
Organizační chování

Mgr. Dana Mudd, Ph.D.

-
- Nelze si najmout pouze „ruku“, vždy s ní přichází celý člověk...

„Peter Drucker“



Čím se zabývá organizační chování?

Organizační chování

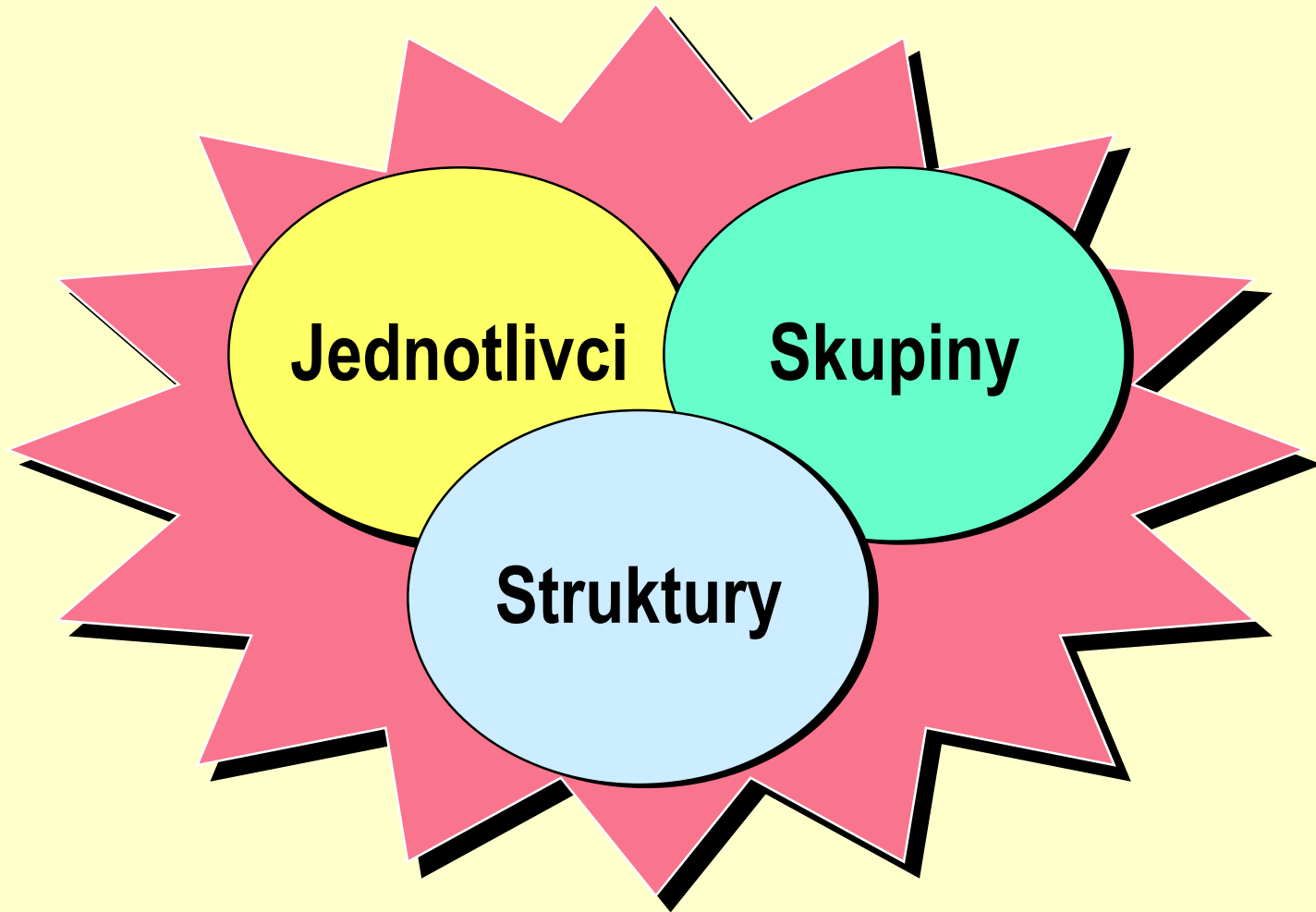
- aplikovaná věda, zaměřená na:
 - Studium chování lidí v organizacích
 - Studium chování celých organizací

Organizace = sdružení lidí pracujících na dosažení společných cílů

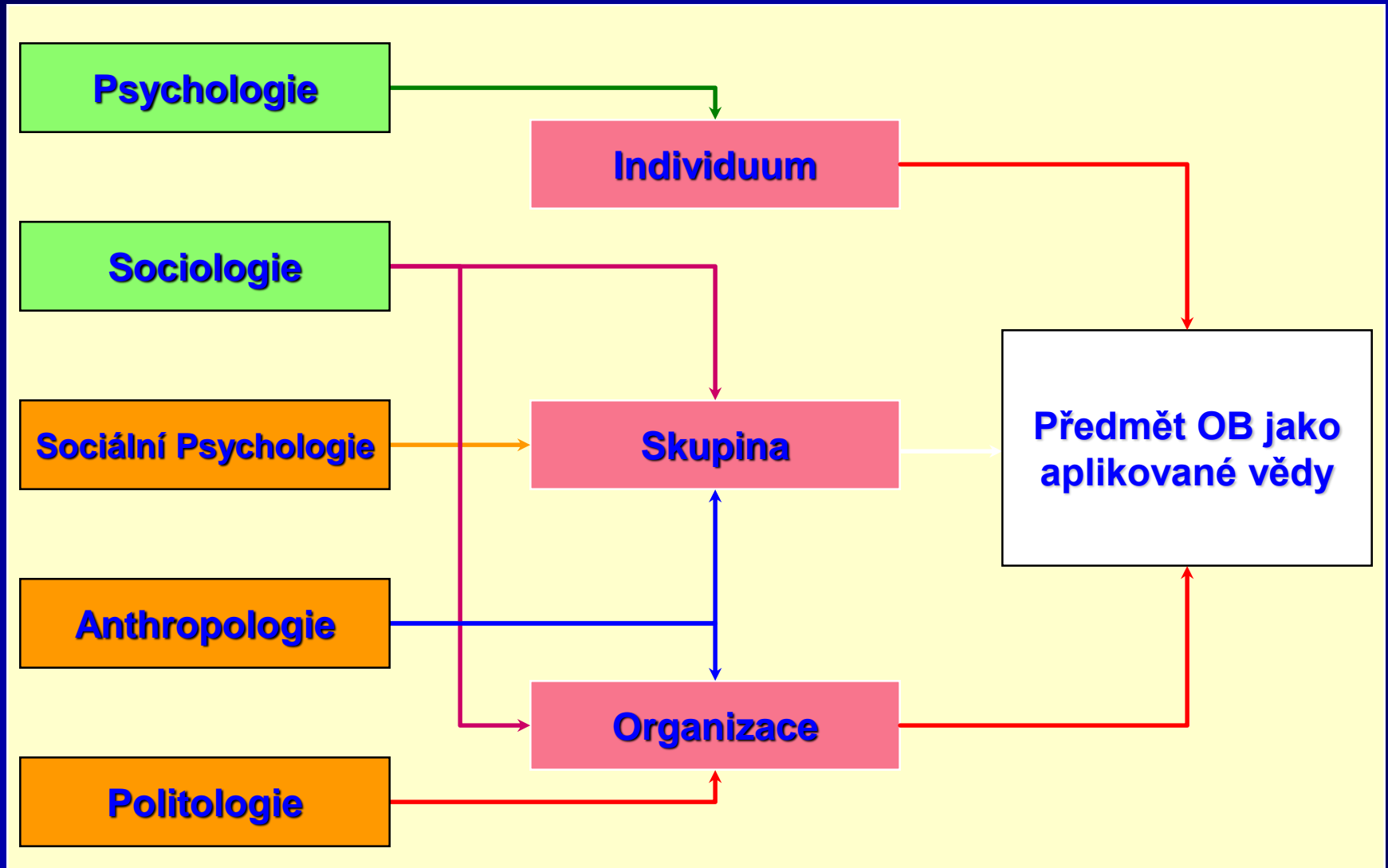
Cíle = výsledky individuálního úsilí, výsledky činnosti celé organizace

- poskytuje nástroje:
 - pro pochopení, analýzu a popis chování lidí v organizacích
 - zlepšení, zdokonalení nebo změnu pracovního chování tak, aby jednotlivci, skupiny a celá organizace mohla dosáhnout svých cílů

Úrovně analýzy OB



Předmět OB



Co nás bude zajímat:

Jednotlivec	Skupina	Organizace
<ul style="list-style-type: none">• Demografické charakteristiky• Osobnost• Hodnoty & Postoje• Schopnosti• Vnímání• Motivace• Individ. rozhodování	<ul style="list-style-type: none">• Komunikace• Ostatní skupiny• Konflikt• Moc & Politikaření• Struktura skupiny• Pracovní tým• Leadership• Skupinové rozhodování	<ul style="list-style-type: none">• Kultura• Struktura• Design• Technologie• Pracovní procesy• Proces výběru• Proces vzdělávání• Proces hodnocení

Metody používané v rámci organizačního chování

Kvantitativní výzkum

- Formulace hypotézy
- Sběr a zpracování kvantitativních dat
- Formulace závěrů – přijmutí či vyvrácení hypotézy, zobecnění

Kvalitativní výzkum

- Obecná hypotéza
- Sběr kvalitativních dat
- Redukce dat, zobrazení, schematizace
- Závěry = upřesnění vstupní hypotézy

Často kombinace

Kvantitativní výzkum - analýza dat

Třídění 1. stupně:

- podle jednoho znaku - absolutní, relativní, kumulativní četnosti
- provést transformace/slučování znaků

Základní statistiky (míry polohy a variace):

