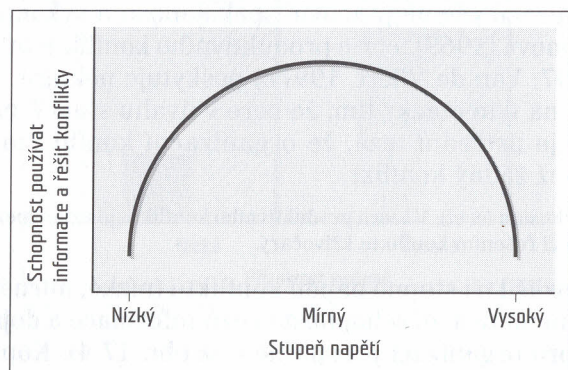


Řešení problémů (Problem-solving): Způsob zvládnutí konfliktu, při kterém je velký zájem o cíle všech a při němž je v závěru dosaženo naprosté spokojenosti všech zúčastněných osob.

Celkově vzato, konflikty o příliš nízké či příliš vysoké intenzitě budou spíše škodit než prospívat oběma stranám a jejich organizaci, zatímco mírná intenzita konfliktu může dosáhnout pravého opaku. Následně nízký stupeň napětí vyžaduje omezenou eskalaci konfliktu, aby došlo k optimalizaci motivace a zlepšil se výkon a spokojenost. V mírně eskalovaných konfliktech je nejlepší zahájit vyjednávání či mediaci, pokud chceme dosáhnout produktivních a uspokojivých výsledků. A konečně, je-li stupeň napětí vysoký, jeví se nejvhodnější dočasně omezit jednání a podniknout vstřícné kroky, aby se konflikt zmírnil a podpořila se motivace a účinnost týkající se problému i vztahů. Takže podle teorie produktivního konfliktu je konflikt jak nepřítelem, tak přítelem neustálého usilování o účinnost v organizaci.

OBR. 17.4

Stupeň napětí jako determinanta schopnosti jedince používat informace a řešit konflikty (Van de Vliert, 1996)



V souladu s Waltonovým (1969) modelem ukazuje studie z několika organizací, že organizace s mnoha malými neshodami mají méně velkých střetů a případů vážné eskalace (Corwin, 1969). Podobně výzkum sociálního vlivu opakovaně ukazuje, že příliš málo či příliš mnoho neshod mezi zdrojem a cílem navozuje méně systematické a důkladné zkoumání informací vztahujících se k tématu než mírně konfliktní vztah (De Dreu a De Vries, 1993; Nemeth a Straw, 1989; viz 14. kapitola). Protože se teorie produktivního konfliktu příliš jasně nevyjadřuje o konkrétním vztahu mezi chováním a výkonem a více hovoří o celkovém vztahu mezi stupněm napětí, výkonovou motivací a výkonem, iniciovali

Van de Vliert, Nauta, Giebels a Janssen (1999) sérii terénních experimentů včetně následujícího.

Na jednodenním workshopu řízení konfliktu byl přehrán výše uvedený scénář problému Erika a Diane spolupracujícími dvojicemi z různých odvětví průmyslu, konzultačních firem a vládních institucí. Každá simulace byla nahrána na video a poté využita ke školení, a později pro výzkumné hodnocení konfliktního chování a účinnosti. Školení s pomocí videozáznamu odhalilo nejrozumnější stupně napětí a motivační orientace a chování. I když se někteří členové dvojic snažili otevřenou konfrontaci vyhnout, většina z nich bojovala o vítězství nebo se snažila neshodu vyřešit. V souladu s teorií produktivního konfliktu nízký a vysoký stupeň napětí se spojil především s nekonfrontačními a agresivními reakcemi, zatímco hledání kompromisu a řešení problému se dařilo při mírném stupni napětí. Skutečná interakce byla považována za méně efektivní, protože vedla do slepé uličky nebo k situaci, kdy jeden byl vítěz a druhý poražený, a za více efektivní, protože měla za následek lepší společné výsledky dvojice, lepší vzájemný vztah mezi nimi, nebo obojí. Nejzajímavější bylo, že směsice soubojů a řešení problémů byla ještě efektivnější než samotné řešení problémů, zvláště když souboj předcházel řešení problémů. Série terénních experimentů (Van de Vliert a kol., 1999) skutečně opakovaně ukázala, že směsice souboje a řešení problémů pohybující se na vrcholu křivky na obrázku 17.4 podporuje výkon organizace a emočně schůdnou situaci nejvíce.

