**Název předmětu: Vedení lidí**

**Téma: Sociální vztahy v týmu**

**Cíl:**

- objasnit problematiku mezilidských vztahů na pracovišti a zvládání problematických pracovních vztahů;
- seznámit studenty se základními charakteristikami skupinového chování na pracovišti, typy skupin, vymezit formální a individuální funkce skupiny;
- ukázat význam a fungování spolupráce ve skupině, vysvětlit synergický efekt zvyšující efektivnost skupiny;
- objasnit podstatu konfliktů, možné symptomy konfliktních situací.

**Úkoly pro samostatnou práci (cvičení):**

Nastudovat problematiku v odborné literatuře podle zadání (viz studijní literatura s vyznačenými pasážemi) spolu s doprovodným textem ve studijní opoře. Další úkoly viz na konci textu.

**Studijní literatura:**

BELBIN, R. M., 2012. *Týmové role v práci*. Praha: Wolters Kluwer Česká republika. ISBN 978-80-7357-892-3. s. 65-86.
PLAMÍNEK, Jiří, 2005. *Vedení lidí, týmů a firem: praktický atlas managementu*. 2., přeprac. a rozš. vyd. Praha: Grada. Manažer. ISBN 80-247-1092-7. s. 101-120.
ĎURIŠ, Jaromír a Pavlína ĎURIŠOVÁ. *Sociologie podniku a organizace: Studijní text pro distanční studium*. Vyškov: VVŠ PV, 2002. ISBN 80-7231-097-8. s. 52-64, 76-88.
BĚLOHLÁVEK, František. *Organizační chování: Jak se každý den chovají spolupracovníci, nadřízení, podřízení, obchodní partneři či zákazníci*. Olomouc: Rubico, 1996. ISBN 80-85839-09-1. s. 147-167.

**Obsah:**

**Obecná charakteristika a typy skupin**
**Znaky malé sociální skupiny, charakteristiky a dimenze pracovních skupin**
**Formování pracovní skupiny**
**Pracovní týmy**
**Týmové role**
**Procesy probíhající v týmu**
**Chování pracovníka v pracovní skupině**
**Konflikty ve skupině (týmu)**

Operační program Vzdělávání pro konkurenceschopnost
Název projektu: Inovace magisterského studijního programu Fakulty ekonomiky a managementu
Registrační číslo projektu: CZ.1.07/2.2.00/28.0326

PROJEKT JE SPOLUFINANCOVÁN EVROPSKÝM SOCIÁLNÍM FONDEM A STÁTNÍM ROZPOČTEM ČESKÉ REPUBLIKY.

**Obecná charakteristika a typy skupin**

Jedním z nejsilněji vnímaných a prožívaných aspektů společenského života je pro jednotlivce život ve skupině (skupinách). Sám pojem skupina patří k velmi frekventovaným sociologickým termínům. Skupina poskytuje jedinci jistotu, na druhé straně však také často od něho očekává přizpůsobení se a potlačení individuálních zájmů. Skupiny vytvářejí sociálně významný zprostředkující článek mezi člověkem jako individuem a společností jako globálním sociálním útvarem. Pro podobu společnosti má zásadní význam, z jakých skupin se skládá. Pro sociální povahu člověka, rozvoj jeho osobnosti, má pak zásadní význam to, v jakých skupinách žije. Skupiny navíc představují klíčový mezičlánek, který je dobře přístupný empirické analýze.

**Skupinu** lze definovat jako dva (v sociologii obvykle alespoň tři) nebo více jedinců, kteří jsou ve vzájemné interakci, dosahují společné identity - vědomí, že k sobě patří, cítí se jako „my". Řídí se kolektivními normami a dosahují kolektivních cílů, z psychologického hlediska je důležitá také skutečnost, že členové si vedle vědomí společné identity, uvědomují také jeden druhého, což neplatí například o masových hnutích.

