12. Postoje a chování lidí v organizaci

Téma má přidělen: — //Jana Mesterova //

Oficiální obsah tématu

Definice organizačního chování. Proměnné ovlivňující chování lidí v organizaci. Teorie vysvětlující vztah mezi postoji a pracovním chováním. Důležité postoje související s pracovním chováním, jejich vliv na pracovní výkon a pracovní chování. Možnosti ovlivňování pracovních postojů a pracovního chování. Sociální vlivy ovlivňující pracovní chování.

Empirická studie

U toho to tématu student/-ka představí odbornou empirickou studii zabývající se vybraným pracovním postojem a jeho vlivem na pracovní chování. Bude umět do hloubky uvažovat o zjištěném vztahu a představí možnosti ovlivnění uveden ého pracovního postoje.

Povinná literatura

Arnold, J. & Randall, R. (2010). Work psychology: understanding human behaviour in the workplace . 5th ed. Harlow, England: Financial Times Prentice Hall (strany 248 – 303).

Woods, S. & West, M. (2010). The psychology of work and organizations. Andover: South-Western/Cengage Learning (strany 103 – 143).

Doporučená literatura

Harrison, D. A., Newman, D. A. & Roth, P. L. (2006). How important are job attitudes? Meta -analytic comparisons of integrative behavioural outcomes and time sequences. Academy of Management Journal, 49(2), 305–325.

Harter, J. K., Schmidt, F. L. & Hayes, T. L. (2002). Business -Unit-Level Relationship Between Employee Satisfaction, Employee Engagement, and Business Outcomes: A Meta -Analysis. Journal of Applied Psychology, 87(2), 268–279.

Judge, T. A., Thoresen, C. J., Bono, J. E. & Patton, G. K. (2001). The job satisfaction–job performance relationship: A qualitative and quantitative review. Psychological Bulletin, 127(3), 376–407.

Zpracování tématu

Definícia organizačného správania (OS)

Odbor, ktorý skúma vplyv jedincov, skupín a štruktúry na správanie (S) v rámci organizácií, s cieľom využiť tieto poznatky k zlepšeniu efektivity organizácií (Robbins & Judge, 2009)

- Pri štúdiu OS sa uplatňujú poznatky zo sociálnej a pracovnej psychológie, sociológie, antropológie
- Jednotky analýzy: jedinci , skupiny a organizácie

Premenné ovplyvňujúce OS ľudí

- Individuálne rozdiely a motivačné faktory
- Management
- Postoje
- Emócie, vnímanie a rozhodovanie
- Sociálne vplyvy

Vplyv managementu: tvarovanie (shaping) a kontrolovanie správania v práci

Podmieňovanie a posilovanie

- Kľúčovým posilovačom modifikácie OS sú peniaze
- Uplatňujú sa poznatky z klasického a operantného podmieňovania (Pavlov, Skinner)
- **pozitívne posilnenie**: peniaze, pochvala, sociálne uznanie
- **negatívne posilnenie**: napr. kontrola správania zamestnanca manažérom na dennej báze, až pokým sa jeho výkon nezvýši- nepohodliu spôsobenému dennou kontrolou sa zamestnanec vyhne zvýšeným výkonom
- **trest**: napr. napomenutie, odoprenie bonusov
- **vyhasnutie**: odstránenie posilovania určitého správania zamestnanca, aby mohlo dôjst k zmene správania

- Aj poznatky teórie sociálneho učenia (Bandura, 1986)- sociálne modelovanie a kognícia

Napr. zamestnanec sa učí prostredníctvom pozorovania druhého zamestnanca pri práci. Vidí ho kradnúť kancelárske potreby. Toto učenie je kontraproduktívne, takže toto správanie by malo byť potrestané, aby sa mu predchádzalo. Ak zamestnanec pozoruje kolegu ako poskytuje dobrý klientský servis a modeluje toto správanie, pozitívne posilovanie zvýši pravdepodobnosť opakovania tohto správania a postupne sa stane automatické