Teorie vůdcovství

Do jaké míry je chování vůdčí osobnosti determinováno jejími osobními vlastnostmi, chováním nebo situacemi, ve kterých se ocitá?

Všechny tři teorie pracovní motivace, o kterých jsme pojednávali v této kapitole, výrazně napovídají, že vůdcovství v organizacích ovlivňuje pracovní výkon zaměstnanců. Manažeři stanovují cíle, ať už ve spolupráci se svými podřízenými, či nikoli. Navíc jednou z rolí, které manažer zastává, je i rozdělování zdrojů. V této roli manažer rozhoduje o tom, kteří podřízení dostanou zdroje (distribuční spravedlnost). Manažer se také podílí na rozvoji organizačních postupů a jejich implementaci (procesní spravedlnost). A konečně řeší manažer konflikty se svými nadřízenými, kolegy na stejné úrovni a s podřízenými více či méně destruktivním či konstruktivním způsobem.

Obecná definice popisuje vůdcovství jako proces sociálního ovlivňování, kterým jedinec záměrně ovlivňuje ostatní, aby strukturoval chování a vztahy ve skupině či v organizaci (Yukl, 1994). Mezi konkrétními definicemi vůdcovství, jak je popisují různé teorie, jsou velké rozdíly. Tradičně se tyto definice dělí do kategorií podle toho, zda je vůdcovství definováno z hlediska *rysů, chování* nebo *situace*.

Přístup k vůdcovství na základě rysů

Na počátku 20. století tvrdily tzv. teorie vůdcovství „velkého muže“, že vůdčí schopnosti jsou dědičné (předpokládalo se, že pro „rozené vůdce“ je nepostradatelný chromozom Y). Tyto teorie se rozvinuly do teorií rysů, které se nezabývaly tím, zda jsou vůdčí charakteristiky vrozené či získané. Základním předpokladem tohoto přístupu k vůdcovství bylo, že existuje konečný soubor individuálních rozdílů, které lze použít k rozlišení mezi úspěšnými a neúspěšnými vůdčími osobnostmi. Seznam potenciálních životopisných, osobnostních, emočních, fyzických, intelektových a dalších osobních charakteristik úspěšných vůdců se zdál nekonečný, i když klasický přehled Stogdilla (1948) tvrdí, že vůdčí osobnosti jsou jen o něco vyšší a o něco inteligentnější než nevůdčí osobnosti. Na základě tohoto přehledu Stogdill došel k závěru, že situační faktory hrají také důležitou roli. Vůdčí osobnosti v obchodě, politice, armádě a církvi nemívají stejné rysy. Dalším problémem tohoto přístupu je nízká analytická a prediktivní hodnota rysů. I kdyby bylo možné popsat současné vůdce z hlediska rysů, je obtížné předvídat, zda se osoba s konkrétními rysy stane úspěšnou vůdčí osobností.

Navzdory těmto problémům přístupu na základě rysů je mnoho lidí stále přesvědčeno, že individuální charakteristiky predikují vůdčí chování, jak ilustruje oblíbenost **techniky assessment centra**. Assessment centrum je technika hodnocení zaměstnanců, která využívá různých metod ke zhodnocení dovedností a vlastností, u kterých je známá souvislost s úspěchem v konkrétní funkci (např. vedoucího pracovníka). Kirkpatrick a Locke (1991) zmínili šest základních vlastností, kterými se vůdčí osobnosti liší od nevůdčích – elán, touha vést, čestnost/integrita, sebevědomí, kognitivní schopnosti a znalost oboru. Tito autoři však upozorňují, že takové vlastnosti samy o sobě k úspěšnému vedení nestačí; jsou to pouze předpoklady. Vůdčí osobnosti s požadovanými rysy musí být schopni určitým způsobem jednat, aby byli úspěšní.

Technika assessment centra (*Assessment centre technique*): Technika hodnocení zaměstnanců, která využívá různých metod ke zhodnocení dovedností a rysů, u kterých je známá souvislost s úspěchem v konkrétní funkci (např. vedoucího pracovníka).

