Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra psychologie

Bakalářská práce

Využití sociometrických metod v pracovním prostředí

Klára Bačíková

© 2014 ČZU v Praze

! ! !

Místo této strany vložíte zadání bakalářské práce.
(Do jedné vazby originál a do druhé kopii)

! ! !

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že svou bakalářskou práci "Využití sociometrických metod v pracovním prostředí" jsem vypracovala samostatně pod vedením vedoucího bakalářské práce a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou citovány v práci a uvedeny v seznamu literatury na konci práce. Jako autorka uvedené bakalářské práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušila autorská práva třetích osob.

V Praze dne 28. listopadu 2014

_____

Klára Bačíková

Poděkování

Ráda bych touto cestou poděkovala Mgr.Ing.Pavlu Michálkovi, Ph.D. za odborné vedení a rady při zpracování této bakalářské práce, svojí rodině za podporu při studiu, dále zaměstnancům a vedení firmy, ve které bylo prováděno dotazníkové šetření a také panu Ing. Mgr. Martinu Vranému za pomoc se sociomapou.

Využití sociometrických metod v pracovním prostředí

An application of sociometric methods in a working environment

Souhrn

Teoretická část bakalářské práce na téma využití sociometrických metod v pracovním prostředí je rozdělena do dvou částí. V první části jsou definovány pojmy, důležité pro pochopení celkové problematiky sociometrického šetření. Druhá část je zaměřena na popis jednotlivých sociometrických metod. Tyto metody jsou grafické a matematické. Jejich aplikace je nutná pro analýzu neformální struktury pracovní skupiny. Konkrétně pro získání informací o sociálních vztazích mezi jejími členy. Díky sociometrické metodě je možné zjistit, kteří členové pracovní skupiny patří mezi oblíbené, a naopak, kteří jsou spíše neoblíbení a na základě toho izolovaní.

V empirické části dojde ke zhodnocení získaných poznatků, na základě dotazníkového šetření. Dotazník je sestaven ze šesti otázek, které mají za úkol zmapovat neformální vztahy mezi zaměstnanci, a byl předložen devíti pracovníkům v soukromé stavební firmě v Jihočeském kraji. Analýza zjištěných výsledků je provedena za pomoci dvou typů sociogramu, sociometrické matice a několika sociometrických indexů. Empirická část je zakončena slovním zhodnocením zjištěných výsledků.

Summary

Theoretical part of the bachelor thesis which deals with use of sociometric methods in work environment is divided into two parts. In the first part the key names which are important for understanding the issue of sociometric research are defined. The second part is focused on description of particular sociometric methods. These methods are both graphic and mathematical. The application of methods is necessary for analysis of informal structure of a working group. Specifically for gaining information about social relationships between it's members. Thanks to sociometric method it's possible to find out, which members of the working group are popular and on the other hand, which are not popular and isolated.

In the empirical part there is an evaluation of gained information based on the research in form of sociometric questionnaire. The questionnaire consists of 6 questions which should map informal relations between employees and was introduced to nine employees of private construction company in region of South Bohemia. Presentation of detected results is made with two types of sociogram, sociometric matrix and several sociometric indexes. Empirical part is finished with verbal evaluation of detected results.

Klíčová slova: Sociometrie, sociometrická metoda, sociometrický test, sociometrická matice, sociogram, sociální prostředí, sociální interakce, sociální skupina, sociální chování ve skupině, organizace, pracovní skupina, pracovní prostředí

Keywords: Sociometry, sociometric method, sociometric test, sociometric matrix, sociogram, social environment, social interaction, social group, social behavior in group, organization, work group, work environment

Obsah

1 Úvod 9
2 Cíl práce a metodika 10
3 Teoretická část 11
3.1. Vymezení základních pojmů 11
3.1.1. Sociometrie 11
3.1.2. Sociální prostředí 12
3.1.3. Sociální interakce 13
3.1.4. Sociální skupina 14
3.1.5. Organizace 16
3.1.6. Pracovní skupina 17
3.2. Sociometrické metody 18
3.3. Zhodnocení zjištěných výsledků sociometrických metod 21
3.3.1 Sociometrické indexy 21
3.3.2. Sociometrická matice 22
3.3.3. Sociogram 24
4 Empirická část - příprava 27
4.1. Charakteristika vybraného podniku 27
4.1.1. SWOT analýza podniku 28
4.1.2. Složení vybrané pracovní skupiny 29
5 Empirická část - zhodnocení dosažených výsledků 30
5.1. Otázka č. 1 33
5.1.1. Vyhodnocení 1. Otázky – sociometrická matice 33
5.1.2. Vyhodnocení 1. Otázky – kruhový sociogram 34
5.1.3. Vyhodnocení 1. Otázky – hierarchický sociogram 35
5.1.4. Vyhodnocení 1. Otázky – sociometrické indexy 36
5.2. Otázka č. 2 37
5.2.1. Vyhodnocení 2. Otázky – sociometrická matice 37
5.2.2. Vyhodnocení 2. Otázky – kruhový sociogram 38
5.2.3. Vyhodnocení 2. Otázky – hierarchický sociogram 39
5.2.4. Vyhodnocení 2. Otázky – sociometrické indexy 40
5.3. Otázka č. 3 41
5.3.1. Vyhodnocení 3. Otázky – sociometrická matice 41
5.3.2. Vyhodnocení 3. Otázky – kruhový sociogram 42
5.3.3. Vyhodnocení 3. Otázky – hierarchický sociogram 43
5.3.4. Vyhodnocení 3. Otázky – sociometrické indexy 44

5.4. Otázka č. 4 45
5.4.1. Vyhodnocení 4. Otázky – sociometrická matice 45
5.4.2. Vyhodnocení 4. Otázky – kruhový sociogram 46
5.4.3. Vyhodnocení 4. Otázky – hierarchický sociogram 47
5.4.4. Vyhodnocení 4. Otázky – sociometrické indexy 48
5.5. Otázka č. 5 49
5.5.1. Vyhodnocení 5. Otázky – sociometrická matice 49
5.5.2. Vyhodnocení 5. Otázky – kruhový sociogram 50
5.5.3. Vyhodnocení 5. Otázky – hierarchický sociogram 51
5.5.4. Vyhodnocení 5. Otázky – sociometrické indexy 52
5.6. Otázka č. 6 53
5.6.1. Vyhodnocení 6. Otázky – sociometrická matice 53
5.6.2. Vyhodnocení 6. Otázky – kruhový sociogram 54
5.6.3. Vyhodnocení 6. Otázky – hierarchický sociogram 55
5.6.4. Vyhodnocení 6. Otázky – sociometrické indexy 56
5.7. Sociomapa 57
6 Závěr 59
7 Seznam použitých zdrojů 61
7.1. Seznam vyobrazení 63
8 Přílohy 64
8.1. Dotazník 64

1 Úvod

Všichni lidé jsou společenští tvorové, a tak se neustále stýkají s jinými lidmi. Probíhá mezi nimi rozmanitá komunikace, v běžném životě spolu uzavírají různé dohody, zapojují se do sociálních skupin a vyměňují si názory a životní zkušenosti. Potřeba společenského nebo-li sociálního kontaktu je všem dána procesem evoluce.

Veškerá sociální interakce se odehrává v *kontextu*, který nás může více, či méně ovlivňovat. Za tento *kontext* můžeme pro představu považovat například kulturu, životní prostředí, *sociální skupiny* nebo rodinu. Pohybujeme se tedy ve fyzických, sociálních a kulturních kontextech a každý z nich více či méně ovlivňuje naše chování a jednání [2].

Tématem této bakalářské práce bylo zvoleno „Využití sociometrických metod v pracovním prostředí“. Znamená to, že je zaměřena především na sociální kontext a zkoumání preferenčních vztahů v malé formální pracovní skupině. Předmětem sociometrického bádání jsou zpravidla formální, nebo i neformální sociální skupiny, které spojuje především vzájemná komunikace, určité normy a vzájemná očekávání, ale také společně vykonávaná činnost. V tomto případě hlavně činnost pracovní..

Teoretické informace, které budou získány, budou v empirické části aplikovány na malou formální pracovní skupinu. Za využití dat získaných sociometrickým testem, dále zpracovaných do sociometrické matice a následně vyhodnocených sociogramem se autorka pokusí potvrdit, nebo vyvrátit vhodnost výběru členů pracovního týmu.

2 Cíl práce a metodika

Cílem této bakalářské práce je, na základě aplikace teoretických znalostí v praxi, definovat a celkově zmapovat sociální vztahy v konkrétní soukromé stavební firmě na Táborsku. Za pomoci různých sociometrických metod popsat pracovní klima a jednotlivé sociální vazby zaměstnanců firmy a to na základě zhodnocení sociálních vztahů v pracovním kolektivu v prosperující firmě.

Bakalářská práce je rozdělena do dvou větších celků, a to teoretické a empirické části. V rámci části teoretické je definována sociometrie jako celek a jsou upřesněny jednotlivé důležité pojmy a sociometrické metody.

Do druhé, empirické části je zahrnuto sociometrické šetření, které se zakládá na několika otázkách zahrnutých v dotazníku. Konkrétní data získaná odpověďmi z tohoto dotazníku jsou dále zpracována za pomoci sociometrických metod, a to jak matematických, čili sociometrických indexů, tak grafických, jako je osový, kruhový nebo terčový sociogram. Ke správnému provedení sociometrického šetření je nutné, aby bylo postupováno systematicky. V první řadě je sestaven dotazník, dále definována pracovní skupina a v poslední řadě dochází ke zhodnocení zjištěných dat.

3 Teoretická část

3.1. Vymezení základních pojmů

Tato kapitola se věnuje vymezení vybraných základních pojmů, které se přímo týkají tématu bakalářské práce. Tyto pojmy jsou důležitým aspektem celé práce a jsou následně prakticky využity pro vypracování druhé, tedy empirické části.

3.1.1. Sociometrie

Za otce sociometrie je považován americký psychiatr (rumunsko-rakouského původu) Jacob Levy Moreno (1892-1974). Ovšem původní vypracovaná verze byla mnohokrát upravována a modifikována. Pojmu sociometrie se v současné době využívá ve dvou základních významech. První význam označuje „měření“ sociálních jevů. Druhý význam není vždy zcela jednoznačný, ale vždy souvisí se sociometrickými výzkumnými postupy [9].

Z hlediska etymologického vykládáme pojem sociometrie jako termín složený, který je významově vyjádřen dvěma obsaženými pojmy *socius* a *metrum*. Tyto pojmy chápeme jako měření druha, druhého, nebo také obecněji *sociální meření*. Takovéto měření vyjadřuje možnost psychometrického přístupu, které chápeme jako psychologické měření a zároveň i sociologické měření. Švédský sociometrik Ake Bjerstedt vytřídil v roce 1956 třináct různých formulací sociometrie a předložil je několika odborníkům. Pokusil se zjistit, který v jaké podobě definice spatřuje vlastní výklad smyslu pojmu. Bjerstedtův výběr definic vypadal takto [4]:

1. *„Každý druh kvantitativní lidské sociologie a sociální psychologie.“*
2. *„Kvantitativní analýza každého druhu mezilidských vztahů.“*
3. *„Kvantitativní analýza mezilidských preferenčních vztahů vyjadřující přitažlivost, odmítání, neutralitu.“*
4. *„Kvantitativní analýza mezilidských vztahů zaměřená na sebeposouzení výběrovou metodou.“*
5. *„Kvalitativní analýza mezilidských preferenčních vztahů, zaměřená na metodu sebepopisu.“*

6. *„Kvantitativní zkoumání mezilidských preferenčních vztahů, omezené na jednu zcela určitou, přesně vymezenou metodu popisu, která upřednostňuje jeden určitý aspekt volby, podle něhož dochází k přeskupení osob ve skupině.“*
7. *„Kvantitativní zkoumání mezilidských preferenčních vztahů omezené na určitou metodu výběru a založené na využití sociogramu.“*
8. *„Každý druh kvantitativní lidské a živočišné sociologie a sociální psychologie.“*
9. *„Kvantitativní výzkum jakéhokoliv druhu vztahů mezi lidmi a živočichy.“*
10. *„Kvantitativní výzkum mezilidských a živočišných preferenčních vztahů.“*
11. *„Kvantitativní výzkum preferenčních vztahů nejen mezi organismy, nýbrž také mezi organismy a věcmi.“*
12. *„Sociálně psychologický či sociálně vědecký směr rozvíjející myšlenky J.L.Morena.“*
13. *„Činnost, kterou se zabývají sociometrikové.“* [5]

Odborníci z oblasti sociálních věd, na které se A. Bjerstedt obrátil, upřednostnili, s přibližně srovnatelnou četností, druhou, třetí a zároveň pátou a šestou definici. Na základě jejich názoru zformuloval vlastní definici sociometrie, a to: „ *Sociometrií se rozumí měření jakéhokoliv druhu mezilidských (interhuman) a meziživočišných (interanimal) vztahů s primárním zaměřením na současné zkoumání mezilidských preferenčních situací za pomoci víceméně specifických metod subjektivní výpovědi*“ [6]

3.1.2. Sociální prostředí

Každý člověk se narodí obdařený pouze vnitřními dispozicemi, které vznikají jednak jako výsledek fyziologického vývoje člověka jako druhu, jednak jako důsledek genetického přenosu od jeho biologických předků, ať už rodičů, nebo prarodičů. Ovšem jen tyto předpoklady nestačí, tudíž nejsou rozhodujícím faktorem vývoje budoucího individua. Všichni přicházíme do styku s mnohými vlivy již od embryonálního stadia, ale teprve od prvního kontaktu s vnějším prostředím můžeme o těchto vlivech hovořit jako o vlivech socializačních. Socializační vlivy zásadně ovlivňují psychické funkce a promítají se i do složitějších psychických struktur, jakými jsou vlastnosti a rysy osobnosti.