- **průměr** - vhodný pro komparaci výsledků, kardinální data
- **medián** - prostřední hodnota znaku, vhodný pro ordinální data, naznačuje centrální hodnotu, rozděluje soubor na 2 poloviny
- **modus** - vhodný pro nominální znaky, nejčetnější hodnota znaku
- rozptyl - míra kolísání hodnot kolem středu
- variační koeficient - závislost rozptylu a průměru

Třídění 2. stupně:

- testuje vztahovou hypotézu
- **znaménkové schéma**

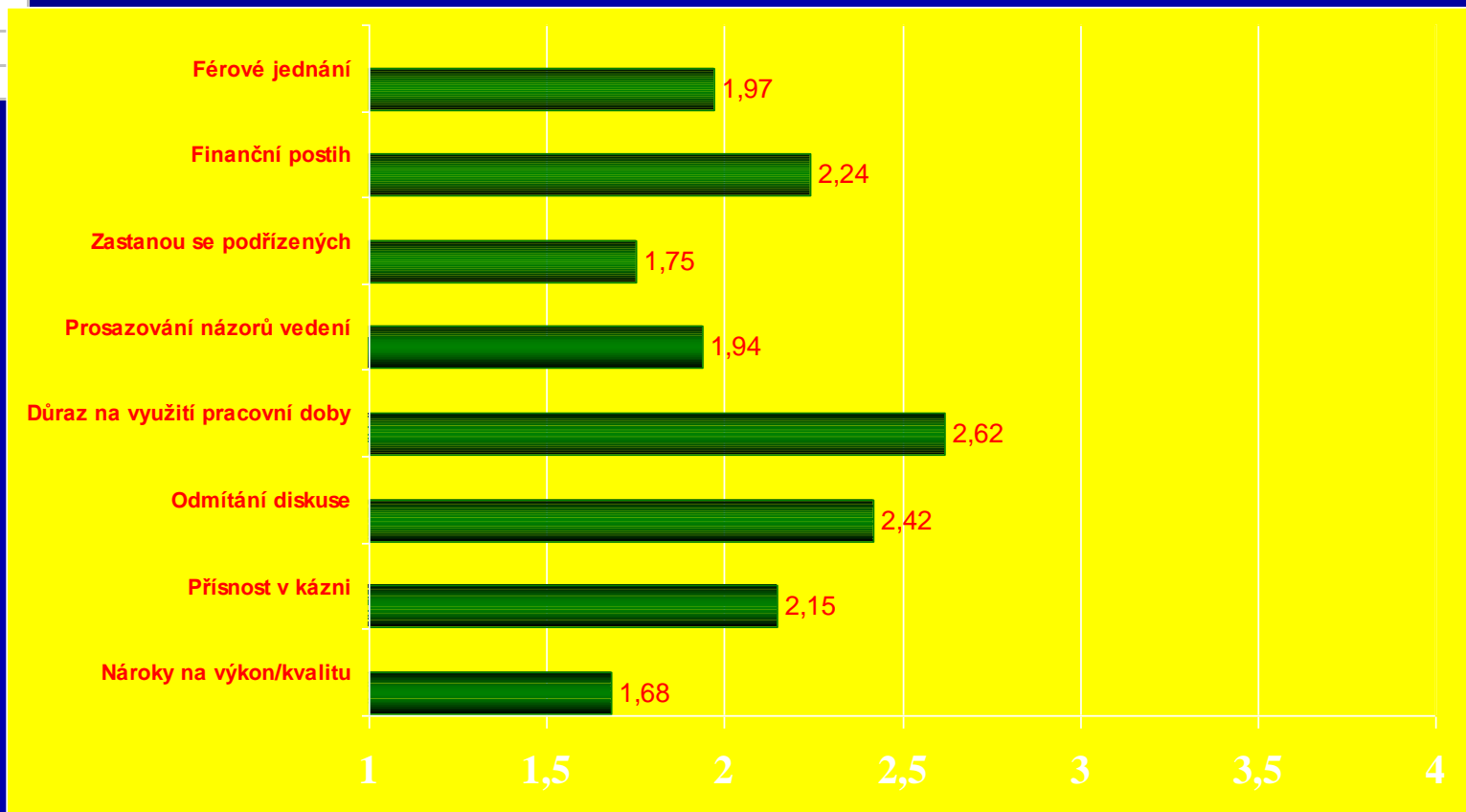
Kvantitativní výzkum -interpretace

Třídění 1. stupně:

Věk:	N	%
do 25 let	57	16,2
26-35	98	27,8
36-45	92	26,1
46-55	80	22,7
56 a více	25	7,1
Celkem	352	100
Neodp.	3	
Celkem	355	

Využití škál a průměrů škálových hodnot

- Hodnocení na škále od 1 = *rozhodně ano* až po 4 = *rozhodně ne*
- Vedení klade důraz na výkon, zastane se podřízených a jedná férově
- Neklade důraz pouze na využití pracovní doby a rovněž neodmítá diskusi



Analýza kontingenční tabulky

- Posouzení H_0 , chí-kvadrát, alfa
- Linearita závislosti (pořadová korelace)
- Nelineární závislost, průběh závislosti podle odchylek (adjustovaná residua, znaménkové schéma)
- Transformace tabulky, prezentace dat

Řádk.%	Spokojeno	Napůl	Nespokojeni
chirurgie	30	25	45
interna	52	5	43
ocni	13	28	59

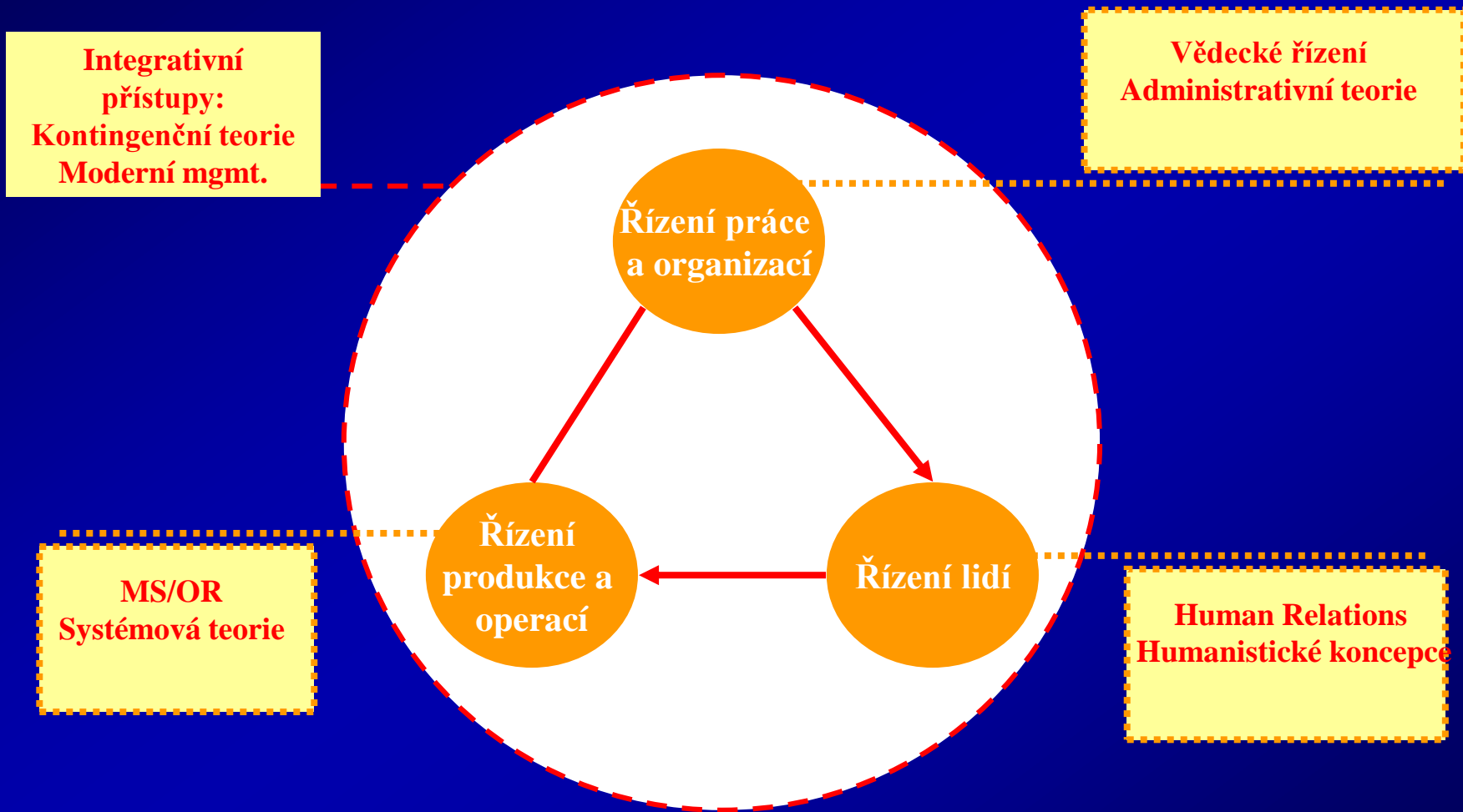
jak dlouho trvá cesta do práce * odchod jinam Crosstabulation

			odchod jinam					Total
			změna zaměstnání	odchod z nemocnice	změna v rámci nemocnice	zatím ne	určitě ne	
jak dlouho trvá cesta do práce	do 10 min	Count	1	0	1	26	8	36
		Adjusted Residual	-,2	-2,3	,0	1,1	,6	
	11-20 min	Count	5	4	2	43	11	65
		Adjusted Residual	2,3	-1,5	,1	,4	-,5	
	21-30 min	Count	0	9	2	33	12	56
		Adjusted Residual	-1,6	1,4	,4	-,9	,6	
	31-45 min	Count	0	4	1	23	6	34
		Adjusted Residual	-1,2	,1	,0	,5	-,2	
	déle než 45 min	Count	1	6	0	8	2	17
		Adjusted Residual	,6	-3,3	-,7	-1,5	-,8	
Total	Count	7	23	6	133	39	208	

Vývoj názorů na organizaci

Pozice manažera v organizaci

Vývoj názorů na organizaci



Definice managementu

Manage = vést, řídit, zařídit, vládnout, mít vedoucí funkci, být ve vedoucím postavení, být vedoucím, ovládat, zvládnout, vědět si rady, umět si poradit, dobře hospodařit.