Současný přístup zaměřený na rysy vytváří rámec charizmatického či transformačního vůdcovství. **Vůdčí osobnost změny** jedná tak, aby změnila či transformovala potřeby svých následovníků a přeměrovala jejich myšlení (Bass, 1985). Následovníci vůdčí osobnosti změny cítí, že jejich vůdce je nadán výjimečnými osobními rysy. Bass (1985) tvrdí, že vůdčí osobnosti změny:

- vyvolávají ve svých následovnicích silné emoce, které vedou k identifikaci následovníků s vůdčí osobností;
- inspirují následovníky jasně formulovanou a přitažlivou vizí, používají symboly, které následovníkům pomáhají soustředit jejich úsilí, a ukazují jim vhodné modely chování;

- podněcují intelektové schopnosti tím, že následovníky povzbuzují k tvůrčímu řešení problémů;
- k následovníkům přistupují individuálně a poskytují každému zvláštní podporu.

Vůdčí osobnost změny (*Transformational leader*): Osoba, kterou její následovníci vnímají jako vůdčí osobnost nadanou výjimečnými osobními rysy a která usiluje o změnu či transformaci potřeb svých následovníků a přeměrování jejich myšlení.

Od podřízených vůdčí osobnosti změny v organizacích se předpokládá, že odsunou stranou své krátkodobé osobní zájmy ve prospěch své pracovní skupiny či organizace. Podstatou vedení v době změny je dát práci smysl tím, že ji naplní mravním účelem a oddaností, než aby ovlivňovali prostředí, ve kterém podřízení pracují, nebo nabízeli materiální pobídky či hrozili trestem (Shamir, House a Arthur, 1993). Zjištění ukazují, že podřízení vůdčích osobností změny jsou se svou prací a pracovními postupy spokojenější a častěji se u nich objevuje nadstavbové chování (Bass, 1985). Měli bychom však uvést, že transformační vůdcovství není nutně dobrá věc. Můžeme si naproti tomu snadno představit, že tento typ vůdcovství může vést ke slepému fanatismu ve službách megalomanů a nebezpečných hodnot. Rizika spojená s následováním charizmatického vůdce jsou přinejmenším tak velká jako jeho přísliby (Conger, 1990; Shamir a kol., 1993).

Behaviorální přístup k vůdcovství

Během padesátých let 20. století vedla nespokojenost s přístupem vycházejícím z rysů k přijetí nového, behaviorálně zaměřeného přístupu ke studiu vůdcovství. Hlavní otázky zněly: Co vůdčí osobnosti dělají a jak se toto chování vztahuje k pracovnímu výkonu zaměstnanců? Studie z padesátých let 20. století (přehled viz Steers a kol., 1996) identifikovaly dva nezávislé styly vůdcovství, podle nichž mohou dosahovat vysokých (či nízkých) skóre v obou dimenzích současně (Blake a Mouton, 1970). **Chování orientované na zaměstnance** (také nazývané vztahově orientované chování či ohleduplnost) odkazuje na chování, jako je projevovaný zájem o podřízené, přátelské a pomáhající vystupování, vyjadřování uznání za přínos podřízených a oceňování jejich úspěchů. **Chování orientované na úkol** (či iniciační struktura) zahrnuje plánování a rozvrhování práce, vytváření komunikačních sítí, poskytování nezbytných pomůcek, vybavení a technické podpory a hodnocení pracovního výkonu. Obecně bylo zjištěno, že vůdčí styl orientovaný na zaměstnance je provázen větší spokojeností podřízených. Podobně jako v přístupu zaměřeném na rysy však účinnost vůdčího stylu závisí na kontextu práce. Určité rysy chování mohou v určitých situacích pomáhat a být účinné. Ty samé rysy chování však mohou být nepodstatné, či dokonce škodlivé v jiných situacích. Proto došlo

k rozvoji situačních teorií vůdcovství, které obrátily pozornost od výzkumů k situačním aspektům vůdcovství.

Chování orientované na zaměstnance (*Employee-oriented behavior*): Odkazuje na styl vůdcovství, který zahrnuje chování, jako je projevení zájmu o podřízené, přátelské a pomáhající vystupování, vyjadřování uznání za přínos podřízených a oceňování jejich úspěchů.