Typy skupin:

**Formální skupina** - je vytvořena vedením organizace nebo některým manažerem k dosahování určitých cílů. Její cíle jsou odvozeny od cílů organizace (př. pracovní týmy, výbory, představenstva, komise apod.). Některé mají trvalý charakter, jiné se ustavují pouze krátkodobě.

**Neformální skupina** - vzniká na základě neformálních vztahů mezi členy organizace k uspokojení osobních potřeb, které nemusí souviset se záměry organizace.

**Funkce formální skupiny**

Formální skupina je nositelem řady funkcí formálních i funkcí individuálních (psychologických). **Formální funkce** jsou ty stránky skupinových aktivit, které jsou v souladu s posláním organizace:

a) skupina může být nezbytným prostředkem k *vykonání složitého úkolu*, který je podmíněn vzájemně závislou činností jednotlivců.
b) skupina umožňuje *vznik a rozvoj nových myšlenek* a řešení tehdy, když jsou různé typy informací rozloženy mezi několik různých jedinců (technik, ekonom, právník řeší společný úkol) nebo, když vzájemná interakce je zdrojem kreativity.
c) skupina může sloužit jako *prostředek koordinace funkcí* mezi několika odděleními, které jsou na sobě vzájemně závislé při plnění úkolů.
d) skupina přispívá k *řešení problému*, vyžaduje-li problém množství informací, interakci mezi členy s různými informacemi a kritické zhodnocení možných alternativ řešení.
e) skupina může usnadnit zavádění složitých rozhodnutí.
f) skupina socializuje a učí nové členy.

**Individuální funkce** přispívají k uspokojování individuálních potřeb členů skupiny:

a) skupina uspokojuje individuální *potřebu přátelství*.
b) skupina rozvíjí, zvyšuje a upevňuje *potřebu uznání a sebeurčení* jedince jakožto člena skupiny.
c) skupina dává jednotlivcům příležitost *ověřovat si a sdílet* jejich *chápání sociální reality*.
d) skupina *omezuje* úzkost jednotlivců, jejich pocity *nejistoty a bezmocnosti*.

e) skupina poskytuje člověku *mechanismy pro řešení osobních a interpersonálních problémů*.

**Znaky malé sociální skupiny, charakteristiky a dimenze pracovních skupin**

Pracovní skupiny svým charakterem představují typ malých sociálních skupin**. Mezi základní znaky malé sociální skupiny** lze řadit:
- společný důvod (motiv) a cíl oddělující skupinu od okolí, společné místo existence skupiny,
- společná činnost,
- časté vzájemné působení (interakce) členů a relativně stabilní vzájemné vztahy,
- struktura sociálních pozic a rolí, společné skupinové vědomí v podobě systému hodnot, norem a postojů.

**Pracovní skupinu pak kromě těchto znaků vymezují tyto charakteristiky:**
- **pracovní cíle** spočívající ve vytváření materiálních a nemateriálních hodnot sloužících k uspokojování potřeb společnosti i jejích jednotlivých členů a umožňujících jejich koexistenci a rozvoj;
- **společné pracoviště** představované dílnou (resp. její částí), kanceláří, skupinovou kanceláří apod.;
- **pracovní činnost**, jejímž základem jsou úpravy a přetváření předmětů přírody tak, aby sloužily k uspokojování lidských potřeb;
- **vztahy mezi pracovníky**, jejichž základ je dán normami a předpisy právní a organizační povahy, jejichž respektování a dodržování má zajistit efektivní a racionální plnění pracovních cílů;
- **skupinové vědomí** tvořené systémem hodnot spojených s prací a pracovními podmínkami, sociálních norem pracovního chování a pracovních postojů.

