

# ZÁKLADY PSYCHOLOGIE A SOCIOLOGIE

Mgr Ing Kamila Svobodová

# Sociologie

- sociologie – lat. Socius = druh, societas = společnost, řec. Logos – slovo, věda.
- Zabývá se studiem sociálního života, skupin a společností.
- Předmětem je **lidské chování, člověk jako společenský tvor** (od jednotlivce ke společenstvu)
- Sociologie vysvětluje jevy, které ve společnosti vidíme, ze sociálních příčin (11). I když se i psychologie občas zabývá chováním kolektivů, tak se někdy i sociologie zabývá chováním jedince. Přesto bude zájem sociologie především to, co se děje ve skupině, komunitě, obci a celé společnosti.
- Je to multiparadigmatická věda – objektivistická X interpretativní
  - Objektivistická – sociální realita jako objektivní skutečnost – sociální fakty, změny, struktury
  - Interpretativní – sociální realita jako konstrukt v myslích – jak je konstrukt vytvářen, chápán, interpretován.
- Pojem poprvé použil (a zavedl) **August Comte**

# Sociologie řízení

- Opakování:
  - Sociologie práce vychází ze sociologie – zabývá se společností a postavením člověka v ní. (Šafránková , 2019, s.13)
  - Sociální život, skupiny, společnost.
  - Věda o jevech, vztazích a procesech.
- *Sociologie řízení se zabývá řešením problému, jak účinně využívat lidi při organizování jejich práce v rámci výroby zboží a při zajišťování služeb.*  
(Bedrnová, Nový & Jarošová, 2012, s. 13).
- Zkoumání vztahu mezi pracovníky a útvary.
- Pracovníci vytváří skupiny, kolektivy, útvary -> definují jevy, které mají vliv na chování a jednání jedince.

- Předmět sociologie řízení – **procesy v organizaci, které můžeme interpretovat z pohledu interakce lidí** – všichni lidé se účastní různých skupin (spolupráce, konkurence, rivalita, atd)
- *Sociologie řízení zkoumá sociální strukturu a sociální procesy organizace.*  
(Boháček, 2020, s. 70)
- Statika – struktura vztahů, dynamika – procesy mezi jednotlivými skupinami. \*
- **Vnější prostředí:**
  - Vztahy k jiným subjektům – konkurence, partnerství, atd.
  - Vztahy ke státu a jeho institucím – stát vytváří pravidla
  - Vztahy k veřejnosti – stakeholdeři.
- *Vzájemný vztah pracovníka a organizace, podniku znamená, že jednání pracovníka je vždy vázáno na sociální strukturu organizace, v níž působí. Naopak sociální struktura organizace a její dynamika je nemyslitelná bez účasti jednajících osob.* (Bedrnová, Nový & Jarošová, 2012, s. 16)

# Funkce sociologie řízení

- **Informování** – studium vlastností managementu.
- **Odhadování** – soulad mezi řízením a vedením a tendencemi společnosti. Efektivita jednotlivých systémů vedení, etičnost, naplněnost očekávání.
- **Prognózování** – důsledky administrativních činností – teorie byrokracie (Max Weber).
- **Vzdělávání** – šíření znalostí o primárních cílech, mechanismech řízení správních systémů.

# Organizace

- Sociální instituce, jasně ohraničená od okolí, realizuje vlastní činnost a sleduje kolektivní cíle.
- Je charakteristická sociální strukturou, která vyjadřuje sociální dynamiku systému.
- Nejsou pouze technicko-výrobní nebo technicko-administrativní jednotkou. Představují souhrn lidí s rolemi, pravidly a cílem.
- Lidé v organizaci vytváří sociální systém.
- Je to základní složka moderní společnosti – bez této instituce si nelze představit dnešní život (koordinace lidské činnosti ve všech sférách).
- Typy organizací – korporátních, komerčních, vládních, nevládních, mezinárodních, charitativních, neziskových, ozbrojené síly, univerzity.

# Formální struktura organizace

- Oficiální vztahy určené právními předpisy:
  - **Funkční struktura**, struktura pracovních míst založená na dělbě práce v organizaci – navazující činnosti, charakter pracovního místa, kooperace, pozice, role. Důležité pro činnost a cíle organizace.
  - **Hierarchická struktura**, mocenské vztahy – vztahy podřízenosti a nadřízenosti, koordinace činností, pravomoci...
  - **Komunikační struktura** – oficiální přenos informací, rychlost, adresnost, přesnost, zpětná vazba.
  - **Systém kontroly** – hodnocení, odměňování, postihy
- Na organizaci působí demografický vývoj, rozdíly mezi pracovníky (vlastnosti, hodnotové preference, potřeby, zájmy atd.)

# Neformální struktura organizace

- Neformální skupiny, které vznikají spontánně (vzájemné sympatie). Chování je založena na racionálních základech i iracionálních pohnutkách.
- Posilují se společnými nebo podobnými hodnotami, potřebami, sdíleným prostorem nebo i antipatiemi.
- **Neformální struktury usnadňují sociální komunikaci**, silně ovlivňují formování postojů, sociální kontrola, vliv na normy a hodnoty organizace (kultura).
  - Kladné působení – přátelské skupiny, podpora činností, klid.
  - Působení rozporu – získání výhody na úkory jiných, porušování norem (morální důsledky NEBO porušení právních předpisů, rozkrádání a vydírání).