Jinak řečeno, na svět přichází jedinec vybavený dispozicemi dvojího druhu, které můžeme znázornit následujícím schématem [11].

Tabulka 1 - Vnitřní předpoklady jedince [12]

Vnitřní předpoklady (endogenní podmínky)		
Vrozené		**Dědičné**
Z fylogeneze	*Z intrauterinní fáze*	Vlohy
Reflexy, instinkty	Zvláštnosti, defekty	

Avšak v průběhu života se jedinec dostává do kontaktu s různými lidmi, věcmi, událostmi. Součástí sociálního prostředí jsou hlavně lidé, určité společenské normy a v neposlední řadě také kultura a její výtvory. Každý jedinec přichází do styku s ostatními lidmi a tím vznikají základní druhy *sociální interakce* [11].

3.1.3. Sociální interakce

Termínem *sociální interakce* rozumíme jeden ze stěžejních pojmů sociální psychologie. Vzniklo početné množství definic popisujících sociální interakci, ze kterých byla odvozena jedna ustálená definice a to, že pojem *interakce* vystihuje fakt, že při společném konání skupiny lidí vznikají interpersonální vztahy a zároveň, že na sebe tito lidé mají vliv a působí na sebe za pomocí veškerých činností i svého chování. Interakce se tudíž může jevit jako vztah dvou položek, určité součinnosti lidí a jejich vzájemného mezilidského vztahu [11].

Sociální interakce probíhá přímo, sociálním kontaktem dvou či více lidí, nebo nepřímo, za pomocí nejen písemné, ale i elektronické korespondence či mobilních telefonů. Z hlediska subjektů, které vstupují do interakce, se dělí:

1. Jedinec – jedinec
2. Jedinec – malá skupina
3. Malá skupina – malá skupina

Ve všech sociálních skupinách dochází ke vzniku několika typů sociálních interakcí:

1. *Koakce* – členové pracovní skupiny působí na svém pracovišti nezávisle, bez podstatné spolupráce. Nepůsobí mezi nimi rivalita a ani nijak nesoutěží.

2. *Kooperace* – při tomto typu interakce dochází na pracovišti k určité spolupráci při snaze k dosažní společného cíle. Opět ale nedochází k rivalitě ani soutěži.

3. *Rivalita* – rivalitní pracovníci se snaží zdokonalovat své dosavadní úspěchy a zároveň zhoršit úspěchy partnera, nebo všech ostatních na pracovišti

4. *Soutěžení* – lze snadno zaměnit s rivalitou, avšak existují rozdíly, které tyto dva pojmy odlišují. V případě rivality existuje cíl, kterého dokáže dosáhnout pouze jeden. U soutěže nejde ani tak o to stoupnout na pomyslný zlatý stupínek, jde hlavně o to, zdokonalit svůj výkon[18].

3.1.4. Sociální skupina

Každý jedinec vchází do skupinového života samovolně, bez jakéhokoliv předem daného úmyslu. V první řadě není možnost si vybrat primární životní skupinu, rodinu. V další řadě člověk přichází do styku s kolektivem předškolním, školním a v pozdějším věku také pracovním, který je hlavním předmětem této bakalářské práce. Všichni lidé vstupují do různorodých skupin s hlavním cílem zrealizovat své individuální cíle. Skupiny jsou vnímány jako součást struktury celé společnosti a všechny mají svůj vlastní význam, který lze definovat takto:

- Fungují jako prostředek působení makrosociálního prostředí.
- Existuje formativní vliv, vytváří podíl na vývoji sociálních rysů osobnosti.
- Mají vliv na výkonnost jedince.
- Uspokojují důležité sociální potřeby člověka a zároveň posílí identitu jedince být ve společnosti lidí, být ostatními jedinci přijímán, získat jejich uznání a sám se realizovat podle svých představ.

Jedinec během svého života přichází do styku s velkými i malými sociálními skupinami, některé opouští, aby mohl začít fungovat v jiných. Nejvíce jej však ovlivňují skupiny malé. Pojem *malá sociální skupina* lze charakterizovat jako kolektiv lidí, kteří jsou v přímé interakci a komunikují spolu. Dále je nutno zmínit, že mají obdobné, dokonce až shodné priority a cíle. Jednotliví členové malé sociální skupiny jsou rozřazeni do určité skupinové struktury, čímž se chápe rozřazení do systému rolí a pozic. Důraz se u malé sociální skupiny klade také na respektování stejných pravidel a norem [11].

Jednotlivé malé sociální skupiny lze uspořádat dle zdroje vytváření pravidel a norem:

- *Formální* – existují pravidla a nařízení, která jsou stanovená například podnikovou směrnicí, při porušení dochází k udělení trestu, nebo sankce.
- *Neformální* – existují určitá pravidla, ale jsou spíše ve formě dohody mezi členy skupiny, nejsou sepsána. Neformální skupinu členové nevytváří za účelem dosažení pracovního cíle, ale v důsledku vzájemných sympatií a společných zájmů [16].

Z hlediska členství ve skupině na:

- *Členské* – takové skupiny, ve kterých je jedinec přijímaným členem (in-group).
- *Nečlenské* – s touto skupinou nemá jedinec, který není členem nic společného (out-group).
- *Referenční* – forma skupiny, ve které může být jedinec členem i nemusí. Důležité je, že souhlasí s jejími ideami a přijímá a respektuje její normy a vzorce chování[17].

Dle povahy vazeb mezi členy:

- *Primární* – vyznačují se blízkými vztahy, intimními vazbami, zakládají si na osobním kontaktu mezi všemi členy. Do značné míry ovlivňují chování jednotlivce.
- *Sekundární* – pro tento typ skupiny je významná skupina jako celek, nikoli vazby mezi jednotlivými členy. Její prioritou je dosažení vytyčeného cíle [17].

Pro lepší představu můžeme shrnout jednotlivé typy sociálních skupin do jednoduché tabulky, uvedené níže:

Tabulka 2 - Typologie sociálních skupin 1 [8]

Kritérium	***Typy skupin***		
Čas	Trvalá	Dočasná	Situační
Členství	Dobrovolná	Povinná	Faktická
Interakce	Otevřená	Uzavřená	
Struktura	Formální	Neformální	
Velikost	Malá	Velká	
Význam	Primární	Sekundární	Referenční

3.1.5. Organizace

Definice organizace spočívá ve strukturovanosti sociální skupiny. Tato strukturovanost je charakterizována společnou činností jednotlivců, která je plánovaná, kontrolovaná, koordinovaná a řízená za účelem dosažení společného cíle. Funkčnost takového sociálního celku je podmíněna rozdělením jednotlivých funkcí mezi konkrétní spolupracovníky. Mezi nejdůležitější prvky, na nichž závisí celý chod organizace, patří její zaměstnanci, kteří jsou „svrchu“ kontrolováni a řízeni tzv. personálními manažery [3].

Je tedy zřejmé, že organizování je z principu záměrné uspořádávání prvků do řádu, žádoucí z hlediska účelu, který je prvotním cílem jednotlivce, tedy organizátora. Pojem organizace lze chápat jako formu *sociálního útvaru,* který jakožto forma sociální integrace seskupuje a uspořádává samostatné prvky v sociálním prostoru do strukturovaného celku [7].

Každá organizace je nejlepším případě charakterizována základními znaky, a to:

1. Dělba práce
2. Autorita
3. Disciplína
4. Jednota instrukcí
5. Jednota vedení
6. Podřízení zájmům organizace
7. Odměňování
8. Centralizace
9. Řetězec vztahů

10. Řád a pořádek
11. Korektnost
12. Stabilita zaměstnanců
13. Iniciativa
14. Kolegialita

Těmto rysům se podrobněji věnuje vědní disciplína *sociologie organizace* [7].

3.1.6. Pracovní skupina

Pracovní skupinou rozumíme takovou sociální skupinu, jež je propojena sítí sociálních vztahů a zároveň plní úkoly nutné k dosažení naplánovaného cíle organizace. Pracovní skupinu tedy tvoří jednotliví zaměstnanci, kteří spolupracují na jednom pracovišti.

Splňuje podmínky:

- Pracovní místa zaměstnanců jsou vedle sebe
- Zaměstnanci jsou ve stálém pracovním styku
- Jsou podřízení stejnému organizačnímu uspořádání
- Pracovní sestava má trvalý charakter

Pracovní skupina je skupinou formální a malou. To znamená, že zaměstnanci se začleňují a jednají způsobem daným ve formálním popisu a vzájemně se osobně znají. Může a nemusí být homogenní, což znamená, že existují nebo neexistují rozdíly mezi jednotlivými zaměstnanci. Těmito rozdíly můžeme chápat například věk, pohlaví nebo vzdělání. Vždy závisí na daném úkolu a struktuře organizace.

Postavení jednotlivých pracovníků ve skupině není vždy stejné a závisí především na faktorech, jako je osobní přitažlivost, nebo míra jeho osobní moci. Mezi základní kategorie postavení jedince ve skupině patří:

- *populární a dominantní* – osoby přitažlivé pro většinu členů skupiny a neformální vedoucí skupiny
- *oblíbené osoby* – přitažlivé pro mnohé členy
- *akceptované osoby* – přijímány pouze částí skupiny
- *trpěné osoby* – přijímány s velkou rezervou
- *mimostojící nebo izolované osoby* – pasivní role, vyřazují se ze skupiny
- *odmítané osoby* – nepřijatelné pro ostatní členy skupiny, vytěsňované ze skupinového dění

Z existence pracovní skupiny pro jednotlivce vyplývá, že každý člověk v produktivním věku v ní stráví velkou část svého života. Každý člen se podílí na úkolu svým dílem a z toho se dále odvozuje jeho vlastní spokojenost a také spokojenost ostatních členů[19].

3.2. Sociometrické metody

Vzhledem k tomu, že tato práce je zaměřená na sociometrické metody v pracovním prostředí, bude nadále využíváno následujících definic sociometrických metod právě v této oblasti.

Sociometrické metody se využívá v rámci neformální struktury a dynamiky zkoumané skupiny pracovníků. Dále v rámci mezilidských vztahů, vzájemných sympatií či antipatií kolegů na pracovišti a sociopreferenčních vztahů. Koná se tak přímými ale i nepřímými sociometrickými technikami. Byly vytvořeny Jacobem Levy Morenem a jsou vhodným nástrojem k bádání nejen v oblasti mezilidských vztahů na pracovišti [14].

