



**Slezská univerzita v Opavě**  
Obchodně podnikatelská fakulta v Karviné

# PERSONALISTIKA

11. přednáška

## Personalista a pracovní skupiny

# Tematické zaměření dnešní přednášky

- Personalista a pracovní skupiny.
- Komunikace v pracovní skupině.
- Konflikty v pracovních skupinách a jejich řešení.
- Metody výzkumu klimatu v pracovní skupině (využití sociometrie).

## Personalista a pracovní skupiny

- Armstrong poukazuje, že: organizace jsou tvořeny skupinami lidí pracujícími pospolu, kde k interakcím dochází jak uvnitř, tak mezi skupinami.
- Abychom pochopili a mohli ovlivňovat dění v organizaci, musíme fungování skupin porozumět.

# Typy a dělení pracovních skupin

– **Malé x velké**

– **Formální x neformální**

Formální skupiny jsou ustanovovány za určitým účelem z vrchu (zvenčí), ne spontánně.

Cíle jsou odvozeny od cílů organizace.

– Příkladem jsou pracovní týmy, výbory či představenstva. Některé jsou trvalé, jiné mají dočasný charakter.

– V případě neformálních skupin dochází především k uspokojování osobních potřeb. Často souvisí s fyzickým uspořádáním (blízkostí).

## Typy a dělení pracovních skupin

Vznik pracovních skupin může být vyvolán společnými zájmy či zkušenostmi. Je zde větší podpora a poskytování informací mezi jejími členy.

- **Trvalé x dočasné**
- **Automatické x dobrovolné x vynucené**
- **Vlastní x cizí**

## Další ZNAKY pracovních skupin

Další důležité znaky v otázce skupin tvoří:

- **spolupráce**
- **důvěra**
- **soudržnost**
- „**sociální lenost**“ = racionální důvody snížení výkonnosti (aneb „on nedělá, tak já na to taky kašlu“)
- „**skupmysl**“ = skupinové myšlení podpořené především emocionálními základy, které nejsou přímo nezamýšlené, omezující efektivnost týmu

## Synergický efekt skupiny

**Potenciál skupiny není měřitelný pouhým součtem potenciálu jednotlivců.**

Na základě vazeb ve skupině (týmu) by mělo ideálně docházet k doplňování nedostatků jedněch přednostmi jiných apod. Výkon skupiny by tak měl převyšovat sumu možností jednotlivých členů.

$$SE = VT - VSI$$

Synergický efekt = výsledek týmu minus výsledek souhrnu individuí.

## Skupinová dynamika

- Skupinová dynamika je souhrnným názvem pro procesy, které mají vliv na skupinové dění – všechny síly i protisíly.
- Skupinová dynamika je tvořena prvky, které se neustále mění a navzájem ovlivňují.
- Pojem“skupinová dynamika“ pojmem zmínil v roce 1943 **Kurt Lewin**, který se zabýval studiem skupinové dynamiky, a to od vzniku přes všechny fáze a procesy a vlivy působící na skupinu až k jejímu zániku.



## Faktory skupinové dynamiky

– Pod označením „faktory skupinové dynamiky“ rozumíme **veškeré elementy působící na skupinu.**

...od minulých zkušeností členů, přes vztahy s jinými skupinami, vnější atmosféru a motivy členů skupiny až ke všem procesům či vlivům uvnitř skupiny (= fáze vývoje, odstředivé a dostředivé síly, pozice a role, struktura, interakce, cíle, normy, vedení apod.).

# Komunikace v pracovní skupině

V pracovní skupině se mohou projevovat různé podoby komunikace:

- Formální x neformální
- Vnitřní x vnější
- Přímá x zprostředkovaná
- Vertikální
- Horizontální
- Diagonální

## Komunikační sítě formální komunikace

- **Řetězec** (shora dolů).
- **Převrácené Y** (shora dolů s rozpojením na předposledním stupni).
- **Kormidlo** (vedoucí propojen s několika členy, mezi nimiž ale není formální komunikační propojení).
- **Kruh** (mezi členy skupiny bez vazby na vedoucího).
- **Všeobecná síť** (vzájemnost, symetrie, uplatnění názorů bez ohledu na pozici).
- **Pro neformální komunikaci** (jsou uváděny např. sítě typu paprsek, vějíř, klast).

# Pracovní skupina, pracovní tým

## Charakteristika pracovní skupiny:

- malá sociální skupina s vnitřní strukturou rolí, pozic a častými kontakty;
- **účel existence**: předávání a sdílení informací o úkolech;
- **synergie**: žádná nebo záporná;
- **zodpovědnost**: individuální;
- **dovednosti**: náhodné a kolísavé.

## Pracovní skupina, pracovní tým

### Specifická malá pracovní skupina:

- s výrazným kolektivním duchem, soudržností a především společně stanoveným cílem;
- (ideálně) mají cíle absolutní priority;
- komunikace je účelově orientovaná;
- panuje vysoká důvěra a loajalita k týmu, vnitřní konkurence je potlačena v zájmu dosažení společného cíle;
- všichni její členové sdílejí odměňování za splněný cíl, ale (případně) také neúspěch.

# Pracovní skupina, pracovní tým

## Charakteristika pracovního týmu:

- **cíl x účel existence:** společný výkon,
- **synergie:** pozitivní,
- **zodpovědnost:** individuální a sdílená,
- **dovednosti:** vzájemně se doplňující.

## Příklady pracovních týmů:

- odborné komise, poradenské štáby, kroužky jakosti, adhoc týmy, trvalé týmy (odborní apod.), virtuální týmy (např. mezinárodní, nikdy se neviděli), multifunkční týmy, sebeřídící týmy, projektové týmy.