- Management je proces stavění a plnění cílů, při němž se používají a koordinují lidské, technické a finanční zdroje.
- Management je efektivní dosahování cílů organizace prostřednictvím plánování, organizování, vedení lidí a kontrolování zdrojů organizace.
- Management je umění jak dosáhnout cílů prostřednictvím ostatních lidí.
- Management je kreativní řešení problémů v procesu plánování, vedení lidí a kontrolování zdrojů organizace se záměrem dosáhnout její poslání (misi) a cíle.

Manažerské funkce

**Manažeři
vykonávají:**

Plánování

Organizování

Vedení lidí

Kontrolování

Vedou k

Dosažení cíle

Manažerské role (H. Mintzberg)

Interpersonální role

Figurka

Leader

Styčný důstojník

Informační role:

Sledovatel

Šířitel

Mluvčí

Rozhodovací role:

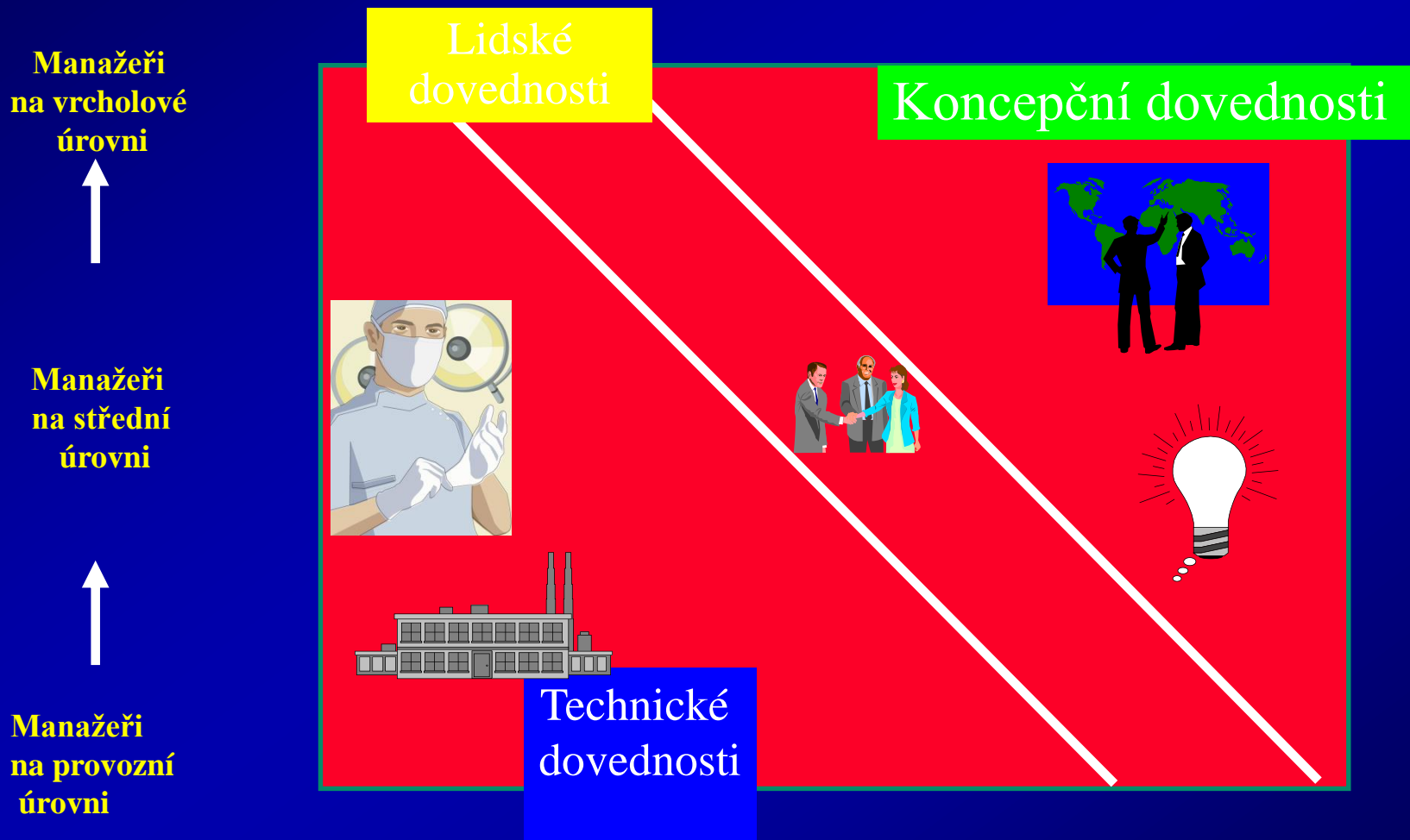
Podnikatel

Eliminátor poruc

Alokátor zdrojů

Vyjednavač

Základní dovednosti manažera



Distribuce času podle výkonnosti a úspěšnosti manažera

	<i>Průměrný manažer</i>	<i>Úspěšný manažer</i>	<i>Efektivní manažer</i>
<i>Tradiční management</i>	32 %	13 %	19 %
<i>Řízení lidských zdrojů</i>	20 %	11 %	26 %
<i>Komunikování</i>	29 %	28 %	44 %
<i>Networking</i>	19 %	48 %	11 %

F. Luthans

Jedinec v organizaci



Soulad mezi předpoklady zaměstnance a nároky pozice

- Předpoklady zaměstnance
- Nároky a požadavky pozice



Individuální rozdíly

- Každá osoba v organizaci má svůj vlastní styl a způsob chování a jednání
- Rozdíly
 - V biografických charakteristikách
 - Ve schopnostech
 - V osobnostních charakteristikách



Biografické charakteristiky

Věk

Pohlaví

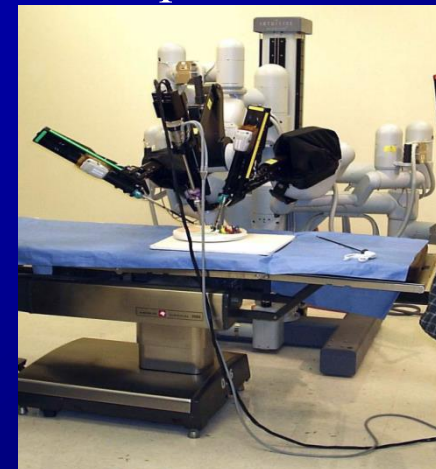
**Délka
zaměstnání**

Rodinný stav

Schopnosti

Schopnost = kapacita vykonávat nějakou činnost, vzniká z vlohy

- Rozumové - např. kognitivní, intelektuální, řešení problémů, inteligence
- Mechanické - vztahy mezi předměty, celek-část
- Psychomotorické- koordinace pohybů, motorické a manipulační



Intelligence

- **Numerické schopnosti**
- **Slovní porozumění**
- **Pružnost a rychlost usuzování**
- **Induktivní uvažování**
- **Deduktivní uvažování**
- **Plynulost**
- **Prostorová vizualizace**
- **Paměť**



Osobnost

- Vzorec relativně trvalých způsobů myšlení, cítění a chování
- Ovlivňuje:
 - výběr kariérové dráhy, spokojenost se zaměstnáním, schopnost vyrovnávání se se stresem, kapacitu vést ostatní, loajalitu
 - Absentérství, nemocnost, fluktuaci, úroveň a zvládání stresu
- Určena jak “geneticky”, tak zkušeností (prostředí, situace)
 - Dominance
 - Asertivita
 - Emocionální labilita
 - Extroverze
 - Volní vlastnosti



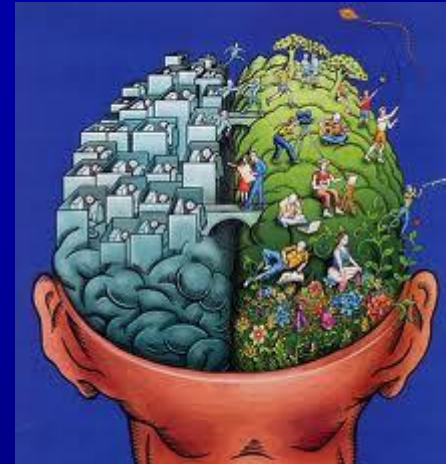
Vliv osobnosti a situačních faktorů

- Silný vliv situace, situační tlak
 - Osobnost nemusí predikovat chování
 - Např. Vnucení určitých pravidel pod hrozbou trestu
 - Slabý vliv situace
 - Osobnost může predikovat chování
 - Např. extroverze - prodejci
-

Organizační osobnost - ASA (Ben Scheider)

ΣOsobností zaměstnanců = Organizační osobnost

- Podobné osobnosti jsou k organizaci:
 - Přitahovány (**Attraction**)
 - Do ní vybírány (**Selection**)
- Odlišné osobnosti mají tendenci organizaci opustit (**Attrition**)
- Výhody a nevýhody?