Za pomoci sociometrických metod lze zjistit tyto druhy vzájemných vztahů:

- vzájemná lhostejnost
- sympatie a lhostejnost
- lhostejnost a sympatie
- vzájemná sympatie
- antipatie a lhostejnost
- lhostejnost a antipatie
- vzájemná antipatie
- sympatie a antipatie
- antipatie a sympatie

Sociometrické výběry jsou potom:

- jednostranně pozitivní – označované nepřerušovanou šipkou mířící k pozitivně vybrané osobě

- oboustranně pozitivní – označované nepřerušovanou šipkou mířící k oběma osobám
- jednostranně negativní – označované přerušovanou šipkou mířící k negativně vybrané osobě
- oboustranně negativní – označované přerušovanou šipkou mířící k negativně vybrané osobě [14]

Výsledkem sociometrického šetření se dále mohou získat informace o tom, které osoby ze skupiny pracovníků jsou:

- oblíbené a populární osoby – sympatické pro větší část skupiny
- vlivné osoby – jejichž názory se většina řídí
- akceptované osoby – přijímány větší částí skupiny
- trpěné osoby – jsou akceptovány pouze menší částí skupiny
- izolované osoby – nejsou akceptovány ani jedním členem skupiny [14]

Existuje popis pravidel pro sestavení sociometrického testu. A to:

1. musí být stanoveny meze zkoumané skupiny pracovníků, v níž se provádí šetření
2. existuje neomezený počet výběrů, které mohou zkoumané osoby učinit
3. jednotlivci jsou požádáni, aby provedli výběr a odmítnutí dle určitého kritéria
4. dosažené výsledky jsou využity k restrukturaci skupiny
5. jednotlivé výběry jsou prováděny anonymně
6. je nutné, aby všichni dotazovaní řádně porozuměli otázkám [9].

Velmi často se ovšem stává, že tato pravidla nejsou zcela dodržena. Lze se setkat s mnoha obměnami sociometrického testu, ve kterých je například počet výběrů omezen, objevuje se nutnost doplnění údajů u jednotlivých výběrů, nebo zdůvodnění volby [1].

Při sociometrickém zkoumání se využívá několika typů sociometrických metod. Vzhledem k zaměření této práce budou prezentovány tři, které jsou nejlépe využitelné.

1. *Individuální rozhovor* – lze jej vést buď s jednotlivými pracovníky anonymně, nebo i v rámci celé skupiny v podobě besedy. Podstatné je, aby rozhovor nepůsobil jako výslech, je tedy nutná uvolněná atmosféra. Vedení rozhovoru je zaměřeno na otázky ohledně oblíbenosti, sympatií a antipatií jednotlivých zaměstnanců. Tato metoda je ale poměrně zdlouhavá záležitost.

2. *Posuzovací škála* – spočívá ve vypracování několika obecných jak kladných, tak i negativních charakteristik, které lze využít pro popis jakéhokoliv člověka. Zkoumaná osoba je posléze požádána, aby k těmto charakteristikám napsala jméno kolegy, o kterém si myslí, že jej nejlépe vystihuje.

3. *Sociometrický dotazník* – je formou klasického dotazníku, který obsahuje množinu otázek. Tyto otázky jsou pozitivní, ale i negativní a zkoumané osoby jsou požádány, aby na tyto otázky pravdivě odpověděli a zároveň své odpovědi stručně okomentovaly. Tato metoda je rychlá, efektivní a snadná na následné vyhodnocení[14].

3.3. Zhodnocení zjištěných výsledků sociometrických metod

Po získání dat, potřebných k sociometrickému šetření následuje vyhodnocení a konečná prezentace zjištěných poznatků. Popřípadě navrhnutí možných změn na pracovišti. Vyhodnocení probíhá za pomoci sociometrických nástrojů. Mezi nejčastější patří sociometrické indexy, sociometrická matice a sociogram.

3.3.1 Sociometrické indexy

K sociometrickému šetření z matematického hlediska se využívá nespočet indexů. Jsou to jak indexy individuální, tak i indexy skupinové. Pro potřeby této bakalářské práce budou využity čtyři indexy, které jsou pro sociometrické bádání v pracovní skupině stěžejní.

1. *Pozitivní sociometrický status (index volby)* – index, který udává, na kolik jsou jednotliví členové na pracovišti přijímáni ostatními.

$$Sv = \frac{p}{N-1}$$

Poznámka:
p označuje součet pozitivních voleb, které jednotlivec obdrží
N označuje počet členů zkoumané skupiny

2. *Negativní sociometrický status (status odmítnutí)* – index, který vyjadřuje, na kolik jsou jednotliví členové pracovní skupiny odmítáni ostatními.

$$So = \frac{n}{N-1}$$

Poznámka:
n označuje počet obdržených negativních voleb od ostatních zaměstnanců
N vyjadřuje počet zaměstnanců ve zkoumané skupině

3. *Index skupinové koheze* – index, určující míru skupinové soudržnosti, která je důležitá pro přátelskou atmosféru

na pracovišti. Vzhledem k tomu, že v přiloženém dotazníku je omezený počet výběrů, bude využit vzorec:

$$Ko = \frac{d}{\frac{a * N}{2}}$$

Poznámka:

d označuje počet vzájemných výběrů ve skupině zaměstnanců

a označuje počet povolených voleb

N počet členů ve zkoumané skupině zaměstnanců

4. *Index izolace* – index, charakterizující počet členů, kteří jsou izolováni od ostatních

$$Iz = \frac{Ni}{N}$$

Poznámka:

Ni označuje počet izolovaných členů skupiny

N označuje celkový počet členů skupiny

Uvedené indexy vyjadřují určité vlastnosti skupiny, nebo samotné postavení jedince tak výrazně, jak se blíží číslu 1,0 [11].

3.3.2. Sociometrická matice

Sociometrickou maticí se nazývá v podstatě jednoduchá tabulka, díky které lze přehledně zachytit veškeré podstatné informace o zkoumané skupině jednotlivců, jež je předmětem sociometrického zkoumání. Matice vyjadřuje stejný výběr jako sociogram, nicméně má oproti sociogramu velkou výhodu a to, že je možné z ní velice rychle vyhledat potřebné údaje k vyjádření nutných vlastností skupiny či postavení jednotlivců formou indexů[11].

Samotná sociometrická matice je základní forma, ve které jsou zachycena data získaná ze sociometrického dotazníku, nebo také z rozhovoru. Matice je základní a hlavně výchozí operací dalšího sociometrického bádání. *„ Základní proto, že přímo z matice můžeme číst některé elementární údaje o sociopreferenční struktuře i pozici jednotlivých individuí v ní, výchozí proto, že konstrukce matice je předpokladem prakticky všech dalších vyhodnocovacích postupů grafických i kvantitativních [10].“*

Sociometrická matice je zkonstruována tak, že se v první řadě subjekty výzkumu seřadí dle abecedy a označí se písmeny. Sestrojí se samotná tabulka, ve které se řádky i sloupce označí písmeny přiřazenými jednotlivcům tak, aby se pořadí v řádcích i sloupcích shodovalo. Do hlavní diagonály se vepíší nuly, jelikož tato políčka značí průsečík řádku a sloupce jedné osoby [9].

Tabulka 3 - Sociometrická matice [9].

0	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	∑+	∑-
A	0																
B		0															
C			0														
D				0													
E					0												
F						0											
G							0										
H								0									
I									0								
J										0							
K											0						
L												0					
M													0				
N														0			
O															0		
∑+																	
∑-																	

V řádku získáme součet všech vyslaných kladných a záporných výběrů, na druhé straně ve sloupci nacházíme údaje o tom, kolik určitá osoba získala pozitivních a negativních výběrů. Oboustranné výběry dvou členů skupiny se v sociometrické matici zaznamenají symetricky podél úhlopříčky. Je nutno si poznamenat i vzájemné protikladné výběry, u kterých dochází k tomu, že jeden ze členů skupiny vyjadřuje pozitivní vztah, ale druhý tento vztah odmítá. Častý výskyt těchto protikladných výběrů je znakem nedostatečně čitelného sociálního klimatu uvnitř skupiny[11].

Na pravé straně tabulky jsou zavedeny dva sloupce, které slouží pro sečtení jednotlivých kladných a záporných výběrů.

3.3.3. Sociogram

Existují-li mezi dvěma, nebo více členy nejen pracovních, ale i ostatních sociálních skupin určité vztahy, nazýváme tyto vztahy jako vztahy sociometrické. Množina sociometrických vztahů vytváří sociometrickou strukturu celé skupiny. Tato struktura je nejlépe vystižena za pomoci grafického znázornění – sociogramu, do kterého se zaznamenávají jednotlivé volby účastníků sociometrického bádání. Sociogram formuluje neformální charakteristiku skupin na základě shrnutí a srovnání jednotlivých odpovědí členů skupiny[13].

Sociogram je jedním z nejzákladnějších postupů při prezentaci sociometrických dat. Jak řekl švédský psycholog Ake Bjerstedt, sociogram se stal základním znakem sociometrie[9].

Při sestrojování sociogramu vycházíme z údajů zjištěných ze sociometrické matice, která je charakterizována výše. Tato data mohou být do sociogramu zanesena různými způsoby. Při tomto postupu lze využít několik druhů záznamů:

1. *Topologický záznam* – je záznam schematicky zobrazující pracovní prostředí, zakreslující v něm jednotlivé členy pracovní skupiny tak, že toto umístění v záznamu odpovídá umístění členů skupiny na pracovišti. Topologického záznamu se využívá v případě srovnávání formálních a neformálních sociálních vazeb na pracovišti[13].

   Topologický záznam je zvláštní specifickou formou tzv. neuspořádaného sociogramu, který se dá využít v případě skupiny o maximálním počtu 10 členů. Při větším množství není přehledný[9].

2. *Individualizovaný záznam* – jde o záznam, který nepostihuje problematiku struktury celé pracovní skupiny. Zabývá se spíše samotnými jednotlivci a vykresluje tak pro každého z nich samostatný sociogram, ve kterém jde o to, řadit do něj ty členy skupiny, se kterými existují vazby. Tyto vazby mohou být jak aktivní, tak i pasivní. V individualizovaném záznamu, stejně jako u ostatních záznamů, se označí jednotliví členové skupiny číslicemi. Vztahy se označí jako šipky vedoucí vně, nebo dovnitř sociogramu. Volby lze rozlišit na ty, které jsou čistě pracovní a ty, které jsou spíše rekreační. V tom případě

je nutno rozlišit tyto volby například grafickou formou šipek – *plné* a *přerušované* šipky[13].

3. *Kruhový prostý záznam* – záznam, kterého je užíváno nejčastěji, přestože k tomu neexistují racionální důvody. Je možné z něj vyčíst, který z členů skupiny obdržel více, či méně voleb, ovšem není zcela možné se informovat o celkové struktuře skupiny. Z kruhového prostého záznamu je velmi těžké rozpoznat, jak jsou si jednotliví členové blízcí, jestli a jaké tvoří podmnožiny, nebo kolik členů tvoří jádro skupiny. Tato forma sociogramu je sice velmi těžká z hlediska interpretace zjištěných výsledků, avšak je velmi jednoduchá na sestrojení. Dokonce není nutná existence sociometrické matice[13].

   Postup konstrukce kruhového sociogramu je takový, že načrtneme tolik soustředných kružnic, jaký je největší počet sociometrických výběrů respondentů. Kružnice se očíslují vzestupně od středu a jednotlivé členy sociometrického šetření zakreslíme na kružnice s takovou hodnotou, které odpovídá počet výběrů, jež získali[9].

4. *Hierarchický osový záznam*- často také nazývám záznamem stupnicovým. Tento typ sociogramu se sestrojuje tak, že narýsujeme soustavu rovnoběžných úseček, z nichž první – *základna* je označena číslem 0 a zakreslíme na ní ty osoby, které neobdržely žádnou volbu. Rovnoběžka, která je zakreslena jako poslední naopak slouží k zakreslení členů sociometrického šetření, kteří obdrželi největší počet voleb[9].

   Tato konstrukce slouží k diferenciaci členů sociometrického měření z hlediska počtu výběrů, které značí jakousi neformální autoritu ve skupině. Tento způsob grafického znázornění preferenčních vztahů je jasnější než kruhový sociogram z hlediska přehlednosti, avšak stejně jako sociogram kruhový i tento druh záznamu nepostihuje přesně možné podskupiny ani soudržnost některých členů[13].

5. *Hierarchický kruhový záznam* – tento typ záznamu ukazuje totéž, co hierarchický osový záznam, avšak dosažené výsledky předkládá mírou vzdálenosti směrem od středu sociogramu. Ten jedinec, který získal nejvíce výběrů, je zaznamenám ve středu sociogramu. Další členové sociometrického šetření jsou pak zaznamenáni na soustředných kružnicích, které jsou vedeny od středu ve vzdálenostech rovnajících se rozdílům v množství pasivních voleb[13].

