

**Česká zemědělská univerzita v Praze**

**Provozně ekonomická fakulta**

**Katedra psychologie**



**Bakalářská práce**

**Využití sociometrických metod v pracovním  
prostředí**

**Jana Olexová**

© 2013 ČZU v Praze

**ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE**

**Katedra psychologie**

**Provozně ekonomická fakulta**

# **ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE**

**Olexová Jana**

**Veřejná správa a regionální rozvoj**

**Název práce**

**Využití sociometrických metod v pracovním prostředí**

**Anglický název**

**An application of sociometric methods in a working environment**

## **Cíle práce**

Cílem bakalářské práce je zmapování sociálních vazeb v pracovním kolektivu ve vybrané firmě. Pomocí sociometrické metody bude vyhodnoceno postavení jednotlivců v daném pracovním kolektivu, bude popsána pracovní atmosféra a kvalita vztahů mezi zaměstnanci. Po vyhodnocení situace bude navrženo případné doporučení na zlepšení.

## **Metodika**

Bakalářská práce se bude skládat ze dvou částí, teoretické a empirické. Teoretická část práce bude zahrnovat nastudování dané problematiky a vymezení obecných pojmů. Empirická část se bude týkat výzkumu začlenění zaměstnanců v kolektivu a sledování komunikace mezi pracovníky. Pro účel práce bude využita metoda sociometrického šetření.

## **Harmonogram zpracování**

Tvorba teoretické části: leden 2012 - červen 2012

Volba nebo sestavení výzkumného nástroje: duben 2012 - červen 2012

Sběr dat: červenec 2012 - září 2012

Analýza dat, tvorba empirické části: září 2012 - listopad 2012

Komentáře empirické části, diskuse, závěry BP: prosinec 2012 - únor 2013

## **Rozsah textové části**

40 - 60 str.

## **Klíčová slova**

Pracovní prostředí, pracovní vztahy, pracovní klima, chování ve skupině, sociometrie.

## **Doporučené zdroje informací**

BAHBOUH, Radvan. Sociomapování. Praha: Gema Art, 1995, 52 s. ISBN 80-901425-0-8.

MUSIL, Jiří V. Analýza procesu sociální interakce: Symlog. Olomouc: Psychologická a výchovná poradna, 2006, 59 s. ISBN 80-903449-2-5.

MUSIL, Jiří V. Sociometrie v psychologické kognici. Olomouc: Cyrilometodějská teologická fakulta Univerzity Palackého, 2006, 363 s. ISBN 80-238-8935-4.

MUSIL, Jiří V., SMĚŠNÁ, Michaela. L-J sociometrická technika. Olomouc: Psychologická a výchovná poradna, 2006, 68 s. ISBN 80-903449-1-7.

PETRUSEK, Miloslav. Sociometrie. Praha: Svoboda, 1969, 262 s.

ŘEZÁČ, Jaroslav. Sociální psychologie. Brno: Paido, 1998, 268 s. ISBN 80-85931-48-6.

## **Vedoucí práce**

Michálek Pavel, Mgr. Ing., Ph.D.

## **Termín odevzdání**

březen 2013



PhDr. Pavla Rymešová, Ph.D.  
Vedoucí katedry



prof. Ing. Jan Hron, DrSc., dr.h.c.  
Děkan fakulty

### 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:

---

## Poděkování

Ráda bych touto cestou poděkovala vedoucímu mé bakalářské práce Mgr. Ing. Pavlu Michálkovi, Ph.D. za jeho vstřícnost, trpělivost a cenné odborné rady. Dále mé poděkování náleží pracovnímu týmu ze společnosti Credit One, a. s. kteří se ochotně zúčastnili mého sociometrického výzkumu a též i vedení společnosti, které mi umožnilo ve své firmě výzkum realizovat. Velké poděkování též náleží celé mé rodině za podporu, trpělivost a povzbuzování po dobu mého studia.

# Využití sociometrických metod v pracovním prostředí

---

## An application of sociometric methods in a working environment

### Souhrn

Teoretická část práce je v první části věnována vysvětlení základních pojmů z oblasti sociometrie, jejichž znalost je nezbytná pro správnou interpretaci zjištěných výsledků v empirické části. Následně autorka představuje sociometrickou metodu, která je základním nástrojem pro analýzu neformální struktury a dynamiky pracovní skupiny. Sociometrická metoda je vhodným nástrojem ke zkoumání emocionálních vztahů mezi členy skupiny, stupně blízkosti, sympatií a antipatií. Sociometrická metoda nám pomůže ukázat, kteří pracovníci (členové skupiny) jsou si vzájemně sympatičtí a naopak. Kdo je kým přitahován a kdo má zase vedoucí roli. Pomůže odhalit toho, kdo se podřizuje, anebo je v izolaci.

