

**Univerzita Palackého v Olomouci**  
**Filozofická fakulta**  
Katedra sociologie a andragogiky



**PRACOVNÍ SKUPINA JAKO PROSTŘEDEK ANDRAGOGICKÉHO  
PŮSOBENÍ V APLIKACI NA ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ**

**WORKING GROUP AS A MEANS OF ANDRAGOGICAL ACTION  
IN APPLICATION OF HUMAN RESOURCES MANAGEMENT**

Magisterská diplomová práce

Bc. Barbora Dočekalová

Vedoucí magisterské diplomové práce: PhDr. Veronika Gigalová

Olomouc 2012

### **Prohlášení**

Místopřísežně prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma „Pracovní skupina jako prostředek andragogického působení v aplikaci na řízení lidských zdrojů“ vypracovala samostatně pod odborným dohledem vedoucího diplomové práce a uvedla jsem všechny použité podklady a literaturu.

V Olomouci dne .....

.....

Barbora Dočekalová

### **Poděkování**

Na tomto místě bych velmi ráda poděkovala PhDr. Veronice Gigalové za vstřícný přístup a zejména za cenné připomínky a odborné rady, kterými přispěla k vypracování této diplomové práce.

## ANOTACE

V této práci považuji pracovní skupinu za prostředek andragogického působení. Vycházím přitom z pojetí andragogiky jako vědy o animaci dospělého člověka a vědy o výchově dospělých. Tuto základní tezi o pracovní skupině aplikuji do oblasti řízení lidských zdrojů, a tudíž zkoumám, v jakých personálních činnostech a jak se projevuje socializační působení pracovní skupiny na jedince. Na základě rozboru procesu socializace jedince v oblasti práce a organizace jsem identifikovala socializační působení pracovní skupiny v těchto personálních činnostech: adaptace, hodnocení, stimulování pracovní motivace a styl řízení.

## OBSAH

ÚVOD.....	6
1 PRACOVNÍ SKUPINA JAKO PROSTŘEDEK ANDRAGOGICKÉHO PŮSOBENÍ .....	9
2 ANDRAGOGIKA JAKO VĚDA O ANIMACI DOSPĚLÉHO ČLOVĚKA .....	11
3 MALÁ SOCIÁLNÍ SKUPINA – OBECNÉ VYMEZENÍ .....	19
3.1 PRACOVNÍ SKUPINA JAKO SPECIFICKÝ TYP MALÉ SOCIÁLNÍ SKUPINY .....	20
3.1.1 <i>Utváření pracovní skupiny</i> .....	23
3.1.2 <i>Skupinové normy</i> .....	25
3.1.3 <i>Konformismus</i> .....	28
3.1.4 <i>Skupinová atraktivita</i> .....	29
3.1.5 <i>Skupinová koheze (kohezivita)</i> .....	29
3.1.6 <i>Další procesy sociálního vlivu ve skupinách</i> .....	31
3.1.6.1 Sociální facilitace .....	32
3.1.6.2 Sociální zahálení.....	32
3.1.6.3 Skupinová polarizace.....	33
3.1.6.4 Deindividuace.....	34
3.1.6.5 Skupinové myšlení .....	36
4 MALÁ SOCIÁLNÍ SKUPINA JAKO SOCIALIZAČNÍ ČINITEL.....	38
4.1 SOCIALIZACE V PODMÍNKÁCH PRÁCE A APLIKACE SOCIALIZAČNÍHO PŮSOBENÍ NA OBLAST ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ .....	41
4.1.1 <i>Adaptace</i> .....	42
4.1.1.1 Vymezení adaptace z pohledu personálního managementu.....	45
4.1.2 <i>Hodnocení</i> .....	47
4.1.2.1 Formální hodnocení.....	48
4.1.2.2 Neformální hodnocení .....	50
4.1.3 <i>Stimulování pracovní motivace</i> .....	52
4.1.3.1 Motivace vs. stimulace .....	52
4.1.3.2 Stimulační prostředky a jejich socializační působení.....	54
4.1.4 <i>Styl řízení lidí</i> .....	60
4.1.4.1 Přístupy k vymezení stylů řízení .....	61
ZÁVĚR.....	66
SEZNAM PRAMENŮ A POUŽITÉ LITERATURY .....	68

## ÚVOD

Práce představuje v životě ekonomicky aktivního člověka významný činitel, který plní řadu důležitých funkcí. Klíčovými funkcemi práce jsou uspokojování základních fyziologických potřeb, rozvoj intelektuálních schopností a dovedností, práce člověku poskytuje určitý časový řád a v neposlední řadě plní práce významnou socializační funkci – jedinec si osvojuje specifické skupinové hodnoty a normy, a rozvíjí sociální vazby.

Řadu funkcí, které jsem výše vyjmenovala, pomáhá již konkrétně zabezpečit pracovní skupina, jako základní element práce.

Problematicke pracovních skupin se v největší míře věnují sociálně-psychologické vědní disciplíny – např. sociální psychologie, sociální psychologie organizace či sociologie a psychologie práce (potažmo také organizace) (vycházím zejména z těchto autorů: Nakonečný 1997, 2005, 2009, Lovaš 1993). Pracovní skupina je tedy ponejvíce objektem zájmu sociologických disciplín.

Můj přístup k pracovní skupině je však odlišný. Teoretickým východiskem pojetí pracovní skupiny je v této práci andragogika jako věda o animaci dospělého člověka. Pracovní skupinu totiž považuji za důležitý prostředek andragogického působení (srov. Šimek, Bartoňková 2002). Za novátorský přístup považuji aplikaci andragogického působení pracovní skupiny do oblasti personálního managementu. Ano, je známo, že prostředky andragogického působení jsou v oblasti řízení lidských zdrojů všechny personalistické činnosti (srov. Šimek, Bartoňková 2002), já se však tážu zcela specificky: v jakých personálních činnostech a jak konkrétně se projevuje andragogické působení pracovní skupiny na jedince? Toto konkrétní propojení andragogiky a personálního managementu prostřednictvím pracovní skupiny se mi zdá v odborné literatuře (srov. Šimek, Bartoňková 2002) velmi málo propracované, a proto se tomuto tématu věnuji.

Zcela explicitní cíl této práce tedy zní takto: v jakých personálních činnostech a jakým konkrétním způsobem se projevuje socializační působení pracovní skupiny na jednotlivého člena skupiny. Vycházím přitom

z této andragogické teze: pracovní skupina je jako faktor socializace prostředkem andragogického působení (srov. Šimek, Bartoňková 2002). Tuto tezi za účely této práce upravím následovně: pracovní skupina je jako faktor socializace prostředkem andragogického působení v několika personálních činnostech. Tyto činnosti a formu působení se snažím v této práci odhalit.

Jakou cestou dosahuji cíle této práce? Používám deduktivní techniku, protože postupuji od zcela nejobecnějšího vymezení problematiky pracovní skupiny (vymezení pojmu pracovní skupina, proces utváření pracovní skupiny, charakteristické znaky pracovní skupiny: skupinové cíle a normy, skupinové jevy a procesy: atraktivita, konformita, koheze a další procesy sociálního vlivu skupiny) až k jejím konkrétním projevům, které jsou determinovány cílem této práce (socializační působení pracovní skupiny v rámci personálních činností, obsah a forma takového působení). Za použitou metodu považuji metodu deskriptivní.

Vlastní stať se skládá ze čtyř kapitol.

V první kapitole vymezují pracovní skupinu jako prostředek andragogického působení v rámci sociotechnického paradigmatu v andragogice.

V kapitole druhé zasazují problematiku pracovní skupiny jako prostředku andragogického působení do kontextu pojetí andragogiky jako vědy o animaci dospělého člověka, jež považují za teoretické východisko této práce. Toto pojetí ztotožňují s původním pojetím andragogiky jako vědy o výchově dospělých.

Obsahem třetí kapitoly je vymezení pojmu pracovní skupina. V této kapitole shrnují základní poznatky o pracovní skupině z hlediska sociální psychologie organizace: zabývám se procesem utváření pracovní skupiny, vymezují základní znaky a charakteristiky pracovní skupiny, a popisují základní procesy sociálního vlivu skupiny na jedince.

Zcela klíčovým bodem čtvrté kapitoly je popis socializace jedince v organizaci potažmo v práci a aplikace socializačního působení pracovní skupiny do oblasti personálního managementu. Aplikovanými oblastmi

socializačního působení pracovní skupiny na jedince jsou: adaptace, neformální hodnocení, stimulace pracovní motivace a styl řízení.



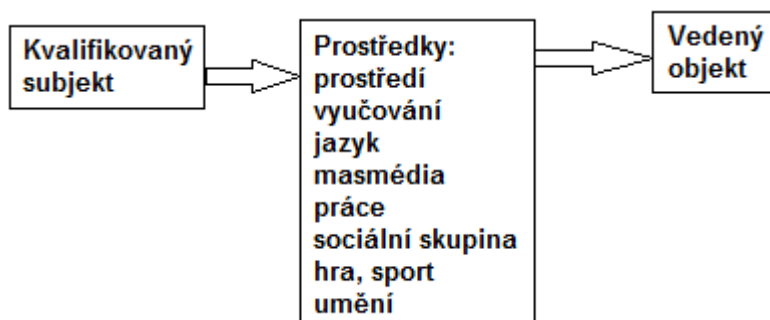
## 1 Pracovní skupina jako prostředek andragogického působení

Šimek, Bartoňková (2002, s. 36) uvádějí, že: „Sociální skupina, kolektiv, **pracovní skupina**, je jako **faktor socializace** rovněž významným **prostředkem animačního působení**.“ Tato teze je zcela fundamentální a podřizují jí všechny další postupy v této práci.

Je nezbytné, abych výše uvedenou tezi zasadila do širšího kontextu pojetí činitelů andragogické interakce podle Šimka, Bartoňkové (2002).

Sociální skupina je jedním z prostředků andragogického působení, přičemž tyto prostředky tvoří současně s kvalifikovaným subjektem a vedeným objektem (v rámci sociotechnického paradigmatu v andragogice) základní činitele andragogické interakce (srov. Šimek, Bartoňková 2002).

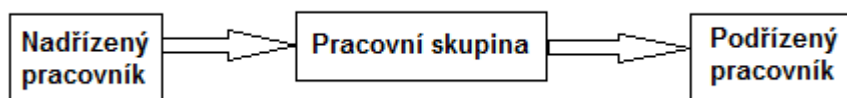
Vzájemný vztah mezi těmito třemi činiteli je schematicky naznačen na obrázku č. 1.



Obrázek č. 1: Činitelé andragogické interakce (Šimek, Bartoňková 2002, s. 30)

Tito činitelé odpovídají na základní otázky typu: kdo (např. vzdělavatel, personalista, sociální pracovník aj.) působí na daný objekt (např. student, nadřízený pracovník, klient v poradenské instituci aj.), za jakých podmínek, prostřednictvím čeho a s jakými výslednými efekty (srov. Šimek, Bartoňková 2002).

Abych byla zcela konkrétní, tak dosadím konkrétní činitele, tak, jak je v této práci pojmám, do již existujícího schématu (viz výše):



Obrázek č. 2: Činitelé andragogické interakce v aplikaci na řízení lidských zdrojů

Jak jsem již výše uvedla, tak prostředky andragogického působení, z nichž se v této práci zaměřuji pouze na jeden konkrétní prostředek, působí intencionálně (záměrně) i funkcionálně (nezáměrně), a ovlivňují výsledné efekty andragogického působení (srov. Šimek, Bartoňková 2002).

V tomto okamžiku shledávám důležité vymezit, jak andragogiku jako vědu v této práci pojmám neboli jak ji definuji. V této práci vycházím z takřka nejširšího pojetí andragogiky jako vědy o animaci dospělého člověka dle Šimka, Bartoňkové (2002), kteří tím navazují na Jochmannovo pojetí andragogiky jako vědy o výchově dospělého člověka (1992).

## 2 Andragogika jako věda o animaci dospělého člověka

Podle Šimka, Bartoňkové (2002) představuje **animace** tzv. oduševňování člověka a je nikdy nekončícím procesem humanizace člověka. Šimek, Bartoňková (2002, s. 14) podrobněji vymezují animaci jako „proces získávání a rozvíjení specificky lidských vzorců chování, jako proces osvojování specificky lidských (z velké části duchovních) hodnot vytvořených v průběhu existence civilizace.“

Povšimněte si, že tato definice v sobě zahrnuje vymezení dalších dvou pojmů, kterými jsou **socializace** (proces získávání a rozvíjení specificky lidských vzorců chování) a **enkulturace** (proces osvojování specificky lidských hodnot vytvořených v průběhu existence civilizace).

Musím však upozornit, že tyto definice obsažené v samotném pojmu animace nejsou vymezeny zcela vyčerpávajícím způsobem, a tudíž mohou být zaměnitelné.

Obsah pojmu animace poukazuje na to, že procesy socializace a enkulturace jsou jejími právoplatnými součástmi.

Dalším dílčím procesem, který je součástí animace, je proces **profesionalizace** a řízení kariérové dráhy. Je nutné podotknout, že všechny uvedené animační procesy probíhají jednak funkcionálně, tedy na základě každodenního kontaktu člověka s vnějším prostředím (nezáměrné působení), a intencionálně, tedy záměrným způsobem (srov. Šimek, Bartoňková 2002).

Enkulturation představuje proces osvojování kultury dané společnosti. Tento proces zahrnuje veškeré projevy naučeného chování, získávání znalostí a dovedností, pomocí nichž jedinec získává kompetence v dané kultuře a vrůstá do ní. Enkulturační procesy se víceméně překrývají s procesem socializace a naopak (srov. Maříková et al. 1996a).

Socializace je komplexní proces, během něhož si jedinec prostřednictvím sociální interakce s druhými lidmi osvojuje specificky lidské formy chování a všestranně se začleňuje do společnosti. Konkrétněji řečeno si jedinec osvojuje zejména společenské hodnoty, normy a způsoby

jednání, které jsou v dané kultuře či subkultuře srozumitelné (srov. Maříková et al. 1996b, Palán 2002).

Souborem společenských hodnot, norem a standardních (respektive očekávaných) způsobů jednání jsou sociokulturní vzorce. Všeobecně se rozlišuje pět subsystémů sociokulturních vzorců, které jsou však vzájemně provázané: zvyky, obyčeje, morálka, právo a tabu (srov. Šimek, Bartoňková 2002).

Socializace plní významnou výchovnou funkci; ve značné míře se totiž podílí na utváření osobnosti jedince, na směřování k osvojování sociálních hodnot a norem, a představuje přípravu pro výkon sociálních rolí. Z tohoto hlediska je tudíž socializace jednou z dimenzí výchovy (srov. Palán 2002).

V této práci považuji za niternou součást socializace i procesy resocializační.

Základním cílem resocializace je včlenění jedince zpět do společnosti a její kultury. Příčinou obnovování socializace se může stát dlouhodobé odloučení jedince od společnosti popřípadě nedostatečná socializace (srov. Palán 2002).

V rámci andragogického působení (srov. Šimek, Bartoňková 2002) se resocializační procesy uplatňují především v oblasti sociální práce (např. resocializační působení při neschopnosti najít zaměstnání, alkoholismu, problémech v partnerských vztazích, neschopnosti zařadit se po výkonu trestu do společenského života aj.)

Podle Šimka, Bartoňkové (2002) je hlavní funkcí socializačních a resocializačních procesů optimalizace sociálních pozic a rolí, zejména potom rolí socioprofesionálních.

Profesionalizace je poslední oblastí animačního procesu. V Palánově pojetí (2002) existují dvě relevantní vymezení procesu profesionalizace. Za prvé se jedná o počáteční období pracovní dráhy, ve kterém pracovník získává praktické zkušenosti, adaptuje se na nové pracovní prostředí a postupně se stává profesionálem ve svém oboru. Druhé vymezení akcentuje profesionalizaci jako proces postupného získávání kompetencí,

kteře jsou nutným předpokladem pro výkon určitých pracovních činností nebo povolání. Hlavní důraz je kladen na význam profesních zkušeností nabytých v pracovních situacích.

Vzhledem k tomu, že toto druhé vymezení není nijak omezeno z časového hlediska a předpokládá proces dlouhodobý, tak lépe koresponduje s pojetím Bartoňkové, Šimka (2002).