# Práce

- Uvědomělá, cílevědomá činnost,
- Dochází k přetváření přírody pro potřeby lidských potřeb,
- Využitím a ovládnutím přírodních sil se člověk vyčlenil z „živočišné říše“,
- Člověk rozvíjí své fyzické a duševní schopnosti právě přes přetváření přírody,
  - **Sociální aspekty a souvislosti práce:**
    - Práce probíhá v určitém společenském prostředí;
    - Formování postavení lidí ve společnosti;
    - Uspokojování základních potřeb;
    - Míra uspokojení se promítá do pracovní činnosti i do výsledků;
    - Materiální prostředky jsou výsledkem pracovní činnosti lidí -> spojení generací;
    - Práce není izolovaná, doplňuje se a váže spolupráci;
    - Významná společenská hodnota, ovlivňuje postoje a chování svých členů -> vzájemné oceňování a hodnocení.

(Šafránková, 2019, s. 16)

# Člověk v podniku

- Organizace má, stejně jako společnost, strukturu, pravidla, kulturu -> v rámci pracovní činnosti – kontakty, vztahy mezi členy při kolektivní činnosti.
- V organizaci musí být řízení, vedení, motivování i kontrola -> manažeři.
- Důležitá je **komunikace**.
- Velmi důležité jsou manažerské soft skills.
- Velký důraz na adaptaci člověka i na měnící se podmínky.
- Hledání forem organizace práce, způsobů motivování, podpora aktivity, prevence konfliktů, harmonizace organizačního klimatu -> míra spokojenosti pracovníků = produktivita!! \*
- Chování org. vychází z vnějších vlivů a vnitřních možností.

# Lidský kapitál

- Analýza rolí, pozic, chování, jednání z pohledu sociologie práce,
- Zásoba znalostí a dovedností ztělesněných v lidech určitého státu, žijících na určitém území a je výsledkem tradice, vzdělání a poznatků získaných praxí.
- Širší pojetí – kulturní kapitál – forma získaných předpokladů k dosažení určitého sociálního statusu.
- Jedním ze základních faktorů úspěšnosti organizace je **schopnost rozvíjet lidský kapitál, formovat ho a využívat k plnění cílů organizace**. Snaha efektivně a účinně využívat pracovní úsilí.
- Návratnost investic do lidského kapitálu – zlepšení výkonu, produktivity, inovace.
- Klíčové faktory – dovednosti, znalosti, schopnosti.
- Navazuje na pojetí ekonomického chápání – vzdělání investice do pracovní síly (rozvoj). Pozice, které vyžadují vyšší vzdělání, musí být i více placené (protáhnuté většího množství pracovníků).

- **Kulturní kapitál** – souvisí se vzdělávacím systémem.
- Předávání symbolického kapitálu společnosti – znalosti, formální oprávnění k profesní kvalifikaci, správnost postupu.
- Postup umožňuje vstup do určitých vrstev sociálních skupin.
- Dosažené vzdělání závisí na tom, jak jedinec asimiluje dominantní kulturu -> souvisí se sociálním statusem, privilegií, sociální mobilitu, kariérou, atd.
- Teorie lidského kapitálu:
  - Přidání hodnota, kterou mohou lidé organizaci přispět,
  - Lidé jako jmění – investice do lidí přinesou užitky,
  - Akceptovat, že zaměstnanci mají svobodnou vůli a mohou si zvolit, jak budou investovat svůj talent, čas a energii.
  - Investice do vzdělání a rozvoje jsou nástroj pro získání stabilizovaného lidského kapitálu a dosahování návratnosti investice.

# Socializace

- Předmětem socializace je člověk.
- *Proces osvojování si způsobů chování a seznamování se s kulturním prostředím, osvojení si společenských norem, plné přizpůsobení se společenskému životu.* (Výrost, Slaměník & kol., 2014, s. 49)
- Procesem socializace se rozumí „*vrůstání dítěte do podmínek konkrétního kulturního prostředí.*“ (Nakonečný, 1995, s. 33).
- Tento proces, který je nejprve seznamováním jedince s jeho rodinou, pokračuje posléze seznámením s dalšími sociálními skupinami, jako je školní třída, skupina vrstevníků, pracovní kolektiv, masmédia, politická a náboženská orientace.

- Nejdůležitější formou tohoto procesu je rodina. Právě rodina pokládá, v prvním letech života jedince, základy osobnosti, které již mohou být nezvratné.
  - Srovnej – s teorií o vlivu vrstevníků.
- Socializace také **tvaruje osobnost**, a to jednak příklady žádoucího chování, tlaky na přijetí sociálně žádoucích uspokojování potřeb, tak i hodnot.
- Očekávání, která skupina na jedince má, a která je nutné respektovat. Role působí na formování osobnosti jedince. „Každá z nich podporuje rozvoj určitých vlastností a kompetencí, popřípadě naopak, povede k jejich potlačení či eliminaci.“ (Vágnerová, 2004, s. 322).

