

Tereza Králová a kol.

ORGANIZAČNÍ CHOVÁNÍ

Teorie a praxe
lidského jednání
v organizacích



Tereza Králová a kol.

ORGANIZAČNÍ CHOVÁNÍ

Teorie a praxe
lidského jednání
v organizacích



Kniha vznikla ve spolupráci s Českou spořitelnou, a.s., firemním partnerem Katedry manažerské psychologie a sociologie Fakulty podnikohospodářské VŠE v Praze.

Upozornění pro čtenáře a uživatele této knihy

Všechna práva vyhrazena. Žádná část této tištěné či elektronické knihy nesmí být reprodukována a šířena v papírové, elektronické či jiné podobě bez předchozího písemného souhlasu nakladatele. Neoprávněné užití této knihy bude trestně stíháno.

Automatizovaná analýza textů nebo dat ve smyslu čl. 4 směrnice 2019/790/EU a použití této knihy k trénování AI jsou bez souhlasu nositele práv zakázány.

Mgr. Tereza Králová, Ph.D. a kol.

Organizační chování

Teorie a praxe lidského jednání v organizacích

Vydala Grada Publishing, a.s.
U Průhonu 22, 170 00 Praha 7
tel.: +420 234 264 401
www.grada.cz
jako svou 10 404. publikaci

Autorský kolektiv

Mgr. Karel Čada, Ph.D.

spoluautor kapitol 6, 7, 8

Mgr. Tereza Králová, Ph.D.

editorka a autorka kapitol 1, 2, 4, 5

Mgr. Veronika Motlová, Ph.D.

realizátorka rozhovorů a autorka příběhů České spořitelny

Ing. Jaroslav Petřů, Ph.D.

autor podkapitol 5.8, 6.4.3

Mgr. Ivana Lukeš Rybanská, Ph.D.

spoluautorka kapitol 6, 7, 8

PhDr. Lenka Šilerová, Ph.D.

autorka kapitoly 3

Odpovědný redaktor Petr Somogyi
Grafická úprava a sazba Jan Šístek
Návrh a zpracování obálky Robert Prokopec
Počet stran 240
První vydání, Praha 2026
Vytiskla TISKÁRNA V RÁJI, s.r.o., Pardubice

© Grada Publishing, a.s., 2026

Cover photo © Freepik.com

Názvy produktů, firem apod. použité v knize mohou být ochrannými známkami nebo registrovanými ochrannými známkami příslušných vlastníků.

ISBN 978-80-271-8445-3 (pdf)

ISBN 978-80-271-1028-5 (print)

Obsah

O autorech	9
Předmluva	11
Slovo úvodem	13
Struktura knihy a jednotlivých kapitol	14
Úvodní slovo z České spořitelny	17
Příběh České spořitelny	19
1 Person-job fit	21
1.1 Cíle učení a klíčové pojmy	21
1.2 Kapitolou stručně	22
1.3 Příběh České spořitelny 1	22
1.4 Chování v organizačním kontextu	24
1.4.1 Interní a externí faktory chování	26
1.5 Person-job fit	28
1.5.1 Kompetence, kvalifikace, způsobilost	29
1.6 Osobnost	32
1.6.1 Vývoj osobnosti	36
1.6.2 Struktura osobnosti	40
1.7 Vybrané rysy osobnosti relevantní pracovnímu prostředí	55
1.8 Otázky a zdroje k dalšímu studiu	62
2 Motivace a spokojenost	63
2.1 Cíle učení a klíčové pojmy	63
2.2 Kapitolou stručně	64
2.3 Příběh České spořitelny 2	64
2.4 Motivace	65
2.4.1 Výkon a výkonnost	66
2.4.2 Motivace a výkon	68
2.5 Pracovní spokojenost	70

2.6	Vybrané teorie motivace pracovního jednání	71
2.6.1	Hierarchická teorie potřeb (Abraham Maslow)	71
2.6.2	E.R.G. teorie (Clayton P. Alderfer)	71
2.6.3	Teorie manifestních potřeb (David C. McClelland)	72
2.6.4	Dvoufaktorová teorie motivace (Frederick I. Herzberg)	73
2.6.5	Teorie spravedlnosti (John S. Adams)	74
2.6.6	Teorie očekávání (Victor H. Vroom)	75
2.6.7	Teorie stanovování cílů (Edwin A. Locke a Gary P. Latham)	76
2.6.8	Teorie X a Y (Douglas McGregor)	78
2.7	Otázky a zdroje k dalšímu studiu	81
3	Odolnost a stres	83
3.1	Cíle učení a klíčové pojmy	83
3.2	Kapitolou stručně	84
3.3	Příběh České spořitelny 3	84
3.4	Odolnost a stres	85
3.4.1	Výzvy současného světa	86
3.4.2	Odolnost	87
3.4.3	Stres	90
3.5	Zvládání stresu	92
3.5.1	Aktivní i pasivní způsoby zvládání stresu	92
3.5.2	Príznaky a dopady stresu	94
3.6	Stres a odolnost v pracovním prostředí	96
3.6.1	Zdroje stresu v pracovním prostředí	97
3.6.2	Prevence stresu a podpora na úrovni organizace	100
3.6.3	Prevence stresu a zvládání zátěže na úrovni jednotlivce	101
3.7	Rozvíjení vlastní odolnosti	104
3.7.1	Sebepoznávání a sebehodnocení	105
3.7.2	Sebeovládání a seberozvoj	106
3.7.3	Režim práce a odpočinku	107
3.7.4	Time management	108
3.7.5	Relaxační a dechové techniky	109
3.7.6	Všímavost	110
3.8	Otázky a zdroje k dalšímu studiu	111
4	Vztahy a komunikace	113
4.1	Cíle učení a klíčové pojmy	113
4.2	Kapitolou stručně	114
4.3	Příběh České spořitelny 4	114
4.4	Pracovní vztahy	116
4.4.1	Sociální pozice, role a vztahy	116
4.4.2	Sociální normy	119

4.5	Interakce a komunikace	120
4.5.1	Sociální percepcce	120
4.6	Sociální komunikace	123
4.6.1	Komunikace jako proces	123
4.6.2	Bariéry efektivní komunikace	124
4.6.3	Podoby a nástroje komunikace	125
4.6.4	Komunikace na úrovni organizace	127
4.7	Konflikty a spolupráce	129
4.7.1	Vývoj konfliktu	130
4.7.2	Sociální jevy a výzvy s nimi spojené	134
4.8	Otázky a zdroje k dalšímu studiu	139
5	Skupiny a týmy	141
5.1	Cíle učení a klíčové pojmy	141
5.2	Kapitolou stručně	142
5.3	Příběh České spořitelny 5	142
5.4	Pracovní skupiny a týmy	144
5.4.1	Klíčové charakteristiky pracovních skupin a týmů	145
5.4.2	Typy týmů	148
5.5	Struktura a skladba pracovních skupin a týmů	150
5.5.1	Týmové funkce a role	150
5.5.2	Kdo je do týmu ten pravý?	152
5.6	Skupinové normy a pravidla týmové práce	154
5.7	Dynamika pracovního týmu	156
5.8	Role manažerů a jejich klíčové činnosti při vedení týmů	158
5.8.1	Model manažerských rolí	159
5.8.2	Vedení týmu v jednotlivých fázích vývoje	161
5.9	Otázky a zdroje k dalšímu studiu	163
6	Organizační kultura	165
6.1	Cíle učení a klíčové pojmy	165
6.2	Kapitolou stručně	166
6.3	Příběh České spořitelny 6	166
6.4	Organizační kultura	167
6.4.1	Organizační kultura jako objekt zájmu organizací	170
6.4.2	Typologie organizačních kultur	174
6.4.3	Vedení pracovníků a jeho role v organizační kultuře	176
6.5	Organizační struktura	178
6.5.1	Byrokracie	179
6.5.2	Faktory ovlivňující strukturu organizace	182
6.5.3	Typy organizačních rámců a struktur	183
6.6	Otázky a zdroje k dalšímu studiu	185