Pro vznik a formování pracovních skupin jsou významné **objektivní podmínky pracovního procesu**, používaná technika a technologie a jí určované formy organizace práce a jejího řízení. Tyto určují velikost pracovních skupin, prostorové uspořádání pracovišť, povahu a četnost vzájemných interakcí atd.
Důležité jsou pochopitelně také struktura a funkce pracovních skupin. <u>Nejdůležitějšími typy struktur jsou:</u>
- profesně kvalifikační struktura,
- sociálně demografická struktura

<u>Z hlediska funkcí, tj. efektů a účinků činnosti a fungování pracovní skupiny, rozlišujeme:</u>
- **ekonomickou** funkci v podobě vyprodukovaných výrobků, resp. služeb,
- **sociální** funkci určenou tím, jak skupina působí na rozvoj osobnosti svých členů, na formování jejich názorů, postojů, potřeb, zájmů atd.

Kromě znaků pracovních skupin mluvíme také o jejich **dimenzích**, které se promítají především do nároků a požadavků na řízení těchto skupin. Řadíme sem:
- **velikost** pracovní skupiny (3 představují dolní, 30-40 pracovníků horní hranici velikosti pracovní skupiny);
- **homogenitu** (stejnorodost) pracovní skupiny - vyjadřuje míru rozdílů mezi členy jak podle objektivních znaků, jako jsou stáří, pohlaví, vzdělání a další, tak podle znaků subjektivní povahy (např. hodnotových orientací a postojů);
- **stabilitu** pracovní skupiny danou mírou stálosti její členské základny;

- **autonomii** pracovní skupiny, tj. míru volnosti, kterou má ve svém jednání, pokud jde např. o rozdělování pracovních úkolů mezi jednotlivé členy, hodnocení jejich plnění, stanovení zásad pro rozdělování prémií a odměn atp.;
- **uzavřenost** vyjadřující stupeň ochoty pracovní skupiny přijímat nové členy;
- **přitažlivost** danou mírou atraktivity členství v pracovní skupině pro jiné pracovníky, kteří stojí mimo ni, a jsou členy jiných pracovních skupin.

Je logické, že snáze a s menšími obtížemi se řídí pracovní skupiny menší, homogenní, stabilní, autonomní, otevřené a přitažlivé na rozdíl od těch, kde jsou tyto dimenze v opačné poloze.

**Formování pracovní skupiny**

Proces formování pracovní skupiny může probíhat ve třech fázích:

1. skupina se začíná vytvářet, její členové se adaptují na požadavky a podmínky práce, na vedoucího, přizpůsobují se vzájemně mezi sebou.

2. ve druhé fázi dochází ke vzájemnému poznávání, lidé se sbližují na základě společných potřeb, zájmů, aspirací. Utvářejí se neformální podskupiny, včetně autoritativního jádra tvořeného členy s nejvyšší mírou neformální autority a prestiže.

3. ve třetí fázi vzniká relativní jednota názorů a postojů k plnění úkolů, v optimálním případě i jednota potřeb a zájmů. Skupina akceptuje požadavky vedoucího a vyžaduje od každého člena důsledné a odpovědné plnění úkolů. Existují relativně stabilní a harmonicky fungující kooperační vztahy a vazby. Skupina je schopna plnit náročné úkoly, je schopna také sebekontroly a sebeřízení.

Samozřejmě, že tento proces není automatický a může docházet k větším či menším odchylkám od ideálního stavu. V procesech dynamiky pracovních skupin může docházet i k procesům dezintegrační povahy. Jejich základem je rozpornost a konfliktnost v cílech, v hodnotových orientacích a postojích jednotlivců a neformálních skupin.

Kreitner Robert a Kinicki Angelo uvádějí ve své publikaci následující stadia rozvoje skupiny:[1]

- první stadium je **orientace** - členové skupiny se pohybují v nejistotě a obavách o své postavení, roli, cíle skupiny. Nedůvěřují si ještě a není jim jasné, kdo bude mít rozhodující slovo. Pokud formální vedoucí neprosadí svou autoritu, může se objevit někdo jiný, kdo naplní potřebu skupiny po vedení a rozhodování. Vůdcové obvykle využívají tohoto období k prosazení své kontroly nad skupinou. Ale později se mohou objevit problémy, které vedou ke změně vedení.