Pět hlavních dimenzí osobnosti v organizačním chování

- **Extroverze** = predispozice k pozitivním emočním stavům, pozitivní pocit ze sebe sama a okolního světa
- **Příjemnost** = predispozice dobře vycházet s ostatními jedinci, dát přednost harmonii před svým názorem
- **Svědomitost** = sklon k zodpovědnosti, pečlivosti, ukázněnosti, orientace na výkon
- **Neuroticita/Emoční labilita** = tendence k negativním emočním stavům, stresu, negativnímu pohledu na život
- **Otevřenost ke zkušenosti** = tendence k širokým zájmům, zájem o novinky, kreativita, ochota riskovat

Ostatní osobnostní rysy ovlivňující chování v organizaci

- Víra v osud (těžiště kontroly)
- Sebe-monitorování
- Osobnost typu A a typu B

- Potřeba dosažení cíle/výkonu
- Potřeba afiliace
- Potřeba moci

- Asertivita
- Kreativita
- EQ
- Machiavellismus
- Orientace v nejistotě

Psychologické hodnocení

- Použití pro odhalení osobnostních typů a profilů
- Založeno na preferencích, neexistují “správné” a “špatné” odpovědi
- Testování může pomoci ukázat, které osobnostní typy se hodí/nehodí pro určité pozice a práci
- Typologie vycházejí z typologie C. G. Junga
- Moderní podoby: MBTI, Keirsey





MBTI

- Vychází z Jungovy typologie
- Osobní preference
- Rozlišuje na základě 4 základních dimenzí:
 - **Extraverze/Introverze** - preference, kterým směrem soustředit pozornost a kde, odkud, čerpat energii
 - **Sensing/Intuition** – preference způsobu získávání informací o vnějším světě - smyslové vnímání/intuice
 - **Thinking/Feeling** – preference způsobu rozhodování - racionální/emoční
 - **Judging/Perceiving** – jak se jedinec orientuje vůči vnějšmu světu - usuzování/vnímání



16 základních typů dle MBTI

ISTJ	ISFJ	INFJ	INTJ
ISTP	ISFP	INFP	INTP
ESTP	ESFP	ENFP	ENTP
ESTJ	ESFJ	ENFJ	ENTJ

Distribuce typů mezi TOP managementem organizací

ISTJ	ISFJ	INFJ	INTJ
32.1%	0.5%	0.2%	15.8%
ISTP	ISFP	INFP	INTP
2.5%	0.1%	0.4%	1.3%
ESTP	ESFP	ENFP	ENTP
1.0%	1.0%	0.8%	5.3%
ESTJ	ESFJ	ENFJ	ENTJ
28.0%	0.9%	0.7%	9.4%

Zaměření pozornosti - Extraverze (E)

Zaměření na vnější svět a vnější události

Směřuje energii ven a získává energii z okolních (vnějších) událostí, zkušenosti a interakcí

Charakteristiky:

- Dává přednost verbální komunikaci, mluvenému slovu
- Nejlépe se učí na praktickém příkladě nebo v diskusi
- Má široké spektrum zájmů
- Má tendenci okamžitě verbálně reagovat, mluvit bez rozmyšlení, reflektovat následně
- Společenský, přebírá iniciativu v práci, ve vztazích

Zaměření pozornosti - Introverze (I)

Zaměření na vnitřní svět ideí a zkušeností. Směřují energii do nitra a získávají energii ze svých vnitřních myšlenek, pocitů a reflexí.

Charakteristika:

- Obrácený do svého vnitřního světa
- Dává přednost psané formě komunikace
- Nejlépe se učí reflexí
- Má hluboké zájmy (méně)
- Přemýšlí před tím, než hovoří
- Uzavřený, orientován do svého soukromí
- Soustředěný

Způsob přijímání informací– Sensing- Smyslové vnímání (S)

Lépe přijímají informace smyslovým vnímáním - očima, ušima, ostatními smysly. Sledují, co se děje kolem nich, jsou obzvláště důslední v rozpoznání praktických aspektů situace.

Charakteristika:

- Soustředí se na to, co je reálné a skutečné
- Oceňuje praktické aplikace
- Zaměřený na fakta, všímá si detailů
- Zaměřený na přítomnost
- Vyžaduje informace kousek po kousku
- Důvěřuje zkušenosti

Způsob přijímání informací – Intuice (N)

Přijímají informace jako globální pohled, zaměřují se na vztahy a spojení mezi fakty. Jsou velmi dobří v objevování nových možností a různých způsobů fungování.

Charakteristika:

- Zaměření na celkový pohled
- Oceňují představivost
- Abstraktní a teoreticky zaměření
- Nacházejí mezi fakty vzorce, vztahy a významy
- Zaměření na budoucnost
- Důvěřují inspiraci

Způsob rozhodování – Thinking (T) - Racionalita

Sledují logické důsledky volby nebo aktivity, snaží se objektivně zkoušet a analyzovat příčinu a následek. Silnou stránkou je schopnost určit, co je špatně, aplikují dovednosti řešení problémů.

Charakteristika:

- Analytičtí
- Užívají logiku při řešení problémů, příčina-následek
- “Tvrdí”
- Snaží se o nezávislou, objektivní pravdu
- Rozumní
- Spravedliví, fér

Způsob rozhodování –Feeling (F) - Emocionalita

Zvažují, co je důležité pro ně a pro druhé, mentálně se snaží vcítit do situace druhých. Jejich cílem je harmonie a ocenění druhých. Jejich silnou stránkou je schopnost porozumět, ocenit a podpořit druhé.

Charakteristika:

- Sympatizující
- Dokáží zhodnotit dopad chování na druhé
- Vedeni svými osobními hodnotami
- “Měkcí”, srdeční
- Touží po harmonii a dobrých vztazích
- Citliví, vášniví
- Chápaví

Orientace ke vnějšímu světu – Judging (J)-Usuzování

Tendence žít plánovaným, uspořádaným způsobem, snaha regulovat a plánovat život. Strukturovaný životní styl, ulpívání na plánech, struktuře a rozvrhu.

Charakteristika:

- Snaha plánovat
- Tendence organizovat
- Systematičtí
- Metodičtí
- Mají rádi závěry - mít rozhodnuto, dokončeno, uzavřeno
- Snaha se vyhnout stresu “na poslední chvíli”

Orientace ke vnějšímu světu –Perceiving (P) - Vnímání

Tendence žít flexibilně, spontánně, snaha nacházet nové zkušenosti a chápání života, než život plánovat a řídit. Dávají přednost otevřenosti zkušenosti a možnostem, které se objeví na poslední chvíli.

Charakteristika:

- Spontánní, flexibilní
- Otevření
- Ležérní
- Adaptabilní
- “Mají rádi uvolněnost a otevřenost ke změně
- Cítí se energizováni stresem “poslední chvílky”

Vzájemná užitečnost kontrastních typů

Jak Intuitivní typ může profitovat z typu smyslového vnímání - Sensing:

- Přinášejí přesná fakta
- Dívají se reálně na současnost
- Aplikují na řešení problému zkušenost
- Čtou detaily mezi řádky
- Soustředí se na to, co je třeba řešit nyní
- Čelí problémům realisticky
- Uvědomují si a prožívají radosti přítomnosti

Jak Smyslové vnímání - Sensing - může profitovat z Intuitivního typu:

- Přinášejí nové možnosti
- Anticipují budoucnost
- Aplikují na řešení problému teoretický pohled
- Snaží se pochopit souvislosti
- Soustředí se na dlouhodobé cíle
- Čelí možnostem s nadšením, vítají je
- Předvídají radosti a požitky budoucnosti

Vzájemná užitečnost kontrastních typů

Emocionální (Feeling) typy mohou profitovat z racionálních takto:

- Analyzují následky a implikace
- Odhadnou propady předem
- Konzistentně se drží pravidel
- Poskytnou nutnou kritickou zpětnou vazbu
- Tvrdě stojí za důležitými principy
- Vytvářejí racionální systémy

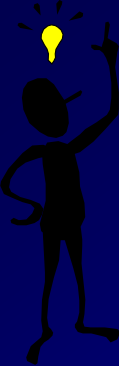
Racionální (Thinking) typy mohou profitovat z emocionálních takto:

- Předvídají, jak se druzí budou cítit
- Ocení správné a pozitivní
- Udělají potřebné individuální výjimky
- Učí a koučují ostatní
- Pevně obhajují humanistické hodnoty
- Organizují lidi a úkoly harmonicky

Typ a volba kariéry

Lidé jsou přitahováni takovou kariérou, ve které mohou uplatnit svoje preference. Typ práce často souvisí s E-I preferencí, jak si lidé vedou v konkrétní práci, úkolu bývá ovlivněno J-P preferencí.

- **S a T**: lidé orientovaní na výsledky
- **S a F**: přitahováni k příležitostem praktické služby ostatním
- **N a F**: nacházejí, definují a chtějí přiblížit lidem nové možnosti
- **N a T**: přitahováni příležitostmi řešit problém, analyzovat, navrhovat, designovat
- **TYP NEVYSVĚTLUJE VŠE, NEZAPOMÍNEJME NA OSTATNÍ FAKTORY!**



Těžiště kontroly/Víra v osud

=Postoj k vládě na svém osudem, nad tím, co se v životě přihodí

- Interní – ovládám svůj osud, to, co se mi přihodí, je výsledkem mých rozhodnutí a jednání
- Externí – můj osud je ovládán silami mimo moji kontrolu a vliv

Lidé s interním těžištěm kontroly jsou:

- Aktivnější, iniciativnější
- Více orientovaní na výkon
- Ochotni na sobě pracovat, kladou více otázek, pamatují si více informací
- V práci prožívají méně napětí
- Věnují více pozornosti okolí a hledají v něm informace o budoucnosti

Na pracovišti jsou lidé s interním těžištěm kontroly:








- Méně odcizení pracovnímu prostředí, v práci spokojenější
- Vykazují větší poziční mobilitu
- Častěji ve vůdčích pozicích
- Efektivní vedoucí skupin
- Odolnější vůči stresu
- Podnikavější a aktivnější ve vztahu ke své kariéře

Lidé s externím těžištěm kontroly:

- Častěji spoléhají na formální autoritu, předpisy a nařízení
- Často mívají vřelejší mezilidské vztahy a trpělivěji vysvětlují lidem jejich úkoly a práci
- Zaměření více na vztahy než na výkon
- Lépe komunikují, lépe naslouchají a přenášejí informace
- Poskytují lépe zpětnou vazbu
- Mají méně konfliktů



Osobnost typu A a B (W. Bortner)

- | | | |
|-------------------------------------|--|--------------------------------------|
| 1. Nepřesný při příchodu na schůzku |  | Nikdy se neopozdívá |
| 2. Nesoutěživý |  | Velmi soutěživý |
| 3. Nikdy se necítí ve spěchu |  | Vždy se cítí ve spěchu |
| 4. Dělá věci jednu po druhé |  | Snaží se dělat několik věcí najednou |
| 5. Pomalý |  | Rychlý (při jídle, chůzi, atd) |
| 6. Vyjádří svoje city |  | Zakrývá svoje city |
| 7. Mnoho zájmů |  | Pouze málo zájmů mimo práci |

Osobnost typu A a B

Osobnost typu A

=chronická, neustálá snaha o dosažení více a ještě více v rámci co nejkratšího času.