7 Technologie v organizacích	187
7.1 Cíle učení a klíčové pojmy	187
7.2 Kapitolou stručně	188
7.3 Příběh České spořitelny 7	188
7.4 Technologie a organizace	189
7.4.1 Dimenze organizační struktury	190
7.4.2 Technologie a jejich místo v organizacích	193
7.4.3 Technologie a proměny organizací	195
7.4.4 Technologie jako nástroj kontroly	196
7.5 Otázky a zdroje k dalšímu studiu	199
8 Organizační změna	201
8.1 Cíle učení a klíčové pojmy	201
8.2 Kapitolou stručně	202
8.3 Příběh České spořitelny 8	202
8.4 Zdroje organizační změny	204
8.5 Vybrané teorie změny	206
8.5.1 Teorie závislosti na cestě	206
8.5.2 Lewinova teorie změny	208
8.5.3 Kotterova teorie změny	209
8.5.4 Limity teorií organizační změny	210
8.6 Odpor jednotlivců ke změně a jeho zdroje	211
8.6.1 Adaptace jednotlivců na změnu	212
8.6.2 Strategie překonávání odporu	213
8.7 Organizační změna v kontextu skupin a týmů	214
8.8 Otázky a zdroje k dalšímu studiu	216
Seznam tabulek a obrázků	219
Agilní slovník základních pojmů	221
Literatura	223
Rejstřík	233
Jmenný rejstřík	237

O autorech

Mgr. Tereza Králová, Ph.D. je odbornou asistentkou na Katedře manažerské psychologie a sociologie Podnikohospodářské fakulty Vysoké školy ekonomické v Praze. Dlouhodobě se věnuje tématům osobnosti, motivace, komunikace, týmové práce a rozvoje osobnosti. V rámci výuky přednáší a zároveň rozvíjí praktické dovednosti studujících i manažerů. Na akademické půdě působí dlouhodobě také jako poradkyně, psycholožka, aktuálně i jako vedoucí Akademické psychologické poradny. Ve firemní praxi má zkušenosti v oblastech personalistiky, zejména ve výběru, diagnostice, vzdělávání a poradenství. Absolvovala psychoterapeutický výcvik v PCA přístupu, který uplatňuje ve své terapeutické praxi. Je členkou profesní organizace Asociace vysokoškolských poradců a Česká asociace pro psychoterapii.



Mgr. Karel Čada, Ph.D. působí jako odborný asistent na Vysoké škole ekonomické v Praze a na Fakultě humanitních studií Univerzity Karlovy. Jeho základní a aplikovaný sociologický výzkum se zaměřuje na diskurzy a narativy ve veřejných politikách, na problematiku sociálního vyloučení a migraci. Publikuje v mezinárodních odborných časopisech, jako jsou *Policy and Society*, *Voluntas* a *Critical Policy Studies*. Dlouhodobě přednáší o tématech organizační kultury, struktury a změny.



Mgr. Veronika Motlová, Ph.D. působí jako odborná asistentka na Katedře manažerské psychologie a sociologie Podnikohospodářské fakulty Vysoké školy ekonomické v Praze. Dlouhodobě se věnuje rozvoji kariéry, leadershipu, organizačnímu chování a kariérovému poradenství. Cenné zkušenosti získala ve společnosti Deloitte, kde rovněž absolvovala roční pracovní stáž v Kanadě, i jako vedoucí personálního oddělení ve společnosti AXA Česká republika a Slovensko. Zaměřuje se na podporu studentů a absolventů při hledání vlastní kariéerní cesty. Je členkou rady Asociace vysokoškolských poradců.



Ing. Jaroslav Petřů, Ph.D. je odborný asistent na Katedře manažerské psychologie a sociologie Podnikohospodářské fakulty Vysoké školy ekonomické v Praze. Ve výuce propojuje teorii s praxí a věnuje se zejména tématům leadershipu, organizační kultury, vyjednávání a projektového managementu. Zkušenosti získal na manažerských pozicích v soukromém i veřejném sektoru, nyní působí v oblasti řízení, rozvoje a fungování organizací a v menší míře také jako mentor a kouč. Ve svém výzkumu se zaměřuje na leadership a duševní zdraví manažerů. Jeho výsledky prezentoval na mezinárodních odborných fórech a v odborném tisku.



Mgr. Ivana Lukeš Rybanská, Ph.D. je odbornou asistentkou na Vysoké škole ekonomické v Praze a Fakultě humanitních studií Univerzity Karlovy. V kvalitativních výzkumech se zaměřuje na práci a pracovní prostory. Její výzkumné zájmy se týkají například práce na dálku, péče v organizacích nebo konceptu *commons*. V kurzech organizačního chování se zaměřuje na sociologické náhledy na proměny pracovních podmínek a související změny v organizacích.



PhDr. Lenka Šilerová, Ph.D. je odbornou asistentkou na Katedře manažerské psychologie a sociologie Podnikohospodářské fakulty VŠE, zároveň má vlastní psychologickou a koučovací praxi. Dlouhou dobu působila v různých manažerských pozicích ve firemním prostředí, věnovala se marketingovým výzkumům, výzkumům motivace zaměstnanců a následně HR. Zaměřuje se na témata stresu, psychické odolnosti, mindfulness a organizační psychologie, věnuje se aktivně také koučování, jeho výuce a supervizi. Je členkou profesní organizace EMCC, České asociace pro psychoterapii a Asociace vysokoškolských poradců. Absolvovala komplexní psychoterapeutický výcvik v PCA přístupu, koučovací a supervizní výcviky. Je akreditovanou koučkou a supervizorkou EMCC.



Předmluva

„Není nic praktičtějšího než dobrá teorie.“

Friedrich W. Dörpfeld (1873)

Citát, který tuto knihu otevírá, se často připisuje Kurtu Lewinovi, zakladateli moderní sociální psychologie. Jak ale ukazují historické zdroje, jeho skutečným autorem je německý pedagog Friedrich W. Dörpfeld, který jej formuloval již v roce 1873. Tato drobná, avšak výmluvná nepřesnost nám připomíná, proč má stále smysl psát nové učebnice a předkládat studentům ověřené poznatky v nových souvislostech. Dobré teorie totiž nejsou neměnnými pravdami, ale nástroji, které je třeba promyšlet, ověřovat a znovu zasazovat do aktuální praxe. Pokud totiž je teorie ověřená a žitá, nic praktičtějšího skutečně není.