# Činitelé (agenti) socializace

- Rodina
  - Základ norem a hodnot společnosti.
- Škola a vrstevníci
  - Skupinová socializace – utváření osobnosti a tím socializaci do kultury – **vrstevnické vztahy**.
- Škola
  - Mají vliv na skupinu dětí, kdy mohou ovlivnit postoje, hodnoty, chování celé skupiny.
- Práce a pracovní skupiny
  - Je to způsob, jak lze zachovat a přenášet kulturu organizace
- Masmédia
  - Dopad médií na chování a prožívání lidí.

# Pracovní skupina

- Primárním cílem je zachování ústředních funkcí organizace,
- Poskytnutí novým pracovníkům dobré adaptaci -> je častěji **neformálním procesem**.
- Pracovník se socializuje tím, že je součástí organizace.
- Každý příchod do organizace je spojen s určitou úzkostí a nejasnostmi (výkonost, zapadnutí)
- Velmi často jsou používány sofistikované metodiky podpory nových zaměstnanců místo taktiky „hození do vody“.
- Organizace poskytují jak odměny (pochvala, privilegia, podpora kariery), tak i tresty (ignorování, posměšky, pokuty) za chování odporující normám.

# Osobnost a socializace

- Integrace psychických vlastností, stavů a procesů, projevujících se v relativní stabilitě chování, prožívání případně činnosti.
- **Soubor dispozic, které se podle různých situací mění** (aktualizují)
- Sociální svět formuje osobnost tím, že v tomto světě existuje, ale zároveň svou vlastní činností mění osobnost sociální svět.
- Pokud se zabýváme osobností ve skupinách, řešíme i kategorie vztahů:
  - Pozice
  - Status
  - Role

# Pozice a status

- Jedinec ji zaujímá **dočasně nebo trvaleji!!**
- Vztahuje se na všechny společenské skupiny a v každé může být pozice různá
- Pozice je vždy nezávislá na jedinci.
- Označuje širší společenskou hodnotu člověka v systému.
- Status má trvalejší charakter, více se vztahuje k osobnostním charakteristikám jedince,
- **Ocenění člověka v určité pozici ve vztahu k ocenění jiných příslušníků skupiny.** (Šimíčková-Čížková, 2004, s. 151)
- Je založen na self-srovnávání, ale také srovnání jiných členů skupiny podle různých hledisek -> já se srovnávám X já jsem srovnáván

# Status

- Status je **proměnný** a mění se se změnami různých znaků (věk, vzhled, zaměstnání, atd.) Může mít i **formální** charakter (jmenování do funkce)
- *Dosažení vysokého společenského statusu, a tím i prestiže, je jedním ze silných motivů osobnosti.* (Šimíčková-Čížková, 2004, s. 151).
- Souvisí i s potřebou úspěchu \*
- Ztráta statusu může být pro jedince fatální (ztráta majetku, prestižního zaměstnání), nevztahuje se jen k ekonomické oblasti, ale i sportovní, je i ve školních třídách nebo pracovních skupinách.
- Jedna z častých výchovných metod je srovnávání s jinými dětmi a poukazování na zasloužený obdiv a napodobení. Vliv na pozdější sebeoceňování – pokud rodiče dítě hodnotí pozitivně, v dospělosti se posuzuje pozitivně a naopak.
- Status má i vnější projevy – **symbols statusu** – široká škála objektů (oblečení, hodinky atd.)
- **Tendence k vyrovnání** různých statusových pozic v různých oblastech života (ekonomická -> politická).

# Role

- Očekávání kladená na jedince jeho sociálním okolím. (hlediska situace nebo jeho základních charakteristik).
- Role je **vyžadována**, odvozena od kulturních vzorců a norem.
- Dochází k více či méně identifikování se -> **přirozené X tlak či manipulace**
- Role je vždy **spojena** s pozicí ve skupině a je definována i ve vztahu k dalším rolí u jiných pozic.
- Není to jen pozorovatelné chování, ale hlavně vlastní prožívání a snahy.\*
- **Realizace role** - funkce osobnosti, které jsou vázané na zvláštnosti osobnostních dispozic.\*
- Člověk přebírá řadu rolí, které musí integrovat – není to vždy snadné (rodiče X kamarádi)
  - **Krátkodobé role** (nejsou náročné na vlastnosti jedince) X **dlouhodobé role** zvýrazňují nebo potlačují určité vlastnosti .
  - **Trvalé role** (povolání) formují nebo i deformují jedince (profesní deformace).

- Role jsou naučené a utvářené sociální zkušeností – „dospělácké“ role jsou naučené již v dětství.
- **Identifikace s rolí** není vždy úplná. Existují „představy“ o ideálních rolích -> každý člověk ji interpretuje osobitě a v určitých sociálních podmínkách.
- **Systém individuálních rolí** – sociální vztahy a osobnostní vlastnosti, na základě kterých se utváří míra identifikace s rolí. Vypracovává ho každý na základě své osobnosti, statusu a situací.
- Proces socializace je někdy chápán jako proces přejímání rolí.
- Role umožňuje život ve společnosti a fungování společnosti je dáno ochotou přijímat role.
- **Identita osobnosti** – přijímání rolí, osobnostní angažovanost v roli, vyrovnání se se změnami role.
- **Důležité je odpověď na otázku „kdo jsem a čím jsem“.**
- Sebeidentifikace – důležité je, zda se jedinec ke skupinám přiřazuje sám nebo je k nim přiřazen proti své vůli.