(Pokud nutno, též proti vůli ostatních)

1. Neustále v pohybu, chodí, mluví a jí rychle
2. Při průběhu většiny událostí bývá netrpělivý
3. Usiluje o to, aby dělal alespoň dvě věci najednou
4. Neumí využít volný čas
5. Obsese čísla, měří úspěch v číslech – kolik čeho, za kolik dosáhnou.

Osobnost typu B

= zřídka znepokojován touhou získat více nebo se účastnit více akcí v rámci nekonečně rostoucího množství událostí a zkracujícího se času

1. Netrápí se tlakem času a související netrpělivostí
2. Nemají potřebu ventilovat své úspěchy a výkony, nejsou-li nuceni situací
3. Dělají věci pro zábavu a odpočinek, než aby demonstrovali svoji nadřazenost
4. Dokáží relaxovat bez pocitu viny

Osobnost typu A a B

Vyhodnocení testu:

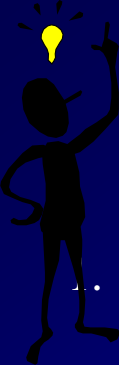
Spočítejte své body a hodnotu vynásobte 3:

120 bodů a více	A+
106 – 119	A
100-105	A-
90-99	B+
Méně než 90	B

Kulturní podmíněnost (USA vs. Francie, Švédsko)

Kdo je úspěšnější v managementu?

Pozor na infarkt!



Zvláštní dimenze osobnosti (Christie, Geis)

	NE				ANO
1. Nejlepší způsob jednání s lidmi znamená říkat jim to, co chtějí slyšet.	1	2	3	4	5
2. Když někoho o něco požádám, je lepší říct mu pravý důvod, než důvod, který dá věci větší váhu.	1	2	3	4	5
3. Každý kdo úplně důvěřuje někomu jinému je na cestě do problému.	1	2	3	4	5
4. Je těžké pohnout se dopředu, aniž bychom to občas brali hlava nehlava.	1	2	3	4	5
5. Nejbezpečnější je předpokládat, že všichni mají zlý úmysl a ten příležitostně vyjde najevo.	1	2	3	4	5
6. Člověk by měl podniknout určité kroky jen tehdy, když je to morálně správné.	1	2	3	4	5
7. Většina lidí je dobrých a laskavých.	1	2	3	4	5
8. Neexistuje žádná omluva pro to, abychom někomu lhali.	1	2	3	4	5
9. Většina lidí snáze zapomene na úmrtí rodičů než na ztrátu majetku.	1	2	3	4	5
10. Obecně řečeno, lidé nepracují, nejsou-li k tomu přinuceni.	1	2	3	4	5

Machiavellismus

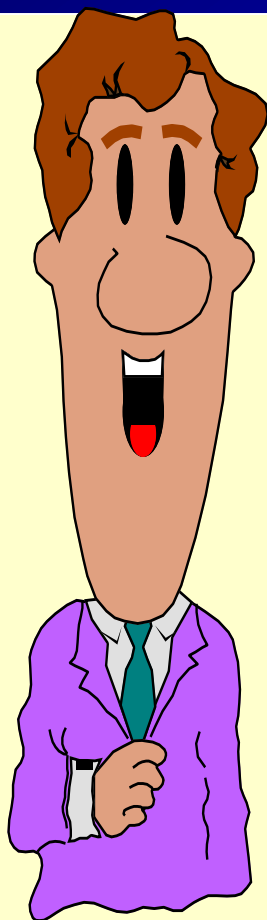
- Tendence k manipulativnímu chování
- Účel světí prostředky
- Lidem s vysokým skórem se daří tam, kde:
 - Vstupují do interpersonálních interakcí face to face
 - Situace má minimum pravidel a předpisů a mohou improvizovat
 - Lidé s nízkým skórem jsou emočně zainteresováni na detailech a nemají kapacitu vítězit

Vyhodnocení testu:

- Sečtete hodnoty pro otázky: 1, 3,4,5,9 a 10.
- V ostatních otázkách (2, 6, 7, 8) odečtete hodnotu od čísla 6 (obrat'te hodnoty na škále – z 1 se stane 5, ze 2 se stane 4, ze 4 se stane 2,...)
- Čím vyšší skór, tím větší tendence k Machiavellismu
- Průměr 25.

Hodnoty a postoje zaměstnanců

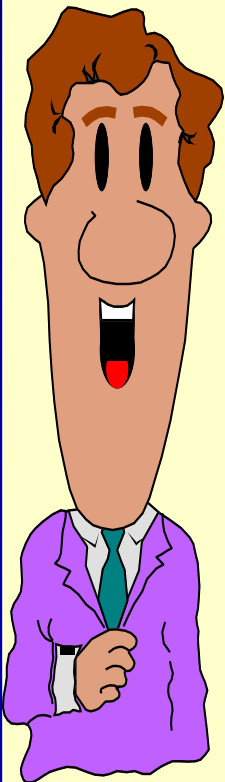
Postoje důležité z hlediska řízení



- **Spokojenost s prací**
- **Loajalita k organizaci**
- **Angažovanost v práci**
- **Postoj k nadřízeným/kolegům**
- **Postoj k sobě samému**

Postoje

-hypotetické konstrukty vyjadřující vztah člověka k určitému objektu nebo jevu



Afektivní, emocionální složka

Citový vztah k objektu-fyziologická reakce

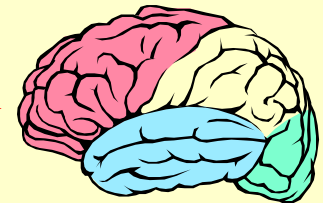


Konativní/behaviorální složka

Chování vůči objektu, slovní indikace

Kognitivní složka

Racionální zhodnocení, založeno na informacích



**Spokojenost
s prací
a výkon
zaměstnance**

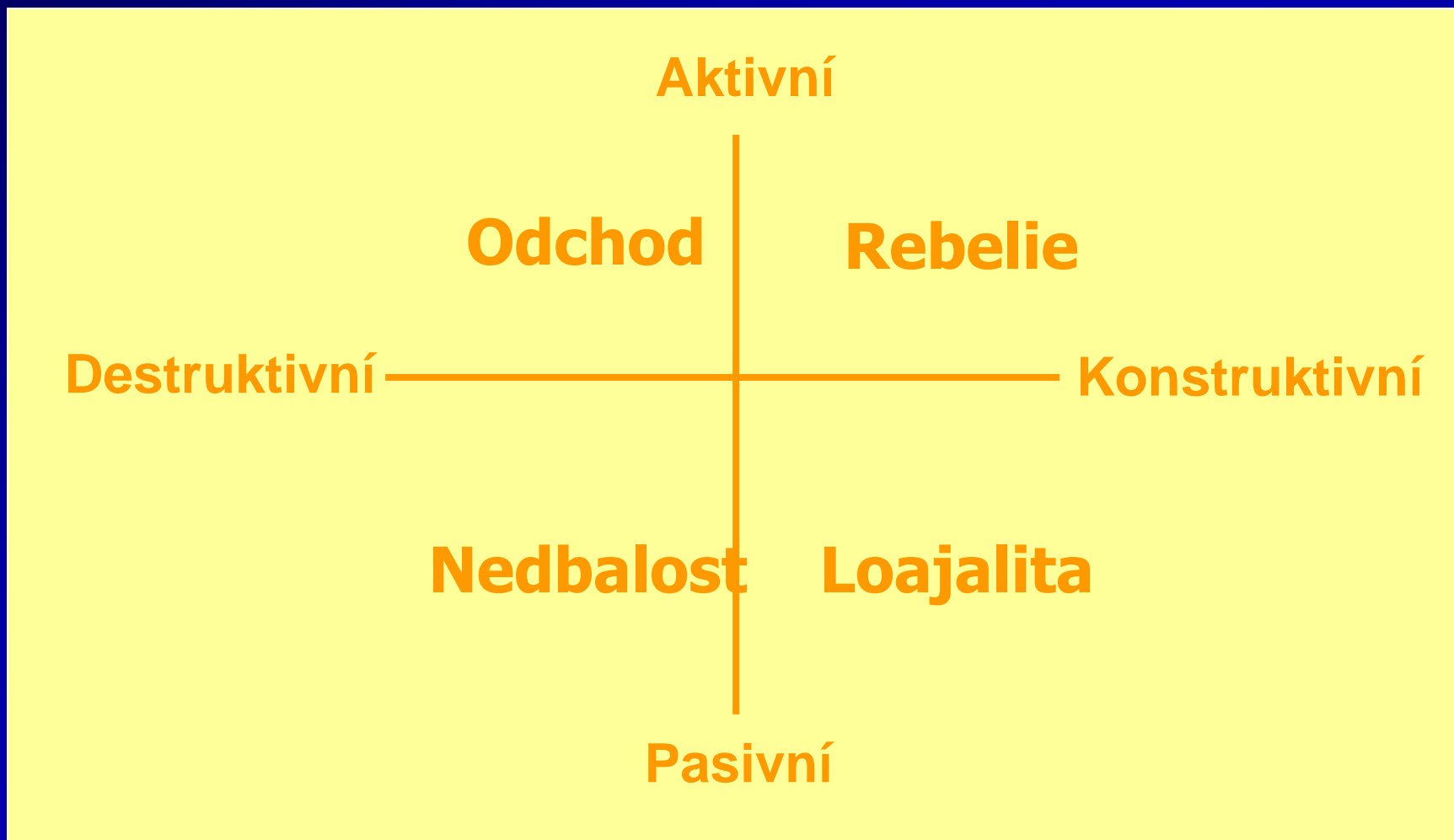
```
graph LR; A[Spokojenost s prací a výkon zaměstnance] --> B[Produktivita práce]; A --> C[Absentérství]; A --> D[Fluktuace];
```