Tato učebnice je věnována tématu **organizačního chování**, tedy tomu, jak lidé v organizacích myslí, co cítí, jak jednají a jak ovlivňují prostředí kolem sebe. Postupně se věnuje tématům jako **osobnost a motivace, odolnost a zvládání stresu, komunikace a vztahy, fungování týmů, vliv organizační kultury a struktury, technologické proměny práce a procesy organizační změny**. Důraz je v ní kladen jak na **teoretické porozumění**, tak na **praktickou použitelnost** poznatků.

Publikaci připravili kolegyně a kolegové z Katedry manažerské psychologie a sociologie s cílem nabídnout výklad klíčových témat organizačního chování, který spojuje odbornou fundovanost s praktickým nadhledem a osobní zkušeností. Každou kapitolu otevírá skutečný příběh z prostředí České spořitelny, která prošla zásadní změnou při zavádění agilního řízení.

Za celý tým děkuji České spořitelně za důvěru, podporu i spolupráci – a především děkuji těm jejím pracovníkům, kteří byli ochotni sdílet své osobní příběhy, postřehy a zkušenosti. Velké poděkování patří také autorskému týmu za jejich pečlivou a tvořivou práci. Vložili do knihy nejen své odborné znalosti, ale i pedagogický cit a schopnost udržet rovnováhu mezi teorií a praxí. Kapitoly tak obsahují nejen výklad a praktické příklady, ale také **otázky k zamyšlení, podněty k diskusi a doporučení k dalšímu studiu**. Tato učebnice tak není jen

nástrojem k pochopení toho, co se v organizacích děje. Je zároveň pozvánkou k přemýšlení o tom, jakou roli v tom hrajeme my sami.

Věřím, že kniha osloví studenty, pedagogy i odborníky z praxe – všechny, kdo hledají cesty, jak lépe chápat, ovlivňovat a kultivovat život v organizacích.

doc. PhDr. Daniela Pauknerová, Ph.D.

vedoucí Katedry manažerské psychologie a sociologie,

Podnikohospodářská fakulta VŠE

Slovo úvodem

Publikace, kterou držíte v ruce, se zabývá **organizačním chováním**. Nejde o samostatný obor, spíše o **aplikační oblast**, v níž se uplatňují poznatky z psychologie, sociologie, managementu, ale i dalších vědních oborů. Organizační chování řeší reálné výzvy fungování jedince v práci, týmů i celých organizací. Naším cílem je vybavit čtenáře ověřenými poznatky, které mu umožní **lépe chápat a pozitivně ovlivňovat fungování organizací i vlastní prožívání práce**. Vysokoškolské studium je obdobím, kdy se studenti seznamují nejen s teorií, ale i s jejími praktickými souvislostmi, a právě organizační chování jim nabízí rámec pro porozumění dynamice lidského jednání, a to nejen v pracovním prostředí. Jednotlivé kapitoly poskytují dílčí poznatky a zároveň vysvětlují jejich vzájemné souvislosti. V organizačním chování, podobně jako v medicíně, většinou **neexistují jen jediná „správná“ řešení** – jde spíše o hledání cest, které dávají smysl v konkrétním kontextu a pro konkrétní lidi. Nabízená témata jsou o souladu osobnosti člověka a nároků práce, o motivaci, spokojenosti, výkonu, odolnosti, ale také o vztazích a komunikaci, fungování skupin a týmů až po témata spojovaná primárně s organizací, jako je technologie, kultura a změna. Každé téma lze však nahlédnout ve třech vrstvách nebo úrovních: od jednotlivce přes týmy až po celou organizaci.

Právě **komplexita a mnohvrstevnatost témat činí organizační chování oblastí, která je intelektuálně náročná, ale zároveň nesmírně praktická**. V dnešní době, kdy se organizace musejí vyrovnávat s rychlými změnami, rozmanitostí pracovní síly a tlakem na udržitelnost, je schopnost rozumět různým perspektivám klíčová. Tato učebnice se proto snaží čtenáře vést k uvažování v dlouhodobém horizontu, k hledání řešení, která nejsou pouze okamžitou odpovědí na problém, ale přispívají k udržitelnému rozvoji týmů i organizací jako celku.

Záměrem knihy není pouze **předat znalosti a být průvodcem v porozumění konceptům, ale také vybízet k vlastnímu přemýšlení, propojování s osobní zkušeností, k reflexi a rozvoji praktických dovedností**. Velkou pomocí v tomto záměru je propojení konceptů a teorií s **příběhy reálných lidí z České spořitelny**. Jejich příběhy ukazují, že organizační chování není abstraktní teorií, ale živou realitou, která se dotýká každého z nás.

Naše poděkování patří tedy pracovníkům České spořitelny, ale i studentům, s nimiž se pravidelně osobně setkáváme v rámci povinného předmětu „Organizační chování“ na

Podnikohospodářské fakultě Vysoké školy ekonomické v Praze. Diskuse s vámi, vaše zkušenosti, otázky a připomínky byly velkou inspirací nejen pro tuto knihu, ale jsou i podnětem pro kontinuální úpravy předmětu jako takového.

Struktura knihy a jednotlivých kapitol

Kniha popisuje organizační chování postupně: **od jednotlivce přes skupinu či tým až na úroveň organizace**. Vždy ale propojuje všechny pohledy, například u tématu odolnosti a stresu hledá zdroje stresu i cesty prevence na úrovni jednotlivce i organizace.

Celou knihou se prolíná „příběh“ **zavádění agilního řízení v České spořitelně, které bylo zahájeno v roce 2020**. Text každého „příběhu“ byl sestaven k tématu na základě rozhovorů, jež byly v České spořitelně realizovány v roce 2021, tedy rok po spuštění transformačního procesu. Osobní výpovědi nabízejí konkrétní zkušenosti reálných osob. V příbězích jsou uvedena jejich skutečná jména, takže v České spořitelně opravdu můžete v tuto chvíli potkat Jarmilu Pourovou, Tribe Lead Customer Solutions, nebo Filipa Hradce, působícího na pozici Head of Regional Corporate Centers Network. V době rozhovorů však zastával pozici Tribe Lead v Tribe for Businesses, která je tedy uvedena v příběhu. Každá kapitola má vždy svou hlavní postavu, která se nachází v konkrétní situaci. Ta je jakýmsi zobecněním situací, jež lidé v organizacích běžně zažívají, nicméně výpovědi, repliky postav v příběhu a informace o postavě jsou opět reálné. (Jedinou výjimkou z tohoto pravidla je postava Jany Veselé v kapitole 3 *Odolnost a stres*, která je fiktivní. Další postavy stejného příběhu jsou už ale skutečné.)

Jednotlivé kapitoly jsou strukturovány podle tohoto schématu:

- **Cíle učení a klíčové pojmy:** Specifikují, jaké pojmy a koncepty by po prostudování čtenář měl znát, včetně pochopení vztahů mezi nimi a schopnosti je aplikovat.
- **Kapitolou stručně:** Tato část nabízí přehled hlavních témat kapitoly a logiku jejich řazení, stručné vymezení základních pojmů kapitoly a zprostředkovává klíčové myšlenky či poznatky.
- **Příběh České spořitelny:** Uvádí a ilustruje téma na reálném příběhu z České spořitelny.
- **Výklad tématu:** Rozebírá detailněji pojmy a relevantní koncepty s vazbou na příběh z úvodu kapitoly, případně nabízí další příklady.
- **Otázky a zdroje k dalšímu studiu:** Otázky do diskuse inspirují k rekapitulaci poznatků a hlavně k diskusi vybraných témat kapitoly, mnohdy ve vazbě na vlastní zkušenosti čtenáře. Zdroje ke studiu i vlastnímu rozvoji pak nabízejí zdroje nejen znalostní, ale i zaměřené na sebepoznání a osobní rozvoj.