- druhé stadium má charakter **konfliktu** a **výzvy**. Doba vzájemného zkoušení a prověřování. Jedinci zjišťují záměry a názory vůdce, zároveň zkoumají, jaké je jejich vlastní místo v mocenské struktuře. Skupina se formuje. Objevují se drobné formy vzpoury v podobě výhrad nebo stížností. Někdy důsledky mocenské politiky vedou k otevřenému odporu.

- třetím stadiem je **koheze** (soudržnost). Uznávaný člen - někdo jiný než vůdce - vyzývá skupinu k přebudování mocenské struktury. Otázky autority a moci jsou řešeny spíše

[1] KREITNER, Robert, KINICKI, Angelo. Organizational Behaviour. Homewood: Irwin 1989.

rychlou formou věcné diskuse bez zbytečných emocí. Rozvíjí se obnovený týmový duch, protože členové věří, že už dostali své správné role.

- čtvrtým stadiem je **opojení** (delusion). Skupina už vyřešila zásadní rozpory týkající se moci a autority, a pociťuje uvolnění, protože existuje přesvědčení, že nejhorší už je pryč. Tlak na dosahování harmonie a zlepšení vztahů ve skupině potlačuje nesouhlas a stížnosti. Tato fáze se vyznačuje zvýšenou aktivitou členů.

- páté stadium je **zklamání** - nereálný pocit harmonie se bortí, protože někteří členové zjišťují, že skupina nenaplňuje svůj potenciál. Skupina se může dělit na podskupiny, které se přou o to, zda mají jednotlivci možnost projevit své přednosti, a naopak, zda výkon skupiny není negativně ovlivňován individuálními nedostatky. Soudržnost klesá, roste nezájem a kritické poznámky.

- posledním stadiem je **přijetí**. Znovu se objevuje vůdce (kterým obvykle není vedoucí) a podněcuje členy k novému srovnání s požadavky reality. Dosavadní zkušenost zvyšuje pochopení vzájemných očekávání členů a očekávání skupiny jako celku.

Výsledkem tohoto často bolestného vývoje je zformování skupiny, která je přizpůsobivá vůči požadavkům situace, aniž by tím vznikaly problémy pro jednotlivé členy. Vliv na působení skupiny získává ten, kdo je nositelem schopností nebo zkušeností, potřebných k úspěšnému zvládnutí určitého úkolu nebo aktivity. Podskupiny mohou pracovat na dílčích úkolech, aniž by tím ohrozily autoritu vedoucího skupiny. Skupina odbourala nefunkční prvky svého jednání, je efektivní a zralá.

**Pracovní týmy**

Představují zvláštní formu pracovních skupin, které se vyznačují tím, že jsou **složeny s odborníků - specialistů různých profesí a různého kvalifikačního a osobnostního profilu.** Tým je skupina lidí, která sdílí společné cíle a potřebu pracovat spolu, aby těchto cílů mohlo být dosaženo. Členové jsou motivováni k společnému dosažení cílů a ovlivňují jeden druhého k jejich dosažení. Existence týmů je zpravidla časově omezená.

<u>Problémy spojené se vznikem a fungováním pracovních týmů:</u>

- **problémy organizace práce** - stanovení jejich kompetencí, pracovní náplně, částečného nebo úplného uvolňování jejich členů z dosavadních funkcí, pravomoci vedoucích týmů ve vztahu k řídícím pracovníkům;
- **problémy hodnocení a odměňování práce** - u pracovníků tvůrčích týmů vystupují do popředí takové stimulační prostředky, jako je prostor pro zvyšování kvalifikace, informovanost o vývoji v daném oboru ve světě, možnosti studijních cest a stáží, rozšiřování jazykových znalostí, dlouhodobá perspektiva práce a využití vlastní specializace atd.;
- **problémy mezilidských vztahů** - tyto vztahy by měly být založeny na dobrovolnosti a vzájemné důvěře členů, porozumění a vzájemné pomoci, vědomí intenzivně prožívaného společného cíle, vhodného rozdělení úkolů a úsilí o získání vysoké prestiže celého týmu.

