

MUNI
ECON

BPH_PSEK

**Organizační chování:
základní pojmy a souvislosti**

JS 2022

Obsah

1. Manažer a podstata jeho práce v organizaci
2. Sociální kompetence manažera a její význam pro efektivitu organizace
3. Nauka o chování v organizaci jako východisko k získání sociální kompetence manažera
4. Aktuální trendy v oblasti práce a organizace jako pole pro aplikaci poznatků z nauky o chování v organizaci
5. Model a cíle nauky o chování v organizaci
6. Implikace pro manažery

Manažer a podstata jeho práce v organizaci

Manažer a jeho funkce v organizaci

- **Manažer** (Robbins & Judge, 2017):
 - osoba, která dosahuje svých pracovních výsledků prostřednictvím práce jiných členů organizace.
 - **Organizace**:
 - vědomě koordinovaná sociální jednotka skládající se ze dvou a více osob, kteří pracují na relativně stálé bázi (tj. relativně nepřetržitě) za účelem dosahování společného cíle nebo souboru cílů.
- **Plánování, organizování, vedení, kontrolování**

Manažerské role podle Mintzberga (1973)

Interpersonální

- reprezentuje
- vede
- propojuje

Informační

- monitoruje
- informuje organizaci
- mluví za organizaci

Rozhodovací

- hledá příležitosti
- řeší konflikty
- alokuje zdroje
- vyjednává

Manažerské role podle Mintzberga (1973) (cit. v Robbins & Judge, 2017)

| Role | Description |
|----------------------|---|
| Interpersonal | |
| Figurehead | Symbolic head; required to perform a number of routine duties of a legal or social nature |
| Leader | Responsible for the motivation and direction of employees |
| Liaison | Maintains a network of outside contacts who provide favors and information |
| Informational | |
| Monitor | Receives a wide variety of information; serves as nerve center of internal and external information of the organization |
| Disseminator | Transmits information received from outsiders or from other employees to members of the organization |
| Spokesperson | Transmits information to outsiders on organization's plans, policies, actions, and results; serves as expert on organization's industry |
| Decisional | |
| Entrepreneur | Searches organization and its environment for opportunities and initiates projects to bring about change |
| Disturbance handler | Responsible for corrective action when organization faces important, unexpected disturbances |
| Resource allocator | Makes or approves significant organizational decisions |
| Negotiator | Responsible for representing the organization at major negotiations |

Manažerské kompetence

- Technická kompetence
 - schopnost používat znalost v určité oblasti odbornosti
- Sociální kompetence
 - schopnost porozumět a motivovat ostatní členy organizace (na individuální i na týmové úrovni)
- Analytická a koncepční kompetence
 - schopnost analyzovat a diagnostikovat komplexní situace

Manažerské aktivity podle Luthanse et al. (1988)

- Tradiční management
 - plánování, rozhodování, kontrola
- Komunikace
 - informování a administrativní činnost
- Řízení lidských zdrojů (human resource management)
 - motivování, hodnocení, odměňování, vzdělávání a rozvoj,...
- Propojování (networking)
 - socializace a interakce s okolím organizace, získávání vnější podpory

Manažerské aktivity podle Luthanse et al. (1988)

