Burgoyne, cit. dle Armstrong, 2002).

Související pojmy: [Emergent Approach to Organizational Change](#); [Leadership](#); Organizational Commitment; Organizational Culture; [Managerial and Peer Support](#)

Zdroje:

Ahmad, K. Z., & Bakar, R. A. (2003). The association between Training and organizational commitment among white-collar workers in Malaysia. *International Journal of Training and Development*, 7(3), 166-185. doi: 10.1111/1468-2419.00179

Armstrong, M. (2002). Řízení lidských zdrojů. Praha: Grada.

Dodgson, M. (1993). Organizational learning: a review of some literatures. *Organization Studies*, 14, 375-394. doi: 10.1177/017084069301400303

Gaile, A. (2013). External factors facilitating development of the learning organization culture. *Journal of Business Management*, 7, 130-140.

Garvin, D. A. (1993). Building a learning organization. *Harvard Business Review*, 71(4), 78-91. Retrieved from <https://hbr.org/1993/07/building-a-learning-organization>

Garvin, D. A., Edmondson, A. C., & Gino, F. (2008). Is yours a learning organization? *Harvard Business Review*, 86(3), 109-116.

Hallam, G., Hiskens, A., & Ong, R. (2015). Conceptualising the learning organisation: Creating a maturity framework to develop a shared understanding of the library's role in literacy and learning. *Forschung und Praxis*, 39(1), 61-72. doi: 10.1515/bfp-2015-0007

Lopez, S. P., Peon, J. M. M., & Ordas, C. J. V. (2005). Organizational learning as a determining factor in business performance. *The Learning Organization*, 12(3), 227-245. doi: 10.1108/09696470510592494

Senge, P. (2006). *The fifth discipline: The art and practice of the learning organization*. London: Random House Business Books.

Skyrme, D. (2011). K-Briefing: The learning organization. *The Learning Organization*. Retrieved from <http://www.skyrme.com/kmbriefings/3lrnorg.htm>

Planned Approach to Organizational Change

Plánovaný přístup k organizační změně

Autor: Viktorin, Vojtěch

Recenzent: Šrámek, Vojtěch

Pojem patří do oblasti organizační kultury. Plánovaný přístup chápe změnu jako proces přesunu organizace z původního stavu do stavu nového. Zahrnuje diagnostiku aktuální situace organizace a potřeby změny, provedení změny a následnou evaluaci (Burnes, 1996).

Plánovaný přístup byl vytvořen Kurtem Lewinem (cit. dle Burnes, 2004) a nejvýznamnější je jeho model akčního výzkumu, který vychází z předpokladu, že pro změnu je klíčová akce a k úspěšné akci je zapotřebí správná analýza situace (proces učení). Dále Lewin popsal třístupňový model změny („rozmrazení“ stávající situace, přesunu do nového stavu a jeho „znovuzmrazení“), který byl rozvinut dalšími výzkumníky (např. Bullock & Batten, 1985). v plánovaném přístupu je kladen důraz na kolaborativní povahu snahy o změnu; manažeři a příjemci změny diskutují daný problém a volí společně metody změny. Tento přístup je úzce spojen s organizational development (OD), který klade důraz na otevřenou komunikaci, aktivní zapojení zaměstnanců do změny, kontinuální učení atp. (Hurley, Church, Burke, & Van Exnde, 1992).

Praxe OD (a tedy i plánovaný přístup) se však změnila. Větší důraz je kladen na transformaci celé organizace a z ohniska OD se vytrácí zaměření na příjemce změny a výše uvedené hodnoty (Bradford & Burke, 2004). Plánovaný přístup pak podporuje více autokratický přístup managementu, což je také kritizováno. Kritika také spočívá v tom, že přístup je založen na předpokladu, že organizace operuje v konstantních podmínkách, a tak se může plánovaně přesunout z jednoho stabilního stavu do druhého. To neplatí pro organizace pohybující se v rychle se měnícím prostředí (Todnem By, 2005). Model také předpokládá, že se všichni zúčastnění shodnou na postupu změny, což ignoruje různé konflikty zájmů a mocenské „boje“ v organizaci (Burnes, 1996).

Související pojmy: [Change Management](#); [Competing Values Framework](#); [Emergent Approach to Organizational Change](#); [Learning Organization](#)

Zdroje:

Bradford, D., & Burke, W. W. (2004). Introduction: Is OD in crisis? The Journal of Applied Behavioral Science, 40(4), 369-373. doi: 10.1177/0021886304270821

Bullock, R. J., & Batten, D. (1985). It's just a phase we're going through: a review and synthesis of OD phase analysis. Group and Organization Studies, 10, 383-412. doi: 10.1177/105960118501000403

Burnes, B. (1996). No such thing as a "one best way" to manage organizational change. Management Decision, 34(10), 11-18. doi: 10.1108/00251749610150649

Burnes, B. (2004). Managing change: a strategic approach to organisational dynamics. Pearson Education.

Hurley, R. F., Church, A. H., Burke, W. W., & Van Eynde, D. F. (1992). Tension, change and values in OD. OD Practitioner, 24, 1-5,

Todnem By, R. (2005). Organisational change management: a critical review. Journal of Change Management, 5(4), 369-380. doi: 10.1080/14697010500359250

ENCYKLOPEDIE PSYCHOLOGIE PRÁCE

II. díl

Martin Vaculík, Jakub Procházka, Marcela Leugnerová, Marie Součková (Eds.)

Druhý díl Encyklopedie psychologie práce obsahuje 87 hesel rozdělených do témat výběr pracovníků, hodnocení pracovní výkonnosti, pracovní motivace, rozvoj pracovníků, týmy a týmová práce, pracovní postoje, řízení kariéry, leadership, pracovní stres a jeho zvládání, organizační kultura a psychologie 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 souvislostem. 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 souvisejí. Hesla v druhém díle encyklopedie odkazují i na hesla z prvního dílu, oba dva díly se vzájemně doplňují.