Podle těchto autorů (Šimek, Bartoňková 2002, s. 21) profesionalizace představuje „postupné zařazování člověka do sociálně ekonomické struktury společnosti, zahrnující celé spektrum personalistických činností“.

Z uvedeného vyplývá, že profesionalizaci nemůžeme omezit na okamžik vstupu do prvního zaměstnání, naopak profesionalizace postihuje pracovní dráhu jedince v celém jejím průběhu, se všemi možnými změnami, které se na této cestě mohou vyskytnout (např. změna motivační struktury pracovníka) a které pomáhají analyzovat a řešit rozličné personální činnosti (srov. Šimek, Bartoňková 2002).

Pojetí andragogiky jako vědy o animaci dospělého člověka vychází z Jochmannova komplexního pojetí andragogiky jako vědy o výchově dospělých (toto pojetí andragogiky nese odborný název „integrální andragogika“).

Centrálním pojmem je v tomto pojetí pojem výchova. Jochmann (1992) vymezuje kategorii výchovy prostřednictvím tzv. antropogenetického trojúhelníka, který předpokládá tři základní dimenze výchovy a to: personalizaci, socializaci a enkulturaci, které se podílejí na utváření a formování osobnosti. Tímto se Jochmann staví vůči vymezení pojmu výchova v intencích tradiční pedagogiky, která jej omezuje na pouhý proces vzdělávání potažmo vyučování, který má ryze intencionální charakter a jehož cílem je formování osobnosti, čehož však nemůže být vždy zaručeno.

Podstata výchovy je však podle Jochmanna (1992, s. 12) mnohem širší, a tudíž ji „nemůžeme pochopit z ní samé a v rámci pedagogických kategorií, nestačí k jejímu pochopení ani psychologie“.

Základními opěrnými vědeckými disciplínami, které je k definování pojmu výchova potřeba použít jsou filozofická antropologie, pedagogická sociologie (nebo sociologie výchovy) a kulturní pedagogika (nebo pedagogika kultury), jak ostatně z antropologického trojúhelníka vyplývá (srov. Jochmann 1992).

Ve všech těchto opěrných disciplínách zaujímá výchova specifickou, ba klíčovou funkci v procesu utváření osobnosti jedince a nepřímo také v procesu reprodukce společnosti samotné.

Z antropologického hlediska se jedinec stává člověkem „v plném slova smyslu (tedy ne člověkem jako biologickou jednotkou, nýbrž člověkem jako společenskou bytostí v aristotelském smyslu ‚antropos zoon politikon‘) jedině prostřednictvím výchovy, jeho osobnost se výchovou vytváří, ne pouze formuje.“ (Jochmann 1992, s. 12).

Z pohledu sociologie plní výchova jednu ze základních sociálních funkcí. Prostřednictvím výchovy se totiž jedinec stává základní sociální jednotkou společnosti a je vpravován do široké sítě sociálních vztahů (respektive tyto vztahy se do určité míry vytvářejí v procesu výchovy).

A konečně je kultura reprodukována právě prostřednictvím výchovy – pomocí výchovy je jedinec vpravován do systému kultury a kulturní výtvoř jsou vpravovány do subjektu, čímž se v konečném důsledku kultura přenechává dalším generacím (srov. Jochmann 1992).

Výchovu tedy podle Jochmanna (1992 s. 13) musíme chápat ve všech třech dimenzích: „antropické, sociální a kulturní, nejen tedy jako jev antropomorfní (člověkotvorný), nýbrž také socioformní (společenskotvorný) a kulturoformní (kulturotvorný).“

Nyní tedy vymezím všechny tři dimenze výchovy, které jsem již výše zmínila a které se tolik podobají vymezení andragogiky jako vědy o animaci dospělého.

Personalizaci Jochmann (1992, s. 13) chápe jako proces „utváření osobnosti (raději než formování osobnosti, což asociuje některé nežádoucí významy: pasivitu, předchozí existenci aj.) člověka jako společenské bytosti

schopné seberealizace v praxi; směřuje ke všem složkám osobnosti: rozum – emoce – vůle – charakter“.

Socializace spočívá ve dvou základních procesech, jednak v osvojování sociálních norem, tak v osvojování sociálních rolí a přípravě na jejich výkon. Důležité také je, že proces personalizace, tedy celkové a komplexní utváření osobnosti jedince jako společenské bytosti se odehrává na pozadí socializace (srov. Jochmann 1992).

A socializace spočívá v posledním procesu, jímž je enkulturace. Ta představuje na straně jedné přenos kulturních výtvorů na jedince, na straně druhé pak internalizaci kultury jedincem – tedy jeho vpravování do kulturního systému společnosti (srov. Jochmann, 1992).

K pochopení tak komplexního jevu, jakým výchova je, je zapotřebí ji vymezit a analyzovat z hlediska její náplně. Jak bude vyplývat z následujícího textu, tak analýza náplně výchovy ovlivňuje vymezení akčního pole andragogiky a jednotlivých disciplín andragogiky.

Z hlediska náplně dělí Jochmann (1992) výchovu na tři základní složky:

**a) péče**

**b) edukace**

**c) vzdělávání**

Péče představuje sjednávání podmínek pro výchovu samotnou a seberealizaci, pro život člověka jako společenské bytosti vůbec, pro výkon sociálních rolí a podílení se na kultuře společnosti (srov. Jochmann, 1992).

Edukace znamená komplexní utváření osobnosti jedince a spočívá především v osvojování sociálních regulativů, sociálních rolí a kultury (srov. Jochmann, 1992).

Vzdělávání Jochmann (1994, s. 16) definuje jako: „přenos kultury, přenos informací, znalostí, dovedností a návyků potřebných pro výkon sociálních rolí a pro seberealizaci.“

Všimněte si, že edukace a vzdělávání zahrnují základní dimenze výchovy, které jsem dříve vymezila. Navíc Jochmann operuje s pojetím péče, kterou považuje za niternou součást výchovy, a která představuje

naprosto základní předpoklad pro uskutečňování procesů enkulturace, socializace a personalizace. Myslím si, že právě z tohoto důvodu je jeho pojetí výchovy natolik široké a komplexní. Nejen, že jeho pojetí zahrnuje tři základní výchovné procesy, pro Jochmanna je důležité i nastolení základních podmínek, prostřednictvím nichž se dané procesy mohou vůbec odehrávat.

V rámci těchto složek výchovy načrtl Jochmann (1992, s. 20-21) několik oblastí andragogického (výchovného) působení, které společně tvoří tzv. akční pole andragogiky:

- „vzdělávání“:
  - školské (vysokoškolská pedagogika všech oblastí)
  - podnikové, rekvalifikace
  - mimoškolské kurzy, cykly, přednášky, lidové univerzity a akademie apod.
- edukace
  - politická a občanská výchova, podniková výchova, kulturní výchova (zpřístupňování kulturních hodnot)
  - propagace a reklama, průzkum trhu, marketing
  - prevence a výchovná práce v oblasti kriminologie, penologie
  - zdravotní osvěta a lékařská andragogika, rehabilitace
  - vojenská výchova
  - tělesná výchova
  - prevence a výchovná péče v oblasti sociálně patologických jevů
- péče
  - kulturní a kulturně výchovná práce (včetně knihovnictví, muzeologie, památkové péče aj.)
  - **podniková péče o lidi (personalistika)**
  - sociální péče, včetně gerontologie, poradenství aj.
  - postpenitenciární péče
  - volný čas, zábava, rekreace, seberealizace



- funkcionální působení
  - masové komunikační prostředky, jejich výchovné a kulturně výchovné působení
  - působení prostředí (ekologie, sociální ekologie, bydlení apod.)
  - výchovné působení výchovně nespecifických organizací.“

V rámci těchto oblastí tedy dochází k andragogickému působení.

Jak už jsem výše uvedla, Jochmannova koncepce integrální andragogiky je komplexní teorií o výchově dospělých. Vymezené oblasti andragogického působení jsou taktéž komplexně pojaté a zahrnují velmi širokou škálu výchovných činností a působení, které se v mnoha případech mohou vzájemně překrývat. Nicméně nyní musím zopakovat cíl mé práce, který je značně specifický a rozhodně nemůže obsáhnout všechny oblasti andragogického působení. Sociální procesy, které se odehrávají v pracovní skupině, kterou považuji za důležitý socializační činitel, totiž aplikuji do oblasti řízení lidských zdrojů – tedy do oblasti personalistiky. Podniková péče o lidi (personalistika) je pro mě tedy jedinou oblastí, v níž zkoumám vlivy andragogického působení pracovní skupiny na jedince.

Nyní upozorním na další důležitou specifikaci – podle Šimka, Bartoňkové (2002) jsou prostředky andragogického působení v oblasti řízení lidských zdrojů veškeré personalistické činnosti.

Ano, je to logické. Manažer prostřednictvím personalistických činností ovlivňuje jednání a chování podřízených pracovníků. V této práci však za základní prostředek andragogické intervence považuji pracovní skupinu. Jelikož považuji pracovní skupinu primárně za socializační činitel, pak mohu andragogické působení vlastně ztotožnit s pojmem socializační působení. Důležité však je, že socializační působení pracovní skupiny na jedince budu sledovat v takových personalistických činnostech, které svým obsahem korespondují s vymezením socializace jedince v oblasti práce.

K účelnému vymezení struktury a předmětu této práce použiji

Jochmannovo (1992, s. 17) vymezení výchovy s ohledem na všechny její aspekty:

- a) „objekt výchovy (vychovávaným je individuum nebo sociální skupina)
- b) výchovné faktory (všechny činitele a vlivy, které se procesu výchovy aktivně zúčastňují – záměrné i nezáměrné, včetně vychovatele – subjektu výchovy, vykonavatele záměrných činností, jimiž se část procesu výchovy realizuje)
- c) výchovný proces ve všech svých typech, složkách a částech
- d) prostředí (v první řadě sociální), v němž výchovný proces probíhá, se všemi podmínkami, které na něj působí.“

Aplikovaně vymezují základní prvky výchovného působení v této práci takto:

- a) **objektem výchovy** je člen pracovní skupiny, kterého však samotného o sobě nedefinují; důležitý je vliv socializačního působení pracovní skupiny na jedince, přičemž se zaměřují na samotný socializační proces a jeho účinky
- b) stěžejním **faktorem výchovy** je pracovní skupina; pracovní skupinu charakterizují jako specifický typ malé sociální skupiny; vymezují základní procesy skupinového vlivu na jedince; v aplikaci socializačního působení na oblast lidských zdrojů považují za důležitý faktor výchovy také nadřízeného pracovníka
- c) **složky výchovného procesu** omezím na proces socializace, na který kladu největší důraz
- d) **výchovným prostředím** se v této práci nezabývám.

### 3 Malá sociální skupina – obecné vymezení

Malou sociální skupinu<sup>1</sup> definuji podle Nakonečného (2009, s. 384) následovně:

- „navzájem integrující se jedinci v rámci společně sdílených norem
- kteří se vzájemně znají a vstupují do interakcí v rámci propojených rolí
- vyvíjejí společnou činnost v rámci společných cílů.“

V podstatě identické definici bude podléhat i vymezení pracovní skupiny, která je specifickým typem malé sociální skupiny.

Jaké je základní třídění malých skupin? Malé sociální skupiny se nejobecněji dělí na formální, neformální, členské a referenční.

V rámci neformální skupiny (často sdružené s pojmem primární skupina) jsou její jednotliví členové pojeni vzájemnými emocionálními vazbami (neformální, tedy psychologický charakter vzájemných vazeb a interakcí). Zatímco ve formální skupině jsou členové pojeni formálně (zvnějšku) ustanovenými úkoly nebo jsou integrováni na základě formálních znaků (věk, bydliště, pohlaví atd.). Samozřejmě se ve formálních skupinách mohou utvářet neformální podskupiny (srov. Nakonečný 2009).

Členská skupina je skupina, ke které jedinec fakticky náleží a jejímž je členem (Nakonečný 2009).

Takovou skupinu jedinec označuje také jako vlastní. Opakem je skupina nečlenská, respektive cizí.

K pozitivně referenční skupině jedinec rád přísluší či k ní příslušet chce, k negativní referenční skupině naopak přísluší nerad či k ní příslušet nechce (srov. Nakonečný 2009).

Malé sociální skupiny plní velmi důležitou funkci, umožňují totiž člověku uspokojovat zejména jeho sociální potřeby a členství v pracovní skupině je dokonce důsledkem přirozeného životního vývoje. Skupina plní zejména tzv. normativní a srovnávací funkci. Skupina umožňuje jedinci internalizaci jejích norem a standardů chování, na jejichž základě provádí

---

<sup>1</sup> Sociální psychologie zkoumá jen malé sociální skupiny (srov. Nakonečný 2009, Kollárik 1983).

jedinec hodnocení vnějšího okolí a formuje si osobité postoje a jednání. Skupina je dále pro jedince přitažlivá do té míry, do jaké mu umožňuje uspokojování potřeb, pokud tak umožňuje dostatečně, stává se skupina pro jedince zdrojem odměn, čímž se upevňuje vazba jedince na skupinu. Důležité také je, že sociální skupina poskytuje jedinci zpětnou vazbu a je jakýmsi zrcadlem pro jeho sebepojetí. Osobnost jedince se totiž utváří na základě sebereflexe a reflexí jeho postojů a chování sociálním okolím (srov. Nakonečný 2009).

### **3.1 Pracovní skupina jako specifický typ malé sociální skupiny**

Pracovní skupina je specifickým typem malé sociální skupiny.

Nakonečný (1997) soudí, že Staehle za základní znaky pracovní skupiny považuje tyto:

- **bezprostřední interakce** (tzv. interakce „face to face“)
- **fyzická blízkost**
- členové mají vnímání společné příslušnosti ke skupině (**vědomí „my“**)
- **společné cíle, normy, hodnoty**
- **diferencované role a pozice**
- jedinci se **vzájemně ovlivňují** ve svém chování
- relativně **dlouhodobé trvání** takové skupiny.

„Pracovní skupina je tedy charakterizována společným cílem (a to cílem společensky hodnotným), společnou činností zaměřenou na dosažení cíle a konečně určitou vnitřní organizací, která odpovídá charakteru cíle a používaných prostředků (Matoušek, Růžička 1965, s. 116).

Bidlová (1974) uvádí souhlasně s výše uvedeným, že nejvýznamnějším znakem pracovní skupiny je právě zaměřenost na cíl (intencionalita), respektive na cíl pracovní, který je společensky užitečný a jenž reprezentuje určitou společenskou hodnotu.

Pracovní skupina je primárně skupina formální (srov. Kollárik 1983). Znamená to tedy, že pracovní skupina je ustanovena na základě formálních

(organizačních) požadavků za účelem dosahování určitých cílů a úkolů (srov. Štikar et al 2003, Nakonečný 2005).

V rámci formální skupiny vznikají nejčastěji jako její součástí podskupiny neformální.

Ty vznikají na základě spontánních mezilidských vztahů a jsou založené na společných (často mimopracovních) zájmech či pocitech sympatie (srov. Kollárik 1983, Nakonečný 2005). Jedním ze základních rysů neformální skupiny je vzájemný sociální kontakt a osobní volba jedince v otázce příslušnosti k takové skupině (srov. Matoušek, Růžička 1965).

Hlavním motivem vzniku těchto vztahů je uspokojování řady podstatných sociálních potřeb pracovníků, které jsou naprosto základním předpokladem účasti v pracovní skupině (srov. Nakonečný 2005, Matejko 1957).

Dvojí druh skupinových vztahů a vazeb se promítá do skupinové struktury a skupinových norem. Skupinová struktura je obecně diferencovaným systémem pozic a rolí (srov. Kožnar 1992).

Podle Šípoše, Kollárika (1975) pozice vyjadřuje místo, které jedinec ve skupině zaujímá, a z něhož pro jednání jedince vyplývají určitá práva a povinnosti. Status potom označuje význam zastávané pozice. Hodnota statusu vyplývá jednak ze statusu připsaného, spojeného s určitými symboly, a z hodnoty, kterou jedinci připisují ostatní členové skupiny (srov. Nakonečný 1997). A konečně role vyjadřuje očekávané chování a jednání člena skupiny v určité pozici (srov. Nakonečný 1997, Šípoš, Kollárik 1975).