V analytické části této práce bude využito kruhového a hierarchického osového sociogramu.

4 Empirická část - příprava

4.1. Charakteristika vybraného podniku

Pro tuto bakalářskou práci na téma Využití sociometrických metod v pracovním prostředí byla vybrána společnost XY s r.o. Byla vybrána na základě zajištění možnosti bezproblémového využití informací a ochoty jejích zaměstnanců. Na základě žádosti vedení firmy není konkretizován název společnosti.

Společnost má sídlo v Táboře a byla založena roku 1991 jako malá firma zaměřená na stavební činnost. Během několika let se vypracovala na post jedné z nejvýznamnějších a velmi dobře prosperujících společností v celém jihočeském kraji. Momentálně zajišťuje například rekonstrukci sídla Policie ČR v Táboře, rekonstrukci ulice 9. května v Sezimově Ústí, nebo výstavbu cyklostezky v Táboře. Za zmínku také rozhodně stojí celkové odbahnění a rekultivace rybníka Jordán v Táboře.

Společnost využívá svého know-how včetně odborných znalostí a dovedností svých zaměstnanců za využití nejmodernějších strojů a technologií ke spokojenosti svých zákazníků a investorů. Již od svého založení klade při realizaci staveb velký důraz na minimalizaci vlivu stavebních prací na životní prostředí.

Jak již bylo zmíněno, společnost se během let vypracovala z malé firmy ve velkou a prosperující organizaci. Zajišťuje svým zaměstnancům nadprůměrné příjmy a stabilitu prosperující společnosti. Sídlo společnosti se skládá z administrativní budovy, která čítá majitele společnosti a 9 zaměstnanců, dále k ní náleží přilehlý kovošrot a recyklační dvůr.

Tato práce se zaměřila na průzkum sociálního klimatu v administrativní budově této společnosti také z důvodu, že se zde v rámci několika posledních měsíců zvýšila chybovost a celkové napětí mezi zaměstnanci, což vedlo k snížení výkonu celé společnosti. Příčina může spočívat ve špatné komunikaci, či narušení vztahů mezi jednotlivými členy organizace. Tato bakalářská práce využívá zvládnuté teorie a zaměřuje se na sociometrické šetření, aby vyšly najevo jednotlivé třecí plochy a mohl se problém stavební společnosti konstruktivně řešit.

4.1.1. SWOT analýza podniku

- *Silné stránky:*

-přední pozice firmy ve stavebnictví na Táborsku

-kvalifikované personální vybavení firmy

-vysoká technologická úroveň

-dobré vztahy se zákazníky i s dodavateli

- *Slabé stránky:*

-nízká úroveň marketingu

-nedostatečná úroveň informačního systému

-nedostatečná výstupní kontrola

- *Hrozby:*

-nestabilita trhu v oblasti stavebnictví a s tím související nedostatek zakázek

-zvýšení daní z příjmu podnikatele

- odchod kvalifikovaných pracovníků ke konkurenci

-ztráta dobrého jména firmy na základě pochybení

- *Příležitosti:*

-získávání nových zákazníků

-expanze na další trhy

-nové příležitosti pro investice

4.1.2. Složení vybrané pracovní skupiny

Složení zkoumané skupiny zaměstnanců společnosti je znázorněno v následující tabulce, avšak jména zaměstnanců jsou anonymizována z důvodu žádosti ze strany společnosti.

Tabulka 4 - Složení pracovní skupiny (zdroj: vlastní)

Jméno	Pohlaví	Věk	Počet let ve firmě	Funkce	Označení
XA	Muž	48	5	Ekonom	A
XB	Žena	28	3	Účetní	B
XC	Muž	37	10	Jednatel	C
XD	Muž	53	10	Vedoucí dopravy	D
XE	Žena	48	10	Vedoucí nákupu	E
XF	Žena	40	10	Příprava	F
XG	Muž	27	3	Příprava	G
XH	Muž	27	4	Obchodní zástupce	H
XI	Muž	48	10	Vedoucí kovošrotu	I

5 Empirická část - zhodnocení dosažených výsledků

Tématem je využití sociometrie jako metody stěžejní pro charakteristiku sociálního klimatu a sociálních vztahů na pracovišti. Pro výzkum jsou důležitá data a tato data byla získána za pomoci sociometrického šetření ve formě dotazníku. Dotazník byl předložen pracovnímu týmu administrativního charakteru v soukromé stavební firmě. Tým se skládá z devíti osob. Je zde šest mužů a tři ženy různého věku.

Dotazník je složen ze šesti otázek, které zjišťují vzájemné sympatie a antipatie mezi jednotlivými zaměstnanci, díky kterým lze určit jednotlivý sociální status ve firmě.

U každé otázky jednotlivě došlo ke zhodnocení zjištěných dat, a to jak graficky za pomocí kruhového a hierarchického sociogramu, tak i matematicky za pomoci sociometrických indexů. Byly využity index pozitivní sociometrický status, index negativní sociometrický status, index skupinové koheze a index izolace. Konkrétní volby jednotlivých účastníků šetření jsou obsaženy v sociometrických maticích. Veškeré konkrétní metody šetření jsou uvedeny níže v přílohách.

Po sečtení pozitivních a negativních voleb lze volby přiblížit v následující tabulce, kde písmena ve sloupcích označují jednotlivé zaměstnance, stejně jako v celé empirické části. V prvním řádku lze nalézt sumu pozitivních voleb a v řádku druhém sumu voleb negativních.

Tabulka 5 - Shrnutí získaných voleb (zdroj: vlastní)

	A	B	C	D	E	F	G	H	I
∑+	10	4	8	5	9	10	4	1	3
∑-	12	0	0	4	6	2	0	7	5

Jak je vidět, ***zaměstnanec A*** (ekonom) obdržel spolu se zaměstnancem F nejvyšší počet pozitivních voleb, ale zároveň také jednoznačně nejvyšší počet voleb negativních. Na jedné straně je to bezpochyby dobře kvalifikovaný, schopný zaměstnanec, na straně druhé, převážná většina ostatních spolupracovníků pravděpodobně nemá snadné s ním vyjít. S největší pravděpodobností je to způsobeno jeho charakterovými rysy. Ovšem v otázce poškozeného přístroje, která je uvedena níže, by se téměř půlka spolupracovníků spoléhala na jeho rady. To svědčí o jisté vzdělanosti a schopnosti řešit problémy.

Zaměstnankyně B (účetní) není nijak výrazná osobnost. Získala pouze 4 pozitivní volby, zejména od svých kolegyň, což může být způsobeno tím, že celý pracovní kolektiv je převážně mužského pohlaví, nebo tím, že ve firmě pracuje prozatím jen tři roky. Naopak ale nezískala ani jednu volbu negativní, což může svědčit o určité nekonfliktnosti. Je to spíše element, který udržuje celkově pozitivní klima.

Zaměstnanec C (jednatel) obdržel poměrně významné množství pozitivních voleb a žádnou volbu negativní. Z tohoto důvodu je nutné zmínit vhodnost zaměstnance C na pozici jednatele. Je vhodné, aby osoba, která jedná ve jménu společnosti, byla celkově pozitivně vnímána svými kolegy na pracovišti.

Zaměstnanec D (vedoucí dopravy) získal pět pozitivních a čtyři negativní volby. Nejedná se o tak velké množství jako u zaměstnance A, ale lze o něm hovořit v obdobném duchu. Opět to může být způsobeno jeho charakterovými vlastnostmi, nebo například tím, že má na starosti dopravu a na základě toho se v administrativní budově vyskytuje zřídkakdy.

Zaměstnankyně E (vedoucí nákupu) obdržela devět pozitivních voleb. Je zřejmé, že je to kvalifikovaná osoba, která je vnímána kolektivem jako spolehlivá. Zároveň je jednou z prvních zaměstnanců firmy, takže pro kolegy, zaměstnané ve firmě kratší dobu, může sloužit jako zdroj informací a rad. Zároveň ale získala po zaměstnanci A druhý nejvyšší počet negativních voleb, což znovu může být způsobeno povahovými rysy.

Zaměstnankyně F (příprava) disponuje spolu se zaměstnancem A stejným, nejvyšším počtem pozitivních voleb. Značí to, že je ve firmě kvalifikovaným a spolehlivým zaměstnancem. Zároveň je stejně jako předchozí kolegyně E ve firmě téměř od jejího vzniku, takže může být pro ostatní zdrojem informací a rad. Příprava nabídek vyžaduje určitou zodpovědnost a osoba F jí s největší pravděpodobností vykonává správně. Negativních voleb získala jen zanedbatelný počet, konkrétně dvě.

Zaměstnanec G (příprava) se podílí spolu s předchozí kolegyní na přípravě nabídek. Na rozdíl od ní je ale spíše málo vnímaným zaměstnancem. Obdržel čtyři pozitivní volby a žádnou negativní stejně jako jeho kolegyně osoba B. Mají společnou dobu strávenou ve firmě. Oba zde pracují pouhé tři roky.

Zaměstnanec H (obchodní zástupce) je jednoznačně nejhůře vnímaným elementem pracovního týmu. Získal pouze jednu pozitivní volbu a sedm voleb negativních. To svědčí téměř o vyloučení jeho osoby z kolektivu. Může to být zapříčiněno krátkou dobou strávenou ve firmě, nebo, a to s větší pravděpodobností, jeho povahovými rysy, díky kterým není schopen se začlenit mezi ostatní. Respektive ostatní nejsou ochotni ho přijmout. V tomto případě by nejspíše mělo zasáhnout vedení společnosti.

Zaměstnanec I (vedoucí kovošrotu) získal tři volby pozitivní a zároveň pět voleb negativních. Negativní volby mohou být stejně jako u zaměstnance D způsobeny nepříliš častou přítomností v administrativní budově. Po většinu času se vyskytuje spíše v přilehlém kovošrotu.

Ze získaných poznatků je vhodné doporučit vedení firmy větší aktivitu při začleňování nových členů týmu například formou teambuildingových akcí, které se v této firmě spíše nekonají. Například osoby B a G nejsou vnímány negativně, ale pravděpodobně z důvodu krátkého působení ve firmě získali pouze čtyři pozitivní volby. Co se týče obchodního zástupce H, vedení společnosti může zvážit další působení dotyčného ve firmě, jelikož je vnímán negativně většinou spolupracovníků. To nepřispívá harmonickému klimatu, na kterém si firma zakládá. Další rozporuplnou osobností je ekonom A. Díky nejvyššímu počtu pozitivních voleb je jasné, že je ve firmě na správném místě a zdá se být nepostradatelný. Zároveň ale získal nejvyšší počet voleb negativních, které jsou s velkou pravděpodobností zapříčiněny jeho povahovými rysy. V tomto případě by vedení mohlo situaci řešit například osobním rozhovorem na toto téma. Z pohledu kolektivu je žádoucí, aby se dotyčný snažil více přizpůsobit ostatním členům pracovního týmu.

5.1. Otázka č. 1

Představte si situaci, že Váš pracovní tým bude vyslán na teambuildingovou akci. V rámci této akce se budete muset rozdělit do týmů po třech. Napište jména dvou osob, se kterými byste rád/a spolupracoval/a.

5.1.1. Vyhodnocení 1. Otázky – sociometrická matice

0	A	B	C	D	E	F	G	H	I	∑+	∑-
A	0		+	+						2	
B		0			+	+				2	
C	+		0					+		2	
D				0	+				+	2	
E		+			0	+				2	
F		+			+	0				2	
G			+			+	0			2	
H			+				+	0		2	
I	+			+					0	2	
∑+	2	2	3	2	3	3	1	1	1	18	
∑-											

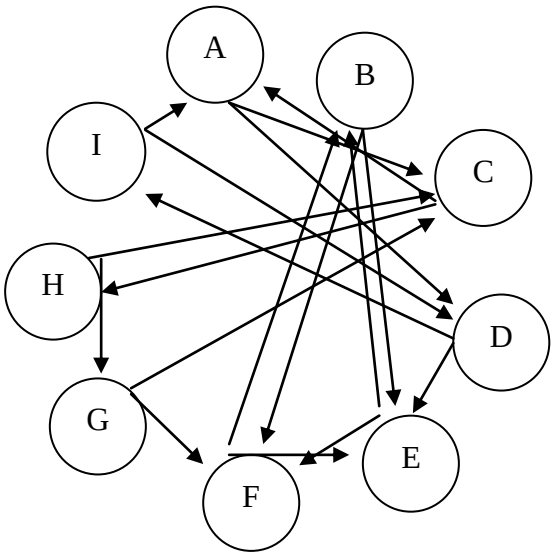
(zdroj: vlastní)

Otázka č. 1 je určena k získání poznatků ohledně týmové spolupráce ve víceméně neformálním prostředí. Jedná se o teambuildingovou akci, která je obecně využívaná ke stmelení pracovního kolektivu mimo pracoviště.