## ...další charakteristické rysy pracovního týmu

- optimální velikost pracovního týmu je uváděna v rozmezí 7 – 12 členů;
- zavádění týmové práce v organizacích souvisí s problematikou vedení – Blake and Mouton Managerial grid (manažerská mřížka).

Obecně lze konstatovat, že tým je vždy pracovní skupinou, ale NE VŽDY je pracovní skupina týmem.

# Týmové ROLE

Obecně týmové role dělíme na:

- **úkolové** („vedou skupinu na cestě“),
- **udržující** („drží skupinu pohromadě“).

Dále rozlišujeme týmové role jednotlivých manažerů:

- **role orientované na akci** (usměrňovač, realizátor, kompletovač, finišer),
- **role orientované na lidi** (koordinátor, týmový pracovník, vyhledávač zdrojů),
- **role orientované na myšlení** (novátor, monitor vyhodnocovač, specialista).



## Konflikty rolí

- **Rozpor mezi očekáváním definovatele a určovatele role.** Příkladem může být pozice mistra ve výrobě, který má být manažerem, ale zároveň “jedním z nás”.
- **Konflikt mezi rolemi** vzniklých zastáváním více rolí najednou – (pracovní) přetížení, nebo naopak nevytížení či konflikt mezi růzností zastávaných rolí. Praktickým příkladem je zastávání role rodiče a pracovníka.

# Konflikty v pracovních skupinách

V pracovních skupinách rozlišujeme:

- rozdíly ve vnímání problémů a pracovním hodnocení,
- rozdíly v motivech a cílech,
- neslučitelnost různých rolí,
- zápas o uznání a zdroje,
- obtížné mezilidské vztahy,
- události, které mění život v podniku.

# Hraniční případy konfliktů v pracovních skupinách

- **Mobbing** – označuje nejrůznější formy znepríjemňování života na pracovišti. Charakteristická je pro ně skrytost, rafinovanost a zákeřnost.
- **Bossing** – je formou mobbingu specifický tím, že šikany se dopouští nadřízený pracovník.
- **Staffing** – je forma mobbingu, která se projevuje útoky zaměstnanců na vedoucí pracovníky. Obvykle se jedná o případ dlouholetých zaměstnanců a nového vedoucího.

## Hraniční případy konfliktů v pracovních skupinách

- **Projevy šikany spočívají v tom, že poškozený je napadán systematicky (v pravidelné frekvenci, např. alespoň jednou týdně), a dlouhodobě (minimálně půl roku) s cílem exkluze ze skupiny, přímo či nepřímo.**
- **Konflikty mohou mít negativní dopad v podobě vysoké absence, silné fluktuace zaměstnanců, lhostejnosti a nezájmu jedince (tzv. vnitřní výpověď), dále v podobě strachu ze změn, nekomunikativnosti a dezorientace, špatného vedení, vytváření klik a mocenských her.**

# Řešení konfliktů v pracovních skupinách

- Řešení v případě různých forem mobbingu spočívá v podobě včasné prevence a informovanosti, oběť se musí začít bránit hned zpočátku.
- Pokud nepomůže klasická obrana je vhodné kontaktovat odborníka či občanské sdružení.
- Vhodné je obrátit se také na úřad práce nebo v případě existence odborů na tyto „zástupce“ zaměstnanců.
- Důležitým bodem předcházejícím konfliktům na pracovišti je prevence v podobě implementace vhodné podnikové kultury s ohledem na typ organizace a její zaměření.
- Organizace by rovněž měla disponovat etickým kodexem, s jejímž obsahem budou všichni zam-cí řádně obeznámeni.

## POZITIVNÍ vliv konfliktů v pracovních skupinách

Vedle negativních konfliktů existují rovněž **pozitivní konflikty**, které jsou charakteristické především:

- ukazováním na problémy ve skupině či organizaci;
- rozrácením ustrnulé struktury;
- pro vedoucí pracovníky podnětem, intenzivnější komunikaci s podřízenými;
- motivují zamyslet se nad vlastními pracovními náplněmi a profesními charakteristikami;
- jsou indikátory změny.

## Výzkum klimatu v pracovní skupině

- Východiskem je rostoucí význam produktivity práce se stále intenzivnějším využíváním týmových principů.
- Vzájemné sympatie a antipatie členů ve skupině, tedy **sociopreferenční vztahy** se měří pomocí sociometrie (zakladatelem je Jakob Levy Moreno).
- Existuje několik sociometrických metod s dělením na přímé a nepřímé preferenční techniky..

## Výzkum klimatu v pracovní skupině

- V rámci realizace výzkumu klimatu v pracovní skupině je u přímých technik nutné, aby respondent reagoval pravdivě, nepřímé techniky respondentovu snahu o zvrácení výsledku testu obcházejí.
- **Sociometrický test je nejznámější sociometrickou metodou.**
- Rozlišujeme tři formy sociometrické analýzy:
  - sociometrická matice,
  - sociogram,
  - sociometrický index.



## Sociometrický test

- Slouží pro zachycení a zkoumání interpersonálních vztahů.
- **Základní princip** spočívá v sepsání těch členů referenční skupiny, kteří splňují stanovená kritéria (například “Koho byste zvolil/a jako vedoucího týmu?“).
- Odpovědi standardně kódované v matici vzájemných voleb lze nadále kvantifikovat v podobě sociometrických indexů nebo nověji zobrazit prostřednictvím **sociomapy** zachycující vnitřní strukturu či dynamiku skupiny.

Děkuji vám za pozornost a  
přeji příjemný zbytek dne.

