

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

<b>O autorech</b> .....	<b>9</b>
<b>Předmluva</b> .....	<b>11</b>
<b>Slovo úvodem</b> .....	<b>13</b>
Struktura knihy a jednotlivých kapitol .....	14
<b>Úvodní slovo z České spořitelny</b> .....	<b>17</b>
<b>Příběh České spořitelny</b> .....	<b>19</b>
<b>1 Person-job fit</b> .....	<b>21</b>
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
<b>2 Motivace a spokojenost</b> .....	<b>63</b>
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
<b>3</b>	<b>Odolnost a stres .....</b>	<b>83</b>
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
<b>4</b>	<b>Vztahy a komunikace .....</b>	<b>113</b>
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
<b>5</b>	<b>Skupiny a týmy .....</b>	<b>141</b>
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
<b>6</b>	<b>Organizační kultura .....</b>	<b>165</b>
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

<b>7 Technologie v organizacích</b> .....	<b>187</b>
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
<b>8 Organizační změna</b> .....	<b>201</b>
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
<b>Seznam tabulek a obrázků</b> .....	<b>219</b>
<b>Agilní slovník základních pojmů</b> .....	<b>221</b>
<b>Literatura</b> .....	<b>223</b>
<b>Rejstřík</b> .....	<b>233</b>
<b>Jmenný rejstřík</b> .....	<b>237</b>

## 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.