## Týmové role

Týmové role můžeme rozčlenit např. podle Belbinova modelu týmových rolí:[2]

[2] BELBIN, R. M., 2012. *Týmové role v práci*. Praha: Wolters Kluwer Česká republika. ISBN 978-80-7357-892-3. s.25

- inovátor - tvůrčí člen týmu: vytváří nové myšlenky a strategie nahlížení na řešení úkolu, mívá problémy v komunikaci s nadřízenými;
- vyhledávač zdrojů - entuziastický extrovert: vytváří kontakty mimo tým, hledá nové možnosti, jeho entuziasmus ale rychle opadá;
- koordinátor - sebevědomý a spolehlivý: hlídá dosažení cílů, maximalizuje výkony ostatních členů týmu, sám není nijak tvořivý;
- usměrňovač - dynamický a úzce zaměřený: motivuje členy týmu k překonávání překážek a efektivnosti, uvádí věci do pohybu; bývá netrpělivý a snadno podrážditelný;
- monitor vyhodnocovač - opatrný, racionální: hodnotí myšlenky a návrhy, pomáhá přijímat uvážená rozhodnutí; není příliš inspirativní a motivující;
- týmový pracovník – společenský a mírný: jedná s lidmi a zlepšuje jejich komunikaci, podporuje ducha týmu; v krizích může být nerozhodný;
- realizátor - disciplinovaný a spolehlivý: systematicky a efektivně dodržuje plán; pracuje tvrdě a disciplinovaně; je málo flexibilní a spíše konzervativní, nemá rád nové postupy;
- kompletovač finišer - usilovný perfekcionista: odstraňuje chyby a opomenutí; vyvíjí tlak na ostatní, aby dodržovali termíny a plán;
- specialista - jednotlivec se znalostmi: úzce zaměřený na svoji specializaci; Je nezastupitelnou částí většiny týmů; individualista zaměřený na svoji část úkolu v týmu.

## Procesy probíhající v týmu

Synergie charakterizuje vztahové dovednosti a kompetence členů týmu. Jde o jeho základní, specifickou vlastnost. Synergické působení pomáhá týmu dosáhnout více, než kdyby jednotlivci týmu sčítali své samotné úsilí každého z nich. Rovnicí synergie je 1 + 1 = 3. Tento vzorec platí díky tzv. skládání sil jednotlivců, které může probíhat ve stejném směru, tedy když mají jednotlivci stejný cíl, pak dochází k nárůstu účinnosti, nebo může jít i o odčítání, kdy jednotlivci mají cíl nejednotný a jejich úsilí se tedy sčítat nemůže, pak vzniká nerovnice 1 + 1 < 2. Úkolem manažera, tedy moderátora týmu, je synergii v týmu vytvořit a udržet.[3]

### Mezilidské vztahy v týmu

Vztahy v týmu jsou dalším procesem, který tým zpočátku utváří a až po urovnání vztahů, může tým začít efektivně spolupracovat:[4]

- **soutěžení** - pokud soutěžíme se svými kolegy v týmu, narušujeme jeho synergitu, jelikož při soutěži nám jde o naši individuální výhru a o prohru našich soupeřů, tedy spolupracovníků. Pak my máme kladný zisk, který se ale vynuluje záporným ziskem, který získali ostatní na náš úkor a ve výsledku jsme na nule jakéhokoliv týmového úspěchu.

[3] PLAMÍNEK, Jiří. Vedení lidí, týmů a firem: Praktický atlas managementu 3., aktualizované a rozšířené vydání. Třetí. Praha: Grada Publishing, 2008, s. 101.

[4] PLAMÍNEK, Jiří. Vedení lidí, týmů a firem: Praktický atlas managementu 3., aktualizované a rozšířené vydání. Třetí. Praha: Grada Publishing, 2008, s. 103.

- **spolupráce** - tento typ vztahu je samozřejmě tím ideálním. V zásadě jde o to, že zisky v množině týmového úspěchu získávají všichni spolupracovníci rovnoměrně a nejde tedy u nikoho o záporné hodnoty, které by jiný spolupracovník svými úspěchy vyrovnával.