Průměrný manažer

- Tradiční management: 32%
- Komunikace: 29%
- HRM: 20%
- Networking: 19%

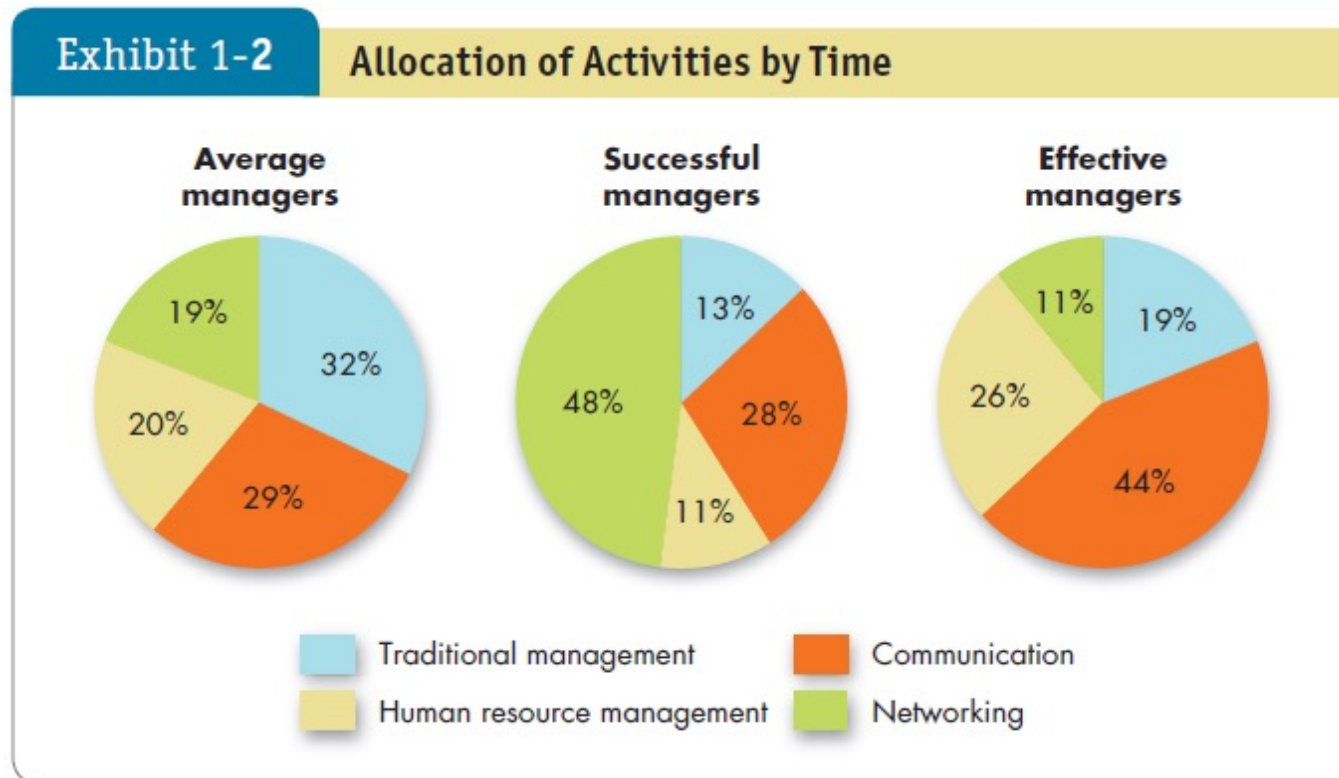
Úspěšný manažer

- Tradiční management: 13%
- Komunikace: 28%
- HRM: 11%
- Networking: 48%

Efektivní manažer

- Tradiční management: 19%
- Komunikace: 44%
- HRM: 26%
- Networking: 11%

Manažerské aktivity podle Luthanse a kol. (1988)



(Robbins & Judge, 2017)

Sociální kompetence manažera a její význam pro efektivitu organizace

Sociální kompetence: Definice

- schopnost porozumět a motivovat ostatní členy organizace (na individuální i na týmové úrovni) (Robbins & Judge, 2017)
- způsobilost jednotlivce kontrolovat průběh sociální situace v souladu s vlastními cíli (Nakonečný, 2020).
- organizované, koordinované jednání zaměřené na objekt nebo situaci, přičemž průběh tohoto jednání je stále pod kontrolou senzorických vstupů, které v sociální situaci znamenají vnímání a hodnocení partnera nebo partnerů interakce; jednání subjektu probíhá se zřetelem na dosažení určitého cíle, přičemž se uplatňují zpětné vazby z reakcí partnerů interakce (Argyle, 1967).
- příbuzné koncepty: sociální inteligence, sociální dovednosti (*social skills*)

Sociální kompetence manažerů a její význam pro efektivitu organizace (Robbins & Judge, 2017)

1. Dlouhodobě lepší finanční výsledky
2. Nižší fluktuace kompetentních spolupracovníků
3. Vyšší kvalita uchazečů v rámci náboru
4. Vyšší pracovní spokojenost
5. Snižování stresu a fluktuace
6. Reputace společensky odpovědné organizace

Nauka o chování v organizaci jako východisko k získání sociální kompetence manažera

Organizační chování: Definice (Robbins & Judge, 2017)

- oblast zkoumání zabývající se vlivem, který mají jednotlivci, skupiny a struktura organizace na chování uvnitř organizace
- cílem je využít tuto znalost za účelem zlepšování organizační efektivity

Manažerská intuice vs. systematický výzkum chování v organizaci

- Manažerské rozhodování na základě:
 - systematického výzkumu chování v organizaci
 - důkazů (EBM, Evidence-Based Management)
 - intuice
 - Big Data

Organizační chování jako aplikovaná věda

– Psychologie

- zkoumá a vysvětluje chování jednotlivců
- poznatky pro aplikaci v kontextu výběru, vzdělávání a rozvoje zaměstnanců, tvorby pracovních míst,...

– Sociální psychologie

- zkoumá a vysvětluje chování jednotlivců ve skupinách
- poznatky pro aplikaci v kontextu komunikace, skupinových procesů, skupinového rozhodování,...