Súčasný výskum posilovania

- V rámci štúdia **behaviorálneho managementu** je posilovanie kľúčový faktor
- Hlavný predpoklad behaviorálneho managementu je, že správanie zamestnanca je funkciou kontingentných následkov; správanie, ktoré pozitívne ovplyvňuje výkon musí byť kontingentne posilované.
- V behaviorálnom managemente sú **peniaze, feeback** a **sociálne uznanie** najsilnejšie posilovače- tie sú aplikované len v prípade požadovaného správania

1. *Peniaze*: + všeobecne atraktívny posilovač, - nemajú informatívnu hodnotu (neposkytujú informáciu o výkone či S)
2. *Feedback*: poskytuje informácie o výkone a S, vyjasňujú očakávania ohľadom výkonu, môže sa sústrediť na nesúlad medzi aktuálnymi a požadovanými výsledkami, proces dosahovania výsledkov alebo oboje
3. *Sociálne uznanie*: ocenenie efektívneho S či výkonu prostredníctvom verejnej pochvaly, ceny či vyzdvihovania úspechov v newsletteroch; neodovzdáva informáciu tak jasne ako feedback

Stajkovic a Luthans (2003) zistili v rámci ich metanalýzy, že peniaze tvorili 23% zlepšeného výkonu, 17% feedback a 10% sociálne uznanie.

- Pri operantnom posilovaní je taktiež dôležitý timing a časová organizácia posilovania- vo väčšine organizácií je najefektívnejšie občasné posilovanie (intermittent)
- Premenlivé posilňovanie produkuje najstabilnejšie a konzistentné výkony (posilovanie , keď je najviac oprávnené)
- Fixné posilovanie (napr. bonusy) nepodnecuje zmenu v správaní, pretože je očakávané

- *Valencia posilovania*- dôležitosť posilovača pre jedinca (pre zamestnanca, ktorý musí platiť drahé školné svojim deťom znamenajú peniaze väčší posilovač ako pre jeho kolegu, ktorý má dostatok peňazí)

Postoje a správanie

Postoj- presvedčenie alebo názor na niečo/niekoho, vždy sa viaže na určitý osobu/objekt,/udalosť a reprezentuje mieru ich vnímania ako priaznivé či nepriaznivé

- 3 komponenty postoja: *kognitívny, afektívny, behaviorálny*
- Pre organizácie je najdôležitejší asi behaviorálny komponent – miera do akej pozitívne postoje vedú k pozitívnemu S a negatívne postoje k nežiaducemu S

Hodnotiace dimenzie postojov: dobré-zlé, škodlivé- prospešné,príjemné-nepríjemné a sympatická-nesympatické (Ajzen, 2001)

Postoje sú kognitívne reprezentácie, ktoré nám pomáhajú štruktúrovať náš sociálny svet a naše miesto v ňom.

Meranie postojov

Postoje sú merané najčastejšie pomocou sebahodnotiacich dotazníkov, využívajúcich Likertovskú škálu alebo Thurstonovu škálu

Vzťah postojov a správania

- Výskumný záujem identifikovať faktory, ktoré zvyšujú úspešnosť predikcie S z postojov

- Glasman a Albarracin (2005) – stabilné postoje majú tendenciu predikovať S najefektívnejšie

Relevantné teórie:

- **Teória kognitívnej disonancie**(Festinger, 1957)
- Kľúčová je **konzistencia medzi S a postojmi**; ak medzi nimi existuje disonancia alebo sú inkonzistentné, diskomfort, ktorý je asociovaný s disonanciou motivuje ľudí jednať tak, aby ju znížili
- V situácii, kedy sa ľudia môžu správať slobode ako chcú, je S konzistentné s postojmi, aby sa predišlo disonancii. Čím je postoj pre človeka dôležitejší, tým je väčšia pravdepodobnosť, že sa podľa neho bude správať. V organizáciách sa však zamestnanci môžu chovať úplne slobodne len málokedy, na S vplýva sociálny tlak, povinnosti, incentívy, ktoré nie sú reflektované v ich postojoch
- Vzťah postojov a S môže byť komplexný. Normálne predpokladáme, že z postoja pramení S, ale môže to byť aj naopak- manažér nemôže zvýšiť svojmu teamu výplatu. Myslí si, že je to nefér, ale teamu povie , že to je fér a zdôvodniteľné. Experimentálne dôkazy naznačujú, že manažér v tomto prípade by buď čiastočne modifikoval postoje zamestnancov (aby mali pocit, že nezvyšovanie platov je oprávnené) alebo by sa snažil nájsť dôvod, ospravedlnenie alebo oprávnenie k ich konaniu.

