

# Obsah

## Předmluva

**xv**

### Kapitola 1

## Úvod

**1**

**CO SE V TÉTO KAPITOLE NAUČÍTE**

**1**

**KLÍČOVÉ POJMY**

**1**

**ÚVOD**

**2**

**STUDIUM ORGANIZAČNÍHO CHOVÁNÍ**

**2**

**ORGANIZAČNÍ CHOVÁNÍ A PODNIKATELSKÉ PROSTŘEDÍ**

**3**

**STRUKTURA A PRINCIPY TÉTO PUBLIKACE**

**6**

PŘEHLED PUBLIKACE

**6**

PŘÍPADOVÉ STUDIE A PŘÍKLADY

**8**

TŘI TÉMATA: ZMĚNA, KONFLIKT A KOMUNIKACE

**8**

### Kapitola 2

## Pohled na chování jednotlivce

**CO SE V TÉTO KAPITOLE NAUČÍTE**

**11**

**KLÍČOVÉ POJMY**

**11**

**ÚVOD**

**12**

**INDIVIDUÁLNÍ CHOVÁNÍ A OSOBNOST**

**13**

TEORIE OSOBNOSTI

**14**

OSOBNOST V ORGANIZACI

**18**

**VNÍMÁNÍ A JEHO PROCESY**

**20**

TEORIE ATRIBUCÍ (PŘISUZOVANÝCH VÝZNAMŮ CHOVÁNÍ)

**23**

**POSTOJE A HODNOTY**

**25**

POSTOJE

**25**

ZMĚNA NA INDIVIDUÁLNÍ ÚROVNI: ZMĚNA POSTOJŮ

**28**

HODNOTY

**28**

**PROCES UČENÍ U JEDNOTLIVCŮ V ORGANIZACI**

**30**

STYLY UČENÍ

**31**

**PROCES ROZHODOVÁNÍ**

**33**

<b>KOMUNIKACE, ZMĚNA A KONFLIKT</b>	<b>35</b>
JOHARIHO OKNO: VYUŽITÍ KOMUNIKACE KE ZMĚNĚ VNÍMÁNÍ	35
PSYCHOLOGICKÉ SMLOUVY: POVEDOU ORGANIZAČNÍ ZMĚNY K VYŠŠÍMU POČTU KONFLIKTŮ?	37

## Kapitola 3

<b>Motivace v práci</b>	<b>41</b>
<b>CO SE V TĚTO KAPITOLE NAUČÍTE</b>	<b>41</b>
<b>KLÍČOVÉ POJMY</b>	<b>41</b>
<b>ÚVOD</b>	<b>42</b>
<b>MYŠLENKOVÉ ŠKOLY</b>	<b>43</b>
TEORIE OBSAHU A PROCESU, TRADICE BEHAVIORISMU A KOGNITIVNÍHO PŘÍSTUPU	43
<b>TEORIE OČEKÁVÁNÍ: RÁMEC PRO ANALÝZU</b>	<b>44</b>
<b>MOTIVACE NA PRACOVÍŠTI</b>	<b>47</b>
PORTERŮV A LAWLERŮV MODEL OČEKÁVÁNÍ	47
<b>TEORIE POTŘEB</b>	<b>49</b>
HIERARCHIE POTŘEB	49
MCCELLELANDOVA TEORIE POTŘEBY DOSAHOVÁNÍ CÍLŮ	52
<b>VNITŘNÍ A VNĚJŠÍ ODMĚNY</b>	<b>55</b>
<b>MOTIVACE A ODPOVÍDAJÍCÍ HODNOCENÍ</b>	<b>58</b>
<b>ZMĚNA, MOTIVACE A PSYCHOLOGICKÁ SMLOUVA</b>	<b>59</b>
<b>MOTIVACE A KONFLIKT</b>	<b>60</b>
MOTIVACE A KOMUNIKACE	62
<b>SOUDOBÉ TEORIE MOTIVACE</b>	<b>62</b>
<b>MOTIVACE A STRUKTURA PRÁCE</b>	<b>64</b>
HACKMANŮV A OLDHAMŮV MODEL CHARAKTERISTIKY PRÁCE	66