Formální struktura skupiny je určena zejména technologií a organizací výrobních procesu (srov. Kohout et al 1971). Matoušek a Růžička (1965) jdou ve výčtu ještě hlouběji: konkrétní uspořádání formální struktury je podle nich dále determinováno:

- vymezením (rozčleněním) činností a z toho vyplývajících vztahů nadřízenosti a podřízenosti
- rozdělení pravomoci a odpovědnosti
- způsob hodnocení výsledků činnosti

- osobou ustaveného nadřízeného pracovníka a povahou jeho úkolů vzhledem ke skupině.

Neformální organizace pracovní skupiny, jak jsem již výše naznačila, je tvořena hlubokými interpersonálními vztahy (shody a odlišnosti v prožívání, názorech, postojích, pocity sympatie a antipatie, soustavný osobní styk apod.) mezi pracovníky a je vlastně výsledkem uspokojování řady specifických sociálních potřeb – zejména potřeby komunikace, kontaktu, souhlasu, pomoci, ochrany apod. (srov. Matoušek, Růžička 1965, Bidlová 1974).

Na tomto místě považuji za důležité odlišit pojmy pracovní skupina, tým a (pracovní) kolektiv.

Ačkoliv je pracovní tým specifickým druhem pracovní skupiny, existují mezi nimi důležité rozdíly.

Podle Bedrnové, Nového (2007, s. 137) představuje tým: „vnitřně nestrukturovanou malou skupinu lidí, kteří v jejím rámci podávají po stanovenou dobu společný výkon.“

Nyní uvedu základní znaky pracovního týmu, které jej jednoznačně odlišují od pracovní skupiny (srov. Bedrnová, Nový 2007):

- absence vnitřní formální organizační struktury týmu, která znamená, že pracovní místa a z nich vyplývající pravomoci a zodpovědnosti jedinců nejsou formálně strukturována ani popsána; jediným vnějším formálním zásahem do existence týmu je jmenování vedoucího týmu; ostatní funkční charakteristiky vznikají neformálně až v průběhu fungování týmu
- společné řešení problémů, společný výkon a společná odpovědnost za výsledky
- existence týmu je časově omezená, protože tým bývá vytvořen k řešení určitého problému či k jednorázovému vyřešení projektu; činnost týmu končí okamžikem předložení výsledků práce zadavateli, tímto se tým rozpadá.

Kolektiv je potom (Šimek 1991, s. 38) „silně kohezní a sociálně otevřená malá sociální skupina, jejíž činnost je v plném souladu

s celospolečenskými cíli, je zajišťována jednotou formální a neformální struktury pozic a rolí, a kontrolována vnitřním normativně sankčním systémem.“

Kolektiv je tedy vždy sociální skupinou a je zpravidla považován za vyšší formu sociální skupiny se specifickými vlastnostmi (srov. Kollárik 1983), které jsem nyní vymezila.

Maříková et al (1996a) soudí, že Makarenko definuje kolektiv normativně, a to jako sdružení pracujících jedinců, kteří jsou pojeni stejným cílem, činností, organizací, disciplinovaností a také odpovědností. Přitom je kladen důraz především na to, že se jedná o činnosti sociálně významné a společensky prospěšné.

Povšimněte si, že vymezení kolektivu je silně ovlivněno socialistickou ideologií a podle Šimka je tento pojem charakteristický právě pro socialistickou společnost (srov. Šimek 1991).

Právě z pohledu socialistické a marxistické ideologie je kolektiv označován za „specif. skupinu, většinou pracovní, která je charakterizována vysokou výkonností, identifikací se sociál. systémem a jeho hodnotovou strukturou, je založena na ‚soudružské spolupráci‘, kritice a sebekritice atd.“ (Maříková et al, 1996a, s. 498).

### **3.1.1 Utváření pracovní skupiny**

Pracovní skupina vzniká vždy na základě určitých formálních pravidel a kritérií za účelem dosahování vytyčených cílů. Jsou to vždy příslušní organizační pracovníci, kteří rozhodují o tom, jak velká skupina vznikne, jaká bude její struktura, činnosti apod. (srov. Nakonečný 2005, Nakonečný 2009).

Dalo by se tedy říci, že pracovní skupina vzniká v důsledku jistých organizačních potřeb.

V rámci takto formálně ustanovené pracovní skupiny vznikají na základě spontánních interakcí mezi jejími členy neformální podskupiny. Tyto neformální podskupiny se formují na základě různých motivů, např.

společné zájmy, fyzická blízkost, psychologický atraktivita programu skupiny apod. (srov. Nakonečný 2009).

Nyní uvedu důležitá sociologická tvrzení týkající se formování malých skupin, která jsou transformována do jazyka sociotechnických doporučení.

- „Čím větší bude počet nových členů připojujících se k určité skupině ve vyznačeném časovém období, tím větší bude odpor skupiny proti jejich asimilaci.“ (Podgórecki 1968, s. 88).

Sociotechnická poučka zní: „jestliže se k existující skupině, nad kterou byla přijata kontrola, chce připojit řada nových členů, je třeba k ní připojit najednou nebo v příslušných časových odstupech takový jejich počet, který by nepřesahoval kritický bod, kdy dochází k integraci dosavadních členů vůči nově vstupujícím. Kromě toho, i když nebyla překročena ona mez, kritický bod, čím větší jsou kvanta nově vstupujících a čím menší jsou časové odstupy mezi jejich přijetím, tím dříve a účinněji je nutno se připravit na jejich dostatečnou asimilaci i na odpor proti přijetí nových členů.“ (Podgórecki 1968, s. 88-89)

- „Čím méně je změn ve skupinové příslušnosti (ve složení skupiny), tím stálejší je její soudržnost.“ (Podgórecki 1968, s. 89).

Poučka zní následovně: za účelem dosažení či udržení vysoké soudržnosti (kohezivity) skupiny by mělo docházet k co nejméně změnám v jejím složení (srov. Podgórecki 1968).

- „Čím více záleží kandidátovi na příslušnosti k malé skupině, tím více se bude jeho jednání shodovat se standardem této skupiny.“ (Podgórecki 1968, s. 89).

Výše uvedené vyjadřuje, že za účelem dosažení konformismu mínění nových členů je potřeba posílit atraktivitu představy o příslušnosti ke skupině, ke které chtějí nováčci příslušet (srov. Podgórecki 1968).

- „Čím více je interakcí nebo styků navzájem spojených skupin, tím podobnější se stávají jejich vzory a hodnoty, čím méně je styků a čím méně interakcí, tím větší jsou tendence ke vzniku konfliktů mezi nimi.“



A naopak: čím více konfliktů, tím méně interakcí.“ (Podgórecki 1968, s. 90).

Transformace do podoby sociotechnického doporučení zní: umožníme-li častější kontakt a výměnu informací mezi dvěma skupinami, snížíme tak možnost potenciálního konfliktu anebo tím učiníme hodnoty a vzory těchto skupin stejné (srov. Podgórecki 1968).

- „Čím méně je vnějších kontaktů mezi členy různých skupin, tím méně je ustálených vzorů správného jednání ve vztazích mezi členy těchto skupin. Jestliže tyto kontakty náhle (z nejrůznějších příčin) prudce vzrostou, nastává napětí, které trvá do té doby, než jsou nalezeny příslušné vzory jednání.“ (Podgórecki 1968, s. 90).

Sociotechnická poučka zní takto: „abychom se vyhnuli napětí ve vztazích mezi členy dvou různých skupin, je třeba kontrolovat postupný růst jejich kontaktů v období vzájemného poznávání nebo vytvořit již v první fázi kontaktu takové vzory jednání, jež by byly přijatelné v obou skupinách.“ (Podgórecki 1968, s. 90).

### **3.1.2 Skupinové normy**

Významným fenoménem malé sociální skupiny jsou skupinové normy, které souvisejí zejména s procesy utváření a fungování skupiny. Sociální jev, který je tolik důležitý právě pro dosahování skupinových cílů a tvorbu odpovídajících norem, je zvaný konformismus (Kožnar 1992).

Jak jsem již výše uvedla, pracovní skupina je primárně skupinou formální, ve které se spontánně utvářejí neformální podskupiny. Totéž platí i o utváření skupinových norem, pozic a rolí, které mají tudíž vždy dvojí podobu – formální a neformální.

Existuje velmi úzká souvislost a vztah mezi skupinovými normami a strukturou skupiny: skupinové normy jsou totiž důsledkem vzájemných interakcí a strukturování vztahů uvnitř skupiny (Kožnar 1992).

Skupinové normy představují nepsané požadavky na postoje a chování jednotlivých členů a prakticky tím vyjadřují jaké chování je správné či nesprávné v určitých situacích. Základní funkci, kterou

skupinové normy plní je tedy kontrola chování členů skupiny tak, aby bylo v souladu se skupinovými cíli. Shodné chování je odměněno, naopak chování, které přijaté normy překračuje a ohrožuje, je negativně sankcionováno (srov. Nakonečný 2009).

Podle Kožnara (1992) tedy skupiny prostřednictvím skupinových norem vyvíjí na jedince nátlak, aby se jí přizpůsobil. Jedná se vlastně o definici pojmu konformismus.

Ačkoliv má tato definice pejorativní nádech, konformismus je třeba považovat za naprosto základní předpoklad fungování skupiny, neboť ta může fungovat jen tehdy, jestliže mají její členové shodné postoje k jejím normám, cílům a hodnotám (srov. Nakonečný 2005).

Obecnou skupinovou normou (i skupin pracovních) je podle Nakonečného (2005) vzájemná **solidarita** mezi členy skupiny – tedy vzájemná **podpora, soudržnost** a pocit **sounáležitosti**.

Další skupinové normy se týkají zejména pracovního výkonu, v obecném slova smyslu zní výkonová norma přibližně takto: **pracovat se musí, ale nesmí se to přehánět** (srov. Nakonečný 2005).

Výkonovými pracovními normami se zabýval zejména Homans (1975) v rámci výzkumů ve společnosti Western Electric. Homans zjistil, že muži z Bank Wiring Observation Room si přisvojili určitý kód „správného chování“, který se navenek projevoval tím, co říkali a co dělali. Jedny z nejdůležitějších norem správného pracovního chování byly:

- „Neměl bys pracovat příliš usilovně, pokud tak učiníš, jsi šplhoun.
- Neměl bys pracovat příliš málo, pokud tak učiníš, jsi švindlíř.
- Nadřiznému bys neměl sdělit nic, co by bylo v neprospěch kolegy, pokud tak učiníš, jsi donašeč.
- Neměl bys ses pokoušet udržovat sociální rozdíly nebo se chovat oddaně (poslušně). Pokud jsi například dozorce, neměl by ses tak chovat.“ (Homans 1975, s. 79).

Důležité skupinové normy, týkající se vlivu malé skupiny na vnitřní

děje v této skupině popsal Podgórecki, představitel sociotechniky:

- Skupina stanovuje vzory jednání a tím ovlivňuje jednání svých členů, což platí i v situacích, které se bezprostředně netýkají činnosti skupiny (srov. Podgórecki 1968).

Důležitým okamžikem je navíc shoda skupinových norem s politickými (správními) hodnotami. Účinnost správních norem a opatření je navíc posílena tehdy, když k předávání příkazů dochází neformální cestou – když jednotlivé činnosti převezmou malé skupiny a posilují je míněním, postoji, hodnotami a neformálním jednáním. Může však dojít i k situaci opačné – hodnoty správních činností se neshodují s hodnotami malých skupin, což způsobí řadu negativních projevů. Eliminovat tyto projevy vlastně znamená vyvrátit základní skupinové hodnoty, což souvisí s dalšími sociotechnickými pravidly:

- „Čím nejistější vzory má skupina, tím slabší kontrolu může provádět nad svými členy.“ (Podgórecki 1968, s. 91).
- „Čím neurčitější jsou vnější vzory pro členy skupiny (např. vědecké údaje, informace o vnějším světě, obecnější společenské normy, projevy náboženských skupin, morální kodexy atd.), tím silnější kontrolu může vykonávat nad svými členy; podobně, čím jasnější jsou její vlastní vzory, tím silnější je kontrola ve skupině.“ (Podgórecki 1968, s. 91).

Sociotechnická poučka nyní zní: chceme-li zvýšit konformitu uvnitř skupiny, musíme vyvracet jasnost cizích norem, chceme-li naopak snížit konformitu uvnitř skupiny, musíme pochybovat o normách vlastní skupiny ve prospěch norem vnějších, cizích.

- „Jednotlivec často podléhá tlaku mínění skupiny nebo jednomyslnosti skupiny i v záležitostech, v nichž se skupina jako celek dopouští zjevné chyby.“ (Podgórecki 1968, s. 91).

Z tohoto tvrzení vyplývá sociotechnická poučka, která má velmi manipulativní charakter: pokud chceme změnit názor jedince, postavme ho před rozdílný, většinový názor ostatních, a on ho změní (Podgórecki 1968).

- „Členové skupiny se vcelku domnívají, že mínění skupiny je bližší jejich vlastním názorům, než je tomu ve skutečnosti.“ (Podgórecki 1968, s. 93).

Toto tvrzení vyjadřuje strach jedince, aby se neocitl v izolaci; existuje tendence jedinců na okraji skupiny zmenšovat distanci dělící je od mínění skupiny; tuto tendenci umí zjistit sociometrické výzkumy.

- „Lidé mají tendenci k tomu, aby souhlasili s názory těch, které milují, dokonce se domnívají, že ti, které milují, se s nimi shodují, zatímco ti, které nemilují, se s nimi neshodují.“ (Podgórecki 1968, s. 93).

### **3.1.3 Konformismus**

Jedna z nejdůležitějších funkcí konformismu podle Nakonečného (2009, s. 391) spočívá v tom, že „(...) udržuje ideovou a akční jednotu skupiny, a tím zajišťuje i dosahování cílů.“

Chování, které je shodné s normami označujeme jako konformní.

Konformita tudíž vyjadřuje stav fungování a obecnou platnost norem (srov. Nakonečný 2009). Jestliže vzrůstá pocit sounáležitosti jedince se skupinou, potom jedinec konformitu považuje za přirozený, samozřejmý jev a nikoliv jako vnější nátlak. S tím také souvisí, že jedinec považuje konformní chování jako správné, jestliže plně integroval cíle skupiny (srov. Nakonečný 2009).

Ve skupině se rozlišuje dvojí druh konformismu: vnitřní konformismus, který vyjadřuje vnitřní skupinovou jednotu, a konformismus vnější, který poukazuje na jednotu cílů skupiny s cíly organizace. Tento fakt vyjadřují také pojmy koheze (vnitřní skupinová soudržnost) a integrace (splynutí skupiny s organizací) či pojmy solidarita (být solidární se skupinou) a loajalita (být loajální vůči organizaci) (srov. Nakonečný 1997, Nakonečný 2005).

Nakonečný (2005) soudí, že Nick soudí, že míra konformity se skupinovými normami je do značné míry determinována odměnami a tresty, které skupina používá při plnění respektive neplnění skupinových norem, aby ovlivnila členy uspokojováním jejich potřeb.

Nakonečný (2005) dále soudí, že March, Simon soudí, že tlak na konformitu s normami je tím větší, čím se členové se skupinou více identifikují, čím větší je názorová soudržnost (koheze) skupiny a čím větší je rozsah kontroly skupiny, kterou uplatňuje vůči vnějšímu okolí.

Jaké atributy ovlivňují míru identifikace jedince se skupinou, potažmo se skupinovými normami? Podle Nakonečného (2005) jsou jimi tyto faktory:

- vnímaná prestiž skupiny
- míra pociťovaného souladu osobních a skupinových cílů
- míra autonomie v konkurenci motivačně důležitých odměn a trestů v interakcích
- míra a kvalita poskytovaných odměn.

#### **3.1.4 Skupinová atraktivita**

Jedním z nejvýznamnějších činitelů skupinového vlivu, potažmo konformismu, je podle Nakonečného (2009) skupinová atraktivita.

Tento pojem vysvětlím následujícím vztahem: skupina je pro člena tím atraktivnější, čím větší uspokojení, respektive čím více odměn mu členství v takové skupině přináší. Nejvýznamnější jsou uspokojení sociálních potřeb a potřeby sebehodnocení (srov. Nakonečný 2005).

Proto práce sama o sobě jako psychická a fyzická aktivita nemusí pracovníkům poskytovat dostačující uspokojení, tímto uspokojením jsou mnohem častěji pozitivní sociální vazby na pracovišti a projev uznání či obdivu ze strany spolupracovníků.