- **Teória odôvodneného konania a plánovaného správania**
- Ajzenova (1988,1991) Teória plánovaného správania vychádza z teórie odôvoneného konania (Ajzen & Fischbein, 1980,2005)
- Teória popisuje čo predchádza formovaniu postojov a faktory determinujúce či sú behaviorálne zámery sformované a vyjadrené reálnym S



Implikácie teórie:

- **Postoje a domnienky** sú formované na základe *individuálnych, externých a kontextuálnych premenných*. Na formovanie domnienok má vplyv *vzdelanie, osobnosť, skúsenosti*. Môžu byť aj iracionálne, ale fungujú ako **základ pre konanie a S**.
- Kľúčovým prvkov ich modelu sú *behaviorálne domnienky,* ktoré vedú v postojom a S. Postoje predikujú S len ak ich považujeme za podobné a podobne špecifické. Všeobecný postoj „mám rád svoju prácu“ nebude zrejme predikovať či bude zamestnanec ochotný zostať dlhšie v práci. Ale postoj „myslím si, že je odôvodnené zostať dlhšie v práci, aby som dokončil prácu“ môže byť dobrým prediktorom.
- Model obsahuje aj domnienky týkajúce sa *sociálnych noriem* (aké S je sociálne akceptovateľné) a vnímania behaviorálnej kontroly (miera do akej sa ľudia cítia schopní realizovať S- napr. Zamestnanec môže cítiť, že je to odôvodnené zostať dlhšie v práci, ale nemôže to urobiť pretože musí odísť kvôli inému záväzku.
- Kľúčovým je tiež formovanie behaviorálnych zámerov, ku ktorým prispievajú postoje, subjektívne vnímanie sociálnych noriem a vnímanie behaviorálnej kontroly.

Teória má empirickú podporu, prekvapivo málo bola využívaná v rámci výskumu organizácií.Prispieva k poznaniu ako je možné podporovať zmenu v správaní.

Implikácia pre manažérov: Mali by zohľadňovať individuálne postoje k novému S, sociálne normatívny tlak skupín/teamov v organizácii a mieru, do ktorej design práce ovoľuje zamestnancovi cítiť kontrolu na novým S

Kritika: nejednoznačnosť kontroly (Ajzen zahŕňa self-efficacy a locus of control), nestálosť S (80% správania model nevysvetľoval podľa metanalýzy)

Postoje súvisiace s pracovným správaním

Dvomi dôležitými postojmi súvisiacimi s prácou sú pracovná spokojnosť a organizačný commitment

Pracovná spokojnosť

Všeobecný pocit človeka ohľadne jeho práce, špecifickejšie miera, do akej sa zamestnanci cítia pozitívne alebo negatívne ohľadom nej

- o spokojnosti môžeme uvažovať rôzne (všeobecný postoj reflektujúci celkový pocit z práce, spokojnosť so špecifickými aspektmi práce) → posudzovanie je značne subjektívne
- spokojnosť (napr. s platom)je do istej miery ovplyvnená aj sociálnym porovnávaním a vnímaním férovosti (distributívna spravolivosť), ako aj individuálnymi rozdielmi
- dôležitým faktorom je afekt
- spokojnosť s platom ovplyvňuje aj spokojnosť s inými aspektmi práce (benefity)

K pracovnej spokojnosti prispievajú teda 3 faktory:

1. **Osobnosť a dispozície**

2. **Charakteristiky práce**
3. **Distributívna spravodlivosť**

Niektorí autori pridávajú aj **kultúru**.