Dle sociometrické matice je zřejmé, že v této oblasti nedochází k izolaci žádného pracovníka. Nejméně pozitivních voleb získali zaměstnanci G, H a I. Získali po jedné pozitivní volbě od ostatních. Může to být zapříčiněno menší mírou sympatií ze strany ostatních, nebo určitou mírou neschopnosti týmové spolupráce těchto osob.

5.1.2. Vyhodnocení 1. Otázky – kruhový sociogram

Další formou vyhodnocení otázky č. 1, zaměřené na týmovou spolupráci v pracovním kolektivu je kruhový sociogram. Tato forma interpretace získaných dat je méně přehledná než jiné formy interpretace. Z kruhového sociogramu lze však poměrně snadno získat informace o vzájemných volbách zaměstnanců.



(zdroj: vlastní)

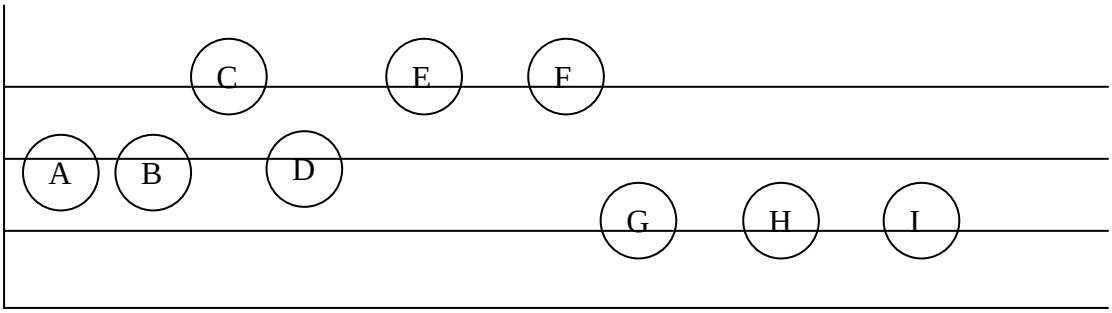
Je tedy možné vidět vzájemné volby mezi zaměstnanci:

- A a C
- B a F
- C a H
- D a I
- E a B
- E a F

Vzájemné volby vznikají na základě oboustranných sympatií mezi dvěma zaměstnanci. Ty mohou vznikat například na základě delší známosti, nebo na základě identičnosti mimopracovních zájmů.

5.1.3. Vyhodnocení 1. Otázky – hierarchický sociogram

Hierarchický sociogram, je oproti kruhovému sociogramu přehlednější, z hlediska počtu obdržených pozitivních voleb. V tomto případě je vytvořen za pomoci několika rovnoběžných přímek vedených z osy Y. Zaměstnanci zanesení na první přímku obdrželi jednu pozitivní volbu, na druhé přímce jsou zaneseni ti, kteří získali dvě pozitivní volby a na třetí přímce zaměstnanci se třemi pozitivními volbami.



(zdroj: vlastní)

Je jasně patrné, že žádný ze zaměstnanců se výrazně neodlišuje od zbylé skupiny. Nikdo není izolován a nikdo nemá ani výrazně více pozitivních voleb než ostatní.

5.1.4. Vyhodnocení 1. Otázky – sociometrické indexy

$A : Sv = \frac{2}{8}$=0,25

$B : Sv = \frac{2}{8}$=0,25

$C : Sv = \frac{3}{8}$=0,375

$D : Sv = \frac{2}{8}$=0,25

$E : Sv = \frac{3}{8}$=0,375

$F : Sv = \frac{3}{8}$=0,375

$G : Sv = \frac{1}{8}$=0,125

$H : Sv = \frac{1}{8}$=0,125

$I : Sv = \frac{1}{8}$=0,125

$Ko = \frac{6}{\frac{2\times 9}{2}}$ = 0,66

$Iz = \frac{0}{9}$ = 0

V rámci otázky č. 1 je využit index pozitivní sociometrický status, index skupinové koheze a index izolace.

Ze získaných propočtů lze vyčíst, že v oblasti pozitivního sociometrického statusu nikdo výrazně nevyčnívá nad ostatní. Žádný výsledek se výrazně neblíží číslu 1. Nejvyššího výsledku dosáhli zaměstnanci C, E a F.

Skupinová koheze dosahuje hodnoty 0,66, což znamená, že v případě otázky č. 1 lze hovořit o poměrně velkém počtu vzájemných voleb.

Index izolace dosahuje hodnoty 0, z čehož vyplývá, že nikdo by nebyl na teambuildingové akci izolován.

5.2. Otázka č. 2

Napište jména dvou osob, se kterými byste naopak spolupracovat nechtěl/a.

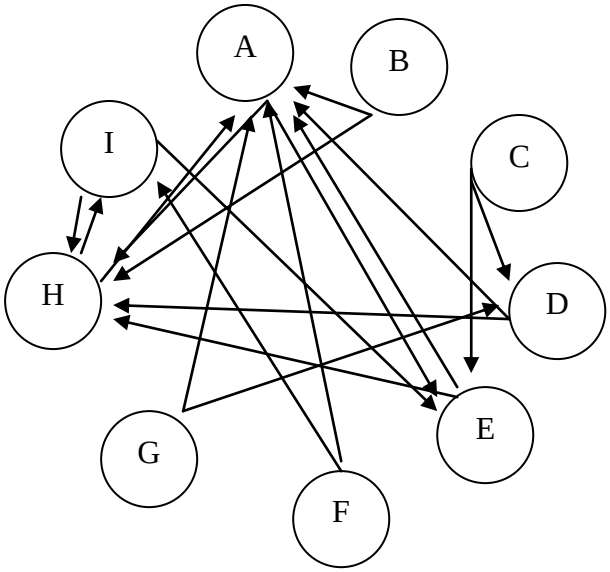
5.2.1. Vyhodnocení 2. Otázky – sociometrická matice

0	A	B	C	D	E	F	G	H	I	∑+	∑-
A	0				-			-			2
B	-	0						-			2
C			0	-	-						2
D	-			0				-			2
E	-				0			-			2
F	-					0			-		2
G	-			-			0				2
H	-							0	-		2
I					-			-	0		2
∑+											2
∑-	6	0	0	2	3	0	0	5	2		18

(zdroj: vlastní)

Tato otázka jasně navazuje na otázku první. Ze sociometrické matice lze vyčíst, že zaměstnanec A a zaměstnanec H získali nejvíce negativních voleb. Může to být způsobeno antipatiemi ze stran ostatních zaměstnanců, nebo neschopností týmové spolupráce. Naopak zaměstnanci B, C, F a G neobdrželi žádnou negativní volbu.

5.2.2. Vyhodnocení 2. Otázky – kruhový sociogram



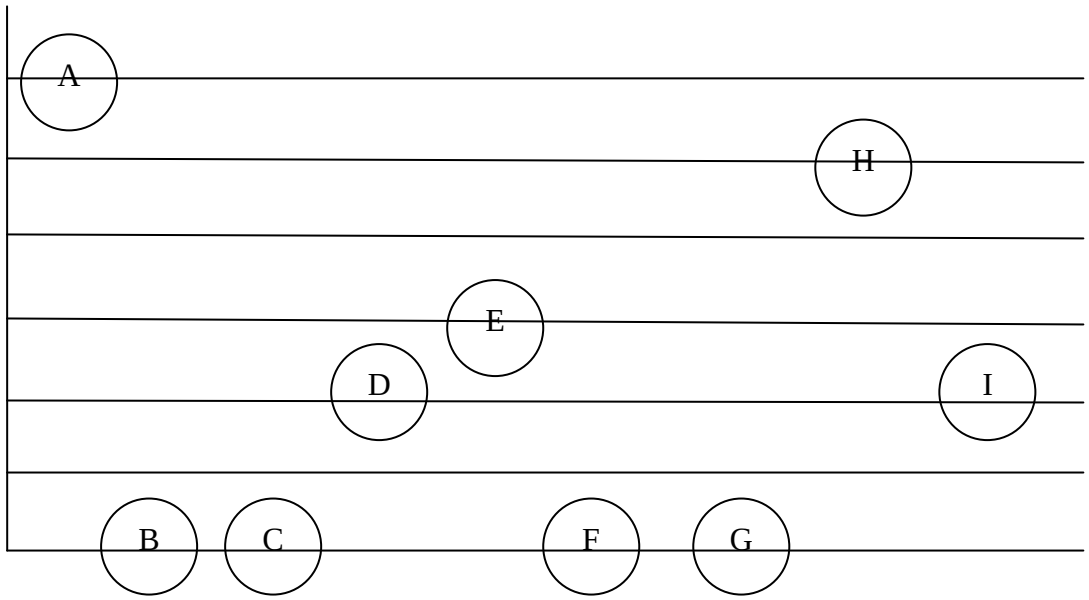
(zdroj: vlastní)

Z kruhového sociogramu lze opět vyčíst počet vzájemných voleb mezi jednotlivými zaměstnanci.

Konkrétně mezi zaměstnanci:

- A a E
- A a H
- H a I

5.2.3. Vyhodnocení 2. Otázky – hierarchický sociogram



(zdroj: vlastní)

Hierarchický sociogram jasně potvrzuje, že nejvíce negativních voleb získali zaměstnanci A a H. Zaměstnanci B, C, F a G neobdrželi žádnou negativní volbu. D a I získali po dvou negativních volbách a zaměstnanec E obdržel volby tři.

5.2.4. Vyhodnocení 2. Otázky – sociometrické indexy

A: $So = \frac{6}{8} = 0{,}75$

B: $So = \frac{0}{8} = 0$

C: $So = \frac{0}{8} = 0$

D: $So = \frac{2}{8} = 0{,}25$

E: $So = \frac{3}{8} = 0{,}375$

F: $So = \frac{0}{8} = 0$

G: $So = \frac{0}{8} = 0$

H: $So = \frac{5}{8} = 0{,}625$

I: $So = \frac{2}{8} = 0{,}25$

$Ko = \frac{3}{\frac{2 \times 9}{2}} = 0{,}33$

$Iz = \frac{4}{9} = 0{,}44$

Pro tuto otázku byl využit index negativní sociometrický status *So*. Nejvyšší hodnoty dosahuje zaměstnanec A s hodnotou 0,75. Hned za ním se na pomyslném žebříčku umístil zaměstnanec H s hodnotou 0,625. Zaměstnancům B, C, F a G byla vypočtena hodnota 0.

Index skupinové koheze v tomto případě dosahuje poměrně nízké hodnoty 0, 33.

Index izolace dosahuje hodnoty 0,44 z důvodu neobdržení žádných negativních voleb zaměstnanci B, C, F a G.

5.3. Otázka č. 3

Napište jméno kolegy, kterého byste byl/a ochoten/na chránit před postihem, v případě porušení pracovního řádu.

