
OBSAH

ÚVOD	9
JAK STUDOVAT TUTO KNIHU	9
1. ORGANIZAČNÍ CHOVÁNÍ	11
Čím se zabývá organizační chování?	12
Vztah organizačního chování k jiným vědám	12
Rozvoj poznání v organizačním chování	14
Výsledky vědeckého výzkumu	14
Kvantitativní výzkum	15
Kvalitativní výzkum	16
Kombinace kvantitativního a kvalitativního výzkumu	17
Empirické poznatky	17
Intervence, používané v organizačním chování	19
Organizační rozvoj	20
Doplňek : matematické metody v organizačním chování	23
T-test rozdílů mezi průměry	23
Korelační koeficient	24
Vícenásobné regresní koeficienty	24
Otázky	25
Přehled důležitých pojmů	26
Shrnutí	27
2. VÝVOJ NÁZORŮ NA ORGANIZACI	29
Mechanistický přístup	30
Teorie byrokracie (Max Weber)	31
Klasické řízení (Henri Fayol, F. W. Mooney, Lyndall Urwick)	33
Vědecké řízení (Frederick Taylor)	34
Škola lidských vztahů (Elton Mayo)	35
Humanistický přístup	36
Teorie X a Y (Douglas McGregor)	36
Sebeaktualizace (Abraham Maslow)	37
Moderní názory	38
Obecná teorie systémů (Ludwig von Bertalanffy)	38
Teorie kontingence	39
Populační ekologie	40
Kybernetické principy	41
Teorie „Z“ (William Ouchi)	43
Postmoderní přístup	45
Chaos (Tom Peters)	46

Racionalita, jazyk a moc	47
Organizační metafory (Gareth Morgan)	48
Postmoderní organizace (Stuart R. Clegg)	50
Otázky	51
Přehled důležitých pojmů	53
Shrnutí	53

3. OSOBNOST ČLOVĚKA V ORGANIZACI 57

Schopnosti	58
Intelligence	59
Znalosti, dovednosti a zkušenosti	60
Vlastnosti osobnosti	61
Motivy a potřeby	64
Postoje	65
Hodnoty	67
Zvláštní dimenze osobnosti	68
Aplikace poznatků o osobnosti	69
lidí v manažerské praxi	69
Otázky	70
Případová studie: Absolvent VUT s velmi dobrým prospěchem	72
Přehled důležitých pojmů	73
Shrnutí	74

4. POSLÁNÍ A CÍLE ORGANIZACE 75

Poslání organizace a strategická vize	76
Organizační cíle	76
Různé typy cílů	77
Sdílení cílů	79
Přijetí cílů vrcholového vedení	80
Řízení podle cílů	81
Stanovení cílů	82
Ukládání úkolů	84
Otázky	86
Případová studie: Neshody mezi řediteli	87
Přehled důležitých pojmů	88
Shrnutí	89

5. ORGANIZAČNÍ STRUKTURY A PRACOVNÍ MÍSTA 91

Typy organizačních struktur	92
Lidé v organizační struktuře: neformální organizace a reálná moc	95
Chování lidí ve funkcionální struktuře	96
Chování lidí v divizionální struktuře	97
Sociální problémy maticového uspořádání	98

Zavádění změn organizačního uspořádání	99
Pracovní místa a popisy práce	100
Změny v pojetí pracovního místa	100
Rozšiřování a obohacování práce	101
Postup při změnách práce	102
<i>Otázky</i>	103
Případová studie: Spolupráce mezi útvary	103
<i>Přehled důležitých pojmů</i>	105
<i>Shrnutí</i>	105
6. ORGANIZAČNÍ KULTURA	107
Vytváření a udržování organizační kultury	109
Prvky kultury	110
Různé typy organizačních kultur	112
Organizační kultury různých zemí	114
Transformace organizační kultury	116
<i>Otázky</i>	117
Případová studie: Kulturní rozdíly	118
Případová studie: Cožpak takhle: vypadá kapitalismus?	119
<i>Přehled důležitých pojmů</i>	121
<i>Shrnutí</i>	121
7. DYNAMIKA ORGANIZAČNÍCH VZTAHŮ	123
• Role	124
Psychologická smlouva	126
Přetížení role	127
Konflikt role	128
Moc	130
Konflikty	133
Pozitivní a negativní působení konfliktu	134
Příčiny konfliktů	135
Management konfliktu	135
Organizační politika	136
Hry	138
Politické jednání manažera	140
<i>Otázky</i>	141
Případová studie: Vznik nové univerzity	142
<i>Přehled důležitých pojmů</i>	145
<i>Shrnutí</i>	145

