



KATEDRA  
PSYCHOLOGIE

FILOZOFICKÁ FAKULTA  
UNIVERZITA PALACKÉHO V OLOMOUCI



Filozofická fakulta, Univerzita Palackého v Olomouci

# Manažerská psychologie a manažerské poradenství

Pracovní skupina a pracovní tým

PhDr. Martin Seidl, Ph.D.



evropský  
sociální  
fond v ČR



EVROPSKÁ UNIE



MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,  
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY



OP Vzdělávání  
pro konkurenceschopnost



INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

Registrační číslo: CZ.1.07/2.2.00/28.0138

Název projektu: Modularizace manažerského a psychologického vzdělávání na Univerzitě Palackého v Olomouci cestou inovace a propojení ekonomických a psychologických studijních programů

## Obsah

Pracovní skupina a její normy

Role založené na osobnosti a dynamika

Pracovní týmy

Vztahy v pracovních týmech

Role v pracovních týmech

## Pracovní skupina

- Aplikace poznatků sociální psychologie v pracovním prostředí.
- Soubor jedinců na jednom pracovišti, zaměřených na společnou činnost a spjatých strukturou rolí a jednotným vedením.
- Každá pracovní skupina je charakteristická:
  - Jedinečnými cíli.
  - Činností vedoucí k dosažení cílů.
  - Vnitřní struktura pozic a z nich vyplývajících rolí.
  - Časté kontakty členů a relativně trvalé vztahy.
  - Společné pracoviště.
  - Vědomá příslušnost ke skupině.
- Základním nástrojem práce manažera se skupinou je vytváření a usměrňování norem s důrazem na normy sociální.
  - Nepsané normy vyplývající z obecných zásad nebo specifik skupiny.
  - Definované normy vyplývající ze specifik skupiny.

## Skupinové role vyplývající z osobnosti

- Populární osoba (90%)
- Oblíbená osoba (65%)
- Akceptovaná osoba (40%)
- Nepopulární osoba
- Vůdce (dominující osoba)
- Pomocník (aktivně podporuje vůdce)
- Souputník („veze se“)
- Odborník, expert (vyhrazené teritorium z hlediska své specializace)
- Moralista (hlídá dodržování norem)
- Opozičník (snaží se ohrozit pozici vůdce)
- Periferní role (černá ovce, outsider, šašek, hvězda, drahoušek,...)



## Dynamika skupin

- Dynamika jsou způsoby působení, kterými se jedinci ve skupině ovlivňují, způsoby ovlivňování skupiny jedincem i způsoby ovlivňování jedince skupinou.
- Na rozdíl od sociální psychologie nejsou manažerskou psychologií některé formy působení hodnoceny na bázi dobré - špatné:
  - Konformita.
  - Skupinové rozhodování a skupinová polarizace.
  - Skupinové myšlení.
  - Koheze a tenze.
- Je silnou stránkou manažera, pokud dokáže se skupinovou dynamikou zacházet v souladu se situací.

## Pracovní tým

- Specifický druh pracovní skupiny vhodný pro složité multidisciplinární problémy, který je definován čtyřmi charakteristikami:
  1. Chybějící formální struktura rolí ve prospěch silné neformální struktury.
  2. Společný výkon a společná odpovědnost. (Jeden za všechny,...)
  3. Časová omezenost týmu.
  4. Není vázán na jednu lokalitu.
- Efektivita týmové práce je založena na:
  - Identifikaci se společným cílem (vizí).
  - Synergickém poli.
  - Tendenci podporovat silné stránky druhých.
  - Silné struktury neformálních vztahů.
  - Vzniku rychlé, jednoznačné a přirozené dělby práce.
  - Neformálním systémem hodnocení a zpětné vazby.
  - Kohezi vyplývající se sebedůvěry a hrdosti.