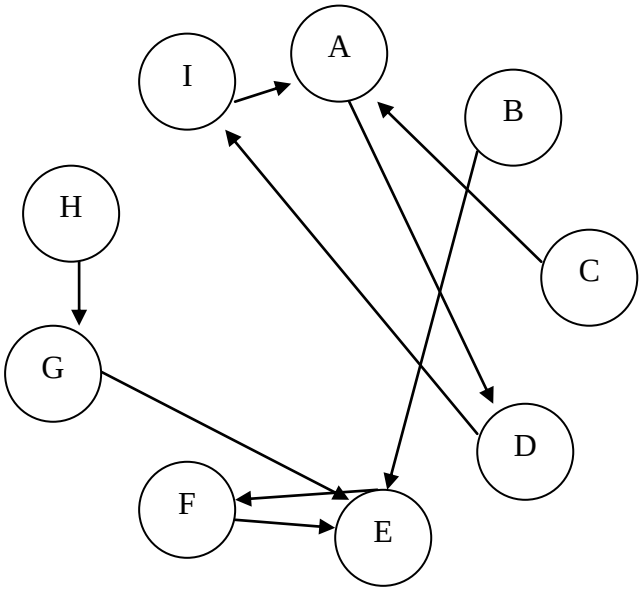
5.3.1. Vyhodnocení 3. Otázky – sociometrická matice

0	A	B	C	D	E	F	G	H	I	∑+	∑-
A	0			+						1	
B		0			+					1	
C	+		0							1	
D				0					+	1	
E					0	+				1	
F					+	0				1	
G						+	0			1	
H							+	0		1	
I	+								0	1	
∑+	2	0	0	1	2	2	1	0	1	9	
∑-											

(zdroj: vlastní)

Tato otázka je zaměřena na soudržnost jednotlivých zaměstnanců v případě porušení pracovního řádu, například při poškození nebo zničení hmotného majetku. V této otázce je povolena jedna volba. Nejvíce pozitivních voleb získali zaměstnanci A, E a F s hodnotou 2. Zaměstnanci B, C a H naopak neobdrželi žádnou volbu.

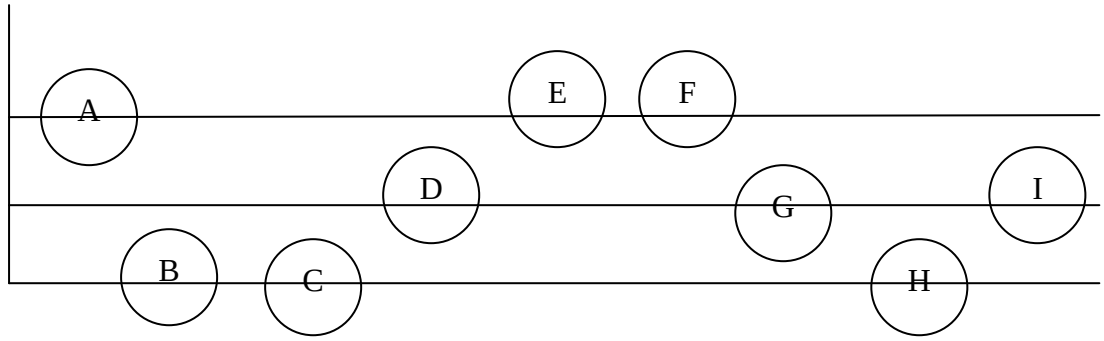
5.3.2. Vyhodnocení 3. Otázky – kruhový sociogram



(zdroj: vlastní)

Z kruhového sociogramu lze vyčíst, že došlo k jedné vzájemné volbě, a to mezi zaměstnanci F a E. Může to být zapříčiněno tím, že se jedná o dvě ženy, přibližně stejného věku v téměř výhradně mužském pracovním kolektivu.

5.3.3. Vyhodnocení 3. Otázky – hierarchický sociogram



(zdroj: vlastní)

Pro ilustraci získaných hodnot je opět využit hierarchický sociogram, ze kterého je patrné, kolik který zaměstnanec obdržel pozitivních voleb. První rovnoběžka vyjadřuje počet 0. Rovnoběžka posazená nejvýše na ose y označuje počet 2.

5.3.4. Vyhodnocení 3. Otázky – sociometrické indexy

A: $Sv = \frac{2}{8} = 0{,}25$

B: $Sv = \frac{0}{8} = 0$

C: $Sv = \frac{0}{8} = 0$

D: $Sv = \frac{1}{8} = 0{,}125$

E: $Sv = \frac{2}{8} = 0{,}25$

F: $Sv = \frac{2}{8} = 0{,}25$

G: $Sv = \frac{1}{8} = 0{,}125$

H: $Sv = \frac{0}{8} = 0$

I: $Sv = \frac{1}{8} = 0{,}125$

$Ko = \frac{1}{\frac{1 \times 9}{2}} = 0{,}22$

$Iz = \frac{3}{9} = 0{,}33$

Zde je opět využit index pozitivní sociometrický status *Sv*. Žádný zaměstnanec nedosahuje hodnoty blížící se hodnotě 1, ale zaměstnanci B, C a H neobdrželi žádnou pozitivní volbu. Z toho důvodu lze pozorovat, že jejich vzorce dosahují hodnoty 0.

Index skupinové koheze dosahuje hodnoty 0,22 tedy jedné vzájemné volby, která je zanedbatelná.

Index izolace dosahuje hodnoty 0,33 z důvodu neobdržení žádné volby u tří zaměstnanců.

5.4. Otázka č. 4

V případě, že byste si mohl/a vybrat obsazení kanceláří, s kým byste rád/a sdílel/a společný stůl? Uveďte dvě jména:

5.4.1. Vyhodnocení 4. Otázky – sociometrická matice

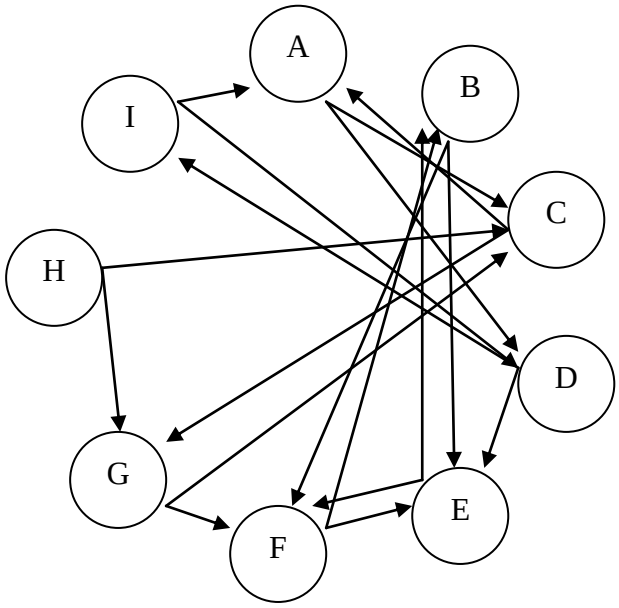
0	A	B	C	D	E	F	G	H	I	∑+	∑-
A	0		+	+						2	
B		0			+	+				2	
C	+		0				+			2	
D				0	+				+	2	
E		+			0	+				2	
F		+			+	0				2	
G			+			+	0			2	
H			+				+	0		2	
I	+			+					0	2	
∑+	2	2	3	2	3	3	2	0	1	18	
∑-											

(zdroj: vlastní)

Otázka je zaměřená na sdílení jedné místnosti s jiným zaměstnancem. Z odpovědí na tuto otázku lze získat informace o skutečných sympatiích na pracovišti. Strávení pracovního dne s jiným člověkem v kanceláři vyžaduje určité porozumění, aby nevznikaly zbytečné konflikty na pracovišti.

Ze sociometrické matice lze vyčíst, že nejvíce pozitivních voleb získali zaměstnanci C, E a F. Naopak žádnou pozitivní volbu nezískal zaměstnanec H.

5.4.2. Vyhodnocení 4. Otázky – kruhový sociogram

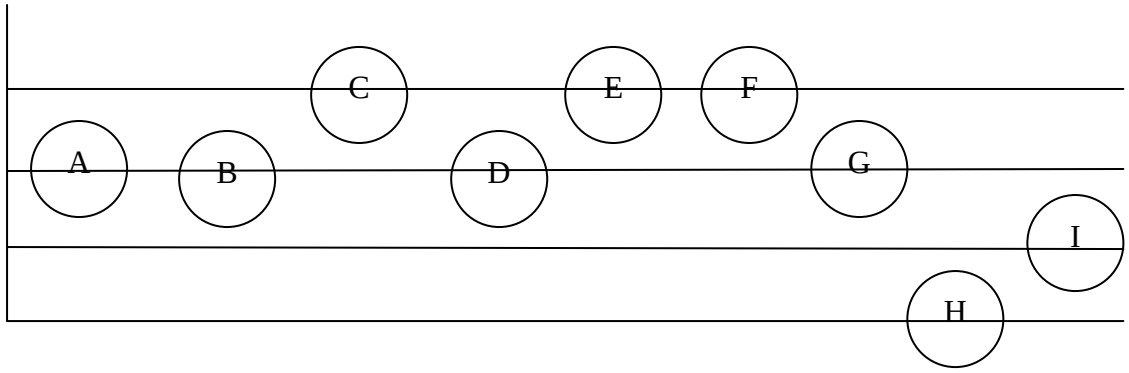


(zdroj: vlastní)

Vzniklo celkem šest vzájemných pozitivních voleb. A to mezi zaměstnanci:

- A a C
- B a E
- B a F
- C a G
- I a D
- E a F

5.4.3. Vyhodnocení 4. Otázky – hierarchický sociogram



(zdroj: vlastní)

Je jasně patrné, že zaměstnanec H neobdržel žádnou pozitivní volbu, zaměstnanec I obdržel jednu pozitivní volbu a ostatní zaměstnanci se rozdělují na dvě skupiny. Jednu, která obdržela dvě pozitivní volby a druhou, která obdržela tři pozitivní volby.

5.4.4. Vyhodnocení 4. Otázky – sociometrické indexy

A: $Sv = \frac{2}{8} = 0{,}25$

B: $Sv = \frac{2}{8} = 0{,}25$

C: $Sv = \frac{3}{8} = 0{,}375$

D: $Sv = \frac{2}{8} = 0{,}25$

E: $Sv = \frac{3}{8} = 0{,}375$

F: $Sv = \frac{3}{8} = 0{,}375$

G: $Sv = \frac{2}{8} = 0{,}25$

H: $Sv = \frac{0}{8} = 0$

I: $Sv = \frac{1}{8} = 0{,}125$

$Ko = \frac{6}{\frac{2\times 9}{2}} = 0{,}66$

$Iz = \frac{1}{9} = 0{,}11$

Zde byl opět využit index pozitivní sociometrický status *Sv*. Výpočtem získané hodnoty, se od sebe víceméně neliší. Nejvíce pozitivních voleb získali zaměstnanci C, E a F. Naopak žádnou pozitivní volbu nezískal zaměstnanec H.

Index skupinové koheze nabývá hodnoty 0,66, z čehož lze vydedukovat, že v tomto ohledu se zde vyskytuje větší množství vzájemných vztahů.

Index izolace nabývá hodnoty 0,11, která je poměrně zanedbatelná, avšak znamená to, že jeden ze zaměstnanců je od skupiny izolován.

5.5. Otázka č. 5

S kým byste naopak společný stůl nikdy sdílet nechtěl/a ?

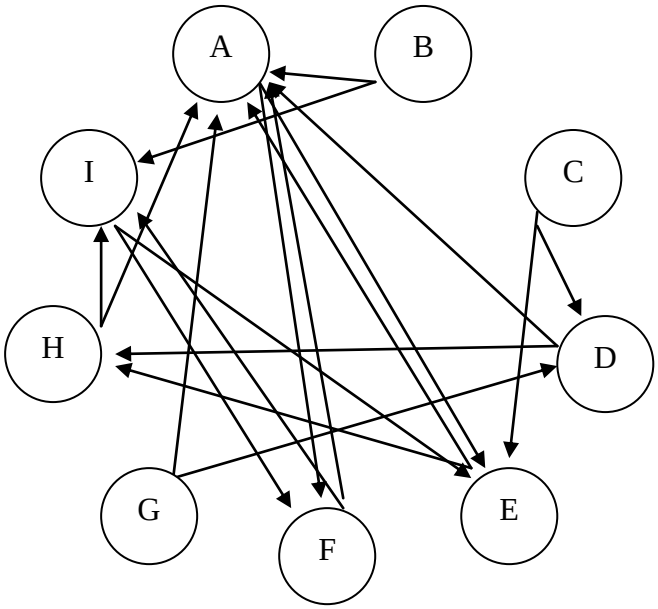
5.5.1. Vyhodnocení 5. Otázky – sociometrická matice

0	A	B	C	D	E	F	G	H	I	∑+	∑-
A	0				-	-				2	
B	-	0							-	2	
C			0	-	-					2	
D	-			0				-		2	
E	-				0			-		2	
F	-					0			-	2	
G	-			-			0			2	
H	-							0	-	2	
I					-	-			0	2	
∑+										2	
∑-	6	0	0	2	3	2	0	2	3	18	

(zdroj: vlastní)

Ze sociometrické matice je na první pohled jasné, že většina zaměstnanců, tedy přesně šest, by nechtěla sdílet společnou kancelář se zaměstnancem A. Zaměstnanci B, C a G jsou dle dosažených výsledků bezproblémoví, proto nedostali ani jednu negativní volbu. Ostatní se dělí o 2-3 negativní volby.