V průběhu kapitoly jsou v textu zvýrazněny následující části:

- **K zamyšlení:** Nabízí otázky k reflexi vlastních zkušeností, postojů apod., tedy k propojení poznatků s vlastním životem, a to nejen pracovním.
- **Praktické či teoretické okénko:** Doplnuje základní výklad prakticky využitelnými nástroji a metodami, případně ilustruje problémovou situací nebo specifickou teorií či vymezení problematického pojmu (například „kompetence“).

Za autorský tým všem čtenářům přeji, aby se pro ně tato publikace stala inspirací a užitečným průvodcem při studiu i v praxi. Chceme přispět k hlubšímu porozumění probíraným tématům, podpořit vnímání teorií (a to nejen v oblasti sociálních věd) jako praktických nástrojů využitelných v každodenním životě a zároveň inspirovat ke kritickému myšlení, osobnímu rozvoji a aktivnímu přístupu k situacím, které prožíváme a které máme možnost ovlivňovat.

Mgr. Tereza Králová, Ph.D.

odborná asistentka na Katedře manažerské psychologie a sociologie,

vedoucí Akademické psychologické poradny

Podnikohospodářská fakulta VŠE v Praze

Úvodní slovo z České spořitelny

V České spořitelně pracuje zhruba deset tisíc lidí. Každý je jiný, má jiné hodnoty, jinou motivaci a potřeby. Pro všechny ale platí, že jsou součástí neustále se měnícího prostředí. Některé změny se dotýkají týmů, některé formují celou společnost. Příkladem obrovské změny zasahující celou organizaci byl přechod na agilní způsob řízení v roce 2020.

Z období této transformace pocházejí reálné příběhy mých kolegyň a kolegů v jednotlivých kapitolách. Proč jsou stále relevantní? Protože ukazují, že prostředí a podmínky kolem vás se budou rychle proměňovat, ale principy úspěšné mezilidské komunikace, péče o vztahy a kulturu, práce se stresem na úrovni jednotlivce či týmu a ošetření dalších oblastí, kterými vás kniha provede, pomáhají vše zvládnout nehledě na aktuální okolnosti.

Spolu s kolegyněmi a kolegy z České spořitelny děkuji za příležitost doplnit odborné zpracování jednotlivých témat o střípky z naší praxe.

Jarmila Pourová
Tribe Lead Customer Solutions
Česká spořitelna

Příběh České spořitelny

KDYŽ SPOLU MLUVÍME, JSME #SILNĚJŠÍ.

Česká spořitelna je bankou s nejdelší tradicí na českém trhu, jejíž historie sahá až do roku 1825. Tvoří jeden ze základních pilířů českého bankovního systému a v současnosti poskytuje služby přibližně 4,6 milionu klientů. Od roku 2000 je součástí nadnárodní finanční skupiny Erste Group.

Moderní banka orientovaná na drobné klienty, malé a střední firmy, velké korporace, města i obce – tak lze charakterizovat instituci, která představuje největší a jednu z nejdostupnějších bank v České republice. Disponuje sítí více než 300 poboček a 1600 bankomatů. Její digitální bankovníctví George patří k nejpreferovanějším mobilním i desktopovým bankovním aplikacím na trhu: pravidelně jej využívá přes 2,44 milionu Čechů každý měsíc.

Významnou pozornost věnuje banka také oblasti společenské odpovědnosti. Při navrhování služeb zohledňuje potřeby osob s různými druhy handicapu, přičemž více než 1400 bankomatů je uzpůsobeno pro nevidomé a všechny pobočky disponují službou simultánního přepisu pro neslyšící. Tři čtvrtiny poboček jsou bezbariérové, což usnadňuje přístup k bankovním službám pro všechny klienty.

V oblasti vzdělávání se Česká spořitelna dlouhodobě věnuje posilování finanční gramotnosti populace. Spolupracuje s univerzitami v České republice a podílí se na zvyšování kvality a konkurenceschopnosti českých vysokých škol. Pozornost věnuje také neziskovému sektoru, a to v rámci sociálního bankovníctví, podporuje i firmy a neziskové společnosti, které poskytují služby s pozitivním sociálním dopadem.

Česká spořitelna aktivně podporuje inovace a na domácím bankovním trhu udává trend v zavádění moderních technologií. Je partnerem mnoha podnikatelských inkubátorů zaměřených na inovace a podporuje spolupráci firemního a veřejného sektoru.

Neustále se měnící podmínky v okolním světě vyžadují rychlou adaptaci a flexibilitu. Tyto změny ovlivňují jak jednotlivce, tak firmy – a ani bankovní sektor není

výjimkou. V posledních letech se výrazně proměnilo chování klientů i jejich očekávání, což vedlo Českou spořitelnu k hledání nových přístupů, jak těmto výzvám čelit.

Jedním z klíčových kroků byla transformace na agilní způsob řízení. Tento přístup, který byl iniciován představenstvem banky pod vedením předsedy Tomáše Salomona, má za cíl posílit schopnost České spořitelny efektivně reagovat na změny a zvyšovat flexibilitu organizace. Agilní řízení se soustředí na krátké cykly, tzv. sprinty, v jejichž rámci se týmy zaměřují na konkrétní úkoly a rychle je realizují. Tento přístup zjednodušuje a zrychluje schvalovací procesy tím, že přesouvá rozhodovací pravomoci na nižší úroveň, čímž zvyšuje autonomii týmů. Důraz je kladen na spolupráci mezi jednotlivými odděleními a na transparentnost, což vede k lepší komunikaci a rychlejší adaptaci na změny. Agilní řízení také podporuje neustálé zlepšování a přizpůsobování se aktuálním potřebám, což organizaci umožňuje zůstat v rychle se měnícím prostředí konkurenceschopnou a inovativní.

Proces transformace začal v roce 2020 a kladl důraz na otevřenou komunikaci mezi manažery a zaměstnanci. Tato změna však nebyla bez obtíží. Někteří zaměstnanci měli obavy z neznámého a přechod na nový způsob práce vnímali s nejistotou. Jiní naopak transformaci vítali a viděli v ní příležitost k osobnímu i profesnímu růstu.

Transformace na agilní způsob řízení vyžadovala změnu firemní kultury a struktury. Bylo nutné vytvořit prostředí, které podporuje proaktivitu, inovace, otevřenou komunikaci a spolupráci. Tento proces je dlouhodobý a vyžaduje zapojení všech zaměstnanců. Jednou z výzev bylo přizpůsobení se novým postupům práce. Někteří zaměstnanci měli potíže s přijetím agilního řízení, které vyžaduje větší míru autonomie a proaktivity. Bylo nutné překonat strach z neznámého, seznámit se s novou rolí a naučit se nové procesy.

Další výzvou byla také samotná komunikace změny. Bylo potřeba získat podporu většiny zaměstnanců, aby změně začali věřit a rozuměli jí. Klíčovou roli v tomto procesu hrálo představenstvo, které strávilo několik let přípravou a následně jednotně komunikovalo změnu prostřednictvím veřejných vystoupení a interních komunikačních kanálů.