## Kapitola 4

<b>Skupiny a týmy</b>	<b>69</b>
<b>CO SE V TĚTO KAPITOLE NAUČÍTE</b>	<b>69</b>
<b>KLÍČOVÉ POJMY</b>	<b>69</b>
<b>ÚVOD</b>	<b>70</b>
<b>PROČ SE SLUČOVAT DO SKUPIN?</b>	<b>71</b>
BEZPEČÍ A OCHRANA	72
SPOJENECTVÍ A POSTAVENÍ	72
MOC	72
<b>SKUPINY A TÝMY</b>	<b>73</b>
SKUPINY	73
TÝMY	<b>74</b>
SAMOŘÍZENÉ TÝMY	75
SKUPINY UVNITŘ SKUPIN	77

<b>FORMÁLNÍ A NEFORMÁLNÍ SKUPINY A TÝMY</b>	<b>78</b>
FORMÁLNÍ SKUPINY	78
NEFORMÁLNÍ SKUPINY	79
<b>STUPNĚ VÝVOJE SKUPINY A TÝMU</b>	<b>80</b>
BASS A RYTERBAND	81
WOODCOCK	81
TUCKMAN	82
<b>ROLE A RUTINA</b>	<b>84</b>
SKUPINOVÉ NORMY	84
SKUPINOVÉ ROLE	85
BELBINOVY TÝMOVÉ ROLE	85
<b>BUDOVÁNÍ A ÚDRŽBA EFEKTIVNÍCH TÝMŮ</b>	<b>87</b>
SOUDRŽNOST A VÝKON SKUPINY	89
KONFORMITA A SKUPINOVÉ MYŠLENÍ	90
<b>KOMUNIKACE A KONFLIKT</b>	<b>92</b>
VNITROSKUPINOVÉ CHOVÁNÍ A KONFLIKT	93
MEZISKUPINOVÉ CHOVÁNÍ A KONFLIKT	94
<b>SKUPINY A ZMĚNA</b>	<b>95</b>
VLIV TECHNOLOGIE	95
GLOBÁLNÍ TÝMOVÁ PRÁCE	96

## Kapitola 5

<b>Organizační teorie</b>	<b>105</b>
<b>CO SE V TĚTO KAPITOLE NAUČÍTE</b>	<b>105</b>
<b>KLÍČOVÉ POJMY</b>	<b>105</b>
<b>ÚVOD</b>	<b>106</b>
<b>GLOBÁLNÍ ORGANIZAČNÍ TEORIE</b>	<b>107</b>
<b>TECHNICKO-LOGICKÝ PŘÍSTUP</b>	<b>108</b>
BYROKRACIE	108
KLASICKÁ TEORIE	109
VĚDECKÉ ŘÍZENÍ	110
<b>SOCIOLOGICKO-LIDSKÝ PŘÍSTUP</b>	<b>114</b>
TEORIE LIDSKÝCH VZTAHŮ	114
<b>TEORIE SYSTÉMŮ</b>	<b>115</b>
<b>KONTINGENČNÍ TEORIE (TEORIE NAHODILOSTI)</b>	<b>117</b>
KONTINGENČNÍ FAKTOR: PROSTŘEDÍ OBCHODU	118
KONTINGENČNÍ FAKTOR: TECHNOLOGIE	119
KONTINGENČNÍ FAKTOR: VELIKOST ORGANIZACE	119
KONTINGENCE (NAHODILOST): KRITIKA A ZÁVĚRY	120
<b>SOUČASNÉ NAZÍRÁNÍ</b>	<b>121</b>
RÁMCE A NÁHLEDY	121
ORGANIZAČNÍ ANALÝZA: SOUČASNÁ TÉMATA	124