Proč je atraktivita nejvýznamnějším činitelem konformismu? Nakonečný uvádí (2009, s. 398), že: „je-li jedinec na členství ve skupině silně zainteresován, má na něj skupiny větší vliv: s přibývajícím atraktivitou skupiny se zvyšuje i její tlak, respektive tendence jedince chovat se konformně se skupinovými požadavky.“

#### **3.1.5 Skupinová koheze (kohezivita)**

Kohezivita je významný skupinový činitel, který úzce souvisí se skupinovým konformismem a úspěšností (efektivitou) skupiny.

Pod tímto pojmem si představte soudržnost čili sjednocenost skupiny či vzájemnou spjatost jejích členů (srov. Nakonečný 2005, Lovaš 1993).

Koheze a skupinový konformismus mají důležitou společnou vlastnost – pro existenci skupiny jsou zcela nevyhnutelné. Jsou tedy základní podmínkou vzniku a fungování skupiny.

Nakonečný (2005) a Lovaš (1993) soudí, že klasická Festingerova definice vymezuje kohezivitu jako souhrn všech sil, které působí na jedince, aby zůstal v dané skupině.

Nakonečný (2005) usuzuje, že Griffin, Moorhead se ztotožňují s definicí Festingera a že soudí, že silami, které na jedince působí, jsou zejména skupinová atraktivita (přitažlivost skupiny) a stav vnitřní skupinové dynamiky (míra ideové, volní a akční jednoty skupiny).

Nakonečný (2005) soudí, že Griffin, Moorhead dále upozornili na důležité vztahy mezi těmito třemi činiteli: skupinovou kohezí, cíly organizace a produktivitou práce. Čím nižší je úroveň skupinové koheze a shody skupiny s cíli organizace, tím je produktivita nižší, naopak pracovně nejproduktivnější (nejvýkonnější) skupiny se vyznačují vysokým stupněm vnitřní koheze a vysokým stupněm integrace skupinových cílů s cíly organizace.

Samotná skupinová koheze tedy nevede ke zvýšení pracovní produktivity, nezbytným článkem je právě pozitivní vztah pracovníka k organizaci manifestovaný mírou integrace cílů s cíli organizace (srov. Nakonečný 2005).

Jelikož je skupinová kohezivita všeobecná charakteristika skupiny, dají se z ní odvodit další důležité aspekty její činnosti. V souvislosti s tím Lovaš (1993, s. 176) soudí, že Cartwright identifikoval nejdůležitější důsledky skupinové koheze:

- „schopnost skupiny udržet si své členy
- síla vlivu skupiny na své členy
- stupeň participace a loajality členů
- pocit jistoty členů.“

Jaké procesy ještě dále ovlivňují skupinovou kohezi? Respektive jaké procesy skupinovou kohezi zvyšují? Nakonečný (2005) soudí, že Seashore soudí, že dochází ke zvyšování koheze, pokud nastanou současně následující okolnosti:

- zintenzivňují se relace sympatie a interakce
- zvyšuje se množství vzájemných interakcí při práci (příčemž existuje přímý vliv míry sympatie mezi pracovníky na četnost vzájemných interakcí)
- utvářejí se autonomnější a menší pracovní skupiny.

Nakonečný (2009) dále soudí, že Berkowitz poukázal na to, že proces utváření a posilování skupinové koheze je proces kruhový, při němž se uplatňují dva vzájemně závislé činitele: vzájemná náklonnost mezi členy skupiny posiluje jednotu a soudržnost mínění, které zpětně posilují vzájemnou náklonnost.

V neposlední řadě je také kohezivita silnější tím více, čím delší je existence skupiny a čím jsou její členové spolu déle (srov. Lovaš 1993).

Posledním klíčovým vztahem je spojení kohezivity a konformismu: v otázkách a věcech, které jsou pro skupinu naprosto klíčové a zásadní, je velmi důležité aby koheze (názorová soudržnost) byla podpořena konformismem (skupinový vliv na smýšlení jedince) – v takových případech je totiž nevyhnutelné, aby skupina táhla za jeden provaz a prosazovala jednotný názor. Naopak, v otázkách, které jsou pro skupinu nepodstatné, není nezbytné, aby byl kladen nátlak na názorovou jednotu členů skupiny (tzn., že jeden člen skupiny může zastávat určitý názor a druhý člen názor opačný) (srov. Nakonečný 2005).

### **3.1.6 Další procesy sociálního vlivu ve skupinách**

Nyní uvedu další důležité způsoby skupinového vlivu na jednotlivého člena skupiny. Jeden druh skupinového vlivu se projevuje v plnění úkolů a v plnění skupinového výkonu obecně (sociální facilitace a sociální zahálení), a druhý typ skupinového vlivu se týká oblasti rozhodování (skupinová polarizace a skupinové myšlení) (srov. Lovaš 2008).

### 3.1.6.1 Sociální facilitace

Pojem sociální facilitace označuje vliv přítomnosti jiných osob na chování a jednání člověka. Ve skupinovém životě to znamená, že skupina určitým způsobem ovlivňuje člena i tehdy, kdy on v přítomnosti ostatních vykonává samostatnou činnost, tedy nezávisle na ostatních. Jedná se o nejjednodušší a nespecifický typ sociálního vlivu, který se vyskytuje i mimo sociální skupiny, a proto není ryze specifickým skupinovým procesem. Při realizaci prvotních výzkumů byla tato problematika označena výstižně jako efekt vlivu přítomnosti jiné osoby, vykonávající stejnou činnost, na výkon jednotlivce (srov. Lovaš 1993).

Lovaš (1993) soudí, že Floyd H. Allport, který jev označil jako sociální facilitaci, jej odlišil od rivality, jež představuje zvýšenou motivaci při soutěžení.

Lovaš (1993) dále usuzuje, že R. Zajonc odhalil důležitou souvislost vlivu přítomnosti jiných osob na výkonové chování jedince s charakterem úkolu. Při výkonu jednoduchých, dobře zvládnutých úkolů působila přítomnost jiných na výkon pozitivně. Naopak, při výkonu těžkých a obtížně zvládnutých úkolů působila přítomnost ostatních negativně. Faktor, který takové výsledky způsobil, se nazývá zvýšená produkce dominujících odpovědí.

Jak konkrétně tento faktor působí? Podle Lovaše (1993, s. 185) dochází k tomu, že: „při řešení jednoduchých a dobře naučených úkolů obvykle dominují (častěji se vyskytují) správné odpovědi – přítomnost jiných osob zvyšuje jejich produkci, což se projevuje lepším výkonem. Při řešení složitých a málo naučených úkolů obvykle dominují nesprávné odpovědi – i v tomto případě přítomnost jiných osob zvyšuje dominující odpovědi, tentokrát nesprávné, což se projevuje zhoršeným výkonem.“

### 3.1.6.2 Sociální zahálení

Lovaš (2008) soudí, že M. Ringelmann poprvé empiricky dokázal, že pokud jedinci za určitých okolností pracují společně, je jejich výkon nižší, než pokud by pracovali samostatně.



Jaké podmínky tento efekt způsobují? Jsou jimi dva činitelé: zvyšující se počet členů ve skupině a úkol, který má všem společný výsledek. Výkon jedince ve skupině je totiž tím nižší, čím více lidí pracuje společně na úkolech, které mají jen jeden společný výsledek. Pokud by tento jev neexistoval, znamenalo by to, že by skupinový výkon byl roven individuálním výkonům stejného počtu jedinců vykonávajících daný úkol o samotě. Tomu tak však není, empiricky bylo dokázáno, že skupinový výkon je vždy nižší. Příčinou sníženého výkonu jedinců je motivační sféra osobnosti – dochází totiž ke snížení motivace, jež vede ke snížení úsilí jedince (které je zapříčiněno počtem fiktivních spolupracovníků) (srov. Lovaš 2008).

### 3.1.6.3 Skupinová polarizace

Počáteční výzkumy této problematiky zjistily tendenci skupiny volit při rozhodování riskantnější alternativy, než které by zvolil jedinec. Tato teoretická koncepce je označována jako „risky shift“ fenomén (tedy posun směrem k riskantnější variantě) (srov. Lovaš 2008).

Na základě pozdějších výzkumů se však zjistilo, že skupinové názory po diskusi nesměřují jen k riskantnějším alternativám, avšak i k těm opatrnějším. Závěrem takového výsledku bylo, že se jedná o zvláštní případy obecného jevu, kterým je polarizace postojů vyvolaná skupinovým působením (srov. Lovaš 2008).

Polarizace spočívá ve srovnání názorů členů skupiny před diskuzí a po diskuzi. Podle Lovaše (2008, s. 333) je polarizace „případem, ve kterém jsou posteriorní názory členů extrémnější než jejich názory před diskuzí – jsou více posunuté směrem k pólu (k tomu, ke kterému směřovaly už předtím), tedy jsou více polarizované.“ Pokud tedy skupina upřednostňuje určité stanovisko ještě před diskuzí, bude obvykle po diskuzi tato tendence formulovat určité stanovisko zesílena ve svém původním směru.

Vysvětlení procesu skupinové polarizace poskytují ještě dvě další koncepce. První z nich je teorie sociálního srovnávání, která předpokládá, že každý jedinec je motivován reprezentovat sebe sama v lepším světle

ve srovnání s ostatními. A jestliže se toto úsilí projeví u více členů skupiny současně, jejich snaha převýšit ostatní může vést právě k posunu stanoviska skupiny (srov. Lovaš 2008).

Druhá koncepce hledá příčiny skupinové polarizace v oblasti zpracování informací. Základní smysl této koncepce spočívá v tom, že volba stanoviska je závislá na argumentech pro či proti tomuto stanovisku. K posunu názorů u jedince dojde tehdy, jestliže se během diskuze dozví nové argumenty, které změni poměr stávajících argumentů pro a proti. Ke změně názorů celé skupiny podle Lovaše (2008, s. 333) dojde tehdy: „když se většina členů dozví v diskuzi nové argumenty, které změni jejich poměr pro a proti jistým (stejným) směrem.“

#### 3.1.6.4 *Deindividuace*

Za deindividuaci je považováno agresivní chování skupinového charakteru, zapříčiněné sníženou úrovní nebo ztrátou sebeuvědomění, které se projevuje jako ztráta smyslu vlastní individuality člověka (srov. Lovaš 1993).

Moderní výzkumy deindividuace navazují na myšlenky psychologie davu (Tarde, Le Bon), jejíž přínos spočíval v odhalení snížení uvědomování si sociální odpovědnosti a obav z represí za určité činy při určité skupinové situaci (srov. Lovaš 1993).

Lovaš (1993) soudí, že systematický pohled na problematiku deindividuace podal Zimbardo, jehož přístup je vysoce strukturovaný a je označován jako model deindividuace.

Lovaš (1993) soudí, že Zimbardo proces deindividuace aplikoval na S – O – R schéma a poukázal na silnou souvislost anonymity (vnější podmínky) a snížené odpovědnosti (vnitřní změny) s poškozujícím chováním (výsledné antinormativní chování). Na základě tohoto schématu Zimbardo určil vstupní proměnné, vyvolané vnitřní změny a výstupní chování tohoto procesu. Za vstupní proměnné Zimbardo považuje:

- anonymitu
- změněnou neboli sníženou odpovědnost

- velikost skupiny
- skupinovou činnost
- změnu časové perspektivy
- aktivační úroveň
- přetížení sensorického vstupu
- fyzické zapojení se do činu
- nekognitivní zpětnou vazbu
- novou či nestructurovanou situaci
- změnu stavu vědomí.

Tyto vstupní podmínky ovlivňují vnitřní psychický stav subjektu – dochází ke snížení koncentrace na sociální hodnocení, minimalizaci sebehodnocení a sebeuposuzování, oslabení vnitřní kontroly založené na prožívání viny a strachu, a ke snížení prahu projevení inhibovaného chování (respektive chování potlačované, jako nekorespondující se skupinovými normami).

Jaké výsledné chování z těchto vstupních podmínek vyplývá? Lovaš (1993) soudí, že Zimbardo výstupní chování charakterizoval:

- absencí kontroly vnějších podnětů
- vysokou emocionalitou
- impulzivností
- vysokou intenzitou
- zkresleným vnímáním
- ztrátou paměti
- těžkostmi s ukončením takového chování.

Lovaš (1993) soudí, že Diener poukázal na vliv skupinové kohezivní na snížené sebeuvědomění. Podle něho takové faktory, jako je právě skupinová kohezivita, společná aktivita a koncentrování ohniska pozornosti mimo sebe, zamezují lidem, aby si uvědomili sami sebe, čímž se zvyšuje pocit skupinové jednoty, který má za následek snížení sebeuvědomění a absenci vědomého plánování. Snížené sebeuvědomění v konečném důsledku vyvolává silnější disinhibici nevhodného chování.

Lovaš (1993) soudí, že o integraci dosavadních výzkumných závěrů se pokusili Prentice-Dunn a Rogers, kteří diferencovali veřejný a soukromý aspekt sebeuvědomění. Na základě těchto dvou odlišných aspektů usoudili na existenci dvou mechanismů, které způsobují změny uvnitř osobnosti zvané jako deindividuace, a které způsobují dva typy kolektivní disinhibice:

- anonymita a rozložení odpovědnost snižují individuální odpovědnost za vykonané činy, kdy si jedinec méně uvědomuje veřejné aspekty sebe sama; jedinec si je však vědom co činí, avšak méně očekává hodnocení sebe jinými a postihnutí svého chování tresty
- aktivační úroveň a skupinová kohezivita způsobují snížení osobního sebe-uvědomění; jedinec je v důsledku omezené kapacity regulace vnímavější spíše k podnětům okolního prostředí než vůči vnitřním podnětům.

#### 3.1.6.5 Skupinové myšlení

Takové případy, kdy skupina charakteristická určitými znaky provádí špatná rozhodnutí, nazýváme skupinové myšlení (groupthink) (srov. Lovaš 2008).

Lovaš soudí (2008), že I. Janis (autor pojmu) soudí, že skupinové myšlení je způsob uvažování, který se vyskytuje v silně kohezivních skupinách, kdy snaha o udržení názorové jednoty zastíní snahu řešit vzniklé problémy realisticky. Skupinové myšlení se projevuje zejména v těch skupinách, v nichž si členové velmi váží skupinového členství a pocítují závazek vůči silné kohezivitě skupiny. Tím pádem se mohou velmi lehce nechat ovlivnit vůdčími názory, a tím rezignovat na uplatňování kritického stanoviska ke vzniklým problémům.

Mezi hlavní okolnosti, které mohou skupinové myšlení vyvolat podle Lovaše patří (2008, s. 334):

- „izolace skupiny
- vysoká kohezivita skupiny
- nedostatek norem
- homogenita sociálního poznání a smýšlení členů

- vysoký stres vyvolaný vnějšími okolnostmi a malá naděje na lepší řešení než to, které je navrhované vůdcem.“

#### 4 Malá sociální skupina jako socializační činitel

Nyní důkladně popíši socializaci, kterou v této práci považuji za základní a nejdůležitější složku výchovného procesu. V tuto chvíli připomenu definici pojmu socializace.

Socializace představuje proces utváření osobnosti jedince, který je výsledkem procesu začleňování do širokých společensko-kulturních vazeb, účasti na společensko-kulturních činnostech a konfrontace s ostatními jedinci (srov. Helus 1976).

Jak můžeme vymezit pojem socializované osobnosti? Podle Heluse (1976) se jedinec prostřednictvím socializace stává součástí společenského a kulturního systému společnosti, který je prostřednictvím socializovaných jedinců dále reprodukován. Proces socializace tak má dvě výsledné podoby: objektivní hodnotově normativní, mezilidsky vztahové a rezultativní složky společensko-kulturního systému se promítají do osobnosti; za druhé se charakter spojení jedince se systémem odráží v jeho individuálních osobnostních rysech, postojích, hodnotách apod. (srov. Helus 1976).

Osobnost jedince tak není tvarována jen vnějšími vlivy sociálního prostředí, jedinec totiž socializuje i sám sebe. Jistě, jedinec se musí stále přizpůsobovat normativním očekáváním na své chování, jednání a výkon ze strany společnosti. Co je však klíčovým a jedinečným aspektem socializace člověka, že si společenské hodnoty, normy a přesvědčení přivlastňuje (srov. Helus 1976).