**Produktivita
práce**

Absentérství

Fluktuace

Reakce zaměstnanců na nespokojenost s prací



Hodnoty

- Princip, standard, kvalita, který směřuje lidské jednání
- Hodnotový systém člověka
- Pro organizaci nejdůležitější pracovní hodnoty:
 - Práce
 - Peníze
 - Jistota zaměstnání
 - Odborný růst
 - Osobní postavení
 - Prestiž
 - Přátelé
 - Vztahy na pracovišti
 - Pověst firmy



Specifické hodnoty pracovní síly v USA

Stádium kariéry	Rozmezí narození	Převládající pracovní hodnoty
Veteráni (II. Svět. Válka)	Kolem 1940	Velmi loajální, celoživotní zaměstnání, disciplinovaní, váží si rodinných jistot, stability a pohodlného života
„Baby Boomers“	mezi 1940-1960	Amibiciózní, pilní a pracovití, optimisté, loajální ve své kariéře, schopnost svépomoci, dobří v týmu
Generace X	mezi 1960-1980	Flexibilní, váží si volného času, chtějí v práci zábavu, loajální ve vztazích, nezávislí na pracovišti, samostatní v jednání, spoléhají sami na sebe, dokáží se o sebe postarat, nezávislí
„Millenials“ Děti konce tisíciletí	mezi 1980-2000	Nově nastupující pracovní síla, důraz na technologii, I-net, společenšší, optimističtí, dobře vzdělaní, vysoká očekávání od zaměstnání

Generace (Claire Raines)

Veteráni	- přijdou osobně - Preferují ohleduplné a taktní zacházení, dbají na hierarchii pozic	<ol style="list-style-type: none">1. Nespěchat, jednat s nimi v pomalém tempu.2. Užívat zdvořilostní fráze (Děkuji. Prosím), respektovat archaický jazyk3. Neužívat telefonní systémy (obtížně použitelné, nedovolují jednat s živou osobou)4. Jazyk – ne hrubé výrazy, korektní gramatika
Baby Boomers	- Ekonomicky na vrcholu, největší podíl zákazníků	<ol style="list-style-type: none">1. Být osobní (pozdrav, oslovení jménem)2. Při schůzce si dát čas na navázání osobního kontaktu před tím, než začne vlastní jednání3. Dlouhodobí klienti oceňují služby, které si váží jejich loajality a přízně

Generace (Claire Raines)

<p>Generace X</p>	<p>-první, kteří se snaží využívat internet a vyhnout se chození do institucí osobně -nezajímá je „interpersonální“ část</p>	<ol style="list-style-type: none">1. Efektivita.2. Hodně se ptají, je třeba mít připravena fakta a čísla.3. Nezdržovat je, nechat je rozhodnout.4. Preferují anonymitu
<p>Millenials Děti konce tisíciletí</p>	<p>-malý podíl zákazníků, ale rychle rostoucí -používají PC od dětství, nikdy tužku a papír</p>	<ol style="list-style-type: none">1. Respekt.2. Buďte pozitivní, držte s nimi krok. Systematičtí lidé, dlouhé věty a odstavce je nudí.3. Udělejte svoje webové stránky atraktivní pro mladé – rádi provádějí transakce v interaktivním, živém prostředí.

**Jedinec v organizaci:
Chování, jednání a motivace**

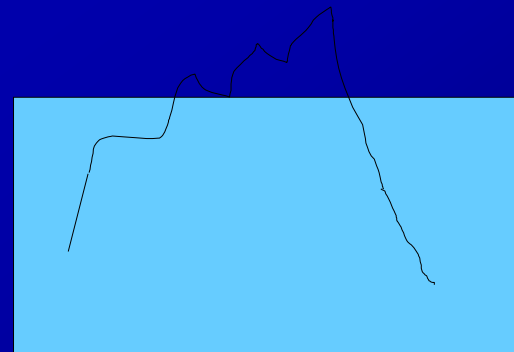
Teorie jednání

Kurt Lewin:

$$B = f(P \leftrightarrow S)$$

- B=Behavior/chování a jednání
- P=Person/osoba
- S=Situation/situace

Sigmund Freud:

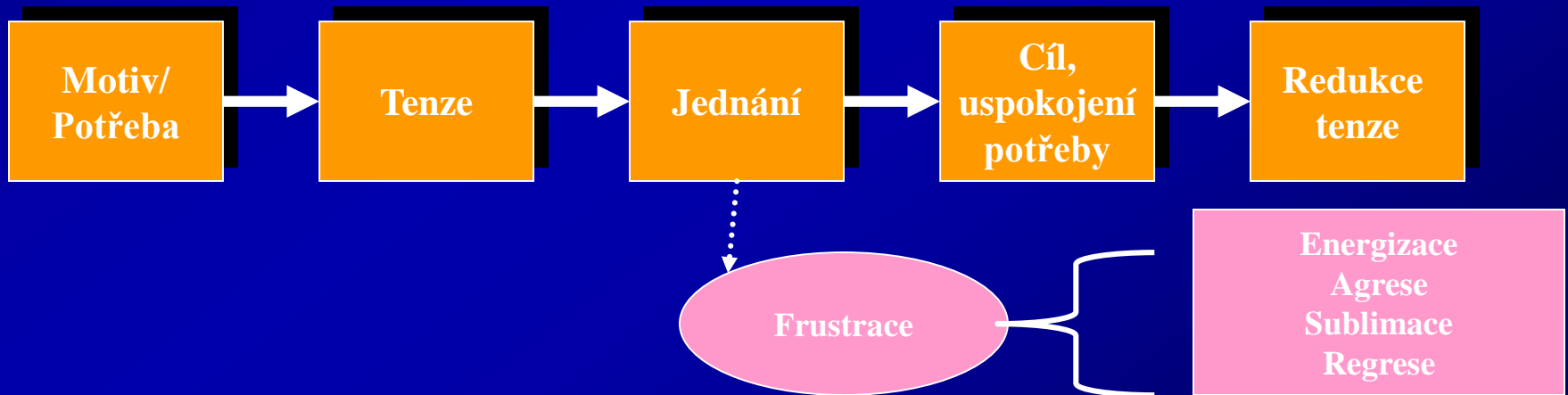


Rozvoj dovedností zaměřených na lidský potenciál

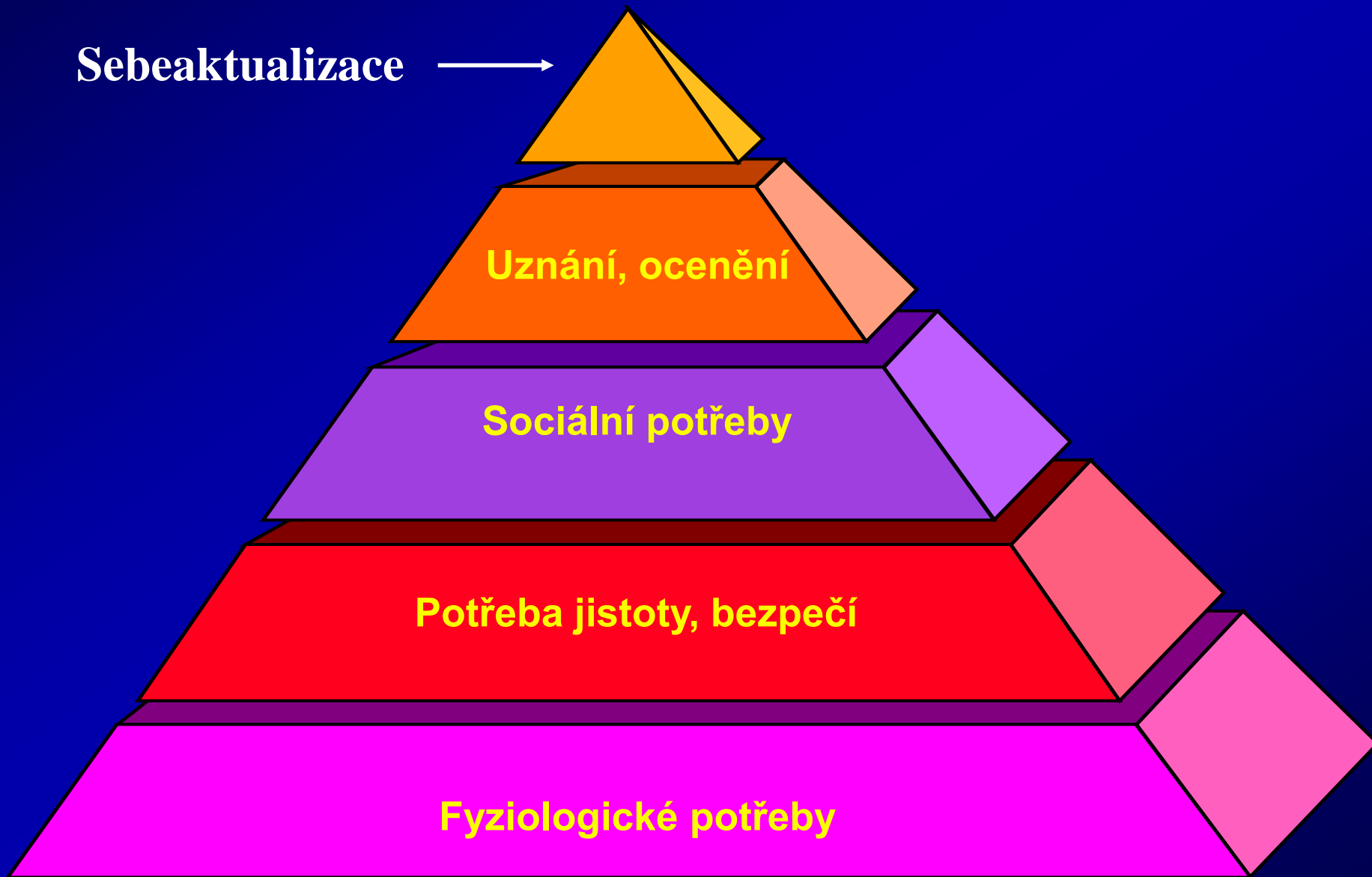
- Pochopení chování - co lidi motivuje?
- Předvídání chování a jednání
Díky pochopení minulého chování pochopit, jak se pravděpodobně člověk zachová v budoucnosti
- Korekce a změna chování
Ovlivnění chování druhých směrem k dosažení cílů