Chování orientované na úkol (*Task-oriented behavior*): Zahrnuje plánování a rozvrhování práce, vytváření komunikačních sítí, poskytování nezbytných pomůcek, vybavení a technické podpory a hodnocení pracovního výkonu.

Situační teorie vůdcovství

Názor, že neúčinnější způsob vedení lidí závisí na situaci, má jasné sociálně-psychologické pozadí. Vyplývá z toho, že diagnostika a hodnocení situace před uplatněním konkrétního stylu vůdcovství je pro úspěšné vůdčí osobnosti důležitý krok. První souvislý a snad nejznámější situační přístup k vůdcovství vyvinul Fiedler (1968). Ve své situační teorii postuloval, že skupinový výkon je determinován interakcí mezi stylem vůdcovství a třemi aspekty situace, ve které členové skupiny pracují při vzájemné závislosti na dosažení společného cíle, který ovlivňuje roli vůdce. Tyto tři aspekty jsou:

1. *Vztahy mezi vůdcem a členy*, tedy stupeň důvěry a respektu podřízených k vůdčí osobnosti. Skupinová atmosféra je buď dobrá, nebo špatná.
2. *Struktura úkolu*. Strukturovaný úkol má jasný, konkrétní cíl a lze ho snadno hodnotit (např. nalakování dveří), zatímco nestrukturovaný úkol je složitý a nemá jediné správné řešení (např. napsat úvahu).
3. *Formální moc vůdčí osobnosti* je moc obsažená ve vůdcovské pozici, včetně odměňování a trestání, které má oficiálně či tradičně vůdce k dispozici. Formální moc je klasifikována jako vysoká, nebo nízká.

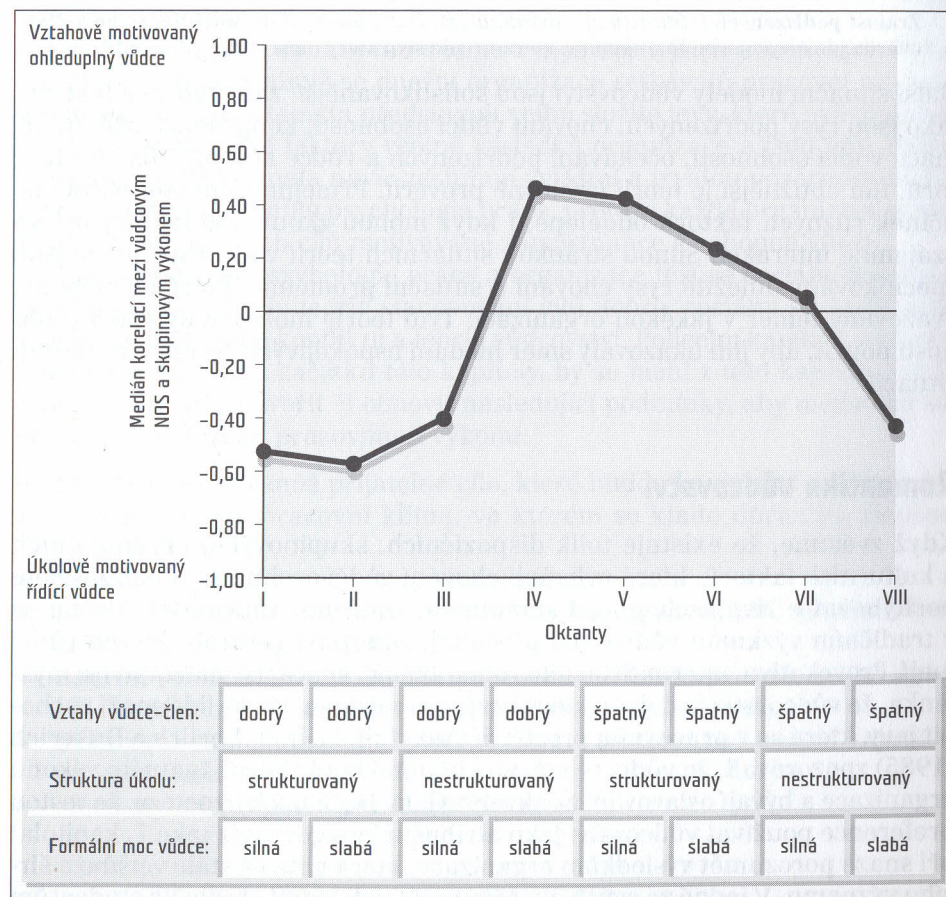
Skupiny lze nyní umístit do trojrozměrného prostoru a v každém z osmi oktánů (viz obr. 17.5) Fiedler spočítal korelace mezi postojem vůdčí osobnosti k jeho **nejméně oblíbenému spolupracovníkovi** (NOS) a skupinovému výkonu. Tento postoj byl hodnocen tak, že vůdčí osobnost byla požádána popsat ve dvaceti položkách sémantického diferenciálu (příjemný versus nepříjemný, přátelský versus nepřátelský atd.) osobu, se kterou se jí pracovalo nejhůře při plnění nějakého úkolu. Vůdce s vysokým skórem NOS vnímá i slabé spolupracovníky relativně příznivě, a je tedy charakterizován jako vztahově motivovaný ohleduplný vůdce. Na druhé straně vůdce s nízkým skórem NOS je považován za úkolově motivovaného řídicího vůdce, tj. zajímá se o produktivitu víc než o interpersonální vztahy. Fiedlerova analýza odhalila negativní korelaci (asi -0,45) mezi stylem vůdcovství (nízké NOS) a skupinovým výkonem například v situaci, ve které je kvalita vztahů mezi vůdcem a členy slabá, úkol