Organizační chování jako aplikovaná věda

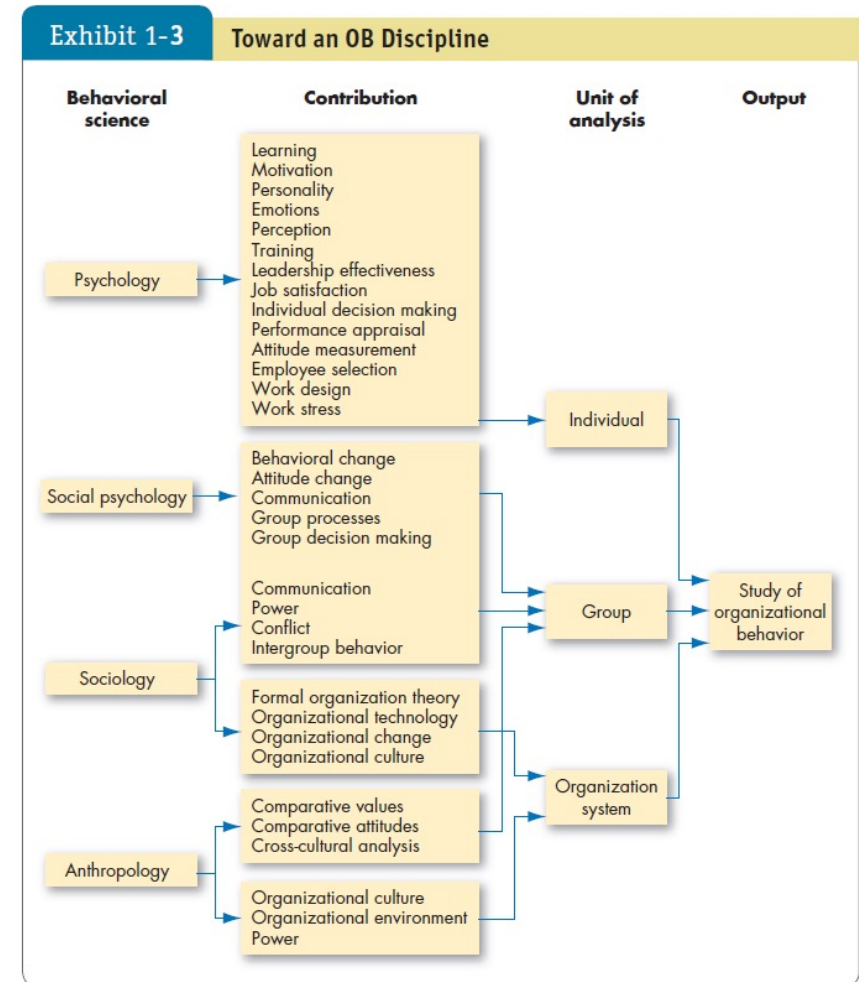
– Sociologie

- zkoumá a vysvětluje chování skupin
- poznatky pro aplikaci v kontextu organizační kultury, změny,...

– Antropologie

- zkoumá a vysvětluje chování společností a jejich hodnot, postojů a chování
- poznatky pro aplikaci v kontextu organizační kultury, prostředí organizace,...

Organizační chování jako aplikovaná věda (Robbins & Judge, 2017)



Proč nelze chování organizace vysvětlit pomocí všeobecně platných principů?

- Situační faktory
 - známé, ale mohou se změnit (podoba, čas), anebo zcela neznámé
 - mohou změnit vztah mezi nezávislými a závislými proměnnými

Aktuální trendy v oblasti práce a organizace jako pole pro aplikaci poznatků z nauky o chování v organizaci

Aktuální trendy v oblasti práce a organizace (1)