Základní pojmy

- Motivy = důvody, pohnutky k jednání, impulsy uvnitř jedince zaměřené k určitému cíli
 - Energizující složka
 - Řídící složka
- Potřeba = stav nedostatku, neuspokojení potřeby vede k aktivitě jedince
- Cíle = odměny, ke kterým je směřován motiv, jsou vně jedince



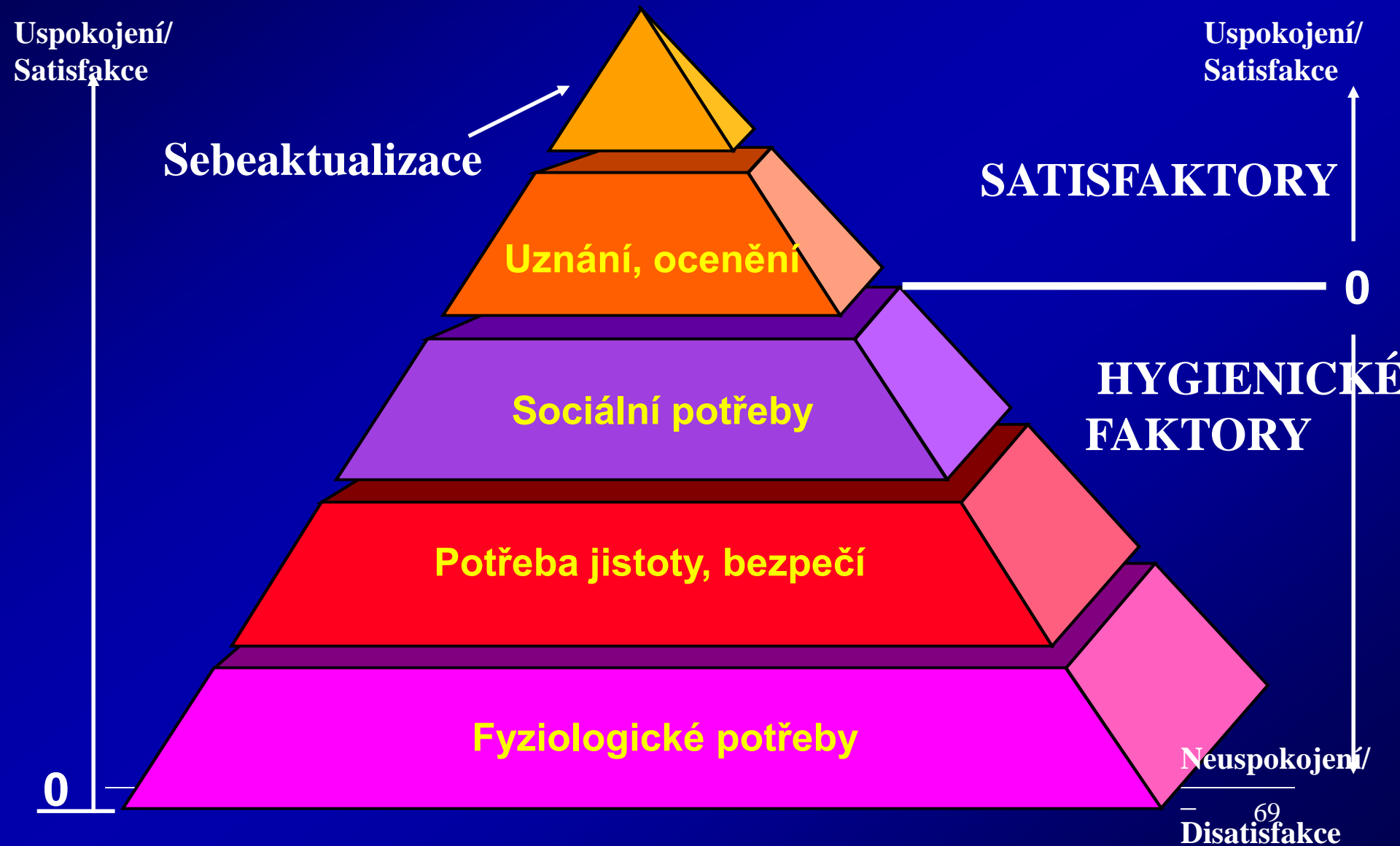
Maslowova hierarchie potřeb



Maslow

vs.

Herzberg

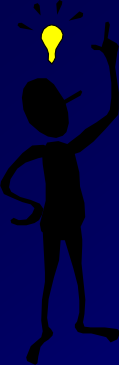


Motivace a obohacení práce



Teorie motivačních potřeb





Motivační potřeby (McClelland, Murray)

- Potřeba autonomie
- Potřeba moci
- Potřeba výkonu/dosažení cíle
- Potřeba afiliace, přináležitosti

Test – 5 minut



Jak motivovat sestru Zuzanu Šmídovou

- Přečtěte si pozorně text
- Navrhněte konkrétní postup

Návaznosti motivačních teorií

- Lidé vyhledávají bezpečí a jistotu.
- Lidé vyhledávají sociální systém, společnost, skupinu.
- Lidé vyhledávají možnosti osobního růstu.

MASLOW	ALDELFER	HERZBERG	McCLELLAND
Sebe-aktualizace	Růst	Motivátory	Potřeba výkonu
Uznání	Vztahy		Potřeba moci Potřeba afiliace
Sociální		Hygienické Faktory	
Bezpečí	Existence		
Fyziologické			

Procesní přístupy k motivaci
Jak motivace funguje?



Teorie spravedlnosti (Equity Theory, Adams)

Plat, benefits,
příležitosti etc.

$\frac{\text{VÝSTUPY}}{\text{VSTUPY}}$

Menší Větší
Rovná se
< = >
?

$\frac{\text{VÝSTUPY}}{\text{VSTUPY}}$

Úsilí, schopnosti,
zkušenosti



Člověk porovnává svůj „koeficient“ s ostatními

Teorie spravedlnosti (Equity Theory, Adams)

Porovnání koeficientu *

Výstupy A <

Vstupy A

Výstupy A =

Vstupy A

Výstupy A >

Vstupy A

Výstupy B

Vstupy B

Výstupy B

Vstupy B

Výstupy B

Vstupy B

Vnímání zaměstnance

Nespravedlnost
(nedoplnění)

