



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-ci 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.