# Pracovní skupiny

- **Pracovní skupina** = malá sociální skupina, tvořena lidmi na pracovišti, které spojuje společná činnost, vnitřní struktura sociálních rolí a jednotné vedení.
- Znaky pracovních skupin:
  - Společně cíle – odlišení skupiny,
  - Společná činnost – směřování k realizaci cílů,
  - Vnitřní struktura pracovních pozic a rolí,
  - Časté kontakty mezi spolupracovníky,
  - Relativně trvalé sociální vztahy,
  - Společné pracoviště,
  - Vědomí příslušnosti ke skupině.
- Dimenze vyjadřující odlišnost mezi různými pracovními skupinami – dáno subjektivními rozdíly (osobnosti, věk, pohlaví), objektivní charakteristiky práce a pracovních podmínek, technika.

# Základní dimenze pracovní skupiny

- **Velikost** – 3 - 30
- **Soudržnost** – míra identifikace se skupinou,
- **Flexibilita** – ovlivnitelnost postojů, hodnot, norem
- **Uzavřenost X otevřenost** – ochota přijímat nové členy,
- **Polarizace** – homogenita X heterogenita orientace na společný cíl,
- **Stabilita** – stálost nebo fluktuace,
- **Intimita** – obsah a intenzita vnitřních vzájemných vazeb,
- **Přitažlivost skupiny** – atraktivností a autoritou společenského postavení,
- **Participace ve skupině** – podílení se na rozhodování o cílech a činnostech pracovní skupiny.
- **Autonomie ve skupině** – míra volnosti v jednání členů.

# Pracovní pozice

- Vyjadřuje postavení pracovníka v pracovní skupině.
- Představuje skelet, který ji dává tvar a umožňuje její existenci.
- Statický charakter skupiny – struktura,
- Formální pozice a s tím spojené práva a povinnosti.
- Je odvozena od popisu práce a souhrnu práv a povinností.
- **Struktura pozic** – je dana obsahem a charakterem práce, používané technologie.
- Pozice je navázána na organizační strukturu a obsahuje nejen náplň práce, ale i pravomoce.
- Z pracovní pozice následně vyplývá pracovní role.

# Pracovní role

- Pracovní role je dynamickou stránkou pracovního zařazení,
- Je to určitý ideál, odvozený z příslušné pozice a není závislý na daném pracovníkovi,
- Existuje paralelně s formální strukturou – může X nemusí reflektovat formální pozici.
- V ČR je vždy nechám prostor pro vlastní ztvárnění a osobní přístup k realizaci dané role,
- Vzhledem k různým očekáváním je těžké role naplnit, aby tato očekávání byla naplněna.
- Mnohdy je pro jedince velmi těžké postihnout všechny aspekty pracovní role (nechuť, pohodlí, odmítnutí neatraktivních aspektů) – **profesionalita** = splnění očekávání za všech okolností.
- Pokud není zaměstnanec schopen zvládat pracovní roli, nemůže zastávat pracovní pozici, ze které je role odvozena a jejíž charakter vyjadřuje.
- I když je role spojena s konkrétní pozicí – skutečné jednání může být obrazem role, o kterou skutečně usiluje.

# Kultura organizace

- Každá organizace má svou kulturu – image, základní normy a principy, chování, etika.
- Na kulturu působí různé vlivy:
  - Vnější vlivy – konkurence, geografie, ekonomický a sociální systém, politická situace, věda, výzkum, ekologie, postoj zákazníků.
  - Vnitřní vlivy – historie organizace, velikost a majetek, předmět podnikání, zaměstnanci, technologie, právní forma, styly řízení.
- **Je obtížnější plánovat etiku a kulturu organizace než finanční cíle.**
- Kultura je soubor hodnot, norem, vzorů jednání v celku, který určuje způsob a podoby chování členů, vztahy uvnitř (sociální systém) a vztahy navenek -> každé společenství rozvíjí vlastní svoji kulturu.

- **Projevy organizační kultury:**
  - Navenek – image, prezentace filozofie organizace, produkty.
  - Dovnitř – vlastní interpretace postavení organizace na trhu, styl řízení, pracovní podmínky, akce, komunikace
  - Vazba a souvislost s personálními a sociálními procesy
- **Filosofie organizace:**
  - Vize – kam chce organizace dojít
  - Mise – poslání, co chce vytvářet (bezpečnost)
  - Nejčastěji se objevují – zaměřenost na zákazníka, zaměstnance, kvalita, zlepšování se atd. Bezpečnost, profesionalita, komunikace, důvěryhodnost, zdokonalování se.
- **Symboly:**
  - Verbální – specifické vyjadřování, historky, metafory.
  - Symbolické jednání – rituál (je pevně dán, ale jeho původ není znám).
  - Materiální symbolické artefakty – logo, název, barvy vybavení.