8. SKUPINOVÁ DYNAMIKA A SKUPINOVÁ	
 EFEKTIVNOST	147
Typy skupin	148
Funkce formální skupiny	149
Rozvoj skupiny	150
Role členů skupiny	151
Synergický efekt zvyšuje efektivnost týmu	153
Spolupráce	154
Důvěra	155
Soudržnost	156
„Skupmysl“ omezuje efektivnost týmu	157
Otázky	161
Případová studie: Software a marketing	162
Přehled důležitých pojmů	166
Shrnutí	166
9. MOTIVY PRACOVNÍ ČINNOSTI	169
Základní pojmy: motiv, potřeba, incentiv, frustrace	170
Hierarchie potřeb (Abraham Maslow)	172
ERG: existence – vztahy – růst (Clayton Alderfer)	174
Satisfactory a faktory hygienické (Frederick Herzberg)	176
Facetizace pracovních hodnot (Dov Elizur)	178
Otázky	180
Případová studie: Zlepšovatel	182
Přehled důležitých pojmů	183
Shrnutí	184
10. PRŮBĚH MOTIVACE. MOTIVOVÁNÍ	185
Teorie expektance (Victor Vroom)	186
O. B. MOD: modifikace organizačního chování (B. F. Skinner)	189
Teorie spravedlnosti (J. Stacey Adams)	192
Kauzální atribuce 1. (Fritz Heider)	194
Kauzální atribuce 2. (Harold H. Kelley)	196
Motivující hodnocení pracovníků	197
Otázky	199
Případová studie: Nezájem o novou práci	200
Přehled důležitých pojmů	201
Shrnutí	202
11. VEDENÍ	203
Teorie rysů	204
Způsob chování	205

Úcta a struktura (Ohio)	206
Orientace na pracovníka – orientace na práci (Michigan)	207
Teorie GRID (Blake a Mouton)	208
Kontingenční (situacionalistický) přístup	210
Fiedlerův kontingenční model	211
Rozhodovací model (Vroom a Yetton)	212
Situační vedení (Hersey a Blanchard)	215
Vedení „cesta-úkol“ (Robert House)	216
Transakční a transformační styl vedení (Bernard M. Bass)	218
Transformační vedení	218
Transakční vedení	222
Styl jednání podřízených	223
Otázky	223
Případová studie: Přetížený generální ředitel	226
Přehled důležitých pojmů	228
Shrnutí	229

12. KOMUNIKACE V ORGANIZACI 231

Proces komunikace	232
Zpětná vazba	234
Přenos informací	236
Volba médií	236
Volba komunikačního kanálu	238
Působení osobnosti na komunikační proces	239
Komunikační styl	242
Komunikační dovednosti	245
Naslouchání	245
Sdělování	246
Neverbální komunikace	247
Otázky	248
Případová studie: Nepovedený seminář	249
Přehled důležitých pojmů	252
Shrnutí	253

13. ŘÍZENÍ JAKOSTI V ORGANIZACÍCH 255

V čem spočívá význam řízení jakosti pro organizaci?	256
Vývoj řízení jakosti v organizaci	258
Základní principy řízení jakosti	259
Orientace na zákazníka	260
Organizační struktura	262
Týmová práce	265
Rozvoj kompetence jednotlivců	266
Orientace na postup a normy ISO 9 000	267

Zavádění systému řízení jakosti do organizace	269
<i>Otázky</i>	272
Případová studie: Nespokojený Angličan	273
<i>Přehled důležitých pojmů</i>	275
<i>Shrnutí</i>	275
14. KARIÉRA V ORGANIZACI	277
Pojetí kariéry	278
Kariérový pohyb	278
Dimenze kariérového cyklu (E. H. Schein)	279
Mobilografie (E. E. Jennings)	281
Srovnání Scheinova a Jenningsova modelu kariérových pohybů	281
Kariérové typy	282
Typy profesionální osobnosti (J. Holland)	282
Kariérové kotvy (E. H. Schein)	284
Vývoj kariéry v průběhu zaměstnání	287
Řízení kariéry v organizaci a kariérové intervence	290
Kariérové plány	292
<i>Otázky</i>	294
Případová studie: Boj o místo finančního ředitele	296
<i>Přehled důležitých pojmů</i>	298
<i>Shrnutí</i>	299
ODPOVĚDI NA OTÁZKY	301
CITOVANÁ LITERATURA	331
SEZNAM OBRÁZKŮ A TABULEK	335
JMENNÝ REJSTŘÍK	337
PŘEDMĚTOVÝ REJSTŘÍK	339