„Pomocí takto přisvojených hodnotově normativních principů svého okolí předvídá, jaký dosah pro něho, pro druhé nebo pro příslušný společensko-kulturní systém jako celek bude mít určité chování jeho samotného nebo kohokoli z partnerů.“ (Helus 1976, s. 37-38).

Jak už jsem výše zmínila: osobnost člověka nepodléhá mechanicky vlivu sociálních podmínek, ani ji nelze definovat jen a pouze v intencích sociální konformity.

Naopak, v interakci s vnějšími podmínkami se osobnost stává právoplatnou společenskou individualitou. Dochází zde k rozporuplné situaci, která je však motorem dynamiky socializačního procesu osobnosti:

osobnost se jednak vnějším podmínkám přizpůsobuje, na druhé straně však tyto podmínky podrobuje svým vlastním záměrům (srov. Helus 1976).

Pro dokonalé pochopení socializačního procesu a vlivu skupiny na tento proces, jsou zcela klíčové závěry, které vyvodil Helus (1976) z důležitého experimentu Sherifa, který se týká formování skupin a utváření skupinového soužití: chlapci byli rozřazeni do skupin způsobem, který odporoval původně změřeným interpersonálním tíhnutím. Původní pozitivní vztahy se změnila ve vztahy negativní, protože chlapci je vnímali pod vlivem vzniklých skupinových norem, hodnot a cílů, které internalizovali a se kterými se ztotožnili. Tento experiment je cenný právě proto, že odhaluje rysy přechodu z původní „individuálnosti“ v následnou „skupinovitost“ (srov. Helus 1976).

Za hlavní znaky vlivu skupiny na socializaci jedince tedy Helus (1976) považuje:

- formování skupiny je proces, který ústí ve vznik sdílených hodnot, norem a přesvědčení. Důležitým stimulem skupinového soužití je, aby členové jednali závisle na sobě navzájem, protože jen tehdy je soužití příjemné a žádoucí.
- původní seskupení osob, jejichž vzájemná interakce a komunikace má fragmentární charakter je vystřídána diskursivním společenstvím (upozorňují, že diskursivní společenství představuje optimální ba ideální stav, ke kterému však skupina nemusí vůbec dospět). V diskursivním společenství členové komunikativně sdílí své názory, postoje, představy, a přetvářejí je v kritéria soužití.
- rozvinutá skupinová interakce a komunikace vede ke vzniku důležitého jevu, kterým je skupinový duch, jinak také skupinové vědomí či idea pospolitost. Členové skupiny vztahují události a jevy soukromého i společenského života k novým, integrujícím principům – tedy ke skupinovým hodnotově normativním činitelům. Takový způsob interiorizace skupinových hodnot a norem ústí v podobné utváření vědomí u členů skupiny. Důležitým aspektem skupinového vědomí je, že jedinec zakouší své členství absolutním způsobem, a to

vždy, když jedná na základě hodnotově normativních principů, kdy podmínkou v žádném případě není fyzická přítomnost ve skupině. S interiorizací skupinových norem velmi úzce souvisí problematika sociální, potažmo pracovní adaptace nových členů ve skupině, kteří podléhají mnoha vlivům za účelem navození potřeby sdílení hodnotově normativních činitelů.

- formují se i speciální hodnoty a normy, které regulují chování odpovídajícím sociálním rolím, jež členové zastávají.
- během fungování skupiny dochází k posílení citových vazeb mezi členy skupiny a naopak jejich oslabení s nečleny (tzv. změny v sociální distanci).
- skupina neexistuje ve vzduchoprázdnu, avšak je součástí určitého obecnějšího, nadřazeného celku. Skupiny a jednotlivci, jež je tvoří, jsou vždy součástí komplexního společenského systému, a proto můžeme pozorovat podobnosti jejich hodnotově normativních činitelů. Skupiny tak nikdy nedisponují zcela specifickým souborem norem a hodnot. A stejně tak platí, že člen skupiny je členem jen určitými částmi své osobnosti, nikdy není pohlcen skupinou absolutně.

Jak jsem již výše uvedla, tak dialektika vztahů skupiny a jedince (socializační působení) má duální charakter a ústí v tzv. emergentní, nadindividuální znaky skupiny. Osobnost člena skupina totiž jednak podléhá přáním a myšlenkám ostatních členů, na druhé straně však sama účinně ovlivňuje myšlenky a přání těch ostatních. Výsledkem tohoto dynamického socializačního působení je formování pospolitosti, kterou však nelze převést na pouhý součet vlastností jednotlivých členů, ba naopak, onou základní emergentní charakteristikou je utvoření hodnotově normativních činitelů. Jejich prostřednictvím se pospolitost zpětně odráží jako společné vědomí do osobnosti členů skupiny (srov. Helus 1976).



#### **4.1 Socializace v podmínkách práce a aplikace socializačního působení na oblast řízení lidských zdrojů**

Proces socializace, který jsem výše nastínila je pro účely této práce příliš obecný a široký, dále se musím zaměřit pouze na socializaci v podmínkách práce či organizace neboli socializaci pracovníků. Musím nacházet aspekty socializace pracovníků aplikovaně v oblasti řízení lidských zdrojů.

Matoušek, Růžička (1965, s. 122) potvrzují stěžejní a vlastně základní tezi této práce, že: „skupina je důležitým nástrojem soustavného a všestranného (světonázorového, odborného, kulturního a morálního) vedení a výchovy lidí.“

Matoušek, Růžička (1965) dále upozorňují, že při výchovném (socializačním) působení skupiny hraje velmi důležitou roli propojení individuálního a skupinového působení. Pokud chceme změnit, potažmo ovlivnit základní zaměření jedince (které je do značné míry určené jeho osobnostní strukturou), jde to velmi obtížně. Naproti tomu je zaměření skupiny „(...) ovlivnitelné a je možné s úspěchem se o ně opírat při kladení výchovných požadavků na jednotlivé členy skupiny. Prostředkem přitom jsou perspektivy a tradice skupiny.“ (Matoušek, Růžička 1965, s. 122-123).

Sollárová (2008) a Palán (2002) ztotožňují socializaci pracovníků v podmínkách práce s adaptačním procesem. Palán (2002, s. 194) výstižně uvádí, že adaptační proces je důležitou součástí socializace, ba „z tohoto hlediska je možno socializační proces považovat za sled adaptačních procesů, ke kterým dochází v podstatě neustále – teoreticky vždy při změnách vnějších faktorů existence nebo sociálního prostředí.“

Přikláním se k pojetím těchto autorů a socializační proces v této práci považuji zejména za proces adaptační, tedy proces sociální a pracovní adaptace pracovníků na pracovní prostředí a spolupracovníky. První činností v oblasti řízení lidských zdrojů, ve které se uplatňuje skupinové socializační působení na jedince, je tak **adaptační proces**.

Sollárová (2008) dále upozorňuje, že v rámci socializačního působení organizace jedince jednak odměňuje, pokud je chování jedince v souladu

se skupinovými normami, či ho v opačném případě trestá. Odměnou v tomto případě mohou být pochvala, poskytnutí určitých privilegií či podpora kariérního chování. Pod obvyklými tresty si představte ignorování, posměšky či pokuty za nonkonformní jednání. Tyto projevy socializačního působení se podle mého názoru nejvíce projevují v personální činnosti nazvané **hodnocení** (se zaměřením na hodnocení neformální – tzv. situační) a **stimulace motivace pracovníků**.

Důležitým aspektem socializačního působení je i osobnost vedoucího pracovníka, který je taktéž součástí pracovní skupiny, a který na ni tudíž bezprostředně působí. Jedná se však o oboustranný proces, kdy skupina také ovlivňuje vedoucího pracovníka (srov. Kollárik, Kollárová 1990). Další personální činností, v níž se projevuje vzájemné socializační působení, je **styl řízení a vedení lidí**.

V následující podkapitole jednotlivé personalistické činnosti popíši a v rámci každé z nich poukážu na projevy socializačního působení.

#### **4.1.1 Adaptace**

V odborné literatuře je proces adaptace označován také jako orientace, zařazování pracovníků či uvádění pracovníků do organizace. Ačkoliv tyto pojmy označují relativně totožný proces, liší se počtem objektů, které tomuto procesu podléhají. Z hlediska objektů adaptačního procesu vymezím z pracovních účelů široké a úzké pojetí. Široké pojetí, které reprezentují komplexní pojmy adaptace a orientace, zahrnuje nejen nově nastupující pracovníky, ale taktéž pracovníky, kteří mění pracovní zařazení, vracejí se po určité době zpět na pracoviště či zahrnuje celé pracovní skupiny (srov. Bedrnová, Nový 2007, Koubek 2010, Rymeš 1985).

Naopak pojmy zařazování pracovníků na pracovní místo a uvádění pracovníků do organizace už akcentují úzké vymezení, které se omezuje na proces nástupu nového pracovníka do organizace či na nové pracoviště (srov. Armstrong 2007).

V této práci se zaměřím na široké pojetí, které svým záběrem lépe koresponduje s procesem socializace.

V nejobecnějším slova smyslu představuje proces adaptace „adaptační socializační a vzdělávací proces, který má za cíl usnadnit socializaci pracovníka do nového pracovního prostředí (při nástupu do podniku event. při přemístění) a eliminovat eventuální adaptační stres (...) vyvolaný reakcí na novou pracovní situaci.“ (Palán 2002, s. 8).

Jak jsem již výše naznačila, proces adaptace je velmi široký. Probíhá ve dvou rovinách: první z nich je adaptace na vlastní pracovní činnost (adaptace pracovní) a adaptace na společenské aspekty práce (adaptace sociální), které budu v této práci věnovat více pozornosti (srov. Bedrnová, Nový 2007, Rymeš 1985).

Je nezbytné podotknout, že výše uvedené roviny adaptace se vzájemně prolínají, a proto je výsledný průběh adaptace závislý na tom, do jaké míry pracovník zvládl obě tyto roviny (srov. Bedrnová, Nový 2007).

Rymeš (1985) soudí, že Růžička soudí, že pod pojmem pracovní adaptace si lze představit konfrontaci souboru specifických požadavků, které vyplývají z profesního zařazení pracovníka (tzn. požadavky na kvalifikaci, zkušenosti, osobnostní vlastnosti, motivovanost a nároky vyplývající z fyzických podmínek práce), se souborem osobních předpokladů jedince.

Podstatou pracovní adaptace tak podle Rymeše (1985) vlastně je normativně stanovená příprava pracovníka vyjádřená souborem očekávaných znalostí, dovedností a osobnostních vlastností. Pracovník se s takovými nároky práce musí aktivně konfrontovat, to tedy znamená, že se prostřednictvím sebevýchovy a sebevzdělávání aktivně připravuje nejen na zvládnání nároků práce, ale podílí se i na jejich utváření a změně.

Jelikož je práce jevem společenským, musí se jedince vyrovnat také se sociálními podmínkami práce.

Sociální adaptace tedy představuje „začleňování pracovníka do struktury společenských vztahů na pracovišti.“ (Rymeš 1985, s. 41).

Jak z této definice vyplývá, tak se sociální adaptace nejvíce projevuje při zařazení nového pracovníka na pracoviště.

Sociální adaptace je velmi blízká procesu socializace, která je však svojí podstatou daleko obsáhlejší.

Jak konkretizuje Rymeš (1985, s. 41), tak: „pro přejímání společenských vlivů a zvládání sociálních změn je člověk vybaven jednak subjektivními předpoklady (sociabilita), jednak poznatky, dovednostmi a širšími sociálními schémata, jež si osvojil v dosavadním průběhu procesu socializace.“

Jak z uvedeného vyplývá, tak sociální adaptace a socializace tvoří spojité nádoby. Tyto procesy se vzájemně ovlivňují a podmiňují.

Ba podle Rymeše (1985) sociální adaptace vyplývá z procesu socializace. Adaptace tak konkretizuje osvojené vzorce jednání v konkrétních specifických podmínkách. Přičemž v tomto případě se jedná právě o podmínky pracovní.

Mezi sociální adaptací a socializací však jsou určité rozdíly, na které nyní upozorním (srov. Rymeš 1985):

- socializace je proces celoživotní, který postihuje řadu etap vývoje jedince; sociální adaptace je naopak proces krátkodobý, zaměřující se na konkrétní významnou životní situaci
- proces socializace vyjadřuje působení společnosti na jedince; sociální adaptace demonstruje vyrovnávání se jedince s působením společnosti
- v rámci socializace si jedinec přisvojuje vzorce chování a jednání; v rámci adaptace tyto vzorce využívá při zvládání specifických sociálních podmínek
- proces socializace je institucionalizovaný; adaptace naopak často probíhá živelným, neformálním způsobem
- v procesu adaptace je jedinec značně výběrovější a má větší možnost opustit sociální prostředí, které pro něho není optimální.

Jestliže bych měla pojem sociální adaptace ve zkratce shrnout a objasnit jeho podstatu, zdůrazním, že se jedná o proces začlenění do struktury vztahů mezi lidmi (pracovníky) a že jej tvoří osobní, často neformální styk pracovníka s ostatními členy skupiny, jehož prostřednictvím konfrontuje skupinové cíle a normy s těmi vlastními (srov. Rymeš 1985).

Vymezila jsem proces adaptace z důležitého sociologického pohledu, nyní se však zaměřím na objasnění tohoto procesu z hlediska personálního managementu.

#### 4.1.1.1 Vymezení adaptace z pohledu personálního managementu

Takřka všeobjímající definici orientace pracovníků vystihl Koubek (2010, s. 192): jedná se o „(...) důkladně promyšlený a pro každý druh pracovních míst, každé pracoviště i organizaci specifický program adaptačních a vzdělávacích aktivit, které mají usnadnit a urychlit proces seznamování se nových pracovníků (popřípadě pracovníků přecházejících v rámci organizace na jiné pracoviště či pracovní místo) s jejich novými pracovními úkoly, pracovními podmínkami a pracovním a sociálním prostředím, ale s také potřebnými znalostmi a dovednostmi tak, aby jejich pracovní výkon pokud možno co nejdříve dosáhl požadované úrovně. Jeho úkolem je zkrátit období, po které tento pracovník nepodává standardní výkon a nedostatečně se orientuje v novém pracovním a sociálním prostředí.“

Jedná se opravdu o vyčerpávající definici a povšimněte si, že proces adaptace sleduje tyto dva aspekty: aspekt pracovníka (začlenění do kolektivu, zvládnutí nových pracovních úkolů, osobnostní rozvoj) a aspekt organizace (rychlé, a tudíž ekonomické zvládnutí pracovní činnosti, identifikace s prací apod.) (srov. Bedrnová, Nový 2007).

Ačkoliv, jak z výše uvedené definice vyplývá, je adaptační proces promyšlený, značná část tohoto procesu probíhá spíše neformálně. V takovém případě jsou hlavními činiteli adaptačního procesu především odměny, tresty, povzbuzování, posměšky, nebo pokuty za nonkonformní chování (srov. Sollárová 2008), které se podle mého názoru projevují jednak v rámci interní komunikace, tak na základě neformálního hodnocení uvnitř skupiny.

Oficiální neboli formální průběh adaptačního procesu, v němž adaptaci považujeme za řízený proces, zabezpečuje personální oddělení a bezprostřední nadřízený. V případě **neformálního (spontánního)**

**průběhu** jej zabezpečují **spolupracovníci**. A právě tato neformální linie adaptace je významně efektivnější, co se týká sociálního začlenění nového pracovníka do pracovního kolektivu (srov. Koubek 2010). Právě kolegové pomáhají novým pracovníkům **začlenit se do nového pracovního kolektivu** a představují pro ně také **vzory očekávaného jednání** a chování (srov. Sollárová 2008).

Základním cílem adaptačního procesu je předat novému pracovníkovi soubor důležitých a nezbytných informací o:

- organizaci: např. o kultuře organizace, organizačním uspořádání, personální a sociální politice, pracovním režimu apod.
- vlastní práci a funkci pracovní činnosti
- pracovním prostředí
- pracovní a finanční perspektivě
- pracovním režimu
- pracovní skupině: o struktuře, hodnotách, normách, tradicích apod. (srov. Bedrnová, Nový 2007).

Ačkoliv organizace poskytuje novému pracovníkovi soubor všech těchto informací, je běžné, že se pracovník v organizaci ještě zcela neorientuje a že se cítí v novém prostředí značně nejistý (srov. Sollárová 2008, srov. Bedrnová, Nový 2007).