# Jedinec v pracovní skupině

- Všem sociálním vztahům se musíme učit a učení probíhá celý život. Toto učení je i základem pro utváření osobnosti.
- **Sociální hodnoty:**
  - Materiální hodnoty – spotřebovávají se – primární X sekundární
  - Duchovní hodnoty – uspokojují potřeby a zájmy lidí, spojené s kulturou, vědou;
  - Politické hodnoty – vztahy mezi vrstvami společnosti, skupinami, národy;
  - Morální hodnoty – zvyky, normy chování
  - Estetické hodnoty – krása objektů;
  - Sociální hodnoty – životní hodnoty, jistoty, důchod, mateřská.
- Člověk i skupina má hodnotový systém (hodnoty), uloženy a je hierarchický.

- **Sociální normy** – nepsaná, neformálně přijatá pravidla chování,
- Způsob chování, který je žádoucí k dosahování cílů nejen dané skupiny, ale i organizace.
- Jasně vymezení co se **smí** X co se **nesmí**
- Základní rys kultury organizace.
- Upravují:
  - Vzájemné vazby členů skupiny – oslovování, zdravení.
  - Pracovní výkon skupiny – přizpůsobení výkonu jednotlivce skupině.\*
  - Určitá míra respektování X nerespektování formálních předpisů – pracovní doba, BOZP.
  - Vztahy členů skupiny navenek – spolupráce, podpora, konkurence, soupeření.
- Při osvojení norem je důležité:
  - Znalost norem
  - Jejich hodnocení – nutné normy znát,
  - Druh hodnocení – přijetí X nepřijetí

- Zásady vzájemné spolupráce – **efektivnější jak konkurenční prostředí**. Ze spolupráce může být tradice.
- Náročnou, efektivní stránkou vedení je vytvoření silných sociálních norem – soulad mezi cíli organizace, skupinou a jednotlivcem.
- Přínos:
  - Pozitivní sociální klima
  - Vysoké pracovní výkony.
- Vytvářet a posilovat sociální normy je možné jen při splnění objektivních a subjektivních podmínek:
  - Znalost věcných pracovních cílů a úkolů a identifikace s nimi,
  - Dobré technické podmínky práce,
  - Dostatečná míra samostatnosti při práci,
  - Vzájemná shoda spolupracovníků v používaných postupech práce,
  - Vyřazení konfliktních/problémových spolupracovníků,
  - Interakce a komunikace mezi spolupracovníky, které přispívají k porozumění,
  - Vzájemná pomoc
  - Systematické formování vyvážené pracovní skupiny manažerem za pomoci HR
  - Péče manažera o rozvoj skupiny.

# Dynamika pracovní skupiny

- Zahrnuje způsob, jak na sebe její členové vzájemně působí, ovlivňují se,
- Jak celkové sociální dění ovlivňuje jednání a prožívání jedince X jak jedinec ovlivňuje skupinu.
- Jevy, které skupinové dynamiku ovlivňují jsou – komunikace, interakce ve skupině, utváření a formování skupiny, vedení a organizace, kooperace a kompetence, rozhodovací procesy, normy, identita, sociální učení, konflikty)
- Skupinovou dynamiku pak také ovlivňují jevy, které nastávají přítomností druhých lidí:

# Jevy

- **Sociální facilitace** – pouhá přítomnost druhých vede ke zvyšování výkonu jednotlivce X přítomnost druhých může výkon snižovat. U činností jednoduchých, zautomatizovaných, rutinních. Pokles výkonu (zvýšení chybovosti) **sociální inhibice** - komplexní úkoly, náročnější řešení, nejsou vytvořeny potřebné stereotypy. Čím více lidí – facilitace se snižuje a dochází k ní pokud nehrozí hodnocení výkonu.
- **Deindividuace** – jedinec prožívá pocit ztráty osobní identity a dochází k jeho splynutí se skupinou.
- **Efekt přihlížejících** – objektivně naléhavé situace, vyžadující urgentní zásah a jedinec zůstane pasivní. (Mezní situace) Pokud je sám a nemá se na koho obrátit, pomůže rychleji. Přítomnost druhých:
  - Situaci vyhodnocuje jako nenaléhavou,
  - Dochází k rozptýlení odpovědnosti.

- **Sociální lenost** – očekávání, že se zvyšujícím počtem členů skupiny se zvyšuje i výkon – často se zvyšujícím se počtem, ale výkon klesá.
  - Významnější u skupin s větším počtem členů,
  - Obtížná koordinace většího počtu členů,
  - Tendence některých snižovat své úsilí – snížení motivace k výkonu.
  - Snížení výkonu jednotlivce nelze dávat do souvislosti se sociální leností.
  - Musí být definovaný přínos jednotlivců – systém hodnocení a přitažlivé řešené úkoly.
- **Konformita** – přijímání určitých skupinových názorů, hodnot a norem, podřizování se skupinovému tlaku. Podporuje ho vysoká atraktivita skupiny, schopnost skupiny uspokojovat potřeby. Vždy záleží na osobnostních rysech jedince.
- **Poslušnost vůči autoritě** – pokud můžeme přenést odpovědnost na někoho či něco jiného, pak jsme schopni být slepě poslušní. Ne však skupině, ale autoritě.