- **destrukce** - toto je ze všech stádií vytváření vztahů to nejméně efektivní pro tým. Nejenže se hodnoty získané týmem odčítají, ale vlastně všichni spolupracovníci ztrácejí a nejsou zde žádné kladné hodnoty a nic jako úspěch, či hodnota vytvořená týmem, nevzniká.

- **přizpůsobení** - typ vztahu, který je velmi podobný soutěžení, ovšem zde je spolupracovník, který ztrácí své vytvořené hodnoty na úkor jiného spolupracovníka, smířen s tím, že je ztratí, jde o vědomý ústupek ve prospěch druhé strany a obětování se pro výsledek: týmový úspěch.

## Chování pracovníka v pracovní skupině

Je určováno řadou jevů a skutečností sociální a sociálně psychologické povahy. Především jsou to **sociální hodnoty**, **sociální normy**, **pracovní pozice a role**.

### Sociální hodnoty

Představují předměty a jevy materiální a nemateriální povahy, ke kterým lidé zaujímají hodnotící vztah, připisují jim určitý význam pro uspokojování svých potřeb, zájmů, aspirací a aktivně usilují o jejich získání, resp. osvojení si. Lze rozlišit:

1. **materiální hodnoty** - mají podobu předmětů a věcí, které se spotřebovávají (primární a sekundární),
2. **duchovní hodnoty** - mohou uspokojovat potřeby a zájmy lidí, aniž by se spotřebovávaly; jsou spojeny s kulturou, vzděláním, vědou;
3. **politické hodnoty** - souvisejí s politickým systémem společnosti; postavení a vztahy mezi společenskými vrstvami a skupinami, národy, národnostmi;
4. **morální hodnoty** - týkají se mravů, zvyků, norem chování lidí vůči sobě navzájem;
5. **estetické hodnoty** - vztahují se ke kráse objektů - předmětem estetického hodnocení mohou být věci i lidé, vztahy k věcem, k jiným lidem atd.;
6. **sociální hodnoty** „v užším slova smyslu“ - souvisí s problematikou životních jistot (právo na zabezpečení v případě nemoci a stáří, ochrana zdraví, mateřství apod.).

Každý člověk i skupiny má obvykle svůj **specifický hodnotový systém**, tvořený množinou hodnot uložených v jejich vědomí, a **hodnotovou hierarchii**, která znamená pořadí důležitosti (preferencí) jednotlivých hodnot.

Do hodnotového systému a hodnotové orientace ve vztahu k pracovní činnosti a jejím podmínkám lze řadit:

1. **hodnoty vyplývající z obsahu vykonávané pracovní činnosti** (fyzická a psychická namáhavost práce, stupeň technické vybavenosti, míra samostatnosti, rozmanitosti, tvořivosti atd.);
2. **hodnoty související s odměňováním za práci** (výše, formy a složky základní mzdy, mimořádné odměny a prémie, platová diferenciace uvnitř pracovní skupiny, nehmotné, morální odměny atd.);
3. **hodnoty vyjadřující technicko-organizační podmínky práce** (organizace práce, pracovní doba a pracovní režim);

4. **hodnoty dané fyzickým prostředím**, ve kterém je pracovní činnost prováděna (hluk, osvětlení, barevná úprava pracoviště, mikroklimatické podmínky);
5. **hodnoty dané zdravotními a hygienickými podmínkami pracoviště** (čistota pracoviště, stav hygienických zařízení, estetické řešení pracovišť, úroveň bezpečnosti práce atd.);
6. **hodnoty vyjadřující sociální prostředí**, ve kterém je pracovní činnost vykonávaná (vztahy uvnitř pracovní skupiny, jednání a vlastnosti nadřízených);
7. **hodnoty související s péčí podniku o lepší životní podmínky v rámci podniku** (úroveň závodního stravování, zdravotní péče, zaměstnanecké výhody).
8. **hodnoty týkající se perspektiv pracovní skupiny**, jejích členů v podniku a jejich vlastních plánů a perspektiv.