5.5.2. Vyhodnocení 5. Otázky – kruhový sociogram

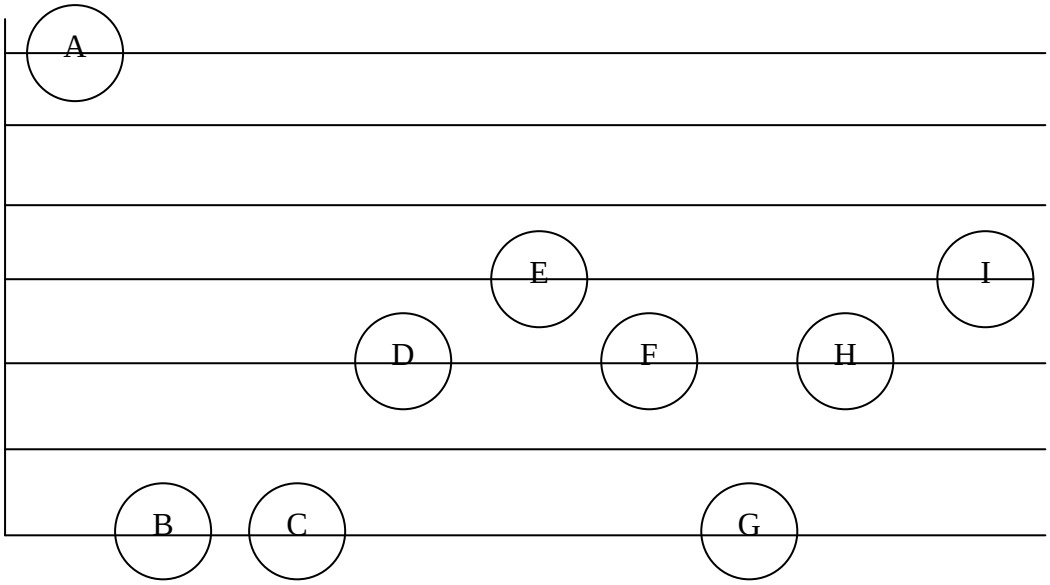


(zdroj: vlastní)

Zřejmě z důvodu vzájemných antipatií lze z kruhového sociogramu vyčíst oboustranné výběry mezi zaměstnanci:

- A a E
- A a F
- F a I

5.5.3. Vyhodnocení 5. Otázky – hierarchický sociogram



(zdroj :vlastní)

Je jasně zřetelné, že jednoznačně nejvíce negativních voleb obdržel zaměstnanec A.

Zaměstnanci B, C a G nezískali ani jednu negativní volbu. D, F a H disponují dvěma negativními volbami. E a I obdrželi tři negativní volby.

5.5.4. Vyhodnocení 5. Otázky – sociometrické indexy

A: $So = \frac{6}{8} = 0{,}75$

B: $So = \frac{0}{8} = 0$

C: $So = \frac{0}{8} = 0$

D: $So = \frac{2}{8} = 0{,}25$

E: $So = \frac{3}{8} = 0{,}375$

F: $So = \frac{2}{8} = 0{,}25$

G: $So = \frac{0}{8} = 0$

H: $So = \frac{2}{8} = 0{,}25$

I: $So = \frac{3}{8} = 0{,}375$

$Ko = \frac{3}{\frac{2\times 9}{2}} = 0{,}33$

$Iz = \frac{3}{9} = 0{,}33$

Index negativní sociometrický status a hodnota 0,75 jasně poukazuje na zaměstnance A jako na osobu s nejvyšším statusem odmítnutí. Zaměstnanec A nejspíše v ostatních vyvolává antipatie, nechtějí s ním sdílet kancelář. Nejnižší status odmítnutí mají zaměstnanci B, C a G.

Index skupinové koheze je na hodnotě 0,33. Znamená to, že mezi zaměstnanci existují v tomto ohledu tři vzájemné negativní vazby.

Indexu izolace je rovna rovněž hodnota 0,33, která vypovídá o jakési izolaci tří osob.

5.6. Otázka č. 6

Za kým byste šel/šla v případě závady na drahém přístroji, jež jste sám/sama zavinil/a, přestože jste byl/a přítomen/na povinnému školení? Uveďte jedno jméno.

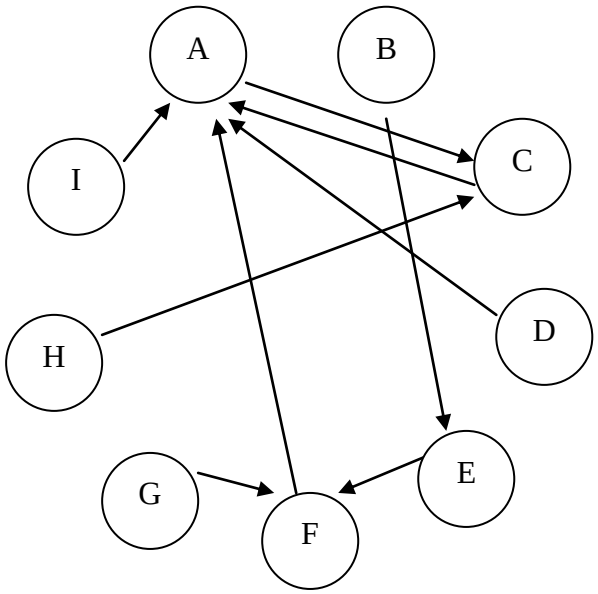
5.6.1. Vyhodnocení 6. Otázky – sociometrická matice

0	A	B	C	D	E	F	G	H	I	∑+	∑-
A	0		+							1	
B		0			+					1	
C	+		0							1	
D	+			0						1	
E					0	+				1	
F	+					0				1	
G						+	0			1	
H			+					0		1	
I	+								0	1	
∑+	4	0	2	0	1	2	0	0	0	9	
∑-											

(zdroj: vlastní)

Ze sociometrické matice je možné vyčíst, že nejvíce pozitivních voleb získal zaměstnanec A. Zaměstnanci B, D, G, H a I nezískali ani jednu pozitivní volbu. C a F obdrželi po dvou volbách a zaměstnanec E získal jednu pozitivní volbu.

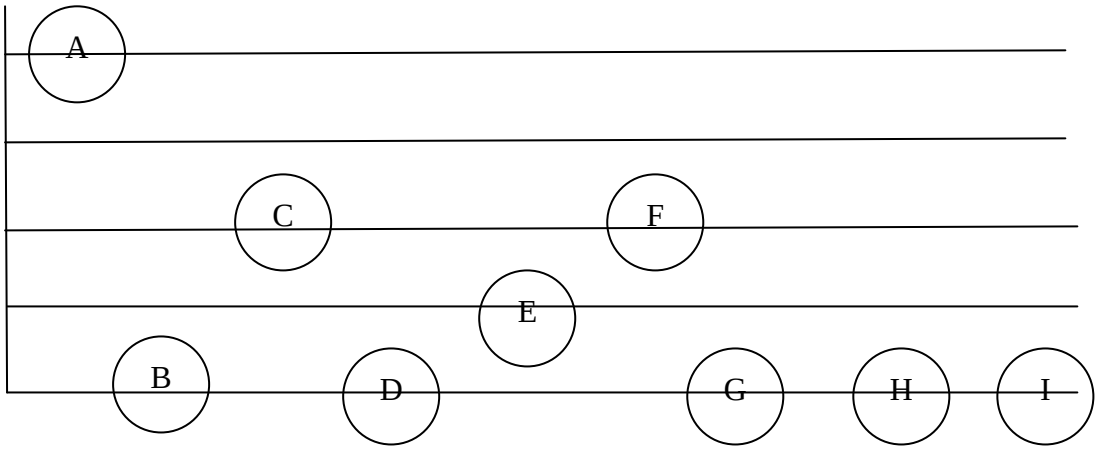
5.6.2. Vyhodnocení 6. Otázky – kruhový sociogram



(zdroj: vlastní)

Z kruhového sociogramu lze vyčíst pouze jednu vzájemnou volbu a to mezi zaměstnanci A a C.

5.6.3. Vyhodnocení 6. Otázky – hierarchický sociogram



(zdroj: vlastní)

Opět je jasně zřetelné, že nejvíce pozitivních voleb získal zaměstnanec A s počtem 4. Zaměstnanci B, D, G, H a I obdrželi nula pozitivních voleb. C a F po dvou pozitivních volbách a zaměstnanec E obdržel jednu volbu.

5.6.4. Vyhodnocení 6. Otázky – sociometrické indexy

A: $Sv = \frac{4}{8} = 0{,}5$

B: $Sv = \frac{0}{8} = 0$

C: $Sv = \frac{2}{8} = 0{,}25$

D: $Sv = \frac{0}{8} = 0$

E: $Sv = \frac{1}{8} = 0{,}125$

F: $Sv = \frac{2}{8} = 0{,}25$

G: $Sv = \frac{0}{8} = 0$

H: $Sv = \frac{0}{8} = 0$

I: $Sv = \frac{0}{8} = 0$

$Ko = \frac{1}{\frac{1 \times 9}{2}} = 0{,}22$

$Iz = \frac{5}{9} = 0{,}55$

Na základě indexu pozitivního sociometrického statusu, lze jednoznačně říci, že nejvíce pozitivních voleb obdržel zaměstnanec A, a to s hodnotou 0,5. B, D, G, H a I nezískali ani jednu pozitivní volbu, a proto je jejich index volby roven 0.

Index skupinové koheze nabývá hodnoty 0, 22. Tato hodnota svědčí o jedné oboustranné volbě mezi zaměstnanci.

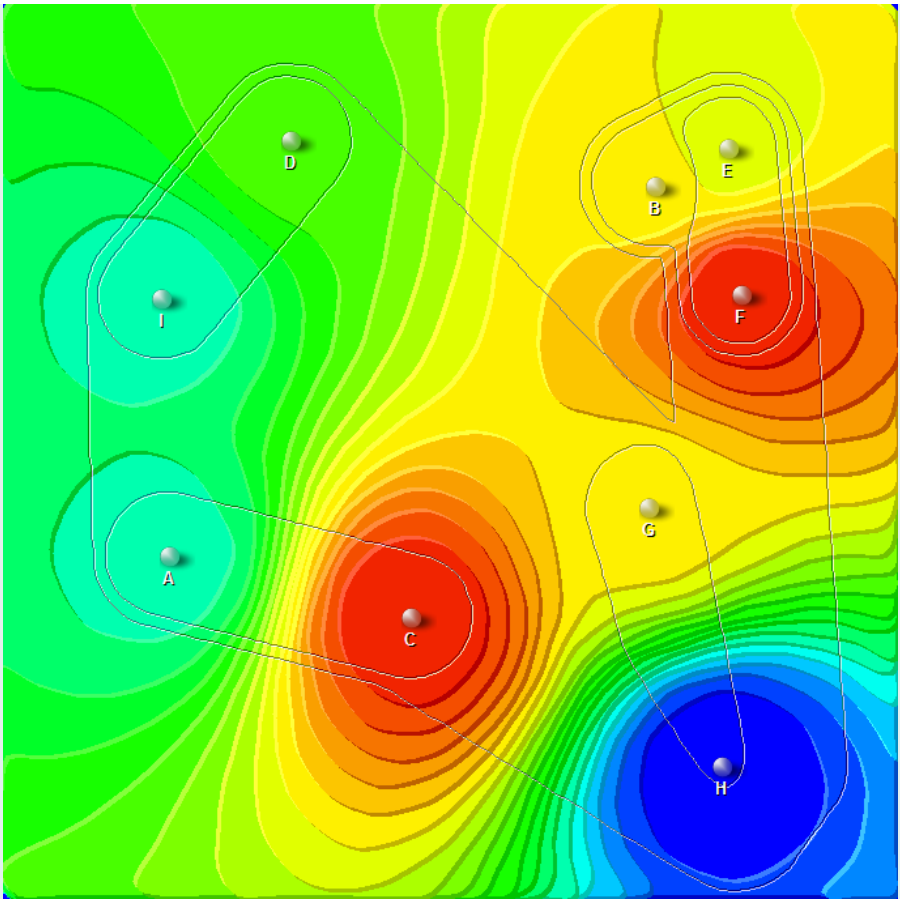
Index izolace je poměrně velký. Nabývá hodnoty 0, 55 a to z toho důvodu,že je zde 5 zaměstnanců, kteří neobdrželi ani jednu pozitivní volbu.