- **Skupinové rozhodování** – dva jevy:
  - Skupinová polarizace – při skupinovém rozhodování dochází k posilování extrémnějších variant řešení problémů (opatrné chování -> ještě opatrnější, riskování -> větší risk),
  - Umožňuje predikci rozhodnutí, ale také je obtížnější změnit názor skupiny.
  - Důvody:
    - Získání dodatečných informací – uvádí se ty informace, které podporují názory, opačné názory jsou skupinou tlumeny -> ubírání se jedním směrem.
    - Konformismus – pozitivně vnímán – nevystupují s jiným názorem,
    - Sociální srovnávání – být vidět v dobrém světle – být stejně dobrý jako druzí
  - Skupinové myšlení – potlačení nesouhlasných názorů ve prospěch skupinového konsensu (soudržné skupiny izolované od okolí)
- **Soudržnost sociální skupiny** – ochota všech členů angažovat se v dosahování skupinových cílů, a to na základě vzájemné spolupráce a připravenosti dělat, co se očekává. „MY SKUPINA“. Vytváří pocit důvěry a bezpečí, otevřenost k diskusi a formulování různých názorů.

# Konflikty

- Střet dvou protikladných, vzájemně se vylučujících, stejně silných tendencí. Napětí vyvolává tlak (tenzi), který se projeví v chování jedince.
- Vnitřní tlak na rozhodnutí se pro jednu z variant.
- I když zaměstnanci mají stejné cíle, jejich reakce mohou být odlišné – rozdílná řešení a to i při nejlepších úmyslech.
- **Vnitřní konflikty** – v rámci svého seberealizačního procesu.
- **Otevřené, mezilidské konflikty** – hodnotový systém, podniková kultura, ale i bio-psychickými základy jedince, biologické potřeby, atd.
- Mají různou dobu trvání, různý vliv na mezilidské vztahy.
- Pozitivní X negativní

- Konflikt vždy vyvolává (většinou) krátkodobou změnu psychické rovnováhy u zúčastněných zaměstnanců, ale i nezúčastněných, kteří mohou být jen svědky.
- Pocity nejistoty, ohrožení, strachu, uraženosti, pomstychtivost atd.
- Trvání pocitů závisí od závažnosti konfliktu, tak i od psychické odolnosti zaměstnance.
- Zvládnutí konfliktu je vždy na manažerovi – osobnostní dispozice = racionální a objektivní zhodnocení příčin a průběhu, tak i práce s emocemi.

# Příčiny vzniku konfliktů

- **Objektivní příčiny** – špatná organizace práce, špatná komunikace
- **Subjektivní příčiny** – osobnostní charakteristiky (vztahovačnost, neschopnost racionálního posouzení problému)
- Konflikty v pracovní skupině (Nový & Surynek, 2002)
  - **Intrapersonální** – vnitřní, osobní, dvě protichůdné alternativy, které se projevují v postojích, přístupech.
  - **Interpersonální** – vnější, mezi zaměstnanci. Mohou mít mnoho příčin.
    - Strukturální – nízká kvalifikace, šumy v komunikaci
    - Chování a pracovní jednání – chyby v řízení, nesprávný styl vedení, pocit nespravedlnosti u zaměstnanců
  - **Sociální** - střet zájmů, hodnot (diskriminace, rasová nenávisť) atd.

# Zaměstnanci a konflikty

- Sklony ke konfliktnímu jednání při řešení problémů v pracovním procesu jsou součástí osobnostních charakteristik.
- **Konfliktní typy** – trvání na svém, neakceptování názorů druhých, vztahovačnost, nedostatek empatie, hodnocení, odsuzování, obviňování, vyhrožování – konflikty se řeší jen s ohledem na vlastní prospěch.
- **Nekonfliktní typy** - aktivní naslouchání, tolerance, poskytnutí zpětné vazby, nadhled, empatie, atd. **POZOR!!** Také neschopnost říct svůj názor, nedělat si problémy, strach vstoupit do konfliktů.
- Dvě základní tendence – **útok X útěk** (prosazení x podřízení, kompromis)

# Strategie řízení konfliktů

- Konflikt v pracovní prostředí lze částečně předvídat – osobnostní charakteristiky zaměstnanců, psychický stav, změna názoru, nespravedlivé ohodnocení, antipatie, atd.
- **Vznik konfliktů v pracovním procesu** – souběh nepříznivých okolností jednání zaměstnanců a pracovních podmínek. Trvá dlouho a má tendenci se rozšiřovat v sociálním prostoru. Nestačí jednoduché strategie (přímá konfrontace X ignorování).
- **Strategie systematického managementu konfliktů** – 3 roviny:
  - Aktivně redukovat vznikající napětí – intra i inter rovina,
  - Rozpoznat příčiny, zdroje a potenciál možných konfliktů,
  - Minimalizovat existující potenciál konfliktů.

