# **8. Horizontální vztahy**

## Vztahy mezi spolupracovníky jsou obvykle lépe hodnoceny, než vztahy vertikální

## Pracovní skupina je charakterizována:

## Společným cílem (produkce hodnot)

## Pozicí v organizaci (dělba práce, hierarchie)

## Charakterem práce a pracovním místem (specifika odloučených pracovišť)

## Společným vedením (jeden vedoucí)

## Omezeným počtem členů s jasně definovanými pozicemi

## Neformálními interpersonálními vztahy (funkce času)

## 

Význam pracovní skupiny pro jednotlivce:

* Ekonomický – stimulace výkonu, saturace potřeb, výdělek, organizační chování, vedení a řízení
* Sociální – členství v kolektivu, pozice, status, autorita, sociální kontrola
* Ideologický – utváří se zde systém hodnot, získávají informace, transfer hodnot
* Psychologický – seberealizace osobnosti, srovnávání, výchovná funkce

Diferenciace skupin podle:

* Objektivních znaků

demografické - věk, pohlaví, národnost

charakteristiky pracovníků - vzdělání, kvalifikace, délka stáže, průměrná mzda, pracovní

podmínky ad.

* Typů vztahů

kooperace, organizační členění

* Forem činností

výrobní – obsah práce, kvalifikace, mezilidské vztahy

nevýrobní – mimopracovní zájmy, volný čas

Struktura skupiny:

Formální – je založena na funkčních požadavcích výroby, tj. na dělbě práce a specifikaci prací, jejich hierarchizaci, toku informací a informačních kanálech, koordinaci výroby

Neformální – je založena na osobních kontaktech, sympatii a antipatii

Skupina funguje tím lépe, čím méně se prolínají neformální a formální vztahy (nejen kladné, ale i záporné) ALE z hlediska vedení je prolínání kladných vztahů většinou (ne vždy!) žádoucí

Zdůrazňování potřeby osobní iniciativy vypovídá o chybách v řízení - efektivní plnění funkcí tvoří efektivní organizaci.

Vedení pracovních skupin (vedoucí, mistr)

Role nejen odborných znalostí, ale i sociální kompetence

Funkce vedoucího:

• Vykonavatel – koordinuje činnost skupiny, stanovuje úkoly, kontroluje

• Plánovač – rozhoduje o způsobech a prostředcích dosahování cílů

• Určovatel cílů – formuluje cíle, respekt k potřebám shora i zdola

• Představitel firemní kultury – převádí zájmy firmy do skupiny

• Reprezentant skupiny – zastupuje ji navenek

• Ochránce skupiny – reguluje vztahy ve skupině

• Vzor – je příkladem pro členy skupiny

• Symbol skupiny – je výrazem existence skupiny

• Ideolog skupiny – nositel názorů, hodnot, norem a tradice

• Otec – je centrem citových vztahů pro členy skupiny

• Obětní beránek – slouží jako terč v případě konfliktů

**Efekt hierarchie** – čím vzdálenější je nadřízený, tím hůře je zaměstnanci hodnocen

Zásady fungování pracovních skupin:

Zákon nutné kooperace – výkon skupiny nesmí být ovlivněn sympatiemi či antipatiemi členů

Zákon nutné flexibility – skupina musí zvládnout situaci za všech okolností, vč. příp. porušení

předpisů

Zákon funkční hierarchie – perspektivní jsou spíše heterogenní skupiny (věk, kvalifikace), členové

vzájemně kooperují, mají společné zájmy

Zákon průměrné spolehlivosti – nejvíce efektivní jsou skupiny průměrné (nadprůměrné riskují

spolupráci s ostatními, podprůměrné jsou provozně rizikové)

# **SOCIOMETRIE**

Metoda studia malé sociální skupiny (opt. 6-8 lidí) (*J.L.Moreno 1934)*

Měření neformálních (sociopreferenčních) vztahů (preference, odmítání, indiference) (*Petrusek 1969)*

Koheze skupiny, členění na podskupiny, pozice jedinců

Výběrová kritéria (otázky): činnosti, postoje, hodnocení událostí

Neanonymní technika!