Významná část České spořitelny již plně přešla na agilní způsob řízení, čímž se posílila schopnost banky reagovat na potřeby klientů i rychle se měnícím prostředím. Tento proces však nekončí. Přechod na agilní řízení je také transformací organizační kultury a struktury, která vyžaduje dlouhodobé úsilí a zapojení všech zaměstnanců. Česká spořitelna tak pokračuje v budování prostředí, jež podporuje inovace, otevřenou komunikaci a spolupráci, aby i nadále zůstala lídrem na českém bankovním trhu.

1 Person-job fit

1.1 Cíle učení a klíčové pojmy

Klíčové pojmy:

Chování, osobnost, *person-job fit*, kompetence, kvalifikace, způsobilost, vlastnosti osobnosti, vývoj a struktura osobnosti, osobnostní dimenze, schopnosti, dovednosti, potřeby, temperament, charakter, postoje, sebeúčinnost

Po prostudování této kapitoly bude čtenář schopen:

- Vymezit klíčové pojmy této kapitoly.
- Vysvětlit vztah mezi osobností člověka a jeho chováním, a to nejen v pracovním kontextu.
- Identifikovat požadavky na pracovníka plynoucí z povahy práce, organizačního prostředí a konkrétních situací.
- Analyzovat a rozlišovat požadavky na uchazeče o pracovní pozici ve vztahu k jeho osobnostním charakteristikám.
- Zhodnotit adekvátnost požadavků na osobnost uchazeče vzhledem k očekávanému pracovnímu chování a kompetencím.
- Aplikovat teoretické koncepty při hledání zdrojů chování pracovníka (osobnost, situace, role...).

1.2 Kapitoulou stručně

Kapitola vymezuje **pojem chování** se zaměřením na organizační kontext. Představuje **hlavní faktory, které chování jedince ovlivňují** – osobnost člověka a situaci. Vysvětluje koncepty, které toto téma řeší detailněji, například MARS model či teorie síly situace, jež ilustrují komplexnost daného jevu. Chování je chápáno jako výchozí bod pro analýzu vztahu mezi jedincem a pracovním místem, tzv. *person-job fit*, a to prostřednictvím pojmu **kompetence**. Kompetence představuje optimální podobu chování člověka vedoucí k efektivnímu výkonu na konkrétní pracovní pozici a v konkrétní organizaci. Další pojmy jako pracovní **kvalifikace a způsobilost** pak více zdůrazňují předpoklady na straně jedince pro výkon určitého typu práce, ve smyslu psychických, odborných, fyzických a morálních předpokladů. Dále text vymezuje koncept **osobnosti člověka** do větší hloubky, zdůrazňuje její vlastnosti jako jedinečnost, celistvost, neustálý vývoj a relativní stálost. V souvislosti s vývojem osobnosti pojmenovává hlavní faktory, které osobnost utvářejí. **Struktura** osobnosti je dále členěna do tří dimenzí – výkonové, motivační a profilující, popisující jednotlivé skupiny vlastností osobnosti a jejich propojení s požadavky práce a prostředí. Na konci se zaměřuje na výběr specifických rysů osobnosti významných pro pracovní uplatnění (jako je proaktivita, sebeúčinnost, sebehodnocení, pozitivní přístup). Tyto charakteristiky jsou pak propojeny s praktickými psychodiagnostickými nástroji (BigFive, BIP nebo GPOP), běžně využívanými v pracovním světě. Kapitola tak vytváří poznatkovou základnu pro další části knihy.

1.3 Příběh České spořitelny 1

„Snad už brzy najdeme toho pravého. Ale nebude to jednoduché,“ pomyslí si Filip Hradec. V hlavě se mu honí myšlenky na změny, jimiž tým v posledních měsících prošel. Hledání nového člověka do týmu pro něj není jen otázkou volné pozice. Cítí odpovědnost, a to nejen za výběr nového Product Ownera, ale i za to, aby tým i nadále fungoval se stejnou důvěrou a odhodláním. Vnímá, jak klíčová je v tomto období schopnost adaptace, otevřená komunikace a vzájemná podpora. To vše je pro něj součástí kultury agilního způsobu práce, kterou v České spořitelně pomáhá budovat.

Transformace České spořitelny na agilní způsob řízení, která byla zahájena s cílem zrychlit reakce na změny v potřebách klientů i celého trhu, stále pokračuje a neustále se vyvíjí. Část organizace je již plně agilní, ale proces změny organizační kultury a struktury dále pokračuje. Tento proces se promítá do každodenního fungování týmů i jednotlivců. Filip coby Tribe Lead v Tribe for Businesses vede tým třiceti kolegů a aktuálně hledá nového Product Ownera.

Jeme Spořitelna

O práci v ČR
Studenti a absolventi

Volné pozice

Product Owner - Finanční zdraví klientů

📍 Praha
🕒 Práce na plný úvazek
👤 Osobní bankovnictví, Řízení produktu a podpora prodeje
📄 Česká spořitelna, a.s.

Česká spořitelna je největší česká banka, která se stará o více než 3,6 milionu klientů, a jedním z našich klíčových pilířů je právě jejich finanční zdraví.

Finanční zdraví je velmi individuální, záleží na životní situaci každého klienta, ale zároveň se měří s dobou. Proto je pro nás důležité porozumět potřebám jednotlivých skupin klientů a navrhovat personalizované intervence, komunikaci a služby, které zlepšují jejich finanční zdraví. Cílem tohoto týmu je vytvořit produkt (feature součástí internetového bankovníctví George), který pomůže klientům na cestě za jejich plány a bude je aktivně podporovat.

Mám zájem o tuto pozici

Máte chuť:

- Tvorit digitální produkt, který pomůže klientům dosáhnout jejich krátkodobých i dlouhodobých finančních cílů.
- Zjednodušit život klientům řešením jejich potřeb a výzev, kterým cílí v oblasti finančního zdraví.
- Aplikovat principy gamifikace a Human Centered Design při tvorbě a designu rozhraní v bankovní aplikaci George.
- Budovat strategii pro zlepšení finančního zdraví retailových klientů České spořitelny.

Budeme si rozumět, pokud:

- Máte zkušenost s vedením týmu složeného jak z byznysových, tak současně i technických lidí. Vycházíte z předchozí zkušenosti s kooperací s kolegy v zahraničí.
- Chcete vytvářet a rozšiřovat vizi produktu, synchronizovat se s Tribe leadem, Domain leadem a dalšími Product ownery.
- Umíte hlídat a udržovat backlog produktu (jeho funkcionality) ve squadu a roadmapu.
- Rozumíte vývoji aplikací a chcete se v této oblasti i nadále zokonalovat.
- Jste kreativní člověk s analytickyjmi schopnostmi, máte nápady a dokážete je dostát do konce.
- Jste komunikativní, proaktivní a máte pozitivní přístup.
- Dokážete domyslet souvislosti omnichannelové komunikace na retailové klienty.
- Umíte odvodit své rozhodnutí a poskytnout konstruktivní „proč“.
- Zvládáte přijímat otevřenou zpětnou vazbu.
- Si umíte představit mluvit v práci anglicky.