A právě nejvýstižnější charakteristikou socializačního – tedy adaptačního – procesu je podle Sollárové (2008, s. 53): „(...) míra, v jaké je plánovaná redukce nejasností, které zaměstnanci čelí po nastoupení do organizace.“

Za účelem redukce potenciálních nejasností používají organizace institucionalizované socializační taktiky nejčastěji v podobě adaptačních kurzů či seminářů nebo orientačních programů (Bedrnová, Nový 2007).

Novým pracovníkům jsou sdělovány explicitní informace o aktivitách, které musejí jako nováčci podstoupit, o kariérních stupních a plánech rotace (Sollárová 2008).

Orientační programy poté s pomocí videozáznamů pracovníky seznamují s historií firmy, s aktuálními projekty a plány do budoucna,

čímž přispívají k získání přehledu o organizaci, ale i k osvojení si organizační kultury (Bedrnová, Nový 2007).

Na jaké oblasti se orientace vlastně zaměřuje, jaké informace se snaží organizace jedinci předat? Orientace se členění na tyto tři základní oblasti:

- celopodniková orientace: je společná všem pracovníkům organizace bez ohledu na charakter práce; jsou předány takové informace, které mají všeobecný charakter; pracovníka je poté nutné představit vedoucímu útvaru, který ho uvede na dané pracoviště
- útvarová orientace (také skupinová či týmová orientace): se týká už jen dané organizační jednotky (skupiny či týmu), do které nový pracovník nastupuje; postihuje detaily práce typické pro daný útvar a je společná pro všechna pracovní místa v útvaru; v ideálním případě by měla být zabezpečena přímým nadřízeným (vedoucím skupiny)
- orientace na konkrétní pracovní místo: poskytuje již diferencované informace v závislosti na charakteru a obsahu práce na daném pracovním místě (srov. Koubek 2010, srov. Armstrong 2007).

#### **4.1.2 Hodnocení**

V odborné literatuře se setkáme se dvěma druhy hodnocení: formální (také systematické, systémové) hodnocení a hodnocení neformální (či také situační) (srov. Koubek 2010, Bedrnová, Nový 2007, Hroník 2006).

Dále popíši zásady obou dvou typů hodnocení, větší význam však vzhledem k potenciálnímu skupinovému působení přikládám hodnocení neformálnímu.

Nejdříve však začnu definicí hodnocení. Hodnocení je velmi důležitá personální činnost, která se podle Koubka (2010, s. 207-208) zabývá: „zjišťováním toho, jak pracovník vykonává svou práci, jak plní úkoly a požadavky svého pracovního místa či své role, jaké je jeho pracovní chování a jaké jsou jeho vztahy ke spolupracovníkům, zákazníkům či dalším osobám, s nimiž v souvislosti s prací přichází do styku.“ Výsledky následně diskutuje nadřízený s jednotlivými pracovníky, a využívá jich ke zlepšení

jejich pracovního výkonu (srov. Koubek 2010). Všechny tyto kroky jsou součástí procesu hodnocení.

Jednou z nejdůležitějších zásad hodnocení je, že jej provádí přímý nadřízený. V ojedinělých případech mohou hodnocení poskytnout i jiné osoby (např. personalista, dodavatel apod.), jejichž hodnocení je však zpravidla „pouhým“ podkladem pro hodnocení nadřízeného (srov. Koubek 2010, Bedrnová, Nový 2007, Hroník 2006).

#### 4.1.2.1 Formální hodnocení

Jaké jsou znaky formálního hodnocení a jaké jsou jeho hlavní zásady? Formální hodnocení je v porovnání s neformálním značně racionálnější, má standardizovanou formu, probíhá periodicky v pravidelných intervalech a vyznačuje se určitou systematickostí. Proto jsou výstupem formální dokumenty, které slouží jako zdroj pro další personální činnosti (srov. Koubek 2010).

Mezi hlavní zásady formálního hodnocení patří (srov. Bedrnová, Nový 2007):

- jedná se úkol průběžný a procesuální, vyjádřený v podobě pravidelně vedených záznamů o zvládnání pracovní činnosti a úkolů
- musí být jasně stanovena hodnotící kritéria, která věrně odrážejí požadavky práce
- základní hodnotící kritéria musí odpovídat charakteristikám práce a funkčnímu zařazení
- hodnocení se primárně zaměřuje na hodnocení výkonu, současně však hraje důležitou roli sociální jednání pracovníka v rámci pracovní skupiny
- musí být stanovena kritéria hodnocení profilu osobnosti člověka, která jsou nezbytná pro hodnocení možností vykonávat vyšší funkce a náročnější práce
- účinnost a úroveň hodnocení jsou závislé na použité metodě hodnocení.



Navíc formální hodnocení představuje vždy použití naplánovaných metod (srov. Hroník 2006).

Základním požadavkem hodnocení pracovníků v rámci formálního i neformálního hodnocení, je přesnost a spravedlnost. Hodnotící přístup a pohled ze strany manažerů na pracovníky by měl tedy být vždy srovnatelný (srov. Bedrnová, Nový 2007, Koubek 2010).

Ačkoliv se nejčastěji uplatňuje zásada, že hodnocení by měl provádět přímí nadřízený, tak podle Wagnerové (2005) se můžeme v praxi setkat i s jinými zdroji hodnocení: sebehodnocení, **kolegové**, zákazníci, podřízení a také **samotná pracovní skupina**, jíž je pracovník součástí.

Mezi základní metody formálního hodnocení podle Hroníka (2006, s. 55-77) patří:

- motivačně hodnotící pohovor – skládá se ze sebehodnocení a z hodnocení nadřízeným; výhodou je, že pokrývá všechny oblasti hodnocení; může zahrnovat i dílčí hodnotící metody
- MBO (řízení pomocí cílů) – jedná se o metodu zaměřenou na budoucnost, který obsahuje několik prvků: stanovení cílů, plánování úkolů za účelem dosažení cílů, sebeřízení (motivace) a pravidelnou kontrolu plnění cílů a úkolů (koučování)

A mezi doprovodné metody formálního hodnocení patří:

- metoda klíčové události – spočívá v zaznamenávání jedné pozitivní a jedné negativní události v rámci časového intervalu
- assessment centre, development centre – jedná se o multisituační zkoušku s mnohostranným hodnocením (více hodnotitelů); využívá dílčích metod, zejména: skupinové modelové situace, individuální situace a psychodiagnostické metody
- **360° stupňová zpětná vazba** – neboli vícezdrojové hodnocení, které považují za velmi významné, vzhledem k tomu, že se na **hodnocení podílejí i kolegové** pracovníka; jedinec je podle stejných kritérií hodnocen různými lidmi: nadřízenými, podřízenými, kolegy, zákazníkem, dodavatelem; zahrnuje i sebehodnocení

- sociogram – postihuje vzájemné vazby mezi hodnoceným a hodnotiteli
- manažerský audit – zahrnuje soubor různých metod, nejčastěji však: kompetenční pohovor (hloubkové interview), business esej, psychologické zhodnocení; je výhradně zaměřen na hodnocení vstupů
- mystery shopping – jedná se o metodu pozorování na místě, která je však anonymní; zpětná vazba na výkon probíhá s časovým odstupem
- hodnocení potenciálu, kdy potenciál zahrnuje tyto složky: rozumové předpoklady, flexibilitu, emocionální složku (zaujetí, motivace); často vyžadováno při zadání development centre
- supervize a intervize – jsou spíše metodou rozvoje; zpětnou vazbu poskytují kolegové z jiných funkčních oddělení na přibližně stejné hierarchické úrovni, kteří tak posoudí problém z „nadhledu“.

#### 4.1.2.2 Neformální hodnocení

Nyní pojednám o hodnocení neformálním, které poskytuje manévrovací prostor i pro působení skupiny. Z tohoto pohledu považuji neformální hodnocení za významnější.

Jaká je charakteristika neformálního (situačního) hodnocení? Neformální hodnocení je hodnocení příležitostné, průběžné. Velmi často v něm rozhodují emoce a **dojmy** nadřízeného či jiných hodnotitelů než objektivní charakteristiky výkonu, a je determinováno aktuální situací (srov. Koubek 2010).

Podle Koubka (2010, s. 208) se prakticky jedná o: „součást každodenního vztahu mezi nadřízeným a podřízeným, součást průběžné kontroly plnění pracovních úkolů a pracovního chování.“

Jak uvádějí Bedrnová, Nový (2007) tak neformální hodnocení zasahuje dvě roviny působení: jednak racionální obsahovou rovinu, tak **prožitkovou** neboli emocionální rovinu.

V první rovině se jedná o zpětnou vazbu, kterou nadřízený poskytuje pracovníkovi (srov. Bedrnová, Nový 2007). I Hroník (2006) upozorňuje na skutečnost, že neformální hodnocení je vlastně jednak poskytnutím zpětné

vazby a za druhé **hodnocením na místě (pochvala či kritika)**, jež podle mého názoru odpovídá emociální rovině hodnocení.

V rámci zpětné vazby manažer podřízenému pracovníkovi poskytuje informace o jeho výkonu a zejména o jeho chování. Efektivní zpětná vazba by přitom měla splňovat tento důležitý požadavek: měla by být specifická a měla by být podána během činnosti či bezprostředně po ní (srov. Bedrnová, Nový 2010, Hroník 2006).

V rovině prožitkové pracovník pociťuje **uspokojení** z toho, že je důležitou **součástí týmu**, že jeho **práce má význam** a že je **oceněna**. Obecně se zvyšuje sebedůvěra pracovníka ohledně toho, že dosáhl něčeho pozitivního a že jeho výkon může být ještě uspokojivější a vyšší. Prožitkové hodnocení má výrazné **motivační účinky k práci a k poskytování lepšího výkonu** (Bedrnová, Nový 2010).

Podle mého názoru je součástí této emocionální roviny právě tzv. hodnocení na místě – tedy pochvala či kritika. Zasahují totiž zejména emocionální složku osobnosti. Myslím si, že důležitým zdrojem hodnocení jsou v tomto případě i ostatní členové pracovní skupiny. Svými často mimoděčnými neformálními poznámkami na výkon pracovníka se významným způsobem mohou podílet na jeho hodnocení. Zpětná vazba ostatních pracovníků na výkon a jednání a chování jedince ve skupině je bez pochyb také určitým hodnocením.

Tento stav přesně vystihuje Nový (1992), podle něhož postavení jedince ve skupině v podstatě vyjadřuje to, co si o něm ostatní myslí a jak ho hodnotí.

Významný hodnotící aspekt má tedy právě **subkultura pracovní skupiny**, protože: „**vnucuje pracovníkovi řadu norem, hodnotících soudů a postojů**, které se především týkají pracovního výkonu, ale i způsobu řízení, pracovního prostředí a dalších skutečností v podniku.“ (Nový 1992, s. 76-77).

### 4.1.3 Stimulování pracovní motivace

Stimulování pracovní motivace je velmi důležitá manažerská činnost, která má podle mého názoru významné socializační účinky. Vymezím několik základních stimulačních prostředků, které jsou však samy o sobě hlavním socializačním činitelem (prostředkem). Zprostředkující působení pracovní skupiny je tedy v rámci této činnosti poněkud nezřetelné.

Nejdříve však musím vymezit pojem stimulace a odliším jej od pojmu motivace. Tyto pojmy se odlišují a nelze je zaměňovat.

#### 4.1.3.1 Motivace vs. stimulace

Motiv je podle Růžičky (1992) vnitřní pohnutka (impuls) jednání člověka a motivace tudíž představuje vnitřní hnací motor, který organizuje aktivitu jedince směrem k dosažení určitých cílů.

Stimul na druhou stranu představuje vždy vnější pobídku, jejímž cílem je aktivitu pracovníka nějak podnítit (aktivizovat) popřípadě i omezit (srov. Růžička 1992). Stimulace tedy: „představuje soubor vnějších podnětů nebo pobídek či incentívů, které mají určitým způsobem usměrňovat jednání pracovníků, působit na jejich motivaci.“ (srov. Růžička 1992, s. 70).

Motiv (respektive motivaci) a stimul (potažmo stimulaci) tedy nesmíme slučovat. Pokud by byl mezi motivem a stimulem bezprostřední vztah, znamenalo by to, že určitý stimul podnítl vždy určitý motiv. Tak to však není. Stimul nemůže působit na člověka „vždy a všude“. Stimulační působení vnějších pobídek je vždy závislé na motivačním profilu jedince a na jeho aktuální situaci.

Bedrnová, Nový (2010, s. 377) usuzují, že Růžička soudí, že: „motivační profil představuje syntetickou, individuálně specifickou a v průběhu času relativně stabilní charakteristiku osobnosti člověka. Jejím obsahem jsou pro jedince příznačné dominantní motivační orientace či tendence, resp. skladba, vyhraněnost a intenzita jeho vnitřních hnacích sil.“

Obecně lze tedy říci, že se jedná o převažující motivační tendence jedince.

Tyto tendence čili orientace mají dvojdimenzionální podobu a jedinec se vždy přiklání k jednomu či druhému pólu dimenze. Jedinec může být zaměřený na dosahování úspěchu či vyhýbání se neúspěchu, může se orientovat na úspěch všeobecně či na obsah vlastní činnosti apod. (srov. Bedrnová, Nový 2010).

Pracovník je k činnosti, kterou vykonává vždy nějak motivován, což se projevuje na jeho postoji k práci, ke kolegům, a na jeho přístupu k pracovní činnosti, okolnostem, za nichž probíhá, a samozřejmě na postoji k výsledkům práce (srov. Růžička 1992).

Tato pracovní motivovanost pracovníků se dá účelně ovlivnit působením vhodných stimulačních prostředků

Obecně platí, že pracovníka kladně stimuluje působení takových vnějších vlivů, které mu umožňují uspokojovat jeho aktuální potřeby, a které jsou v souladu s jeho hodnotami. Naopak, rušivě a negativně na motivovanost pracovníka působí takové vlivy, které znemožňují uspokojování potřeb a které jsou v rozporu s jeho životními hodnotami (srov. Růžička 1992).

Velmi důležitý je poznatek, že tytéž stimulační prostředky působí na pracovníky odlišně. Jeden prostředek tedy nemá stejný vliv na všechny jedince. Např. účinek hmotné odměny závisí na objektivní životní úrovni pracovníka a na subjektivním vnímání této úrovně. Potom pracovník, který není se svojí životní a společenskou úrovní spokojen, pocítuje silný stimulační účinek hmotné odměny. Stimulační účinek hmotné odměny se naopak zmenšuje u pracovníka, který považuje svůj životní standard za adekvátní. Pozitivně stimulačně u něho mohou působit například dobré vztahy na pracovišti apod. (srov. Růžička 1992).

Z uvedeného vyplývá, že optimální stimulační prostředky je potřeba nacházet vždy s ohledem na potřeby konkrétního pracovníka. Vždy: „je potřeba používat stimulující činitele v souladu s potřebami a profilem podřízených pracovníků.“ (srov. Růžička 1992, s. 76).

#### 4.1.3.2 Stimulační prostředky a jejich socializační působení

Za nejdůležitější stimulační prostředky považují:

- a) hmotná odměna
- b) obsah práce
- c) hodnocení jedince v pracovní skupině
- d) atmosféra pracovní skupiny
- e) pracovní podmínky a pracovní režim
- f) identifikace s prací, profesí a podnikem (srov. Bedrnová, Nový 2010, Růžička 1992).

##### a) Hmotná odměna

Hmotná odměna je nejdůležitějším stimulačním prostředkem, protože umožňuje uspokojovat základní životní potřeby nejen pracovníka, ale také jeho rodiny. Hmotná odměna má několik podob, nejčastěji podobu finanční (mzda, prémie, odměna za vyšší výkon apod.) a další rozličné podoby. Příkladem specifické hmotné odměny je například služební automobil používaný i k soukromým účelům, příspěvek na dopravu, na oblečení, na kulturní a sportovní vyžití, zaměstnanecké akcie, penzijní a jiné připojištění, půjčky za výhodných podmínek, slevy na firemní zboží apod. (srov. Bedrnová, Nový 2007).

Velkou devizou těchto specifických odměn je, že jsou cíleně zaměřeny na konkrétní potřeby pracovníka, mají osobitější charakter a tím mohou stimulovat pracovní chování mnohem efektivněji (srov. Bedrnová, Nový 2007).