5.7. Sociomapa

Ze získaných výsledků v empirické části bakalářské práce byla vytvořena sociomapa, která slouží jako prostředek k interpretaci výsledků zkoumaných sociálních vztahů v organizaci. Sociomapa se snaží utvořit obraz, který na pohled připomíná mapu a je vždy interpretován za pomoci konkrétních pravidel.

„*Lidská schopnost pohybovat se v prostoru, ke které jsme od raného dětství vedeni pomáhá interpretovat vzájemné vztahy zakódované v sociomapách. Sociomapy umožňují vizualizovat, odhalovat a analyzovat strukturu a dynamiku různých systémů a následně je prezentovat způsobem, který je srozumitelný, a to zejména pro neakademickou veřejnost*[15].“

Tato konkrétní sociomapa byla získána za pomoci společnosti QED GROUP a.s., a to jmenovitě díky panu Ing. Mgr. Martinu Vranému.



Sociomapou nazýváme matematický model, který je sestrojen jako řešení problému, jak prostorově vyjádřit vzájemné vztahy a komunikaci mezi lidmi. Jedná se o obdobný model jako je například sociogram, ovšem sociomapa je oproti sociogramu lépe čitelná.

Na sociomapě, která je zahrnuta v této bakalářské práci, jsou zobrazeni jednotliví členové pracovního kolektivu, který byl analyzován. Písmena A až I znázorňují zaměstnance, se kterými bylo pracováno v empirické části bakalářské práce.

Dále je nutné si povšimnout barev a vrstevnic. Červená barva znázorňuje zaměstnance s nejlepším hodnocením ze strany ostatních členů pracovní skupiny. Tyto zaměstnanci, tedy zaměstnanec C a F jsou považováni za nejvíce sympatické členy týmu. Zároveň jsou ale na mapě poměrně daleko od sebe. Možným východiskem při řešení problémů v komunikaci by mohlo být lepší propojení těchto dvou zaměstnanců. Co se týče zaměstnance C, tedy jednatele společnosti, pak sociomapa poukázala na správnou efektivní komunikaci s ostatními a tudíž vhodnost tohoto zaměstnance na pozici jednatele.

Naopak nejhůře je vnímán zaměstnanec H, jak je patrné z modré barvy, která charakterizuje jakousi hlubinu. Je znázorněn nejdál ode všech ostatních, avšak je patrná existence komunikace se zaměstnancem G. Právě zmíněný zaměstnanec G by mohl zaměstnanci H pomoci v zlepšení komunikace s ostatními.

Celý pracovní tým je rozdělen do několika komunikačně vzdálených skupin, což je v případě relativně malého kolektivu nežádoucí. Je zřejmé, že celý pracovní tým musí začít více pracovat na efektivitě vzájemné komunikace, která se posléze jistě projeví na kvalitě jejich výkonů a povede k celkovému zlepšení sociálního klimatu na pracovišti a zároveň prosperity celé společnosti.

6 Závěr

Tato bakalářská práce si kladla za cíl definovat a celkově zmapovat sociální vztahy v soukromé stavební firmě ve městě Tábor. Firma má jedno z vedoucích postavení na stavebním trhu v celém Jihočeském kraji. Sociální vztahy mezi administrativními zaměstnanci této firmy byly zmapovány a definovány za využití sociometrického šetření, založeného na jednotlivých sociometrických metodách jakými jsou sociometrické matice, sociogramy, sociometrické indexy a sociomapa. Díky sociometrickým metodám lze zajistit poměrně spolehlivou interpretaci vzájemných sympatií,antipatií, či informací o popularitě nebo naopak izolaci jednotlivých osob. Na základě takovýchto poznatků lze konstruktivně řešit možné problémy v komunikaci mezi zaměstnanci, nebo zlepšení celkového klimatu na pracovišti, na kterém si společnost zakládá.

Uvedená soukromá stavební firma si také zakládá na zachování stálých zaměstnanců za předpokladu, že nebudou hrubě porušeny smluvní podmínky mezi zaměstnancem a společností. Z tohoto důvodu se veškeré konflikty na pracovišti řeší pouze osobní domluvou bez vyvození důsledků. Ze zjištěných dat je ale zřejmé, že například v souvislosti s osobou H by mělo být žádoucí řešit situaci jiným způsobem. Osoba H je nejméně přijímaným až téměř izolovaným elementem ve firemním kolektivu. Nejspíše je to dáno jeho povahovými rysy, nebo krátkým působením ve firmě, ale osoba H získala celkově sedm negativních voleb. To je v kolektivu devíti osob poměrně vysoké číslo, zejména když se přihlédne k počtu voleb pozitivních, tedy jedné. Dalším problémem je jistá neochota přijímat nové kolegy ze strany dlouholetých zaměstnanců. Osoby B a G z jedné strany získali nulový počet negativních voleb, ale ze strany druhé pouhé čtyři pozitivní volby od spolupracovníků. Je zjevné, že tyto osoby nejsou zcela odmítány, ale zároveň není možné říci, že by byly zcela přijímány z důvodu pouhých tří let působení ve firmě. Dále byla také zmíněna osoba A, která je vnímána pozitivně, z hlediska kvalifikovanosti, zároveň však je vnímána i nejvíce negativně z hlediska jejích charakterových rysů. V tomto případě je žádoucí, aby se dotyčný snažil více přizpůsobit ostatním spolupracovníkům.

Závěrem této bakalářské práce je nutno podotknout, že veškeré vztahy, které jsou popsány, nejsou popsány do takové hloubky, do které by to bylo pro vyvozování personálních důsledků nutné. Zjištěné výsledky například nezohledňují ekonomický přínos jednotlivých zaměstnanců společnosti, a proto by měly být dále přezkoumávány samotným vedením firmy i v tomto širším kontextu, který je však nad rámec bakalářské práce. Veškeré uvedené výsledky jsou souborem subjektivního relativního odhadu, nicméně mohou poskytnout potřebné vodítko pro nastartování pozitivních změn ve zkoumané společnosti.

7 Seznam použitých zdrojů

[1] BAHBOUH, RADVAN. *Sociomapování.* Praha: Nakladatelství Gema Art, 1995. ISBN 80-901-4250-8

[2] HAYES, NICKY. *Základy sociální psychologie.* Překlad: Irena Štěpaníková. Praha: Portál, 2009. ISBN 80-7178-198-3

[3] MUSIL, JIŘÍ V. *Analýza procesu sociální interakce.* Olomouc: Cyrilometodějská teologická fakulta Univerzity Palackého v Olomouci, Univerzitní nám. 22 a Psychologická výchovná poradna v Olomouci, 2006.ISBN 80- 903-4492-5

[4] MUSIL, JIŘÍ V. *Sociometrie v psychologické kognici.* Olomouc: Cyrilometodějská teologická fakulta Univerzity Palackého v Olomouci, Univerzitní nám. 22 a Psychologická výchovná poradna v Olomouci, Žerotínovo nám. 14, 2003. ISBN 80-238-8935-4

[5] MUSIL, JIŘÍ V. *Sociometrie v psychologické kognici,* strana 16. Olomouc: Cyrilometodějská teologická fakulta Univerzity Palackého v Olomouci, Univerzitní nám. 22 a Psychologická výchovná poradna v Olomouci, Žerotínovo nám. 14, 2003. ISBN 80-238-8935-4

[6] MUSIL, JIŘÍ V. *Sociometrie v psychologické kognici,* strana 17. Olomouc: Cyrilometodějská teologická fakulta Univerzity Palackého v Olomouci, Univerzitní nám. 22 a Psychologická výchovná poradna v Olomouci, Žerotínovo nám. 14, 2003 ISBN 80-238-8935-4

[7] NOVOTNÁ, ELIŠKA. *Sociologie organizace.* Praha: Grada Publishing, a.s., 2008. ISBN 80-247-6813-5

[8] NOVOTNÁ, ELIŠKA. *Základy sociologie.* Praha: Grada Publishing, a.s., 2008. ISBN 80-247-2396-4

[9] PETRUSEK, MILOSLAV. *Sociometrie.* Praha: Nakladatelství Svoboda, 1969. ISBN není

[10] PETRUSEK, MILOSLAV. *Sociometrie,* strana 159. Praha: Nakladatelství Svoboda, 1969. ISBN není

[11] ŘEZÁČ, JAROSLAV. *Sociální psychologie.* Brno: Nakladatelství PAIDO, 1998. ISBN 80-85931-48-6

[12] ŘEZÁČ, JAROSLAV. *Sociální psychologie,* strana 16. Brno: Nakladatelství PAIDO, 1998. ISBN 80-85931-48-6

[13] SLEJŠKA, DRAGOSLAV. *Sociometrické výzkumy pracovních skupin.* Hradec Králové: Institut pro sociální analýzu, 1970. ISBN není

[14]STRUČNÝ ÚVOD DO SOCIOMETRIE. *Psychologie v teorii a praxi* [online]. 2009 [cit. 2014-11-10]. Dostupné z: http://rudolfkohoutek.blog.cz/0901/sociometrie

[15]CO JE SOCIOMAPOVÁNÍ. *Sociomapování* [online]. 2014 [cit. 2014-11-10]. Dostupné z: http://www.sociomap.com/cs/info/

[16]SKUPINA-ZÁKLADNÍ SOCIOLOGICKÝ POJEM. *SOCIOweb,Sociologický magazín* [online]. 2006 [cit. 2014-11-10]. Dostupné z: http://www.socioweb.cz/index.php?disp=teorie&shw=131&lst=112

[17]SKUPINY, RŮZNÁ ROZDĚLENÍ SKUPIN, VZTAHY VE SKUPINĚ. *Studium psychologie* [online]. 2012 [cit. 2014-11-10]. Dostupné z: http://studium-psychologie.cz/socialni-psychologie/6-skupiny.html

[18]SOCIÁLNÍ INTERAKCE. *Psychologie a komunikace* [online]. 2009 [cit. 2014-11-10]. Dostupné z:http://www.szsmb.cz/admin/upload/sekce_materialy/SOCI%C3%81LN%C3%8D__INTERAKCE.pdf

[19]JEDINEC V PRACOVNÍ SKUPINĚ. *Univerzita Online* [online]. 2012 [cit. 2014-11-10]. Dostupné z: http://www.univerzita-online.cz/mng/psychologie-v-ekonomicke-praxi/jedinec-v-pracovni-skupine/

7.1. Seznam vyobrazení

Tabulka č. 1 – Vnitřní předpoklady jedince……13
Tabulka č. 2 – Typologie sociálních skupin……16
Tabulka č. 3 – Sociometrická matice……...23
Tabulka č. 4 – Složení pracovní skupiny……29
Tabulka č. 5 – Shrnutí získaných voleb……...30

8 Přílohy

8.1. Dotazník

Vytvořený dotazník se skládá ze šesti otázek, týkajících se oblasti týmové spolupráce a vzájemné komunikace.

Jméno a příjmení:……..

Ot.č.1 : Představte si situaci, že Váš pracovní tým bude vyslán na teambuildingovou akci. V rámci této akce se budete muset rozdělit do týmů po třech. Napište jména dvou osob, se kterými byste rád/a spolupracoval/a.

1. …….
2. …….

Ot.č.2 : Napište jména dvou osob, se kterými byste naopak spolupracovat nechtěl/a.

1. …….
2. …….

Ot.č.3 : Napište jméno kolegy, kterého byste byl/a ochoten/na chránit před postihem, v případě porušení pracovního řádu.

1. …….

Ot.č.4 : V případě, že byste si mohl/a vybrat obsazení kanceláří, s kým byste rád/a sdílel/a společný stůl? Uveďte dvě jména:

1. …….
2. …….

Ot.č.5 : S kým byste naopak společný stůl nikdy sdílet nechtěl/a ?

1. …….
2. …….

Ot.č.6 : Za kým byste šel/šla v případě závady na drahém přístroji, jež jste sám/sama zavinil/a, přestože jste byl/a přítomen/na povinnému školení? Uveďte jedno jméno.

1. ……..