## Kapitola 6

<b>Řízení a vedení</b>	<b>129</b>
<b>CO SE V TÉTO KAPITOLE NAUČÍTE</b>	<b>129</b>
<b>KLÍČOVÉ POJMY</b>	<b>129</b>
<b>ÚVOD</b>	<b>130</b>
<b>OD TAYLORA K MINTZBERGOVI</b>	<b>130</b>
FREDERICK TAYLOR	130
HENRY FAYOL	131
PETER DRUCKER	132
HENRY MINTZBERG	133
<b>CO ODLIŠUJE VEDEÁNÍ OD ŘÍZENÍ</b>	<b>134</b>
<b>VEDEÁNÍ: TEORIE MYŠLENÍ</b>	<b>136</b>
TEORIE POVAHOVÝCH RYSŮ	136
BEHAVIORÁLNÍ TEORIE (TEORIE CHOVÁNÍ)	137
SITUAČNÍ TEORIE	141
VNITŘNÍ PODNIKATELÉ (ZLEPŠOVATELÉ) A PODNIKATELÉ	145
<b>JINÁ FORMA VEDEÁNÍ</b>	<b>146</b>
FORMY VEDEÁNÍ	146
<b>VEDEÁNÍ A ZMĚNA</b>	<b>148</b>
PLURALISTICKÉ VEDEÁNÍ	148
TRANSFORMAČNÍ VEDEÁNÍ	150
VEDEÁNÍ A ZMĚNA: ZÁVĚRY	151
<b>VEDEÁNÍ A KOMUNIKACE</b>	<b>154</b>
<b>VEDEÁNÍ A KONFLIKT</b>	<b>154</b>

## Kapitola 7

<b>Struktura v organizacích</b>	<b>157</b>
<b>CO SE V TÉTO KAPITOLE NAUČÍTE</b>	<b>157</b>
<b>KLÍČOVÉ POJMY</b>	<b>157</b>
<b>ÚVOD</b>	<b>158</b>
<b>DEFINICE ORGANIZAČNÍ STRUKTURY</b>	<b>158</b>
<b>STRUKTURA A SLOVNÍ ZÁSOPA</b>	<b>159</b>
CENTRALIZACE	159
DIFERENCIACE	160
INTEGRACE	160
SPECIALIZACE	160
FORMALIZACE	160
ROZSAH ŘÍZENÍ	160
BYROKRACIE	160
<b>STRUKTURÁLNÍ TYPY</b>	<b>161</b>
MULTIFUNKČNÍ STRUKTURY	161
MULTIDIVIZNÍ STRUKTURY	163
MATICOVÉ STRUKTURY	164

<b>VLIVY NA STRUKTURU</b>	<b>167</b>
STRATEGIE A STRUKTURA	167
TECHNOLOGIE A STRUKTURA	168
VELIKOST A STRUKTURA	170
OBCHODNÍ PROSTŘEDÍ	170
SHRNUTÍ VLIVU NA STRUKTURU	172
<b>KRITIKA NAHODILOSTI</b>	<b>173</b>
<b>ORGANIZACE JAKO SYSTÉM</b>	<b>173</b>
<b>SOUČASNÉ VLIVY NA STRUKTURU</b>	<b>175</b>
FLEXIBILNÍ PRÁCE	175
VZDĚLANÝ MANAGEMENT	179
SÍŤ STRUKTUR	181
KOMUNITY PRAKTICKÝCH ČINNOSTÍ	182
STRUKTURA A NADNÁRODNÍ PODNIK	184
STRUKTURA A KONKURENCE – DŮKAZ VÝZKUMU	185

## Kapitola 8

**Organizační moc, politika a konflikt 191**

<b>CO SE V TĚTO KAPITOLE NAUČÍTE</b>	<b>191</b>
<b>KLÍČOVÉ POJMY</b>	<b>191</b>
<b>ÚVOD</b>	<b>192</b>
POLITICKÉ HLEDISKO	192
<b>ORGANIZAČNÍ MOC</b>	<b>195</b>
ZDROJE MOCI	195
BEZMOCNOST	200
POSÍLENÍ MOCI	201
<b>ORGANIZAČNÍ POLITIKA</b>	<b>204</b>
OBLASTI POLITICKÉ ČINNOSTI	204
<b>ORGANIZAČNÍ KONFLIKT</b>	<b>205</b>
SNAHA O ZVLÁDNUTÍ KONFLIKTU	207
<b>MOC A KOMUNIKACE</b>	<b>210</b>
<b>MOC A ORGANIZAČNÍ ZMĚNA</b>	<b>211</b>

## Kapitola 9

**Firemní kultura 215**

<b>CO SE V TĚTO KAPITOLE NAUČÍTE</b>	<b>215</b>
<b>KLÍČOVÉ POJMY</b>	<b>215</b>
<b>ÚVOD</b>	<b>216</b>
<b>FIREMNÍ KULTURA V KONTEXTU</b>	<b>216</b>
<b>FIREMNÍ KULTURA: DEFINICE A DEBATA</b>	<b>219</b>