**Sociální normy**

**Jsou** (oproti formálním organizačním normám a předpisům) **nepsaná, kolektivem přijatá a většinou jeho členů respektovaná pravidla chování**. Představují jeden ze základních rysů podnikové kultury i neformální struktury sociálního systému podniku.

Sociální normy upravují především tyto konkrétní způsoby chování:

a) vzájemný styk členů pracovní skupiny
b) pracovní výkon členů skupiny
c) určitou míru respektování či nerespektování norem a předpisů formální povahy
d) vztahy a vazby členů skupiny i skupiny jako celku navenek vůči jiným skupinám a jednotlivcům.

Z hlediska osvojení si systému sociálních norem jednotlivci (dochází k tomu v rámci adaptace) jsou závažné tyto momenty:

- znalost norem, kterou rozumíme míru seznámení se s nimi a uvědomění si všech jejich složek,
- základ jejich hodnocení, který je opřen o skutečnou znalost normy a v ní obsaženého návodu chování,
- druh hodnocení, kdy norma může být jednotlivcem buď schválena a přijata, nebo neschválena a odmítnuta.

Dodržování a respektování sociálních norem zajišťuje tzv. neformální sociální kontrola se svým systémem sankcí (odměn a trestů).

**Pracovní pozice a role**

Pracovní pozicí rozumíme postavení, které zaujímá určitý pracovník ve struktuře vztahů vytvořených uvnitř pracovní skupiny, resp. celého sociálního systému podniku.

Pracovní rolí rozumíme očekávaný standard jednání pracovníka v konkrétních pracovních situacích, směřující k plnění stanovených pracovních úkolů.

S pracovní pozicí je spojen určitý okruh práv a povinností, která nositel pozice může uplatňovat (týká se práv) a musí plnit (týká se povinností).

Práva a povinnosti v jednotlivých složkách pracovní pozice:

| složka pracovní pozice | práva | povinnosti |
|---|---|---|
| kooperační | požadovat spolupráci a plnění úkolů | spolupracovat a plnit úkoly |
| mocenská | podílet se na rozhodování o kolektivních záležitostech, vydávat příkazy a pokyny | plnit příkazy a pokyny |
| komunikační | dostávat a přijímat informace | informovat druhé |
| odměn | dostávat odměny a disponovat s nimi | odměňovat druhé |

**<u>Úrovně pracovních pozic:</u>**

1. pracovníci vytvářející perspektivní programy a koncepce sociálně ekonomického rozvoje podniku (pracovníci podnikového výzkumu a vývoje, ředitelé a náměstci),
2. pracovníci organizující práci a kontrolující její výkon (vedoucí odborů, oddělení, vedoucí provozů a mistři),
3. pracovníci bezprostředně vykonávající dílčí úkoly (dělníci, specialisté, střední techničtí a administrativní pracovníci).

Z hlediska pracovní role se do skutečného chování pracovníka promítají:

- formální předpisy a normy upravující výkon dané role (pracovní náplň a popis práce),
- vlastní představy o optimální a přiměřené realizaci vlastní pracovní role,
- představy a očekávání spolupracovníků a nadřízených o optimální a přiměřené realizaci dané role.

<u>Z časového hlediska lze, pokud jde o vztah pracovníka k jeho vlastní roli, uvést tři základní etapy:</u>

- osvojení si role - postupné seznámení se s předpisy, normami, očekáváními
- realizace role,
- modifikace role.

**Úroveň a kvalita realizace pracovní role pak závisí na:**

a) způsobilosti pracovníka pro realizaci dané role
b) motivaci pracovníka pro realizaci role
c) zkušenosti pracovníka z realizace předchozích pracovních rolí
d) simultánní roli, kterou pracovník realizuje současně s danou pracovní rolí
e) konfliktu rolí.