U nás získáte:

- Možnost stát u přerodu největší banky na českém trhu.
- Místo ve skvělém agilním týmu složeném z expertů z rozdílných oblastí, který má k dispozici agilního kouče.
- Prostor předávat své know-how kolegům v týmu, a naopak se učit to, v čem oni vynikají.
- Možnost odborného rozvoje a vzdělávání.
- Přležitost účastnit se zajímavých projektů a používat nové technologie.

Navíc je možná nabídnout i některé z nejlepších benefitů na trhu:

- 42 dnů volna (25 dní dovolené, 5 dní zdravotní nebo bez udání důvodu, 1 den volna navíc každý měsíc pro skvělý work-life balance)
- 120 Kč za odpracovaný den ve stravovacích - plně hrazené zaměstnavatelem
- příspěvek 9 600 Kč do Cafeterie (možnost Multisport karty)
- zvýhodněné bankovní produkty
- příspěvek na penzijní pojištění - až 28 800 Kč/rok
- zvýhodněný mobilní tarif, nákup automobilů (Škoda, Opel, Volkswagen a další), nákup elektroniky (Dell, Dell a další), nákup zájezdů (Čedok, Evim Tours, Irvis a další), cestování vlakem - Leo Express, občerstvení na Budějovické (KFC, UGO, Paul, Costa) a mnoho dalších

Mám zájem o tuto pozici

Všechny volné pozice

Víte o někom, kdo by mohl mít zájem?
Přepošlete pozici

Dává mi to smysl

Od svých kolegů se můžu učit

Co říkají kolegové

„Společně mě naučila, abych při každé činnosti myslela na potřeby klienta. Reakce na marketingové komunikaci a eventy má neustále nutí hledat lepší a nápaditější řešení, posouvat sebe i svou práci.“

Zuzana

Tuto pozici obsazuje

„Ráda vám předám více detailů k různým pozicím i k naší přiležitosti. Stejně jako já budu...“ více

Obrázek 1.1: Inzerát na pozici Product Owner v České spořitelně

Filip uvádí, že mezi hlavními předpoklady, které hledá u všech uchazečů, jsou schopnost pohotově reagovat na změny a adaptovat se na nové situace. „Hledám někoho, kdo se nebojí výzev a je schopen se rychle učit. V dnešním světě je flexibilita zásadní,“ říká Filip. Je to klíčové nejen pro jednotlivce, týmy, ale i pro celé organizace.

Další základní požadavky se zaměřují na předpoklady pro práci v týmu. „Náš tým je velmi různorodý a každý přináší něco jiného. Je důležité, aby nový člověk v týmu dokázal pracovat s ostatními a přispíval k našim cílům,“ dodává Filip. Důležitá je tedy otevřená a efektivní komunikace, která podporuje sdílení informací a nápadů. Stejně tak je i základem pro budování důvěry a spolupráce.

Zásadní roli hraje podle Filipa také schopnost analyzovat situace a přicházet s novými nápady. „Snažíme se neustále inovovat a hledat způsoby, jak zlepšit naše služby. Nový Product Owner by měl mít kreativní myšlení a schopnost přinášet nové perspektivy,“ vysvětluje Filip. Analytické myšlení i kreativita jsou nezbytné pro udržení konkurenceschopnosti a zajištění vysoké úrovně služeb.

Transformace České spořitelny na agilní způsob řízení představuje významný krok vpřed. Umožňuje reagovat na měnící se potřeby trhu a očekávání zákazníků. Otevřená komunikace, schopnost rychle se přizpůsobit a inovovat jsou klíčové pro úspěch celé organizace, proto se stávají sdílenou hodnotou. Filip jako Tribe Lead hraje v tomto procesu klíčovou roli a jeho schopnost rozpoznávat a podporovat talenty je pro dlouhodobý úspěch České spořitelny nepostradatelná.

1.4 Chování v organizačním kontextu

Chování lze vymezit různými způsoby, a to s ohledem na souvislosti, v jakých se jím zabýváme. Pro potřeby pracovní-organizačního kontextu vymezíme chování jako **z vnějšku pozorovatelné projevy a aktivity člověka, které jsou komplexními reakcemi, mají delší časové souvislosti a nesou sociální význam** (tzv. molární chování¹ podle Littmana a Rosena, 1950, in: Nakonečný, 2013). Například Filip z úvodního příběhu hledá člověka, který bude aktivně vyhledávat informace, rychle si osvojí nové postupy a bude schopen efektivně komunikovat se svými spolupracovníky.

Jinou kategorií je tzv. **prožívání**, které zahrnuje zejména poznávání, cítění a snažení člověka. Tyto modalitty lze popisovat jako: **(1) proces** (například vnímání, myšlení), **(2) stav**, který do procesu vstupuje na počátku, případně je jeho výstupem (například nuda, údiv,

¹ Předmětem našeho zájmu tedy nejsou fyziologické nebo reflexní projevy, ani se primárně nezaměřujeme na nevědomé chování. V určitých kontextech samozřejmě budou i tyto projevy zmíněny, kde jsou relevantní. Vymezujeme zde ale hlavní pojetí pojmu „chování“ v textu.

radost) a **(3) vlastnost** či dispozici osobnosti (například úzkostnost, vytrvalost). Prožívání a chování jsou základními projevy psychiky, které spolu úzce souvisejí.

Speciální kategorií chování je pak tzv. **jednání**, které zužuje chování na **volní cílevědomé aktivity, spojené s procesem rozhodování a plánování** (Nakonečný, 2013). Chování a jednání spojené především s efektivním plněním pracovních úkolů bude klíčové východisko pro formulaci požadavků na vhodného uchazeče. Kdyby to bylo ale jediné východisko, bylo by to málo. Ani Filip z našeho příběhu neřeší pouze náplň práce, ale zohledňuje i kontext organizace.

McShane a Von Glinow (2018) vymezují **pět typů individuálního chování v pracovním kontextu**. Jde o chování **vázané na**:

1. **Plnění úkolů** (*task performance*): Souvisí přímo s pracovními úkoly a povinnostmi, jde o vědomé, na cíl orientované jednání jedince, které přispívá k dosahování cílů organizace. Patří sem jednak plnění stanovených úkolů, ale také adaptace na změny a iniciativa v předjímání a zavádění nových postupů, které jsou v zájmu organizace.
2. **Příslušnost k organizaci** (*organizational citizenship*): Jde nad rámec pracovních úkolů a běžných povinností, jde o různé formy spolupráce a podpory směrem ke kolegům (například sdílení informací a zkušeností, přizpůsobení vlastního rozvrhu ostatním) nebo k organizaci (například podpora dobrého jména organizace).
3. **Kontraproduktivní chování** (*counterproductive work behavior*): Jde o širokou škálu chování, které jde proti cílům organizace, přímo či nepřímo, záměrně i nezáměrně, například zjednodušování si práce na úkor kvality výstupu, nespolehlivost, zbytečné vyvolávání konfliktů, obtěžování kolegů, plýtvání zdroji, krádeže atp.
4. **Nástup a setrvání v organizaci** (*joining and staying with the organisation*): Souvisí s fluktuací pracovníků. Představy a tendence setrvat v jedné organizaci se mohou výrazně lišit a pro organizaci je pak výzvou udržet kvalifikované a zkušené pracovníky.
5. **Přítomnost v práci** (*maintaining work attendance*): Nejde o to, zda je jedinec fyzicky přítomen v kanceláři, ale zda plní, co má, a v termínu. V této souvislosti se hovoří o absentismu a prezentismu. Absentismus označuje častou absenci v práci, resp. výpadek pracovního výkonu. Jedinec uvádí mnohdy nereálné důvody své absence (nejčastěji nemoc). Prezentismus pak v této souvislosti označuje přítomnost v práci, která má negativní dopady na výkon, případně zdraví jedince i spolupracovníků (jedinec je například sám nemocný, v důsledku velkých starostí může být nepozorný, může chybovat a ohrožovat bezpečnost na pracovišti atp.).