je nestrukturovaný a formální moc vedoucího je slabá (viz obr. 17.5: oktant VIII). Všimněte si, že když se kvalita vztahů mezi vůdcem a členy zlepší a vše ostatní zůstane stejné (nestrukturovaný úkol a nízká formální moc: oktant IV), je neúčinnější (korelace mezi stylem vůdcovství a skupinovým výkonem je asi 0,45) styl orientovaný na zaměstnance (vysoké NOS). Tento příklad ukazuje, že špatná diagnóza kvality vztahu s podřízenými může vést k neefektivnosti skupiny proto, že manažer zvolil nevhodný vůdcovský styl.

Nejméně oblíbený spolupracovník (*Least-preferred co-worker*): Ve Fiedlerově teorii vůdcovství postoj k osobě, se kterou se vůdci pracovalo nejhůře při plnění nějakého úkolu.

OBR. 17.5

Korelace mezi skóry NOS vůdčí osobnosti a skupinovým výkonem (Fiedler, 1968)



I když výzkumné důkazy podporující Fiedlerův model situačního vůdcovství jsou slabé, jeho základní myšlenka, že dopad stylu vůdcovství na skupinový výkon závisí na souboru situačních faktorů, přetrvala. Situační teorie vůdcovství jsou intuitivně přitažlivé; je vcelku zřejmé, že úspěšné vedení závisí na interakci mezi rysovými a situačními faktory. Problém však je v tom, že seznam potenciálních rysů, stejně jako relevantních situačních faktorů, je nekonečný. Podobně jako v případě rysových přístupů, jež se liší podle rysů, na které kladou důraz, se situační teorie liší podle situací, na které se zaměřují. Například Herseyho a Blanchardova (1982) teorie vůdcovství, jíž také chybí výzkumná podpora, ale která je mezi lidmi z praxe oblíbená, zdůrazňuje **zralost podřízených**. V procesu vývoje skupiny od nezralosti ke zralosti se styl vedení mění od úplné orientace na úkol (nadřízený říká podřízeným, co mají dělat) ke stylu zcela orientovanému na vztahy (podřízení řídí sami sebe a kontrolují svou práci nebo nadřízený práci deleguje).

Zralost podřízených (*Maturity of subordinates*): Podle teorie vůdcovství Herseyho a Blancharda jde o vývojovou fázi skupiny, která určuje styl, který musí vůdce přijmout.