Organizačný commitment

Miera, do akej jedinec cíti, že má pozitívny vzťah k svojej organizácii alebo že je viazaný vo vzťahu k organizácii (Moway, Porter, & Steers, 1982)

Moel Meyera a Allena (1991) rozlišuje 3 formy commitmentu:

1. **Afektívny commitment**- emocionálna väzba jedinca na organizáciu, zamestnanci sú oddaní organizácii ak majú konzistentné hodnoty, filozofiu a ciele
2. **Zotrvávajúci (Continuance) commitment**- zamestnanec zostáva, pretože odchod by mal príliš veľkú cenu; takýto commitment nie je žiaduci
3. **Normatívny commitment**- aj keď má zamestnanec pocit, že organizácia má zlé smerovanie a necíti sa spokojne, je lojálny a cíti povinnosť zostať v organizácii

Týmto typom commitmentu predchádzajú rôzne **faktory**: *Afektívny commitment* vzniká na základe pracovných skúseností, vnímania organizácie, personálnych charakteristík. *Zotrvávajúci commitment* reflektuje vnímanie životaschopnosti alternatív zamestnania. Môže vychádzať aj z osobnosti (napr. ambiciózny človek skôr preveruje alternatívne formy zamestnania). *Normatívny commitment* je podporovaný socializáciou, vnímaním investícií organizácie. V prípae veľkých investícií sa cíti zaviazaný odvďačiť sa.

Dôsledky spokojnosti a commitmentu

Pracovná spokojnosť

Počiatky výskumu pracovnej spokojnosti a pracovného výkonu siahajú k Hawthornským štúdiám (1930). Ruch, Hershauer a Wright (1976): „Niektorí šťastní pracovníci sú produktívni, existuje tiež veľa šťastných pracovníkov, ktorí sú neproduktívni.“

Existujú rozličné formy vzťahu, ktoré môžu pracovná spokojnosť a výkon nadobudnúť. Judge, Thoresen, Bono a Patton (2001) prestavili 7 potenciálnych modelov:

1. **Pracovná spokojnosť spôsobuje pracovný výkon** – typická implicitná perspektíva
2. **Pracovný výkon spôsobuje pracovnú spokojnosť** – dosahovanie vysokého výkonu v práci pravdepodobne má za následok vnútorné a vonkajšie odmeny, teda podporuje pozitívne pracovné postoje.
3. **Spokojnosť a výkon sa spôsobujú navzájom** – kombinácia oboch efektov, recipročný vzťah
4. **Žiadny priamy vzťah medzi spokojnosťou a výkonom** s nejakou pozorovanou koreláciou reflektujúcou prekrývanie s nemeranou premennou (Originálne znenie: It is possible that there is no dirrect link between satisfaction and performance, with any observed correlation reflecting overlap with an unmeasured variable)
5. **Vôbec žiadny vzťah**
6. **Vzťah medzi výkonom a spokojnosťou môže byť moderovaný inou premennou** – potenciálne moderátory: zručnosti, schopnosti, pracovné poznatky, charakteristiky
7. **Spokojnosť aj výkon by mali byť rekonceptualizované**, aby bolo možné pochopiť ich vzťah

Výskumy podporujú tvrdenie, že spokojnosť vedie k vyššiemu výkonu

- Judge et al. (2001): metaanalýza potvrdila vzťah spokojnosti a výkonu (r = .30). Kontrolovali vplyv množstva moderátorov
- Longitudiálne výskumy r = .23; Cross-sectional štúdie r = .31

Taktiež predstavu, že výkon vedie ku spokojnosti (Harrison, Newman & Roth, 2006)

- Riketta (2002): slabší vzťah commitmentu s výkonom ako pre spokojnosť (r = .20)
- Najsilnejší vzťah commitmentu ku Organizational Citizenship Behavior (pozitívna reprezentácia firmy, sebarozvoj, kooperácia)
- Snaha prepojiť koncepty spokojnosti a commitmentu- výskum pracovných postojov a výkonu (Harrison et al., 2006) (r = .59)