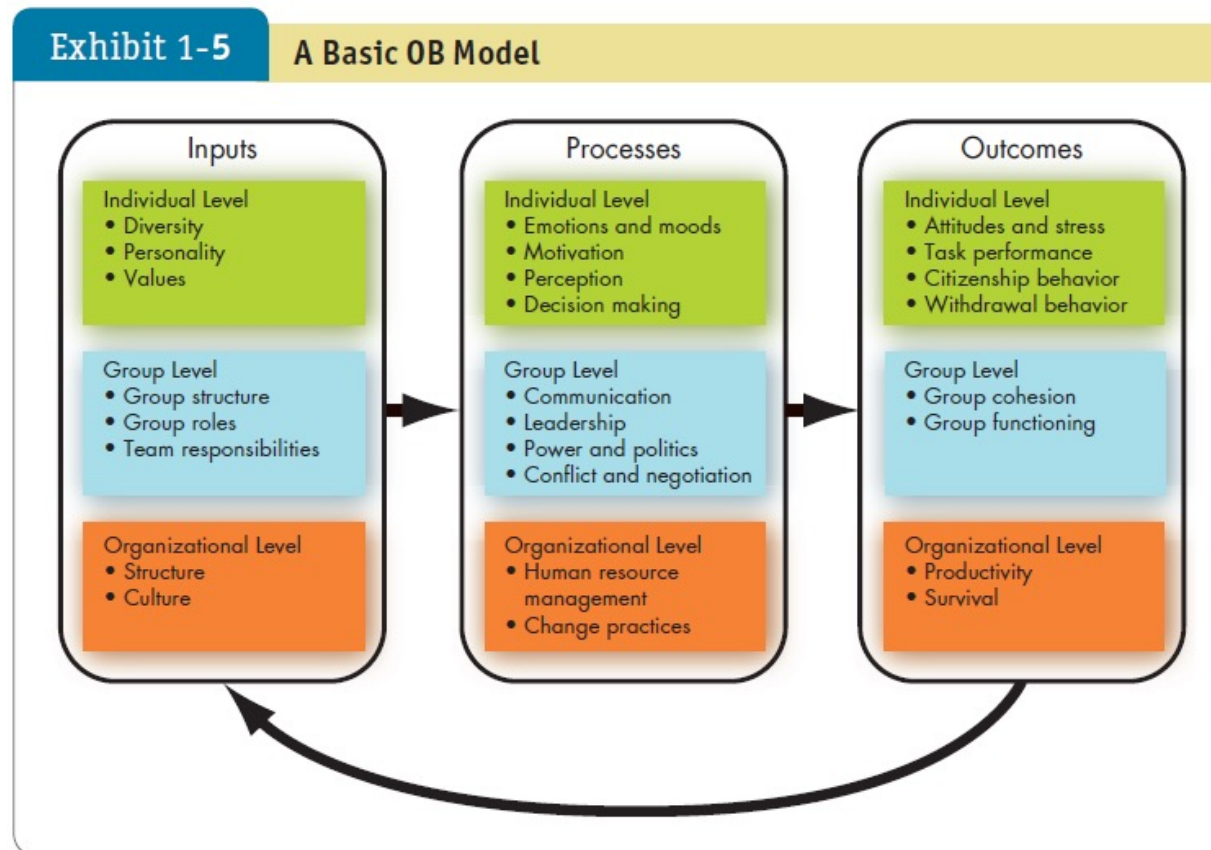
- Tlak na zvyšování efektivity organizace
- Globalizace
- Zvýšená zaměstnanost žen
- Diverzita na pracovišti
- Tlak na zlepšování zákaznických služeb (customer-responsive culture)
- Tlak na vzdělávání a rozvoj členů organizace, včetně managementu

Aktuální trendy v oblasti práce a organizace (2)

- Digitální organizace a jejich vedení
- Využívání sociálních sítí zaměstnanci organizace
- Tlak na vyváženost pracovního a soukromého života zaměstnanců
- Tvorba pozitivního pracovního prostředí (dle poznatků tzv. pozitivní organizační vědy, positive organizational scholarship)
- Tlak na etické chování organizace a její členy (etická dilemata a etické volby)

Model a cíle nauky o chování v organizaci

Model organizačního chování (Robbins & Judge, 2017)



Model organizačního chování: Vstupy

Individuální úroveň

- Diverzita
- Osobnost
- Hodnoty

Skupinová úroveň

- Struktura skupiny
- Role ve skupině
- Odpovědnosti týmu

Organizační úroveň

- Struktura organizace
- Kultura organizace

Model organizačního chování: Procesy

Individuální úroveň

- Emoce a nálady
- Motivace
- Vnímání
- Rozhodování

Skupinová úroveň

- Komunikace
- Leadership
- Moc a politika
- Konflikt a vyjednávání

Organizační úroveň

- Řízení lidských zdrojů
- Postupy organizační změny

Model organizačního chování: Výstupy/Cíle

Individuální úroveň

- Postoje a stres
- Individuální výkon
- Občanství
- Stahování se

Skupinová úroveň

- Skupinová soudržnost
- Skupinový výkon

Organizační úroveň

- Produktivita
- Přežití organizace

Implikace pro manažery

- Snaha o rozvoj sociální kompetence vede ke zvýšení manažerského potenciálu.
- Studium poznatků z oblasti organizačního chování umožní lépe předvídat a potažmo ovlivnit chování členů organizace tak, aby byli jak oni tak organizace produktivnější.
- Poznatky z oblasti organizačního chování umožňují lépe delegovat, motivovat, navrhovat a implementovat změny, zlepšit péči o zákazníky, sladit práci a soukromý život zaměstnanců, snížit absence, fluktuace a deviantní chování na pracovišti, zvyšovat tzv. občanství k organizaci a pracovní spokojenost.

MUNI
ECON

Dotazy