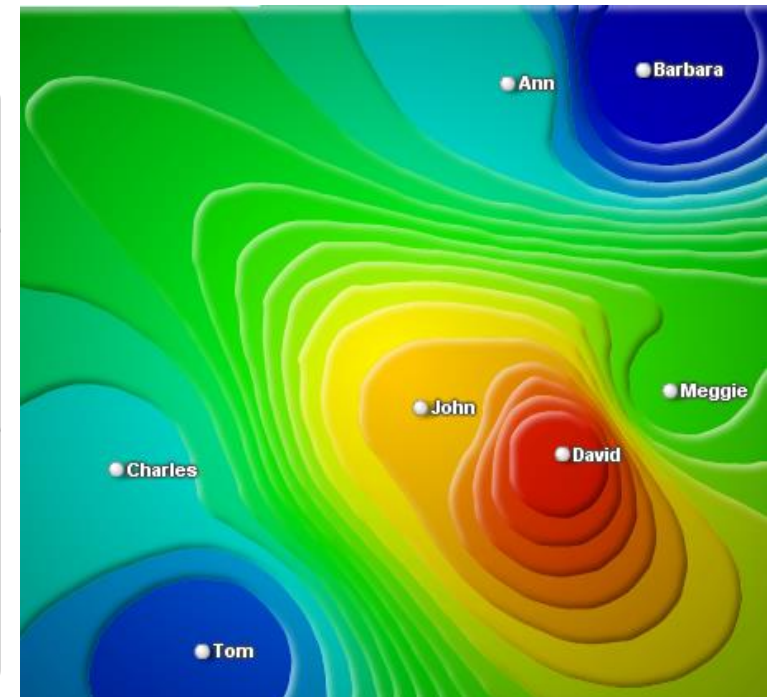


## Vztahy v pracovním týmu

- Silné osobní vztahy, které přetrvávají existenci týmu a neformální role jsou jednou z klíčových oblastí manažerské práce.

- Pokud se podaří vytvořit společnou vizi, implementovat základní postupy týmové práce a průběžně monitorovat či usměrňovat vztahy a role, tým přirozeně zvládne cestu k cíli.

- K monitorování a usměrňování týmových vztahů (směry, četnost, intenzita, autority,...) je základní metodou sociomapování.
- Qed Group ([www.qedgroup.cz](http://www.qedgroup.cz))














## Týmové role

- Výběr členů týmů musí odrážet kvalifikační požadavky na dosažení cíle i kompatibilitu týmových rolí.
- Diagnostika týmových rolí je nástrojem při sestavení týmu i jeho rozvoji.
- Renesance práce s týmovými rolemi přišla s obnovenou prací prof. Mereditha Belbina:
  - Standardizace metody.
  - Úprava definice jednotlivých rolí.
  - Vazba na manažerský cyklus.
  - Nový on-line systém pro diagnostiku.
- Týmová role je kombinací chování vyplývajícího z osobnostních předpokladů a reakce na okolí