Zamestnanci s pozitívnymi pracovnými postojmi majú tendenciu podávať v práci lepší výkon

V súvisloslosti s commitmentom a spokojnosťou sa skúmali aj ich vzťah k ďalším premenným:

- **Neúčasť (withdrawal)** a **kontraproduktívne S** (absencia, opozdenia, fluktuácia)- Čím nižšia spokojnosť a commitment, tým vyššia miera absencií, frekvencia opozdení a viac intencií opustiť prácu.
- Skúmal sa tiež vzťah spokojnosti a commitmentu s **organizačným výkonom**- spokojnejšie pracovné skupiny mali väčšiu zákaznícku spokojnosť, generovali vyšší profit, boli produktívnejší a vyskutlo sa u nich menej prípaov fluktuácie a nehôd

Okrem spomínaných pracovných postojov sa skúmajú taktiež *engagement zamestnancov* (mieru nielen spokojnosti zamestnancov, ale

aj ich miera entuziazmu ohľadom aktívnej participácie v práci a organizácii), *pracovné zapojenie (involvement), spravodlivosť a férovosť*

Ovplyvňovanie postojov: Presvedčovanie (persuázia) a vplyv

Modely zmeny postojov (Elaboration Likelihood Model, Heuristic/systematic model) tvrdia, že existujú 2 všeobecné mechanizmy, pomocou ktorých sa menia postoje (Petty & Caccioppo, 1986):

1. **Centrálna cesta persuázie**: pozorné posudzovanie argumentov a rozhodovanie, ktorý z nich je persuazívny (funguje ak sú ľudia motivovaní počúvať a rozumieť a majú schopnosť posúdiť dôkazy; má dlhšie trvanie a pôsobí silnejšie)
2. **Periférna cesta persuázie**: ak sú nemotivovaní a neschopní racionálne zhodnotiť argumenty, nastupuje heuristika (napr. Mám rád svojho manažéra a má vždy pravdu, takže jeho argument musí byť správny)

Faktory prispievajúce ku zmene postojov:

Vnímaná integrita, expertnosť a atraktivita komunikátora

Jednostranné/obojstranné argumenty - v závislosti na situácii; vzdelanejší ľudia a ľudia z vyššími kognitívnymi schopnosťami preferujú väčšinou obojstranné argumenty, pretože si cenia vlastnú schopnosť rozhoovania

Sila postojov- centrálna premisa: silnejšie postoje sú viac rezistentné voči persuázii, tento vzťah je však komplexnejší: ak majú ľudia pocit, že persuazívny zámer stroskotal hneď na začiatku, tak to posilní postoj pretože musí byť správny ak dokázal odolať silným argumentov dôveryhodného zdroja. Ak sú však jeho argumenty slabé, môže to postoj človeka naopak oslabiť.

Strach – závisí na miere pocitu zraniteľnosti ľudí, v organizáciách pri zmenách využitie strachu z vyvodených konsekvencií v prípade neostatočnej adaptácie na zmenu

Ďalšie vplyvy na správanie v práci

Emócie

<u>Teória afektívnych udalostí</u> (Ashkanasy & Daus, 2002)

- Pracovné prostredie je kontextom pre všetky pracovné udalosti, charakteristiky práce/organizácie determinujú mieru pravepodobnosti stretávania sa človeka s emocionálne náročnými udalosťami
- Emocionálna práca (labour)- akákoľvek forma práce, ktorá vyžaduje o osoby navonok projektovať emócie, ktoré nemusí reálne zažívať
- Nálady a emócie v práci sú ovplyvňované dennými ťažkosťami a zlepšeniami
- Podtstané je spojenie medzi udalosťami a emóciami – udalosti v práci vytvárajú emocionálne reakcie, ich intenzita je regulovaná osobnostnými charakteristikami (emocionálna stabilita, extraverzia, črtový afekt/trait affect)
- Prvotné S vychádza priamo z emocionálnych reakcií (závislosť od povahy emócií)- afektívne riadené S
- Sekundárny výsledok emocionálnych reakcií sú postoje (emócie môžu pozitívne/negatívne ovplyvniť postoje)
- Postoje vedú k úsudkom riadenému S (judgement)- S vycházajúce zo zmenených pracovných postojov (patria sem výkonovo orientované S, absencie, fluktuácia)
- Na postoje a výkon môžu mať priamy vplyv charakteristiky a požiadavky práce, bez vplyvu emócií