Pro Filipa asi nebude potíží popsat ve všech uvedených typech žádoucí chování nového kolegy v České spořitelně na pozici Product Ownera. Co ale určuje individuální chování a jednání člověka v pracovním kontextu? McShane a Von Glinow (2018) představují tzv. **MARS model** hlavních determinant chování člověka v organizaci. Je poměrně jedno-

duchý a srozumitelný, proto jej zde uvádíme. MARS je akronym tvořený ze čtyř slov, **čtyř klíčových determinant chování jedince**:

- **M (motivation) – motivace**, v níž jde zejména o zaměření motivovaného chování (cíl), sílu nebo energii vloženou do vlastního úsilí dosáhnout zvoleného cíle a v neposlední řadě pak jeho trvání (jak dlouho člověk vydrží usilovat o daný cíl). V příběhu České spořitelny hledají člověka do týmu. Motivace k týmové práci však není samozřejmostí. Spolupráce totiž není vždy jednoduchý proces, musí člověku dávat smysl. Jen v případě, že vidí ve spolupráci hodnotu, je pak motivován k překonávání výzev, s nimiž se při ní setká.
- **A (ability) – schopnosti či výkonnostní předpoklady** obecně, můžeme hovořit o potenciálu rozvinout nějaké dovednosti: vlohy, nadání, schopnosti, talent, dovednosti. Jsou to pojmy, které vyjadřují různou úroveň rozvinutosti a kvality předpokladů dosahovat určité úrovně výsledků v konkrétní činnosti. Filip hledá člověka schopného analytického i kreativního myšlení, ale také s rozvinutými sociálními dovednostmi, zejména pro týmovou spolupráci. Explicitně je například pojmenována otevřená komunikace.
- **R (role perceptions) – vnímání vlastní role**, tedy v jaké míře je člověku srozumitelné a jasné, co se od něj v dané pozici čeká (konkrétní úkoly a výsledky, za které jedinec zodpovídá, žádané chování a postupy při jejich dosahování a priority). Filip samozřejmě svému novému kolegovi na pozici Product Ownera vysvětlí, co se od něj v této roli čeká, jaké chování, jaké jsou jeho úkoly, zodpovědnosti atp. Postupně také nováček sám bude objevovat vzorce svého chování, které jsou potřeba a budou funkční, například s ohledem na konkrétní kolegy, nastavené procesy apod.
- **S (situation) – situace** či situační faktory, které zahrnují vše, co jedinec nemá přímo pod kontrolou (společenské a organizační, technické i zcela situační podmínky).

První dvě determinanty jsou více o jedinci, respektive o jeho osobnosti (viz dále),² třetí je o jedinci v sociálních vztazích (viz kapitoly 4 *Vztahy a komunikace*, 5 *Skupiny a týmy*) a poslední o prostředí či situačních vlivech plynoucích z různých souvislostí (viz kapitoly 2 *Motivace a spokojenost*, 8 *Organizační změna i jiné*). Nelze je však vnímat striktně odděleně: například to, jak jedinec rozumí své roli, závisí na jeho zkušenostech a vlastnostech, ale významně také na jeho nadřazeném, případně na organizačních souvislostech (například jednoznačnost vymezení obsahu a rozsahu práce, odpovědností na dané pozici – popis pracovní pozice – nebo síla organizační kultury).

1.4.1 Interní a externí faktory chování

Pokud zvažujeme **situaci** jako faktor, který ovlivňuje chování jedince, patří mezi **externí faktory**. Jde o objektivní parametry situace, vnější okolnosti, ve kterých se jedinec nachází

² Kapitoly, na které zde odkazujeme, nevyčerpávají tematiku zcela, jsou ale v této publikaci hlavním zdrojem informací k těmto oblastem.

a jedná. Může jít například o situaci výběrového řízení, obchodní schůzky, hodnocení atp. To, jak jedinec jedná, záleží nejen na typu situace a očekáváních, které od něj má okolí, případně které má sám od sebe (viz MARS model), ale také na vývoji dané situace. Jinak přijímá jedinec hodnocení v soukromí, mezi čtyřma očima, jinak v přítomnosti svých kolegů, jinak pozitivní, jinak negativní hodnocení apod. Má tedy smysl tyto aspekty situací zkoumat a snažit se je řídit (viz Teorie síly situace).

Teorie síly situace

Některé teorie se snaží postihnout, v jakém vztahu jsou osobnost a situace ve svém vlivu na chování jedince. Jednou z nich je **teorie síly situace** (*situation strength theory*), která označuje právě „sílu situace“ jako určující faktor toho, nakolik se osobnost projeví v chování. Čím větší síla situace, tím jednoznačnější informace, resp. představa o správném chování jedince v situaci, tím větší tlak na realizaci žádoucího chování. Jde tedy o míru, do jaké normy a jiné standardy určují „správné“ chování. Osobnostní charakteristiky se tedy více projeví v tzv. „slabých“ situacích, které dávají větší svobodu, v nichž neexistují vodítka k žádoucímu chování.

Síla situace v organizacích je spojována s mírou následujících prvků: (1) **zřejmost**, jednoznačnost informací o povinnostech a odpovědnostech, například srozumitelné a konkrétní instrukce, předpisy (vrátný × chůva); (2) **konzistence** mezi jednotlivými vodítky, informacemi o povinnostech, odpovědnostech z různých zdrojů (pečovatelka × manažer); (3) **omezení**, předpisy limitující volby a chování jedince (bankovní úředník × lesník); (4) **důsledky** rozhodnutí a chování jedince pro něj, organizaci, její členy, klienty apod.: čím větší jsou, tím větší strukturovanost situací s cílem předejít chybě (chirurg × učitel jazyků). (Robbins, Judge, 2018; Meyer, Kelly, Bowling, 2018)

Je třeba vnímat sílu situace celkově, nikoliv jen skrze jednotlivé prvky. Při posuzování konkrétní situace je třeba brát v potaz i jednotlivce a jeho charakteristiky, které ovlivňují výsledné vnímání síly situace. Teorie jako celek je přínosná zejména v zaměření na informace z prostředí, které systematicky podporují nebo odrazují člověka od určitého chování a statisticky tak snižují variabilitu reakcí v určité situaci. (Meyer, Kelly, Bowling, 2018)

Situace může být nahlížena i v širším kontextu jedince, který nemusíme vždy dohlédnout v daný moment, ale vstupuje do aktuálního jednání člověka. Stále hovoříme o „objektivní“ situaci, například v osobním životě (jako rozvod nebo narození dítěte), ale i v pracovním kontextu (konflikt na pracovišti, výpovědní lhůta), o celkové situaci v organizaci (v našem příběhu probíhající transformace) nebo širší společnosti (vysoká nezaměstnanost, zdražování), případně ve světě (pandemie, válka). I tyto souvislosti se dají objektivně popsat, vyhodnotit a předpokládat jejich typické dopady na chování, nicméně vždy se tyto vnější vlivy lámou přes **interní faktory**. Ty tvoří zejména osobnost a její relativně trvalé cha-

rakteristiky (například hodnoty, míra sebevědomí), ale i aktuální stav (například aktuální potřeby, emoce, zdraví, celková životní zátěž).