<b>FIREMNÍ KULTURA A ZMĚNA</b>	<b>225</b>
KULTURNÍ ZMĚNA	226
ORGANIZAČNÍ UČENÍ A ZMĚNA	231
<b>KULTURA, KONFLIKT A KOMUNIKACE</b>	<b>231</b>
KONFLIKT MEZI SUBKULTURAMI	232

• Kapitola 10

## **Vliv národní kultury na organizační chování 237**

<b>CO SE V TĚTO KAPITOLE NAUČÍTE</b>	<b>237</b>
<b>KLÍČOVÉ POJMY</b>	<b>238</b>
<b>ÚVOD</b>	<b>238</b>
<b>NÁRODNÍ KULTURA</b>	<b>239</b>
<b>POHLEDY NA KULTURU</b>	<b>241</b>
KLUCKHOHN A STRODTBECK	241
NANCY ADLER	242
ANDRÉ LAURENT	243
GEERT HOFSTEDE	245
FONS TROMPENAARS	250
KULTURNÍ ŠOK A KULTURNÍ POSUN	252
<b>ORGANIZAČNÍ CHOVÁNÍ A NÁRODNÍ KULTURA</b>	<b>254</b>
KONVERGENCE NEBO DIVERGENCE?	254
KULTURNÍ CHOVÁNÍ A CHOVÁNÍ JEDNOTLIVCE	255
KULTURA A MOTIVACE	256
KULTURA A VEDENÍ	258
KULTURA A STRUKTURA	259
ZMĚNA VE VÝCHODNÍ EVROPE	260
JIHOKOREJSKÝ CHAEBOL	261
<b>ZMĚNA, KONFLIKT A KOMUNIKACE</b>	<b>263</b>
ZMĚNA A NÁRODNÍ KULTURA: PŘÍPAD PRUŽNÉ PRACOVNÍ ČINNOSTI	264

## **• Případové studie 267**

Případ 1	268
----------	-----

### **Motivované týmy: mezikulturní případ 268**

SCANIA, ANGERS (SAN)	268
FILOZOFIE ŘÍZENÍ A SKUPINOVÝ TÝM	268
PRACOVNÍ SKUPINA	269
OSVĚDČILY SE SKUPINOVÉ TÝMY?	270
TÝMOVÁ SPOLUPRÁCE NA VŠECH ÚROVNÍCH A VE VŠECH VZTAZÍCH	270
INDIVIDUALISMUS A DŮVĚRA	271
DŮSLEDKY KULTURNÍCH ROZDÍLŮ A PODOBNOSTÍ	272
<b>ZÁVĚR</b>	<b>274</b>

Případ 2	276
<b>Organizační změna: multikvalifikace ve zdravotnickém sektoru</b>	<b>276</b>
<b>ÚVOD</b>	<b>276</b>
<b>MIKROKONTEXT: STŘEDNĚ VELKÁ NEMOCNICE STÁTNÍ ZDRAVOTNÍ PÉČE</b>	<b>276</b>
<b>OBSAH ZMĚNY: POJEM OBECNĚ POUŽITELNÉHO PRACOVNÍKA</b>	<b>277</b>
<b>OBLAST A ROZSAH ZMĚNY</b>	<b>277</b>
JEDNÁNÍ O DŮVODECH	278
SPOR	279
<b>REALIZACE: STRUKTURA A PROCES</b>	<b>279</b>
„DĚTSKÉ NEMOCI“	280
NAPĚTÍ PŘED VOLBAMI	281
<b>HLASOVÁNÍ</b>	<b>281</b>
Případ 3	283
<b>Yahoo!</b>	<b>283</b>
<b>NOVÉ STRUKTURY</b>	<b>283</b>
<b>O SPOLEČNOSTI YAHOO!</b>	<b>284</b>
<b>HLAVNÍ HRÁČI V TÝMU</b>	<b>285</b>
„TŘI AMIGOS“	285
DALŠÍ KLÍČOVÍ ZAMĚSTNANCI	285
<b>ZHROUCENÍ</b>	<b>286</b>
<b>DOVĚTEK – LEDEN 2002</b>	<b>287</b>
<b>Rejstřík</b>	<b>289</b>