Další situační modely vůdcovství jsou sofistikovanější: zahrnují více faktorů, jako jsou rysy podřízených, chování vůdčí osobnosti, kongruence cílů, informace vůdčí osobnosti, očekávání podřízených a vůdce atd. Ale čím více faktorů, tím obtížnější je teorii příslušně prověřit. Přinejmenším teorie zvažuje účinek různých faktorů odděleně, i když mohou zkoumané faktory být ve vzájemné interakci. Silnou stránkou situačních teorií vůdcovství je, že jsou specifikovány důležité rysy chování a situační proměnné, které by měly být zvažovány téměř v jakékoli organizaci. Tyto teorie mohou tedy vůdčí osobnosti použít, aby jim ukazovaly směr hledání uspokojivých řešení v konkrétní situaci.

Romantika vůdcovství

Když zvážíme, že existuje tolik dispozičních, skupinových, organizačních a kulturních faktorů, které ovlivňují chování vůdčí osobnosti, mohli bychom pochybovat o životaschopnosti samotného konceptu vůdcovství. Možná se v tradičním výzkumu vůdcovství přečnuje množství kontroly, kterou vůdci mají. Provokativní alternativou této romantizující koncepce vůdcovství je myšlenka, že vůdcovství je dojem, který hraje úlohu v tom, jak se lidé snaží pochopit jevy, které se v pracovním prostředí vyskytují. Meindl, Ehrlich a Dukerich (1985) zpozorovali, že vůdci se stávají obětními beránky při špatném výkonu organizace a bývají oslavováni za skvělý výkon. Došli tak k hypotéze, že rostou preference používat vůdcovství jako atribuční kategorii (viz také 7. kapitola) při snaze porozumět výsledkům organizace, která nabývá stále většího a širšího významu. V jedné ze svých experimentálních studií předložili studentům

bakalářského studia ekonomie jednu ze šesti různých verzí stručného firemního scénáře vypovídajícího o výkonu společnosti. Tento scénář se lišil pouze v informacích o pracovních výsledcích, které byly definovány buď jako nárůst prodeje (2/10/25 procent), nebo jako pokles prodeje (2/10/25 procent). Jak se předpokládalo, výsledky naznačovaly, že extrémní výkony vedly k proporcčně vyššímu atribučování výsledků vůdci. Meindl a kol. (1985) došli k závěru, že vůdcovství možná není tak důležité, jak si obvykle myslíme, a že „romantika a tajemnost, která koncepty vůdcovství obestírá, je kritická pro udržení vztahu následovník–lodič a významně přispívá k vnímavosti jedinců k potřebám a cílům kolektivní organizace“ (s. 100).

Shrnutí

V této kapitole jsme se zabývali dvěma z nejdůležitějších a kritických behaviorálních témat, s nimiž se dnešní organizace setkávají: pracovní motivací a vůdcovstvím. Obě témata představují velmi složité jevy, které ovlivňují nej-různější organizační faktory včetně výsledků organizace a jsou jimi zpětně ovlivňovány. Obě témata navíc zasluhují zvláštní a trvalou pozornost jak lidí z praxe, tak výzkumníků psychologie práce, protože každá organizace potřebuje k dosažení svých cílů motivované zaměstnance a schopné vůdce.

Ukázalo se, jak psychologie práce a organizace těží ze sociálněpsychologických teorií, jako je teorie stanovování cílů, teorie sociální spravedlnosti, teorie produktivního konfliktu a teorie vůdcovství. Policejní kapitán, o kterém jsme pojednávali na začátku této kapitoly, by se mohl z této kapitoly poučit v tom, že by měl vytvořit či obnovit následující podmínky, aby motivoval své seržanty k dobrému pracovnímu výkonu:

- Stanovit oboustranně přijatelné cíle, které budou konkrétní a náročné.
- Vytvořit takové pracovní klima, ve kterém se klade důraz na zlepšení jedinců i týmu.
- Spravedlivě rozdělovat výstupy mezi zaměstnance.
- Dát zaměstnancům pocit, že se s nimi zachází spravedlivě, splněním šesti kritérií procesní spravedlnosti.
- Zmírnit velmi intenzivní konflikty a eskalovat konflikty malé intenzity.
- Při řízení konfliktu kombinovat soubor a řešení problémů.
- Inspirovat zaměstnance, aby odsunuli své krátkodobé osobní zájmy ve prospěch kolektivu.
- Měnit styl řízení podle požadavků situace.