Pro Filipa je tedy klíčové řešit obsazení uvolněné pozice komplexně, formulovat nároky na kandidáta z pohledu všech uvedených úrovní. Tyto nároky navíc nejsou konstantní, proměňují se v čase, čehož si je Filip dobře vědom, proto zdůrazňuje tolik potřebnou „flexibilitu“. Je zřejmé, že ani dobře stanovené požadavky a nalezení vhodného uchazeče nezaručují úspěch celého snažení. Velký význam má celý proces, kvalita komunikace v jeho průběhu a mnoho dalších souvislostí. Někdy nakonec rozhodne o neúspěchu či úspěchu našeho snažení právě situace a nám nezbyvá, než výsledek přijmout.

K zamyšlení: Vzpomeňte si, jak jste vnímali odmítnutí na konci výběrového řízení. Byly vám sděleny důvody? Čemu jste je přisuzovali? Hledali jste příčiny zejména u sebe, nebo jste zohledňovali i kontext? Jak jste to celé prožívali a co pro sebe můžete příště udělat, abyste to prožívali lépe?

Organizační chování jakožto předmět zájmu či studia typicky hledá faktory ovlivňující chování na následujících úrovních: **jedinec – skupina/tým – organizace**. Cílem je porozumět komplexnosti problému a řešit ho na všech potřebných rovinách, ve všech souvislostech: z hlediska jednotlivce, týmu i systému (organizace). Na každé z těchto úrovní lze hledat zdroje trvalejšího charakteru, ale i aktuálního stavu (situačnost). Každou situaci, problém, který je v pracovním světě třeba řešit, lze nahlédnout (nejen) z těchto tří rovin a hledat tam (část) řešení či preventivní opatření. Stejně tak napříč touto knihou najdete témata a koncepty, které se dotýkají všech tří úrovní. Příkladem je hned to následující.

1.5 Person-job fit

Cílem Filipa je kompatibilita kandidáta a pracovní činnosti, resp. pracovní role, kterou by měl v organizaci zastávat. Jde o soulad předpokladů člověka a nároků, které na něj určitá pracovní náplň klade. Existuje řada pojmů, jež tento soulad a jeho míru vystihují z různých hledisek. **Person-job fit** označuje soulad mezi charakteristikami práce a osobností pracovníka, zejména jeho motivací a schopnostmi. V této souvislosti jde o to, zda je práce pro jedince zajímavá a dává mu smysl a zároveň dává příležitost uplatnit (nejen) výkonové předpoklady – není příliš snadná ani příliš obtížná. Koncept také zahrnuje soulad v sociální sféře, tedy kompatibilitu s kolegy/skupinou/týmem a nadřízeným. **Person-organization fit** (*person-environment fit*) jsou pak pojmy, které více zdůrazňují kontext, prostředí, jehož se jedinec stává součástí. Zde je to tedy primárně organizace, v níž danou práci zastává. V tomto souladu hrají klíčovou roli hodnoty – hodnoty jedince a hodnoty organizace (viz kapitoly 6 *Organizační kultura*, případně 4 *Vztahy a komunikace*). Soulad hodnot obou stran umožňuje snadnější komunikaci mezi zaměstnanci, zvyšuje vzájemnou atraktivitu jedince a organizace, důvěru a pociťovaný závazek člověka vůči organizaci (*commitment*), v ne-

poslední řadě také zvyšuje pracovní spokojenost a výkon, snižuje fluktuaci atd. (Scandura, 2019)

1.5.1 Kompetence, kvalifikace, způsobilost

Optimálním stavem souladu předpokladů člověka a práce v konkrétním prostředí (*person-job fit* a *person-organization fit*) a zároveň pomyslným cílovým stavem ve vývoji předpokladů jedince pro výkon role vázané na určitou pozici v konkrétní organizaci je **pracovní kompetence**. Kompetence je o předpokladech člověka promítnutých do konkrétního chování, a to na základě zkušeností a praxe na dané pozici. Kompetentní pracovník tedy v obsahu (co dělá) i formě (jak to dělá) naplňuje úkoly spojené se zastávanou pozicí a očekáváním konkrétního okolí (vedení dané organizace, podřízení, kolegové, zákazníci...). Chová se tedy takovým způsobem, který efektivně vede k výsledkům. Stejně chování, například manažerský styl, může být efektivní v jedné organizaci, ale v jiné nikoliv, například v závislosti na organizační kultuře, hodnotách organizace, konkrétních lidech apod. Klíčový je tedy **kontext**, ve kterém je kompetence posuzována. Zdůrazňována je také **zkušenost**, která se v kompetenci úročí. Nejspíš tedy není třeba zdůrazňovat, že je potřebná **neustálá adaptace a učení**. Kompetence nemůže být nikdy finální s ohledem na proměnlivost všeho, náplně práce, lidí, prostředí...

U kompetence obecně rozlišujeme **stránku odbornou a sociální**, nicméně najdeme různé výčty kompetencí ve vztahu k různým typům práce. Jako příklad uveďme přehled základních okruhů kompetencí **pro manažery a lídry** podle Hogana a Warenafeltze (Jarošová a kol, 2016, s. 18): (1) okruh intrapersonální (například trpělivost, integrita, úroveň sebehodnocení); (2) interpersonální/sociální okruh (například budování vztahů v organizaci, naslouchání a vyjednávání, sebe prezentace); (3) podnikatelský a odborný okruh (například plánování, stanovování priorit); (4) leadership (například ovlivňování činnosti druhých, tvorba a sdílení vize).

Jiný příklad je **kompetenční model pro projektové manažery** podle IPMA (*International Project Management Association*) (Máchal a kol., 2017). Uvedeme zde jednotlivé okruhy kompetencí a příklady propojíme s pozicí Product Ownera v České spořitelně (viz příběh 1³), který také funguje v rámci agilního řízení projektově. Okruhy kompetencí jsou podle IPMA následující:

(1) **Behaviorální, osobní a sociální kompetence** (například sebereflexe a sebeřízení, komunikace, vztahy, týmová práce): V oblasti *sebeřízení* kompetenčního modelu Product Ownera najdeme například kompetenci „učení a rozvoj“, v oblasti *kommunikace* „prezentace“ nebo „facilitace“. V oblasti *spolupráce* pak kompetenci nazvanou „budování komunit“ nebo „stakeholder management“. První koresponduje s týmovou prací, druhá pak s komunikací, spoluprací a zohledňováním zájmů různých zainteresovaných stran projektu, například klient, tým, management apod.

³ Nezapomínejme, že uvedené příklady nemusí být v době, kdy text čtete, aktuální. Slouží však jako příklad pro ilustraci.

Vážený čtenáři, právě jste dočetli ukázkou z knihy Organizační chování.
Pokud se Vám ukáзка líbila, na našem webu si můžete zakoupit celou knihu.