Proč působí tyto osobité hmotné odměny často účinněji než peněžní ohodnocení? Hmotné odměny mají objektivní, měřitelnou hodnotu, zaměstnanec jim však také přikládá váhu subjektivní, mají pro něho subjektivní, tedy symbolický význam. A tato subjektivní hodnota může často převyšovat onu objektivní. Proto pokud je osobitá odměna zacílena na konkrétní potřeby a situaci pracovníka, může stimulovat daleko více než samotné peníze (srov. Bedrnová, Nový 2007).

Působení těchto **specifických odměn** přináší kýžený socializační efekt: pracovník pozitivně vnímá, že je ze **strany organizace zájem o jeho osobu**, zvyšuje se jeho **sebevědomí a pocit zodpovědnosti**, a dochází k **upevňování pocitu sounáležitosti s pracovní skupinou** ba s celou organizací a v konečném důsledku také ke **ztotožnění se s cíly organizace**, potažmo s celým podnikem všeobecně (srov. Bedrnová, Nový 2007).

#### b) Obsah práce

Tento stimulační prostředek je závažný pro ty pracovníky, kteří se motivačně orientují právě na obsah vykonávané činnosti. Stimulační aspekt obsahu vykonávané práce není účinný pro všechny pracovníky stejně. Každý pracovník se dále zaměřuje na konkrétní apel (důraz, směr), kterým na něho obsah práce působí:

- apel na tvořivé myšlení: práce si vyžaduje hledat neotřelá řešení problémů, pracovník může uplatňovat svoji nápaditost a tvůrčí myšlení
- apel na samostatnost, autonomii: představuje autonomii pracovníka v plnění úkolů a organizování pracovní činnosti – pracovní si sám určuje kdy, jak a jakou pracovní činnost bude vykonávat
- apel na koncepční myšlení: práce vyžaduje logické myšlení, analýzu vztahů a jejich promítnutí do budoucnosti
- apel na systematické myšlení: práce požaduje rychlé a pružné myšlení, je nezbytné uvozovat vztahy a jejich důsledky do vzájemných souvislostí
- apel hrdosti na práci: práce je zdrojem významných společenských hodnot, je smysluplná
- apel hrdosti na vlastní schopnosti: pracovník si uvědomuje náročnost práce a tím pádem i kvalitu svých vlastních schopností, znalostí a dovedností
- apel na prestiž: práce je prestižní v tom smyslu, že je společensky atraktivní

- apel na seberozvoj: práce v rychle se rozvíjejícím oboru, jenž klade požadavky na neustálý rozvoj
- apel sebekontroly: člověk může rychle regulovat své jednání díky okamžité zpětné vazbě na výsledky své činnosti
- **apel moci**: práce je zdrojem moci a poskytuje pocit nadřazenosti a ovládnání druhých
- apel estetický: při práci se zachází s estetickými hodnotami
- **apel společenský**: práce jako činitel sociálního jednání, umožňuje rozvíjet plnohodnotné lidské vztahy
- **apel péče o druhé lidi**: uspokojení vyplývá z poskytování pomoci a péče druhým lidem
- apel péče o přírodu: práce napravuje škody páchané na přírodě, ba se snaží takovým škodám předcházet
- apel nebe nad hlavou: spočívá ve vykonávání práce pod širým nebem
- apel jistoty a perspektivnosti jistot: práce v takovém oboru, který má perspektivu se dlouho udržet. (srov. Bedrnová, Nový 2007).

#### c) Hodnocení jedince v pracovní skupině

Hodnocení jednotlivce v pracovní skupině je podle Růžičky (1992, s. 79) vyjádřeno „v **celkovém mínění skupiny o osobním a pracovním profilu** jednotlivce.“

Při utváření **hodnotící normy** hraje velmi důležitou roli **pracovní morálka** skupiny. Pokud je pracovní morálka skupiny nízká, potom jsou hodnotící normy v relativně výrazném rozporu s ekonomickými cíly organizace a pracovní hodnocení nemá téměř žádný stimulační účinek (srov. Růžička 1992).

Stimulační účinek hodnocení pracovní skupinou je nepříznivý zpravidla v těch případech, kdy je člen skupiny z různých důvodů ostatními členy odmítán či jinak negativně hodnocen. Nepříznivý efekt však může nastat i tehdy, když je pracovník hodnocen kladně, avšak když je současně pracovní činnost a zaměření skupiny v rozporu s obchodními či ekonomickými cíli organizace (viz výše) (srov. Růžička 1992).



V čem tedy spočívá stimulační význam hodnocení pracovní skupinou? V rámci hodnocení, které je uskutečňované ostatními spolupracovníky a kolegy, se **rozvíjejí vzájemné sociální a komunikační vazby** a dochází tak k uspokojování pro člověka velmi důležité potřeby, kterou je **potřeba sociálního kontaktu** (srov. Růžička 1992).

Významné faktory, které podporují uspokojování této hluboké lidské potřeby, jsou:

- dobré vztahy na pracovišti – „dobrá parta“
- sociální i prostorová blízkost pracovišť
- pozitivní znaky pracovní skupiny:
- soudržnost
- ochota vzájemně si pomáhat
- tolerance
- orientace na úspěšné zvládnání úkolů (srov. Růžička 1992).

#### d) Atmosféra pracovní skupiny

Pracovní skupina navenek vystupuje jako autonomní jednotka, má svá vlastní pravidla a vytváří si specifické normy.

Podmínkou dobrého a „hladkého“ fungování pracovní skupiny jsou dobré vztahy mezi jednotlivými členy. Ve vzájemném styku na sebe pracovníci působí a ovlivňují své jednání.

Pravomoc záměrně působit na skupinu a tím ovlivňovat její dění je dána nadřízenému pracovníkovi, který za tímto účelem uplatňuje svoji formální a neformální autoritu. Aby bylo působení ze strany manažera efektivnější a snadnější, je potřeba, aby se mezi ním a podřízenými pracovníky vybudoval pocit důvěry. K vybudování vztahu důvěry přispívá zejména to, že manažer skupinu považuje za jednotný celek, jako takovou ji respektuje a chová se spravedlivě ke všem jejím členům (srov. Bedrnová, Nový 2007).

V **dobré pracovní skupině**, tedy v takové, ve které se pěstuje vztah důvěry, poskytuje **vzájemné srovnávání výkonu** silný stimulační účinek. Pokud je srovnání výkonu s výkonem ostatních pracovníků negativní,

stimuluje to pracovníka k **podávání vyšších výkonů**, k vyrovnání se s těmi nejlepšími ve skupině. Pozitivní srovnání v takové skupině potom významně posiluje sebevědomí (srov. Bedrnová, Nový 2007).

Naopak, „špatné pracovní skupiny působí na individuální výkony negativně.“ (srov. Bedrnová, Nový 2007). Dobré pracovní výkony jsou totiž často posuzovány v negativním světle – pracovníci jsou označováni za šplhouny a je jim vytýkána neloajálnost k partě, která se nechce přemáhat. Fungování skupiny mohou také častěji ohrožovat nepříznivé jevy, jako osobní nepřátelství, pomluvy, intriky apod. (srov. Bedrnová, Nový 2007).

Další důležitý stimulační efekt má **soutěžení** mezi pracovními skupinami. Způsobuje jednak **zvýšení výkonu** jednotlivců, ale má také velký vliv na udržení a **zvyšování soudržnosti** vlastní skupiny. V některých případech však soutěžení může překročit zdravou mez a přerůst v nevraživost a řevnivost, a to tehdy, když celopodnikové zájmy a zájmy o prosperitu převáží iracionální emoce (srov. Bedrnová, Nový 2007).

#### e) Pracovní podmínky a pracovní režim

Jestliže jsou pracovní podmínky přiměřené, tak jim pracovníci nevěnují velkou pozornost, takové podmínky nemají žádný stimulační účinek (srov. Růžička 1992).

Koubek (2010) totiž soudí, že podle Herzbergovy dvoufaktorové teorie motivace, se pracovní podmínky a režim práce řadí mezi tzv. hygienické faktory neboli faktory udržovací.

Jelikož se jedná o základní hygienické předpoklady k práci, tak jejich přítomnost nutně nevede k pracovní spokojenosti. Hygienické faktory mohou ze svojí povahy pouze udržovat popřípadě snižovat pracovní motivaci, nikoliv ji však zvyšovat – to je potom funkcí druhých faktorů – tzv. motivátorů. Nepřítomnost hygienických faktorů tedy vede k pracovní nespokojenosti (srov. Koubek 2010).

Pokud se organizace aktivně zabývá a prosazuje zlepšování pracovních podmínek zaměstnanců, projeví se to v těchto dvou směrech: dochází ke zvýšení pracovního výkonu a také se zlepšuje vztah mezi

organizací a pracovníky. Zlepšováním pracovních podmínek totiž dává firma najevo zájem o své pracovníky, vyjadřuje tím, že si jejich práce váží a že jí na nich záleží (srov. Bedrnová, Nový 2007).

Samozřejmě práh citlivosti vůči vnímání změn v pracovních podmínkách je velmi individuální. Pro někoho je i malá změna velkou satisfakcí, naopak někdo může zaznamenat pozitivně až velké změny v pracovních podmínkách (srov. Bedrnová, Nový 2007). Stimulační váha pracovních podmínek totiž vždy závisí i na životním standardu pracovníka – tedy na jaké hmotné i nehmotné životní podmínky je doposud zvyklý (srov. Růžička 1992).

Demotivační účinek mají takové pracovní podmínky, které jsou již neúnosné a prakticky tak ztěžují vykonávání pracovní činností, které vyvolávají nějaké strádání, anebo pokud je motivace dlouhodobě na nízké úrovni. Takový stav je důsledkem dlouhodobého nezájmu ze strany organizace o pracovní podmínky zaměstnanců a vyvolává tak pracovní nespokojenost a působí, jak jsem již uvedla, demotivačním účinkem (srov. Bedrnová, Nový 2007, Růžička 1992).

#### f) Identifikace s prací, profesí a podnikem

Identifikace s prací vyjadřuje, že člověk práci přijímá jako důležitou součást svého života, a že pracovní úspěchy, kterých dosahuje, považuje za součást a kritéria svého vlastního hodnocení (srov. Bedrnová, Nový 2007).

Identifikace s profesí podle Bedrnové, Nového (2007, s. 405): „vyjadřuje to, že člověk svou profesí považuje za součást své osobní charakteristiky.“ Tato identifikace s profesí souvisí se schopností vhodně si zvolit profesi a dokázat se vyrovnat s reálnou podobou profese, která je často odlišná od představy o profesi (srov. Bedrnová, Nový 2007).

**Identifikace s organizací** je konečně ztotožněním pracovníka s ní, **ztotožněním s cíly organizace** a považováním je za své vlastní (srov. Bedrnová, Nový 2007).

Když se všechny tyto tři důležité prvky propojí, má to za následek, že pracovní **výkon** jedince je stabilně **na vysoké úrovni**, jedinec pracuje

zodpovědně, aktivně a projevuje se i vstřícně ke svým kolegům (srov. Bedrnová, Nový 2007). Jistě propojení těchto tří prvků stimuluje i pracovní spokojenost, která tak bude, podle mého názoru, také na vysoké úrovni.

#### **4.1.4 Styl řízení lidí**

V řízení sociálních procesů uvnitř pracovní skupiny má rozhodující roli jejich subjekt, tedy řídicí pracovník. Co je však důležité, že řídicí pracovník je vždy také členem pracovní skupiny, kterou řídí (srov. Kollárik, Kollárová, 1990, Nový et al. 1992).

Dochází tedy k dichotomickému procesu: řídicí pracovník ovlivňuje pracovní skupinu a ta ovlivňuje jeho. Zprostředkující socializační funkce pracovní skupiny je však v rámci procesu vedení lidí pozapomněna. Některé základní formy socializačního působení však naznačím a nejčastěji se přitom budu odkazovat na informace z předchozích kapitol týkajících se vnitroskupinových jevů a procesů.

Koho lze označit za vůdce, jak jej můžu definovat? Podle Nakonečného (2009, s. 410) je za vůdce „považována osoba, která kontroluje aktivity skupiny, podstatně přispívá k její soudržnosti, reprezentuje skupinu, zkrátka hraje ve skupině významnou dominantní roli spjatou s činností skupiny a jejími cíly.“

Nakonečný (2009) soudí, že ze znaků vůdce a faktorů vůdcovství, na které usuzují Kemphill, Halpin a Winer, vyplývá, že **nadřízený ovlivňuje řadu sociálních procesů**, které se v pracovní skupině odehrávají.

Za nejdůležitější považují **vliv nadřízeného** na těchto **skupinových procesech**:

- na **integraci** skupiny
- na **výkonnosti** skupiny (srov. Nakonečný 2009).

Jak jsem již výše uvedla, tak nadřízený je právoplatným členem pracovní skupiny, nicméně zastává v ní velmi specifické postavení – „svým postavením a z něj vyplývající autoritou se řídicí pracovník z řízené skupiny objektivně vyděluje.“ (Nový 1992, s. 125). Přičemž specifika jeho postavení se odvíjejí jednak od vnějších atributů řídicí funkce, kterou zastává (např.

prestiž, autorita), ale také závisí na jeho profesních a osobnostních kvalitách (srov. Nový 1992).

Vykonáváním činnosti řízení, ale i svým **osobitým jednáním a přístupem k podřízeným, nadřízený ovlivňuje pracovní skupinu** a podílí se na utváření **optimální sociální atmosféry** ve skupině (srov. Kollárik, Kollárová 1990).

Tento celkový způsob jednání neboli celková charakteristika jednání manažera při výkonu řídicí činnosti se nazývá styl řízení neboli také styl vedení (srov. Bedrnová, Nový 2007, Kollárik, Kollárová 1990).

Problematika stylů vedení vlastně souvisí s tematikou mocenské struktury skupiny a s fenoménem vůdcovství v malé skupině.

Styl řízení je determinovaný jednak osobnostními charakteristikami manažera, ale i objektivními faktory specifickými pro skupinovou činnost a obecnými podmínkami průběhu této činnosti (např. velikost a složení skupiny, vnitroskupinové vztahy, charakter práce apod.) (srov. Kollárik, Kollárová 1990).

#### *4.1.4.1 Přístupy k vymezení stylů řízení*

V odborné literatuře se za původní a tradiční dělení stylů řízení potažmo stylů vedení lidí považují styly:

- autokratický
- demokratický
- liberální
- laissez-faire (srov. Kollárik, Kollárová 1990, Šípoš, Kollárik 1975).

Základem tohoto třídění jsou charakteristiky činnosti vedoucího projevující se ve vzájemných vztazích s podřízenými a to zejména v rámci uplatňování moci a akceptaci spoluúčasti pracovníků na řízení (srov. Kollárik, Kollárová 1990, Bedrnová, Nový 2007).

**Autokratický** styl řízení je velmi direktivní. Nadřízený pracovník dává mnoho příkazů a zaměřuje se na plnění úkolů. Komunikace je obecně na velmi nízké úrovni, směr komunikace je zpravidla jednosměrný a omezuje se jen na sdělování nezbytných informací. Nadřízený se staví do

pozice jediného rozhodovatele a jediného nositele zodpovědnosti. Svým silným formálním vlivem **narušuje** formování osobitých vazeb mezi členy skupiny a **soudržnost** skupiny (srov. Kollárik, Kollárová 1990).

Typ **demokratického** vůdce ve své řídicí práci účelně kombinuje formální i neformální prvky. Jednou z nejdůležitějších charakteristik je, že skupina dokáže fungovat i v nepřítomnosti vůdce, protože ten deleguje svoji moc a zodpovědnost na podřízené. Při rozhodování dává vedoucí **prostor** svým **podřízeným**, kteří se na **rozhodování a řešení pracovních problémů podílejí**. Vzhledem k tomu, že se komunikují i neformální informace, které překračují rámec pracovních záležitostí, se mezi pracovníky **vytvářejí úzké kontakty** a vazby (srov. Kollárik, Kollárová 1990, Šípoš, Kollárik 1975).

**Liberální** vedoucí, jak už název napovídá, je charakterizován prvky smířlivosti, snášenlivosti. Je typický svojí nízkou autoritou, avšak vysokou prestiží (Šípoš, Kollárik 1975).