Spravedlnost

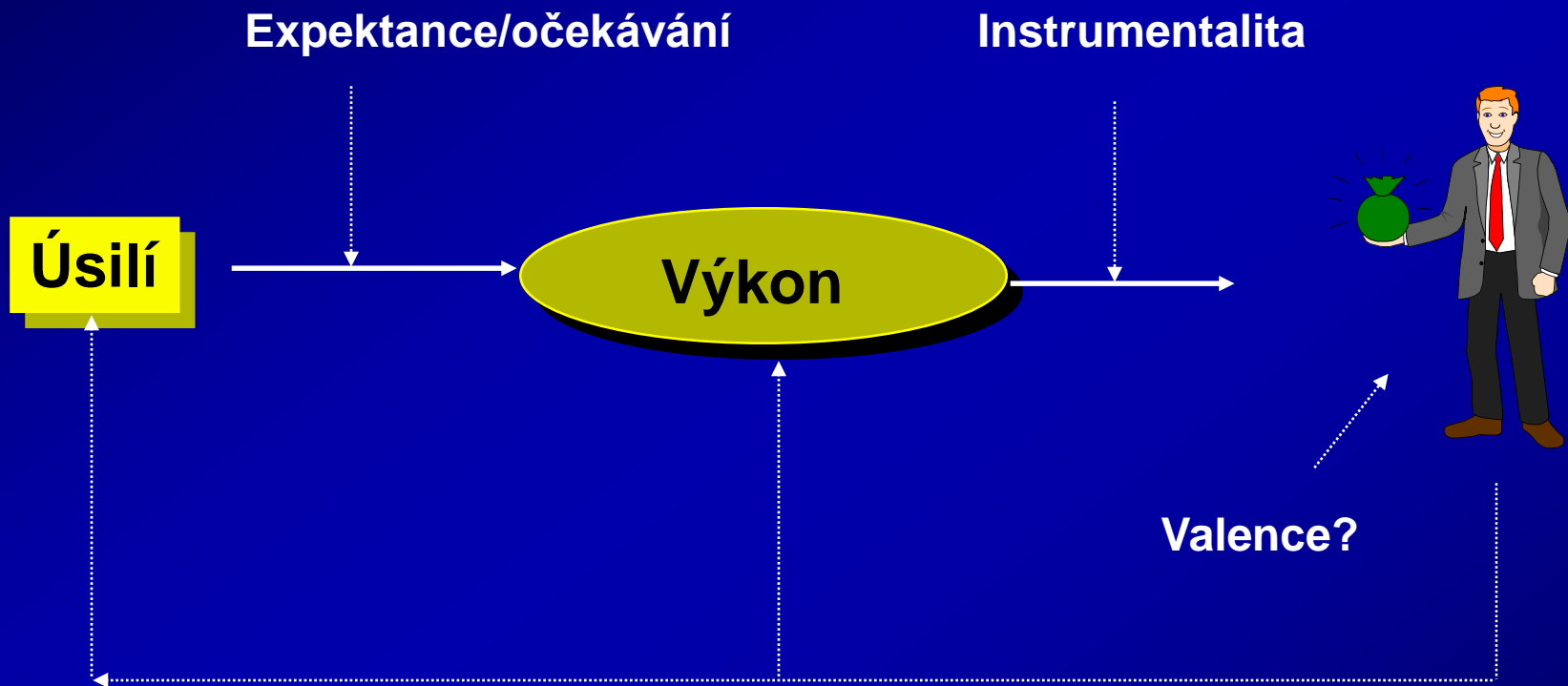
Nespravedlnost
(přeplnění)

**zaměstnanec A , referenční osoba B: já uvnitř/vně organizace, někdo jiný uvnitř/vně organizace*

Reakce na vnímanou nespravedlnost

- Změnit vstupy
- Změnit výstupy
- Změnit, pokřivit sebevnímání
- Změnit (pokřivit) optiku vnímání ostatních
- Vybrat si jinou referenční osobu
- Odejít z dané situace

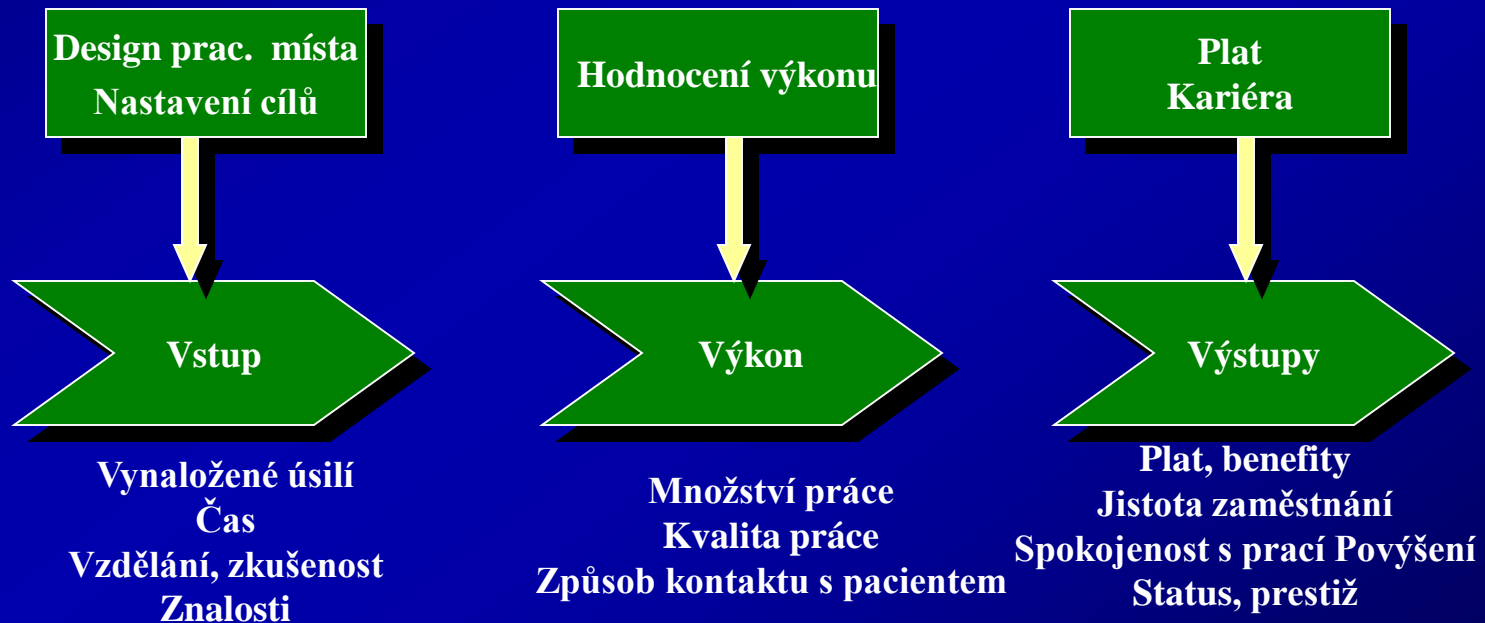
Expektanční teorie (Vroom)



$$\text{Motivace} = E * I * V$$

Motivační nástroje

- Design pracovního místa, pozice
- Nastavení cílů
- Hodnocení výkonu
- Odměna za výkon (plat)
- Možnosti rozvoje, kariéra



Model klíčových charakteristik práce (Hackman, Oldham)



Motivační potenciál práce

Rozmanitost schopností + Identita úkolu+ Významnost úkolu

3

MPS =

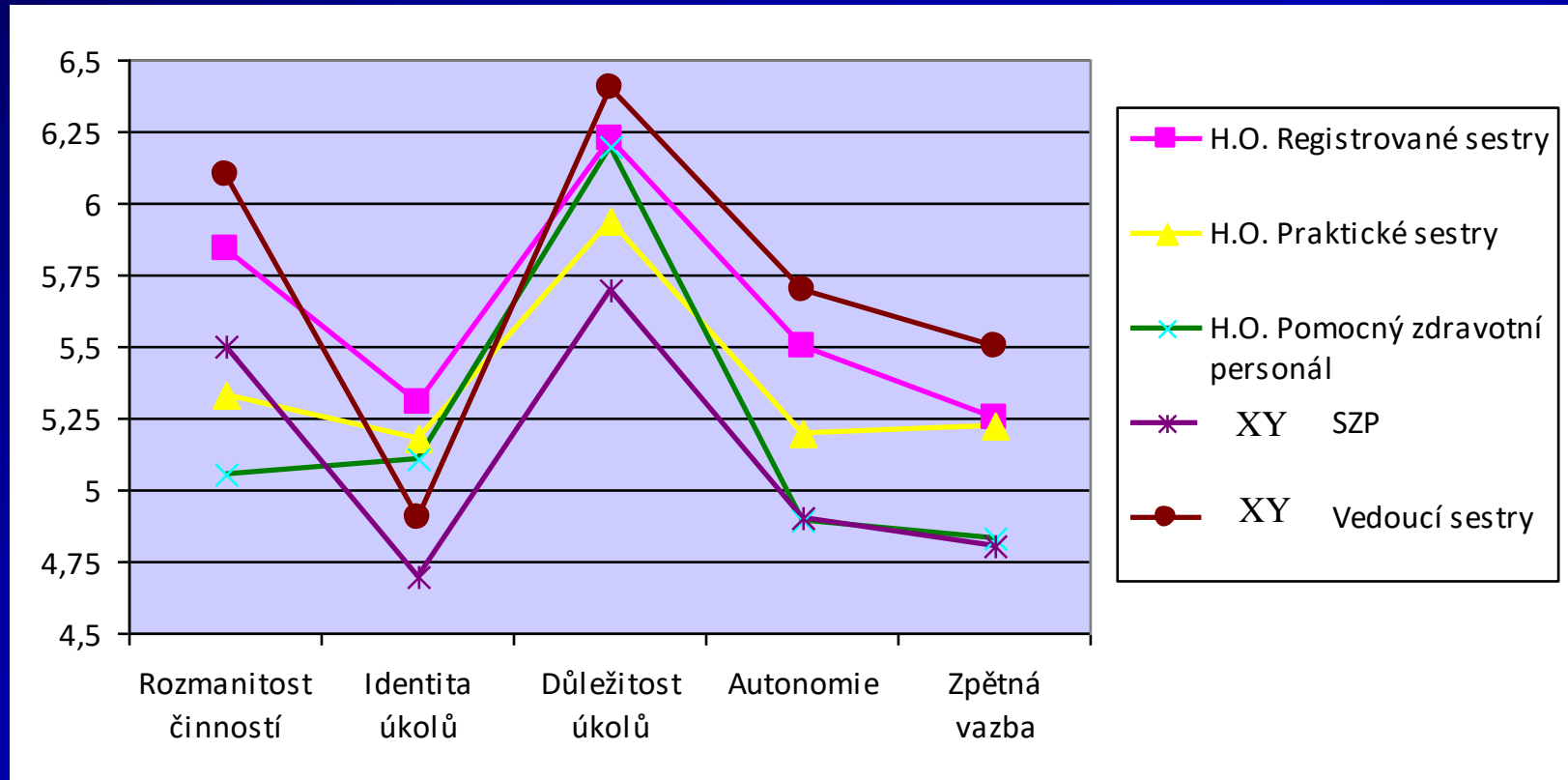
X

Autonomie

X

Zpětná vazba

MPS – Motivační potenciál práce: výzkum v nemocnici střední velikosti



MPS – celkový skór: výzkum v nemocnici střední velikosti