Diskuse

1. Můžete vysvětlit, proč někteří profesori nevěnují tolik času výuce?
2. Proč je průměrná korelace mezi pracovní spokojeností a pracovním výkonem téměř nulová? Z pohledu účinnosti organizace, dáváte přednost spokojeným, nebo nespokojeným zaměstnancům? Proč?
3. Co by měl manažer udělat pro vytvoření klimatu zaměřeného na ego a co by měl dělat pro vytvoření klimatu zaměřeného na učení?
4. Jak mohou tito zaměstnanci reagovat na distribuční nespravedlnost?
 - Seržant, který vnímá postup, jenž vedl k nepříznivým výsledkům, jako nespravedlivý.
 - Zdravotní sestra orientovaná na veřejně prospěšnou činnost, která má pocit, že investuje víc do svého vztahu s pacientem, než sama dostává.
5. Za jakých podmínek podporuje konflikt účinnost organizace?
6. Proč se Fiedlerova teorie považuje za situační přístup k vůdcovství? Popište situaci, ve které je nejúčinnější úkolově orientované vůdcovství (podle Fiedlerovy situační teorie).
7. Myslíte si, že vůdcovství je pro účinnost organizace důležité? Nebo je vůdcovství romantizováno? Proč?

Další literatura

- Brockner, J., Wiesenfeld, B. M. (1995). An integrative framework for explaining reactions to decisions: Interactive effects of outcomes and procedures [Vysvětlení reakcí jedinců na rozhodnutí: Interaktivní účinky výsledků a procesů]. *Psychological Bulletin*, 102, 189–208. Přehled studií interaktivních účinků distribuční a procesní spravedlnosti na reakce jedinců na rozhodnutí.
- Farr, J. L., Hofmann, D. A., Rigenbach, K. L. (1993). Goal orientation and action control theory: Implications for industrial and organizational psychology [Orientace na cíl a teorie kontroly jednání: Důsledky pro psychologii práce a organizační psychologii]. In C. L. Cooper, I. T. Robertson (eds.), *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, 8, 193–232. Tato kapitola popisuje důsledky přístupu orientace na cíl pro některá vybraná témata ze sociální a organizační psychologie.
- Locke, E. A., Latham, G. P. (1990). *A theory of goal setting and task performance* [Teorie stanovování cílů a plnění úkolů]. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall. Tato kniha představuje vyvrcholení 25leté intenzivní studie teorie stanovování cílů. Jsou tu revidována a diskutována výzkumná zjištění sesbíraná z téměř 500 studií.
- Steers, R. M., Porter, L. W., Bigley, G. A. (1996). *Motivation and leadership at work* [Motivace a vůdcovství v pracovním procesu]. McGraw-Hill. Tato kniha vynikajícím způsobem integruje články o motivaci a vůdcovství od předních akademiků.
- Van de Vliert, E. (1997). *Complex interpersonal conflict behaviour: Theoretical frontiers* [Komplexní interpersonální konfliktní chování: Teoretické vymezení]. Hove: Psychology Press. Tato monografie je věnována reakcím na interpersonální konflikty, které jsou vnímány jako součást složitějšího konfliktního chování, které ovlivňuje vzájemný vliv zúčastněných stran na výsledky v obsahové a vztahové rovině.

Van Dyne, L., Cummings, L. L., McLean Parks, J. (1995). Extra-role behaviors: In pursuit of construct and definitional clarity (A bridge over muddied waters) [Nadstavbové chování: Snaha o přesné vymezení a definování]. In L. L. Cummings, B. M. Staw (eds.), *Research in Organizational Behavior*, 17, 2150–2185. Tato kapitola objasňuje podobnosti a rozdíly mezi čtyřmi konkrétními formami nadstavbového chování: organizačně občanské chování, prosociálně organizační chování, udavačství a zásadový organizační disent.

Klíčové studie

- Greenberg, J. (1990). Employee theft as a reaction to underpayment inequity. The hidden costs of pay cuts [Krádeže zaměstnanců jako reakce na nedostatečné platy. Skryté ztráty krácení platů]. *Journal of Applied Psychology*, 75, 561–568.
- Mann, L., Samson, D., Dow, D. (1998). A field experiment on the effects of benchmarking and goal setting on company sales performance [Výzkum vlivu benchmarkingu a stanovování cílů v obchodní společnosti]. *Journal of Management*, 24, 73–96.