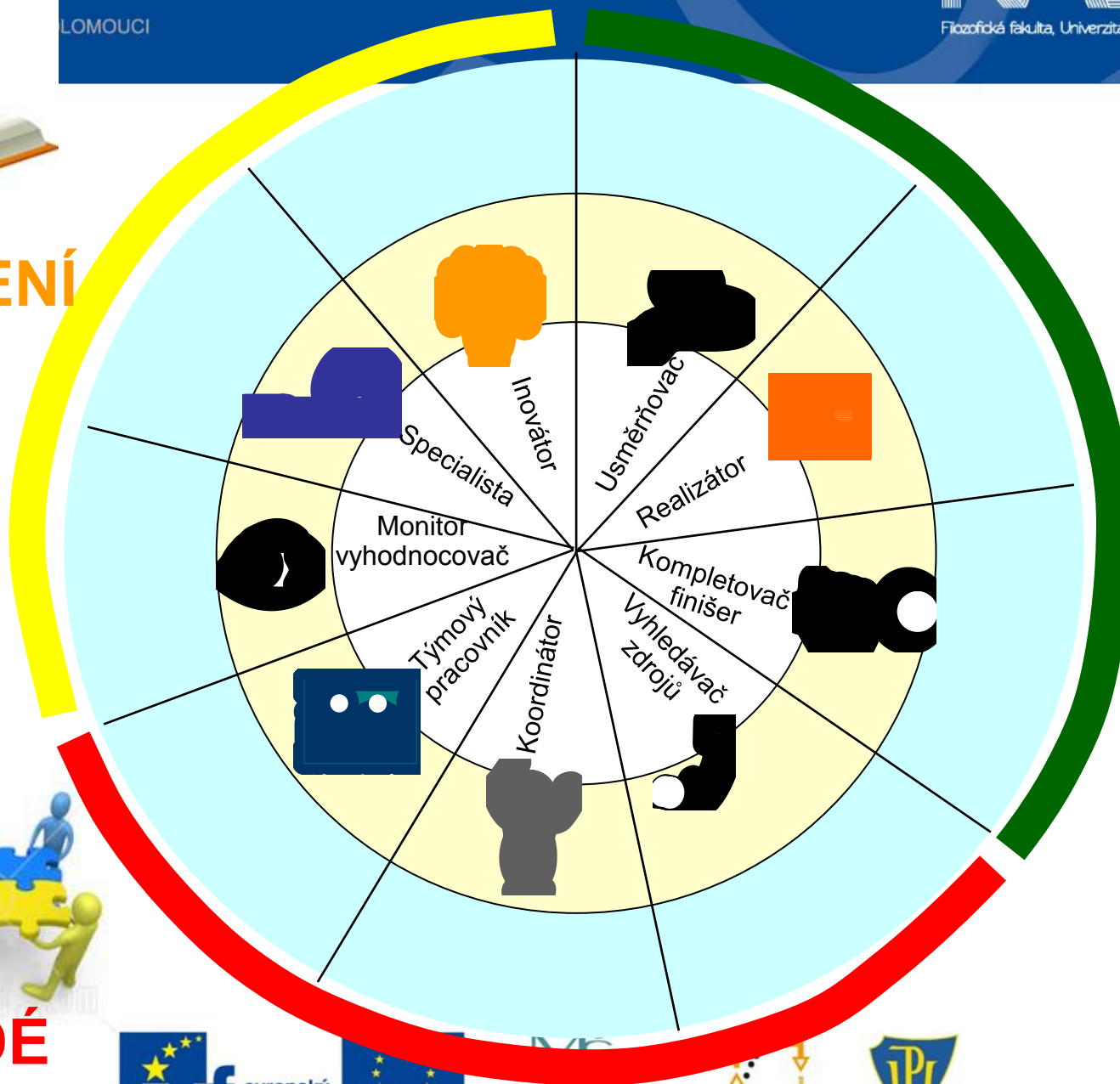
| Role a popisy   |   |   |
|---|---|---|
|   | Přínosy týmové role   | Přípustné slabiny   |
|    | <b>Inovátor</b><br>Je tvůrčí, nápavitý a neortodoxní. Dokáže řešit náročné problémy.  | Ignoruje podružnosti. Je velmi zaujatý vlastními myšlenkami na úkor efektivní komunikace. |
|    | <b>Vyhledávač zdrojů</b><br>Je nadšený a komunikativní extrovert. Objevuje příležitosti. Rozvíjí kontakty.                  | Je nadměru optimistický. Může ztratit zájem po opadnutí počátečního nadšení.              |
|    | <b>Koordinátor</b><br>Je vyzrálý a sebejistý. Vyjasňuje cíle. Dává lidí dohromady, aby podpořil týmovou diskusi.            | Může se zdát, že manipuluje. Usnadňuje si osobní práci.                                   |
|    | <b>Usměrňovač</b><br>Vyzývá k výkonu, je dynamický, prospívá mu tlak. Má průbojnost a odvahu překonávat překážky.           | Má sklony provokovat. Může urážet ostatní.  |
|    | <b>Monitor vyhodnocovač</b><br>Je vážně založený, je strateg a má vysoké nároky. Vidí všechny možnosti. Má přesný úsudek.   | Může mu chybět hnací síla a schopnost inspirovat ostatní.                                 |
|   | <b>Týmový pracovník</b><br>Spolupracuje, je mírný, vnímavý a diplomatický. Naslouchá, buduje a odvrací třenice.             | Je nerozhodný v klíčových situacích.  |
|  | <b>Realizátor</b><br>Je disciplinovaný, spolehlivý, konzervativní v návycích. Má schopnost činit praktické kroky a akce.    | Je poněkud nepružný. Může pomalu reagovat na nové možnosti.                               |
|  | <b>Kompletovač finišer</b><br>Je pečlivý, svědomitý, dělá si starosti. Hledá chyby a přehlédnutí. Plní termíny.             | Má sklony přehnaně se strachovat. Neochotně nechává ostatní podílet se na své práci.      |
|  | <b>Specialista</b><br>Je cílevědomý, iniciativní a oddaný své profesi. Poskytuje vědomosti a dovednosti, které jsou vzácné. | Přispívá pouze v úzké oblasti. Zaoobírá se osobními speciálními zájmy.                    |



MYŠLENÍ



AKCE



LIDÉ



evropský  
sociální  
fond v ČR



EVROPSKÁ UNIE

MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,  
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY



# Děkuji za pozornost



evropský  
sociální  
fond v ČR



EVROPSKÁ UNIE



MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,  
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY



OP Vzdělávání  
pro konkurenceschopnost



INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