Teória vysvetľuje ako emocionálne reakcie regulujú efekt udalostí na postoje a S

Vnímanie

- Proces vnímania ovplyvňuje ako ľudia reagujú na druhých a situácie v organizáciách
- Interpersonálne vnímanie: Uplatňuje sa pri selekcii zamestnancov, hodnotení výkonu
- Človek využíva vodítka, zároveň filtruje vlastnými hodnotami osobnostnými črtami a emóciami, využíva skratky (Kellyho teória osobných konštruktov)- selektívna pozornosť, sterotypizácia, halo efekt, efekt kontrastu, efekt podobnosti

Atribučné teórie

Ako ľudia vnímajú S druhých a aké dôvody tomuto S atribuujú

Funamentálna atribučná chyba (Ross, 1977) vysvetľuje ako ľudia preceňujú rolu vnútorných síl (dispozície, charakteristiky, osobnostné črty) keď posudzujú príčinu S iných a podceňujú situačné faktory, a naopak pri sebe

Rozhodovanie

Rozhoujeme sa logicky, na základe dôkazov alebo iracionálne

Simon (1972) **teória limitovanej racionality**- ľudia posudzujú situácie z limitovanej perspektívy Limity: neschopnosť zhodnotiť *risk a neistotu*, rozhodovanie na základe *nekompletných informácií* alebo alternatív, prílišná *komplexnosť*

Intuícia Využívanie intuície pri rozhodovaní je efektívne ak sa jedná o problémovú oblasť, ktorej kontext človek dobre pozná (má mentálnu schému), jedná sa o problém, ktorý je menej intelektuálny, skôr závisí na kontexte.

Sociálne vplyvy na pracovné správanie

Ľudia v skupinách Procesy ovplyvňujúce individuálne S: **sociálna facilitácia** (Allport, 1920; Zajonc, 1965) Zajoncova (1965) **teória drivu** nepojednáva len o facilitácii, ale aj o **inhibícii**

Či dôjde k facilitácii či inhibícii závisí na *predvídaní hodnotenia* – ľudia predvídajú, ako ich budú hodnotiť druhý, chcú byť hodnotení pozitívne a preto spoliehajú na osvedčené behaviorálne odpovede a vyhýbajú sa novým reakciám; *distrakcii a konflikte*, ktorý môže byť spôsobený prítomnosťou publika a nutnosti rozdelenia pozornosti medzi úlohu a publikum- ľudia reagujú pomocou dominantného naučeného S (**Distraction-conflict theory**, Baron, 1986)

Sociálne zaháľanie V organizačnom prostredí negatívny prvok.

Sociálna indentita Teória sociálnej identity (Tajfel, 1969; Tajfel a Turner, 1979; Hogg, 2006) – skúma členstvo v skupine a medziskupinové vzťahy a S z perspektívy porozumenia ako členovia skupiny vidia sami seba vo vzťahu ku svojej skupine a iným skupinám.

- Sociálna identita reprezentuje spôsob vnímania samého seba v závisloti na členstve v sociálnej skupine
- Porovnávanie s prototypom, in-groups a out-groups, depersonalizácia

Konformita Experimenty Ascha (1952,1956)- pre organizácie sú podstatné dve skreslenia: *Skreslenie vnímania* – v organizácii človek automaticky ôveruje skôr úsudku skupiny ako svojmu *Skreslenie odpovede* – Zmena odpovede na základe normatívneho tlaku, ale nie presvedčenia

Poslušnosť k autorite Milgramove experimenty (1963, 1965,1974) Neetické S (napr. ropný, plynový priemysel) v rámci organizácii a poslušnosť leaderovi či manažérovi