

# Chování zaměstnanců v pracovní skupině

# Charakteristika pracovní skupiny

- Definovatelné členství
- Skupinové podvědomí
- Představa sdíleného účelu
- Vzájemná závislost
- Vzájemná součinnost
- Schopnost vyvíjet činnost jednotně

# Styly vedení

- Výběr řídicího stylu je ovlivněn silou osobnosti manažera, silou podřízených a silou situace.
- V sociální psychologii a teorii managementu se uvádí tři základní styly vedení lidí Kurta Lewina:

## 1. Autokratický styl

- Označován jako autoritativní, diktátorský, panovačný či patriarchální
- Autokraticky vedené skupiny mohou vykazovat vyšší výkon než skupiny vedené demokraticky
- Podmínky za nichž je efektivnější autokratický způsobu vedení:
  - ⇒ Když pracovníci nejsou na nic jiného zvyklí,
  - ⇒ Když nejsou schopni participativně spolupůsobit,
  - ⇒ Když nemají potřebu nebo nejsou motivováni participativně působit,
  - ⇒ Když musí být učiněna rychlá rozhodnutí,
  - ⇒ Když je jisté, že akceptují rozhodnutí na základě formální authority,
  - ⇒ Když je možné provedení pokynu, aniž by museli rozumět obsahu a důsledkům tohoto pokynu.

## 2. Demokratický styl

- Označován jako kolegiální, informativní, styl partnerství, spolupráce, konzultativní
- Hlavním znakem je zesílený zpětnovazební vztah komunikací mezi nadřízeným a podřízeným
- Orientován na spolupráci vedoucího s kolektivem, na uplatnění vlastních názorů a iniciativy
- Znaky vedoucího pracovníka dem. stylu:
  - ⇒ Informuje své spolupracovníky o závažných otázkách,
  - ⇒ Vysvětluje členům pracovní skupiny své cíle,
  - ⇒ Tolerantní vůči kritice a dosahuje otevřeného a volného hovoru se spolupracovníky,
  - ⇒ Dovoluje členům pracovní skupiny, aby s ním pracovali způsobem, který oni považují za nejlepší,

## 3. Liberální vedení

- Vedoucí pracovník se snaží neřešit problémy, problémy nevyvolávat a ani je neidentifikovat

## 4. Participativní styl vedení

- Podporují pracovní výkon jen za jistých vymezených podmínek:
  - ⇒ Když zůstává dost času na rozhodnutí,
  - ⇒ Když je ohrožena formální nebo odborná autorita vedoucího tak, že je nejisté, zda pracovníci budou akceptovat pokyn,
  - ⇒ Když se pracovníci mohou motivačně rozvíjet pomocí atraktivních pobídek,
  - ⇒ Když je pravděpodobné, že pracovníci mohou přispět skutečně pravým přínosem ke zlepšení výkonu.

# Pozice a role v podniku

## 1. Pozice

- Souhrn práv a povinností, které skupina určila jednotlivci
- Konkrétní společenské postavení (bez ohledu, zda jde o inženýra, dělníka učně, či ředitele).

## 2. Role

- Určitý standard jednání, který ostatní členové skupiny očekávají od jednotlivce
- Obsahuje tři značně diferencované momenty:
  - ⇒ Očekávání skupin podle jejich typů,
  - ⇒ Představy nositele role o jeho vlastní úloze,
  - ⇒ Skutečný výkon role.

# Pozice a role v pracovních skupinách

- Největší význam pro řízení podniků má studium pozicí a rolí vedoucích podniků.
- Zařazení ve formální organizaci do pozic lineárních (ředitel, vedoucí provozu, mistr) spojených s komplexním řízením nebo do funkčních pozic (náměstkové ředitele, vedoucí oborových útvarů), spojených specializovaným řízením.

## a) ředitel

- pozice a role určená soustavou řízení, která se v dané společnosti používá,
- rozeznáváme čtyři druhy vztahů mezi podřízenými a nadřízenými:
  - ⇒ převládá individuální jednání vedoucího s podřízenými a nedostatkem bývá nedostatečná koordinace.
  - ⇒ využívání neformálních kontaktů vedoucího s podřízenými (kluby, obědy) k tomu, aby byli informováni o úmyslech vedoucího a nevýhodou je zkreslený charakter informací
  - ⇒ využívání různých porad a nevýhodou zde bývá velká časová ztráta
  - ⇒ rozeznáváme tři možné varianty vztahů mezi podřízenými a nadřízenými – rozhoduje většina a vedoucí má právo veta; je uplatněn princip jednomyslnosti rozhodnutí, který vede k vzájemným ústupkům; rozhoduje většina a vedoucí nemá právo veta



## **b) specialista**

- pozice a role je určena jejich situací mezi špičkovým vedením a organizací
- Specialisty rozeznáváme trojího druhu:
  1. technici – konstruktéři, projektanti, technologové atd.
  2. ekonomové – plánovači, účetní, statistikové atd.
  3. personalisté – psychologové, právníci, sociologové

## **c) mistr**

- úlohou je zajistit průběh práce bezprostředních výrobců – dělníků
- pozice a role je závislá na technologickém a organizačním stupni výroby a proto podléhá neustálým změnám
- Sociální orientace je velmi různorodá podle konkrétních podmínek:
  1. Identifikace s vedením - kritický k dělníkům, nepřehlíží chyby
  2. Identifikace s dělníky - přijímá názory dělníků na organizaci práce
  3. Dvojitá identifikace - čestnost k vedení i k dělníkům
  4. Identifikace s ostatními mistry - společná situace a profesionální solidarita mistrů

# Styl řízení

- typy vztahů, které vznikají mezi lidmi řídicími a řízenými
- Rozlišovány tři základní styly řízení:
  1. autokratický – založený na zdůrazňování podřízenosti skupiny vedoucímu,
  2. demokratický – účast členů skupiny na rozhodování,
  3. volného průběhu – základem je relativní samostatnost členů skupiny, kterou řídí vedoucí jen částečně.

# Skupinové vztahy

Tři hlediska pro určení pozice jedinců ve skupině:

- 1. hledisko sociální přitažlivosti
  - a) Populární osoby
  - b) Oblíbené osoby
  - c) Akceptované osoby
  - d) Trpěné osoby
  - e) Mimostojící osoby

## 2. Hledisko míry osobní moci

- a) Vůdcové
- b) Pomocníci
- c) Souputníci
- d) Osoby pasivní
- e) Osoby v periferní roli

## 3. Hledisko skupinové akceptace jedincova prosazení ve skupině

- a) Osoby přehlížené
- b) Osoby odmítané
- c) Osoby osamocené
- d) Osoby izolované