Poslední typ vedoucího, typ **laissez-faire** (nechat činit) je pasivní a nesystematický vedoucí, který neřídí, **nepodněcuje**, neorganizuje, neplánuje. Ponechává všem věcem volný průběh, ve své práci ani v práci podřízených nečiní nějaký systém. Je důležité, aby se podřízení s takovýmto stylem řízení vyrovnali a aby ideálně převzali část úkolů vedoucího na sebe. Navíc **efektivita** skupiny je v tomto případě do značné míry ovlivněna složením skupiny a snahou a nasazením podřízených řešit pracovní úkoly (srov. Šípoš, Kollárik 1975).

Šípoš, Kollárik (1975) soudí, že odlišnou typologii vedoucích pracovníků vymezil E. F. Fiedler, který odlišil dva typy vedoucích podle jejich přístupu k podřízeným.

První typ vedoucího se zaměřuje na **členy skupiny**. Primární roli pro něho hrají dobré mezilidské vztahy na pracovišti a příjemná skupinová atmosféra. U podřízených vždy odlišuje mezi pracovním výkonem a osobnostními charakteristikami, znamená to tedy, že ačkoliv je podřízený z výkonového hlediska slabší a méně upřednostňovaný, z osobního hlediska to může být velmi příjemný a přátelský člověk. Takovýto vedoucí je

nekonfliktní osobnost, **navozuje příjemnou atmosféru** a dobře vychází s ostatními, což přenáší i na členy skupiny. Zdrojem sebeúcty je pro něj uznání od ostatních (srov. Šípoš, Kollárik 1975).

Druhý typ se naopak zaměřuje na **pracovní úkoly** a na cíle. Neodlišuje pracovní výkonnost od osobnostních vlastností, tudíž podřízené, s jejichž pracovní stránkou není spokojen, hodnotí negativně i ve sféře osobnosti a individuálních vlastností. Dosažení úspěchu je pro něho vším a riskuje jej i za cenu **špatných vnitroskupinových vztahů**. Časté je i **použití sankcí**. (srov. Šípoš, Kollárik 1975).

Na základě empirických zjištění se postupně přešlo od tradičního quadrimálního členění vedoucích k **situačnímu přístupu**, který zohledňuje situace, ve kterých manažer mění své jednání v závislosti na zralosti podřízených pracovníků. Právě podle vyspělosti a zralosti pracovníků (potažmo pracovní skupiny) vedoucí pracovník postupuje od nařizování k přesvědčování, ke konzultování a nakonec k delegování (srov. Bedrnová, Nový 2007).

Jaké jsou charakteristiky jednotlivých situací? Jestliže jsou pracovníci nedostatečně zralí, vedoucí se musí uchýlovat k pevnému řízení vztahů a úkolů, vedoucí tedy musí nařizovat, což je synonymem autoritativního přístupu (srov. Bedrnová, Nový 2007).

Když se vyspělost podřízených zvyšuje, manažer se může začít více soustředit na úkoly než na vztahy, a dostává se do fáze přesvědčování (srov. Bedrnová, Nový 2007).

Fáze konzultování je typická dalším zvýšením zralosti řízených pracovníků. Manažer věnuje už jen nízkou pozornost úkolům a vztahům, pracovníci se osamostatňují a participují na řízení (srov. Bedrnová, Nový 2007).

Poslední fází je delegování, ve které jsou pracovníci velmi vyspělí. Manažer na pracovníky deleguje své pravomoci, tím pádem se z nich stávají samostatně a odpovědně pracující členové týmu (srov. Bedrnová, Nový 2007).

Od situačního přístupu se postupně upustilo, vzhledem k tomu, že pro řadu manažerů bylo v praxi velmi obtížné zjišťovat změny a následně na ně rychle a pružně reagovat novým stylem řízení. Nastoupivší, **interakční přístup** měl nedostatky toho předchozího překlenout. V čem interakční přístup ke stylu řízení spočívá?

Jaké všechny působící faktory bere tento interakční přístup v potaz? Zabývá se jednak osobností manažera a jeho zaměřením na úkoly a vztahy, a bere v úvahu také vliv situačních okolností a účinnost stylu řízení. Vznikly tak čtyři základní styly řízení (srov. Bedrnová, Nový 2007).

Manažer, který je zaměřený na postupy, se zabývá záležitostmi, které se týkají metodických postupů, procedur a systémů, a upřednostňuje vysokou stabilitu pracovního prostředí. Na jedné straně může mít organizace řízená tímto stylem podobu byrokratického aparátu, kdy manažer klade velký důraz na rutinu a organizační a řídicí pravidla, která dokonale ovládá a střeží. Na druhé straně je však tento systém řízení ohrožen zbytečným lpěním na dodržování postupů v takových případech, kdy je třeba se pružně přizpůsobovat měnícím se podmínkám (srov. Bedrnová, Nový 2007).

„Na vztahy orientovaný manažer dává přednost především kontaktům mezi lidmi a potřebám řízených pracovníků.“ (srov. Bedrnová, Nový 2007). Tento styl je zamýšlený jednak jako podpora rozvoje řízených pracovníků, který umožňuje dosahování dlouhodobé výkonnosti. Za druhé se tento styl řízení může rozvinout prostřednictvím udržování pohody a zvyšování spokojenosti pracovníků (tzv. líbivá politika) v účelné zvyšování jejich výkonnosti (srov. Bedrnová, Nový 2007)

V rámci uplatňování úkolově orientovaného stylu se manažer zaměřuje na výkony pracovníků. Pokud manažer používá podněcující přístup, tak stanovuje pracovníkům náročné, avšak dosažitelné cíle a přesvědčuje pracovníky svými odbornými znalostmi. Jestliže manažer uplatňuje autoritativní přístup, tak klade na pracovníky příliš náročné, těžko splnitelné cíle, které v důsledku pracovníky přetěžují. Manažer se přitom odvolává na autoritu organizace (srov. Bedrnová, Nový 2007).



Manažer, který je zaměřený na integraci spojuje význam úkolů a lidských potřeb. V pozitivně účinném případě takový manažer podporuje kooperaci mezi lidmi, ale záleží mu také na tom, aby dosahovali vytyčených cílů. V opačném případě je manažer často nerozhodný a při řešení problémů se uchyluje jen ke kompromisům (srov. Bedrnová, Nový 2007).

Výtkou uvedenému modelu je stále určitá schematičnost v posuzování činnosti manažerů a jejich působení na pracovníky. Tento model stále nedokáže postihnout toliké rozmanitosti týkající se stylu řízení pracovníků. V současnosti je proto kladen největší důraz na komplexní přístup manažera k řídicí práci a na jeho flexibilitu. Pro tento současný, komplexní přístup se užívá název **transformační a transakční styl řízení**.

Tyto nové přístupy se podle Bedrnové, Nového (2007, s. 330) soustředí na: „jednotlivé proměnné, které vysvětlují efektivnost, a to nejen na kognitivní projevy manažera, ale i na jejich vliv na organizaci v rovině strukturální, kulturní a výkonové. Nové teorie zdůrazňují motivační dovednosti manažera, symbolické chování, vizi a morální vlastnosti, které jsou nazývány transformačními efekty vedení lidí.“

Bedrnová, Nový (2007) soudí, že Burke, Collins soudí, že transformační přístup je jedním z nejeftivnějších stylů řízení 21. století. Tento styl řízení má významné pozitivní důsledky na produktivitu a finanční efektivitu organizace.

Čím je tento styl charakteristický? Podle Bedrnové, Nového (2007, s. 331) je transformační styl řízení typický pro manažery: „kteří se zaměřují na **motivaci řízených pracovníků, umocňují klima důvěry** a snaží se **sladit jejich zájem se zájmy organizace**.“ Pro tyto manažery je dále typické, že svým podřízeným pracovníkům radí, pomáhají jim s jejich profesním rozvojem a především jim vysvětlují účel jejich práce, což má značný motivační efekt.

## ZÁVĚR

V této práci se mi podařilo dosáhnout vytyčeného cíle: zjistila jsem v jakých činnostech a jakou konkrétní formou se projevuje andragogické (respektive socializační) působení pracovní skupiny na jedince. Domnívám se, že tato práce zaplnila bílá místa v teorii andragogiky. Z odborné literatury totiž nevyplývá, jak konkrétně se pracovní skupina podílí (neboli zprostředkovává) na andragogickém působení. Přičemž v této práci je kladen cíl navíc „zdvojený“: 1. zajímají mě konkrétní projevy andragogického působení pracovní skupiny na jedince 2. v personálních činnostech.

Nyní stručně shrnu závěry, ke kterým jsem dospěla.

Socializační působení pracovní skupiny na jedince se projevuje v neformálním průběhu adaptačního procesu. Spolupracovníci pomáhají novým zaměstnancům začlenit se do pracovního kolektivu a osvojit si skupinové hodnoty a normy (zejména prostřednictvím procesu neformálního hodnocení a komunikace). V některých organizacích je činnost adaptace nových pracovníků delegována ze strany nadřízeného na podřízeného, který má potom tento proces na starosti. Laicky se tento postup označuje za tzv. „buddy“ systém – spolupracovník tedy dělá „kamaráda“ potažmo jakéhosi průvodce a školitele novému pracovníkovi. Někteří spolupracovníci představují pro nově příchozí jedince důležité vzory skupinového jednání a chování.

V rámci činnosti hodnocení má subkultura pracovní skupiny velký socializační potenciál a to primárně v rámci neformálního hodnocení. Prostřednictvím hodnocení na místě, které zahrnuje poskytování pochval či kritiky a které ovlivňuje prožitkové chování pracovníka, spolupracovníci (často mimoděčně) hodnotí výkon a chování pracovníka. Takové hodnocení má silný motivační účinek k práci a zejména poskytuje pracovníkovi uspokojení z toho, že je důležitou součástí pracovního týmu a že jeho práce má význam.

Ve zbývajících dvou personálních činnostech (stimulování pracovní motivace a styl řízení) jsou stopy pracovní skupiny jako prostředku socializačního působení velmi nezřetelné. Je to z toho důvodu, že hlavním původcem těchto činností je manažer. V rámci těchto činností se projevuje zejména vliv jeho působení na pracovní skupinu, a nikoliv potom zprostředkovaně vliv skupiny na jedince. Samozřejmě, tento zprostředkující vliv existuje, avšak není v odborných zdrojích zřetelně popsán. Navíc v rámci stimulování pracovní motivace jsou hlavním prostředkem socializačního působení stimulační prostředky samotné. Zprostředkující funkci andragogického působení v oblasti stimulování hraje pracovní skupina zejména v rámci prostředku hodnocení jedince v pracovní skupině (které víceméně mohou ztotožnit s neformálním hodnocením ze strany spolupracovníků) a v oblasti atmosféry pracovní skupiny. Navozováním dobré atmosféry (tedy navozením pocitů vzájemné důvěry) na pracovišti manažer přispívá k spravedlivému a ambicióznímu srovnávání výkonů pracovníků mezi sebou, a zvyšuje tím efektivitu pracovního týmu. Zvyšování efektivity pracovního týmu se pozitivně projeví na zvýšeném sebevědomí pracovníků a silnější tendenci ke ztotožňování svých cílů s cíly organizace.

Poslední činností, v níž jsem zaznamenala vliv socializačního působení pracovní skupiny na jedince, je styl řízení. Nadřízený je důležitou součástí skupiny a významně ovlivňuje její fungování a procesy, které se v ní odehrávají. Svým přístupem k podřízeným ovlivňuje zejména tyto dva skupinové procesy: soudržnost a výkonnost. Podle stavu těchto jevů v rámci skupiny (negativní projevy jevu a naopak pozitivní projevy jevu), za které je manažer zodpovědný, se usuzuje na specifické projevy v individuálním chování: intenzita a povaha vzájemných sociálních vazeb, identifikace pracovníka se skupinou potažmo s organizací, pocit sounáležitosti mezi pracovníky, pýcha být členem pracovní skupiny (organizace), prosazování skupinových zájmů apod.

## SEZNAM PRAMENŮ A POUŽITÉ LITERATURY

1. ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. 10. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007.
2. BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. *Psychologie a sociologie řízení*. 3. rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007.
3. BIDLOVÁ, E. *Pracovní skupina: Psychologický přístup k problematice prac. skupiny a k výkonu ve skupině: Určeno pro posl. vys. školy ekon. v Praze*. Praha: Vysoká škola ekonomická, 1974.
4. HELUS, Z. *Psychologické problémy socializace osobnosti*. Praha: Státní pedagogické nakladatelství, 1976
5. HOMANS, G. C. *The human group*. London: Routledge and Kegan Paul, 1975.
6. HRONÍK, F. *Hodnocení pracovníků*. Praha: Grada, 2006.
7. JOCHMANN, V. *Výchova dospělých – andragogika*. In *Varia sociologica et andragogica*. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 1992, s. 11-22.
8. JOCHMANN, V. *Andragogika: sborník z teoretického semináře k pojetí andragogiky*. Olomouc: Středisko distančního vzdělávání UP, 1994.
9. KOHOUT, J. et al. *Člověk v pracovním prostředí*. Praha: Práce, 1971.
10. KOLLÁRIK, T. *Člověk v sociálnom systéme práce*. Bratislava: Práca, 1983.
11. KOLLÁRIK, T., KOLLÁROVÁ, E. *Pracovní skupina z pohľadu sociálnej psychologie*. Bratislava: Práca, 1990.
12. KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4. rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2010.
13. KOŽNAR, J. *Skupinová dynamika: teorie a výzkum*. Praha: Karolinum, 1992.
14. MATEJKO, A. *Nástin sociologie práce*. Praha: Práce, 1957.
15. MAŘÍKOVÁ H. et al. *Velký sociologický slovník. I, A-O*. Praha: Karolinum, 1996a.

16. MAŘÍKOVÁ H. et al. *Velký sociologický slovník. II, P-Ž.* Praha: Karolinum, 1996b.
17. MATOUŠEK, O., RŮŽIČKA, J. *Psychologie práce: základní otázky.* Praha: Nakladatelství politické literatury, 1965.
18. NAKONEČNÝ, M. *Sociální psychologie organizace: skriptum distančního kursu Andragogika a personální řízení.* Praha. Katedra andragogiky a personálního řízení UK FF, 1997.
19. NAKONEČNÝ, M. *Sociální psychologie organizace.* Praha: Grada Publishing, 2005.
20. NAKONEČNÝ, M. *Sociální psychologie.* Praha: Academia, 2009.
21. NOVÝ, I. et al. *Psychologie a sociologie v personálním managementu.* Praha: Vysoká škola ekonomická, 1992.
22. PALÁN, Z. *Výkladový slovník: lidské zdroje: výchova, vzdělávání, péče, řízení.* Praha: Academia, 2002.
23. PODGÓRECKI, A. *Základy sociotechniky.* Praha: Svoboda, 1968.
24. RŮŽIČKA, J. *Motivace pracovního jednání.* Praha: Vysoká škola ekonomická v Praze, 1992.
25. RYMEŠ, M. *Adaptace pracovníků a pracovních kolektivů.* Praha: Svoboda, 1985.
26. ŠIMEK, D. *Vybrané problémy teorie výchovy dospělých.* Olomouc: Rektorát Univerzity Palackého, 1991.
27. ŠIMEK, D., BARTOŇKOVÁ H. *Andragogika.* Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2002.
28. ŠÍPOŠ, I., KOLLÁRIK, T. *Sociálna psychológia práce.* Bratislava: Práca, 1975.
29. ŠTIKAR, J. et al. *Psychologie ve světě práce.* Praha: Karolinum, nakladatelství Univerzity Karlovy, 2003.
30. WAGNEROVÁ, I. *Pracovní hodnocení.* Brno: Marek Konečný, 2005.
31. SOLLÁROVÁ, E. Socializace. In VÝROST, J., SLAMĚNÍK, I. *Sociální psychologie. 2. přep. a rozš. vyd.* Praha: Grada Publishing, 2008, s. 49-65.

32. LOVAŠ, L. Malé sociální skupiny. In VÝROST, J., SLAMĚNÍK, I. *Sociální psychologie*. 2. přep. a rozš. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008, s. 321-337.
33. LOVAŠ, L. Malé sociálne skupiny. In VÝROST, J. et al. *Vybrané kapitoly zo sociálnej psychologie. Diel 2, Sociálna psychológia osobnosti, teória osobnej a sociálnej identity, sociálna psychológia malých skupín*. Bratislava: Veda, 1993, s. 132-209.