# Reakce na konflikt

- **Útěk** (pozice oběti) – nic se neřeší, předstírání, že konflikt není. Nemusí vést k eskalaci konfliktní situace. Nezájem o spolupráci = omezuje podmínky konstruktivní spolupráce. Dále trvá **latentní konflikt**, který může přerůst do otevřeného konfliktu. Latentní konflikt působí na celý pracovní kolektiv -> rozdělení na „přívržence“ (emoce ne racionalita).
- **Boj** – ambice zvítězit. I vítězství se může změnit v porážku.
- **Konstruktivní rozhovor** – i v tomto přístupu je riziko neúspěchu, ale je to jediná možnost, jak překonat rušivé vlivy na lidské vztahy.
- Vždy je důležité včas rozpoznat **konflikty a jejich příčiny**.
- Konflikty mohou vznikat i v kvalitních týmech -> konflikty mohou být zdrojem potřebných změn, posunout podnik atd.

# Sociální vztahy

- Jsou uvědomělé, koordinované na základě zkušenosti nebo teoretického poznávání -> učení se, napodobování \*
  - Mezilidské vztahy zapojují jedince do různých vztahů;
  - Jedinec jedná v důsledku záměrného poznání a zhodnocení situace,
  - Jedinec reaguje na myšlenkový svět, jak se mu jeví, ne na jeho skutečnou podobu;
- 4 úrovně sociálních institucí, dle vlivu:
  - Obvyklé, vhodné chování – opakující aktivity, respektující jedince a podle nich se chová (obyčeje, zvyky, tradice);
  - Požadované chování – hodnoty a normy určující požadované chování (cíle, směry, pravidla);
  - Řízené chování – i trh určuje chování, které je založeno na úspěchu či neúspěchu (politické strany);
  - Nástroje donucení – bezprostřední vymáhání požadovaného chování (armáda)

# Jedinec v pracovní skupině

- Všem sociálním vztahům se musíme učit a učení probíhá celý život. Toto učení je i základem pro utváření osobnosti.
- **Sociální hodnoty:**
  - Materiální hodnoty – spotřebovávají se – primární X sekundární
  - Duchovní hodnoty – uspokojují potřeby a zájmy lidí, spojené s kulturou, vědou;
  - Politické hodnoty – vztahy mezi vrstvami společnosti, skupinami, národy;
  - Morální hodnoty – zvyky, normy chování
  - Estetické hodnoty – krása objektů;
  - Sociální hodnoty – životní hodnoty, jistoty, důchod, mateřská.
- Člověk i skupina má hodnotový systém (hodnoty), uloženy a je hierarchický.

- **Sociální normy** – nepsaná, neformálně přijatá pravidla chování,
- Způsob chování, který je žádoucí k dosahování cílů nejen dané skupiny, ale i organizace.
- Jasně vymezení co se **smí** X co se **nesmí**
- Základní rys kultury organizace.
- Upravují:
  - Vzájemné vazby členů skupiny – oslovování, zdravení.
  - Pracovní výkon skupiny – přizpůsobení výkonu jednotlivce skupině.\*
  - Určitá míra respektování X nerespektování formálních předpisů – pracovní doba, BOZP.
  - Vztahy členů skupiny navenek – spolupráce, podpora, konkurence, soupeření.
- Při osvojení norem je důležité:
  - Znalost norem
  - Jejich hodnocení – nutné normy znát,
  - Druh hodnocení – přijetí X nepřijetí

# Sociální stratifikace

- **Sociální stratifikace** = hierarchické rozvrstvení společnosti na skupiny, třídy, kasty.
- Nerovnosti různých druhů se zvyšují s počtem lidí v lidské komunitě.
- Nerovnost je ekonomická, genderová, věková, náboženská -> vše, co je odlišné od stratifikačního schématu.
  - **Otrokářství** – extrémní příklad nerovnosti – lidé vlastní lidi
  - **Kastovní systém** – sociální postavení je dáno již při narození, během života se zastává neměnné postavení.
  - **Stavy** – každá vrstva má svá práva a povinnosti, zakotvené v zákonech jsou i rozdíly.
  - **Třídy** – uskupení osob, které disponují přibližně stejnými ekonomickými zdroji – ovlivnění způsobu života a možností.

# Sociální deviace

- Odchylka od společensky přijatých norem chování – POZOR normy se v průběhu „dějin“ mění!!
- Důležitá je platnost normy – vyplývá ze společenské smlouvy, jaký způsob chování je přijatelný a jaký nepřijatelný.
- **Společenská norma:**
  - Přijaté většinové chování – většina jako norma.
  - Ideál – nad společností, je určována autoritou.
- Vytlačování nositelů odchylek na okraj – normy mají konstituující charakter, mantinely sociální interakce
- Udržování norem je sociální kontrola – sankce, odměny.
- Je velmi obtížné rozlišit negativní a pozitivní (hodnoceny jako mimořádné, vycházející z pozitivních hodnot)
  - **Negativní**
    - Nezaměstnanost, závislosti, promiskuita, prostituce, kriminalita, syndrom CAN, agresivita, sebevraždnost.
  - **Pozitivní**
    - Výrazný altruismus, striktní dodržování pravidel, dobrovolná skromnost a sebeomezení.