**Konflikty ve skupině (týmu)**

**Pojmem konflikt obvykle označujeme situaci, kdy dochází k setkání protichůdných sil, tendencí, motivů, cílů, či potřeb dvou anebo více sociálních subjektů** (z lat. conflictus = střetnutí, srážka)**.**

Konflikty je nutno brát jako běžnou a přirozenou součást sociálního života (osobního, vnitřního života jedince i skupiny, rodiny, pracovního i mimopracovního světa). Život bez konfliktů v podstatě neexistuje. S konflikty se setkáváme a prožíváme je jako individua, tak i v nejrůznějších skupinách. **Sám o sobě konflikt není patologickým jevem.** Stejně tak zdánlivá nepřítomnost či neexistence konfliktu není jednoznačným znakem stability a klidu. **Důležitý je počet, intenzita a hloubka konfliktů.**

**Příčiny konfliktů**

Je nasnadě, že pro možnost předejít vzniku konfliktů, je významná znalost jejich základních příčin. Těmi mohou být:

- rozpor osobností (dvou a více výrazných individualit) nebo hodnotových systémů,
- překrývání nebo nejasné vymezení hranic kompetencí, pracovních náplní,
- soupeření o omezené (vzácné) zdroje,
- neadekvátní způsob komunikace,
- vzájemná závislost úkolů (např. následná práce na jednom úkolu či výrobku),
- složitost organizačního uspořádání (množství úrovní a rozmanitost úkolů),
- nejasně definované strategie, normy, pravidla, standardy,
- nepřiměřené termíny, velký časový nápor,
- skupinové, konsensuální rozhodování (celoskupinovému konsensu často předcházejí vnitroskupinové srážky),
- nenaplněná očekávání,
- nevyřešené, potlačené, bagatelizované konflikty.

**Typy konfliktů**

- náhlé a připravené
- zjevné a skryté
- funkční a disfunkční
- intrapersonální a interpersonální
- krátkodobé, střednědobé, dlouhodobé;

Řídící pracovníci by se měli držet a měli by být schopni uplatňovat následující postupy:

1. *Umět rozeznat i náznaky blížícího se konfliktu a umět mu předcházet*. Symptomy blížícího se konfliktu se projevují jako vzájemná netrpělivost, kritika kde čeho, osobní napadání, vzdor nadřízenému atd. Dobrý šéf by tyto symptomy neměl přehlížet, naopak, měl by činit adekvátní pracovní, organizační, personální, technická, informační opatření vedoucí k zániku vznikající konfliktní situace.

2. *Jestliže již konflikt vznikne, pak neodkládat jeho řešení*. Odklad podporuje další útoky a spory, prohlubuje nepřátelství a nespokojenost.

3. *Osvojit si pravidlo nezaujatého postoje, objektivity*. Objektivnost a spravedlnost je předpokladem schůdného řešení konfliktu. Domněnka, že řešitel nadržuje určité straně,

vždy prohlubuje spor. Řídící pracovník musí nejen vyslechnout strany konfliktu, ale i prověřit argumenty obou stran, všímat si i maličkosti, neboť ty mohou být pro některé lidi právě významné.

**Úkoly pro samostatnou práci (cvičení):**

Nastudovat problematiku v odborné literatuře podle zadání (viz studijní literatura s vyznačenými pasážemi) spolu s doprovodným textem ve studijní opoře.

Připravte se na diskusi k následujícím otázkám:

Proč za skupinu ve vlastním slova smyslu nejsou považováni příslušníci např. ČSSD, nebo Armády České republiky, dále zaměstnanci Univerzity obrany, nebo nakupující v hypermarketu?

Ve kterých stadiích rozvoje skupiny roste její výkonnost a kdy naopak může klesat či stagnovat?

Jaký vliv na fungování týmu mohou mít jednotlivé skupinové (týmové) role?

Jaké důsledky pro fungování týmu může mít tzv. toxické vedení (toxický leadership)? Uveďte na konkrétních příkladech.

Jaké jsou symptomy konfliktů v týmu (skupině)?