V empirické části budou teoretické poznatky aplikovány na skupinu 6 zaměstnanců firmy zabývající se hromadným vymáháním pohledávek. Data pro tento sociometrický výzkum byla získána pomocí dotazníkového šetření. Výsledky analýzy vyplněných dotazníků jsou graficky a matematicky prezentovány pomocí několika typů sociogramů a sociometrickými indexy. Empirická část je zakončena slovním popisem a hodnocením výše zmíněných ukazatelů.

### Summary

The theoretical part of thesis contains definition of basic concepts of sociometry which is necessary for correct interpretation of the results in empirical part. An application of sociometric methods in a working environment helps us analysing the informal structure and dynamics of the working group. Sociometry is a science which measures the interpersonal connection between people, shows us who are close to each other, who are in sympathy or who are in antipathy. Results of an application of sociometric methods display person who is leader, who is submissive type or who is in the isolation.

In the empirical part are theoretical knowledge used and applied to group of six employees who are working for company which manages debts collecting. Sociometric data for this research were obtained by questionnaire survey. The results of analysis are presented graphically and mathematically using several types of sociogram and sociometric indexes. The empirical part ends with a description and evaluation of the above-mentioned criteria.

**Klíčová slova:** sociometrie, sociogram, sociometrický index, sociometrická matice, neformální vztahy, pracovní skupina, sociální komunikace, sociometrický dotazník, sociometrická metoda, pracovní prostředí, pracovní klima, chování ve skupině

**Keywords:** sociometry, sociogram, sociometric index, sociometric matrix, informal relationships, working group, social communication, sociometric answer sheet, sociometric method, working environment, working climate, behavior in group

## Obsah

1	Úvod .....	12
2	Cíl práce a metodika .....	13
3	Teoretická část .....	14
3.1	Základní pojmy .....	14
3.1.1	Organizace .....	14
3.1.2	Sociální interakce .....	15
3.1.3	Sociální vztahy v organizaci .....	16
3.1.4	Sociální skupina .....	17
3.1.5	Pracovní skupina .....	18
3.1.6	Interakce v pracovní skupině .....	19
3.1.7	Sociální chování ve skupině .....	21
3.2	Sociometrická metoda .....	22
3.3	Prezentace zjištěných výsledků .....	25
3.3.1	Sociometrická matice .....	25
3.3.2	Sociogram .....	26
3.3.3	Sociometrické indexy .....	30
4	Empirická část .....	31
4.1	Základní charakteristika firmy a vybrané pracovní skupiny .....	31
4.1.1	Složení pracovní skupiny .....	32
4.2	Dotazník .....	33
5	Vyhodnocení získaných výsledků .....	34
6	Závěr .....	38
7	Seznam použitých zdrojů .....	40
8	Přílohy .....	42
8.1	Příloha č. 1: Dotazník .....	42
8.2	Příloha č. 2: Grafické a matematické vyhodnocení otázky č.1 .....	44



8.2.1	Sociometrická matice .....	44
8.2.2	Sociometrický graf – kruhový .....	44
8.2.3	Sociometrický graf - terčový .....	45
8.2.4	Hierarchický osový sociogram .....	45
8.2.5	Sociometrické indexy .....	46
8.3	Příloha č. 3: Grafické a matematické vyhodnocení otázky č.2 .....	47
8.3.1	Sociometrická matice .....	47
8.3.2	Sociometrický graf - kruhový.....	47
8.3.3	Sociometrický graf - terčový .....	48
8.3.4	Hierarchický osový sociogram .....	48
8.3.5	Sociometrické indexy .....	49
8.4	Příloha č. 4: Grafické a matematické vyhodnocení otázky č.3 .....	50
8.4.1	Sociometrická matice .....	50
8.4.2	Sociometrický graf - kruhový.....	50
8.4.3	Sociometrický graf - terčový .....	51
8.4.4	Hierarchický osový sociogram .....	51
8.4.5	Sociometrické indexy .....	52
8.5	Příloha č. 5: Grafické a matematické vyhodnocení otázky č.4 .....	53
8.5.1	Sociometrická matice .....	53
8.5.2	Sociometrický graf - kruhový.....	53
8.5.3	Sociometrický graf - terčový .....	54
8.5.4	Hierarchický osový sociogram .....	54
8.5.5	Sociometrické indexy .....	55
8.6	Příloha č. 6: Grafické a matematické vyhodnocení otázky č.5 .....	56
8.6.1	Sociometrická matice .....	56
8.6.2	Sociometrický graf - kruhový.....	56