# Prevence

- Soubor intervencí s cílem zamezit či snížit výskyt šíření negativních sociálních deviací.
- **Primární** – všechny konkrétní aktivity, které mají za cíl předcházet problémům a následkům
  - Nespecifická – volnočasové aktivity, zajištění všestranného rozvoje dětí,
  - Specifická – konkrétní podpůrné programy pro rizikové skupiny. Programy by neexistovaly, kdyby neexistovaly problémy patologických jevů.
- **Sekundární** – aktivity jsou zaměřené na předcházení závažnějších problémů u jedinců, kterých se týká soc patologický jev.
- **Terciální** – předcházení vážnému nebo trvalému zdravotnímu, případně sociálnímu poškození v souvislosti se soc patologickým jevem.

# Sociální patologie

- Odchylka od společenských norem
- Škodlivé chování, dlouhodobé – ohrožuje společnost.
- Některé sociální patologie jsou trestné.
- Při dosažení určité míry se dostává společnost do krize – anomie -> přestávají platit normy do té doby považované za samozřejmé.
  - Anomie je krize hodnot, absence společenské solidarity.
- I sociální patologie mohou mít pozitivní vliv na společenský vývoj.

| Přijetí cílů | Přijetí prostředků | Adaptační reakce |
|--------------|--------------------|------------------|
| +            | +                  | Konformismus     |
| +            | -                  | Inovace          |
| -            | +                  | Ritualismus      |
| 0            | 0                  | Únik             |
| -            | -                  | Vzpoura          |

# Labeling

- **Etiketizace** – nálepkování skupin ve smyslu deviace nebo patologie.
- Zařazení jedince do skupiny deviantů na základě určitého znaku (nálepky).
- Nálepkou se rozumí určitý symbol deviantní sociální skupiny (zloděj). Označení je většinou **hanlivé**.
- Po označení jedince nálepkou, je mu přisouzena nová role ve společnosti -> nutné se s ní vyrovnat.
- Označení je podstatnější než samotné porušení normy – nemusí s tím vůbec souviset – předsudky.
- Označení jedince nálepkou dochází k „napadnutí“ jeho vlastní identity – **primární deviace** – bezprostřední reakce na nálepku (frustrace), **sekundární deviace** – nálepka je stále připomínána (verbálně, chováním, vyloučením).

# Mobbing

- Cílevědomé šikanování nebo psychický teror na pracovišti.
- Šikana se díky situaci a intrikám na pracovišti stávají rutinou.
- Na jedince se útočí alespoň jednou týdně po dobu půl roku a útoky provádí jedna nebo více osob.
- Dlouhodobé vydělení z kolektivu – extrémní stres!!
- Mobbing se vyskytuje nejčastěji mezi osobami na stejných pozicích – zde pak závisí i druh mobbingu.
  - Nižší úroveň – soukromý život, osobní vlastnosti a zvláštnosti.
  - Vyšší úroveň – systematické zatlačování do pozadí, znevažování výsledků práce a schopností.
- Typická oběť neexistuje – většinou to bývají ale ti, co se něčím liší.
- Nejúčinnějším likvidace mobbingu je zabránit mu na začátku.

# Strategie mobbingu

- Šíření pomluv, izolování, sabotování práce, znevažování výkonů, poškozování zdraví a soukromí.
  - **Ženy** spíše pasivní metody – posměšky, štvání, zlomyslné narážky, skákání do řeči atd.
  - **Muži** – ignorování, shazování, vyhrožování, cynické poznámky o práci i životě.
  - **Manažeři** – svévolné, nepřiměřené a přehnané vyjádření moci.
- **Oběť je vždy nepřípravená.** Důležité je vyvinout vlastní úsilí a najít si vlastní spojence, kterým lze důvěřovat.
- **Zjistit, lez-li řešit situaci po dobrém! Pokud to není možné, volit ústup.**
- Nezúčastnění mohou pomoci jen radou, člověk si může pomoci sám, pokud zvládne konflikt definovat, řešit, vnitřně zvládnout, urovnat, smířit se s protivníkem, najít podporu v rodině, vyhnout se alkoholu.
- Pomoc může nadřízený, HR, odbory, ale hlavně kolegové.

# Podmínky vzniku mobbingu

- Stres z přetížení nebo špatné organizace práce – přetížení -> agrese
- Jednotvárnost, nuda
- Nevhodný styl řízení – vytvoření klimatu pro vznik mobbingu
- Konkurenční prostředí a strach z nezaměstnanosti - slabší pracovníci se uchylují k psychickému teroru.
- Varovné signály:
  - Lhostejný vedoucí (nic nechce vědět, vše je mu jedno);
  - Konkurenční tlak v organizaci – časová tíseň, podstav, hluk;
  - Nejsou kontakty mezi spolupracovníky;
  - Neřešení konfliktů, fluktuace, pomluvy, intriky,
  - Nevykomunikovaná změna;
  - Soupeřící zájmové skupiny;
  - Špatná hospodářská situace.