8.6.3	Sociometrický graf - terčový .....	57
8.6.4	Hierarchický osový sociogram .....	57
8.6.5	Sociometrické indexy .....	58
8.7	Příloha č. 7: Grafické a matematické vyhodnocení otázky č.6 .....	59
8.7.1	Sociometrická matice .....	59
8.7.2	Sociometrický graf - kruhový .....	59
8.7.3	Sociometrický graf - terčový .....	60
8.7.4	Hierarchický osový sociogram .....	60
8.7.5	Sociometrické indexy .....	61

## Seznam obrázků

Obrázek 3-1: Relace mezi jednotlivými elementy organizace (zdroj: [3]) .....	16
Obrázek 3-2: Vzájemné vztahy mezi dvěma jedinci (zdroj: [5]) .....	26
Obrázek 3-3: Kruhový sociogram (zdroj: [5]) .....	28
Obrázek 3-4: Terčový sociogram (zdroj: [5]) .....	29
Obrázek 3-5: Hierarchický osový sociogram (zdroj [5]) .....	29
Obrázek 8-1: Kruhový graf - otázka č. 1 (zdroj: vlastní) .....	44
Obrázek 8-2: Terčový graf - otázka č. 1 (zdroj: vlastní) .....	45
Obrázek 8-3: Hierarchický osový sociogram - otázka č. 1 (zdroj: vlastní).....	45
Obrázek 9-1: Kruhový graf - otázka č. 2 (zdroj: vlastní) .....	47
Obrázek 9-2: Terčový graf - otázka č. 2 (zdroj: vlastní) .....	48
Obrázek 9-3: Hierarchický osový sociogram - otázka č. 2 (zdroj: vlastní).....	48
Obrázek 10-1: Kruhový graf - otázka č. 3 (zdroj: vlastní) .....	50
Obrázek 10-2: Terčový graf - otázka č. 3 (zdroj: vlastní) .....	51
Obrázek 10-3: Hierarchický osový sociogram - otázka č. 3 (zdroj: vlastní).....	51
Obrázek 11-1: Kruhový graf - otázka č. 4 (zdroj: vlastní) .....	53
Obrázek 11-2: Terčový graf - otázka č. 4 (zdroj: vlastní) .....	54
Obrázek 11-3: Hierarchický osový sociogram - otázka č. 4 (zdroj: vlastní).....	54
Obrázek 12-1: Kruhový graf - otázka č. 5 (zdroj: vlastní) .....	56
Obrázek 12-2: Terčový graf - otázka č. 5 (zdroj: vlastní) .....	57
Obrázek 12-3: Hierarchický osový sociogram - otázka č. 5 (zdroj: vlastní).....	57
Obrázek 13-1: Kruhový graf - otázka č. 6 (zdroj: vlastní) .....	59
Obrázek 13-2: Terčový graf - otázka č. 6 (zdroj: vlastní) .....	60
Obrázek 13-3: Hierarchický osový sociogram - otázka č. 6 (zdroj: vlastní).....	60

## Seznam tabulek

Tabulka 4-1: Složení pracovní skupiny (zdroj: vlastní) .....	32
Tabulka 5-1: Souhrnný přehled obdržených a odevzdaných hlasů (zdroj: vlastní) ...	34
Tabulka 8-1: Sociometrická matice - otázka č. 1 (zdroj: vlastní) .....	44
Tabulka 8-2: Sociometrická matice - otázka č. 2 (zdroj: vlastní) .....	47
Tabulka 8-3: Sociometrická matice - otázka č. 3 (zdroj: vlastní) .....	50
Tabulka 8-4: Sociometrická matice - otázka č. 4 (zdroj: vlastní) .....	53
Tabulka 8-5: Sociometrická matice - otázka č. 5 (zdroj: vlastní) .....	56
Tabulka 8-6: Sociometrická matice - otázka č. 6 (zdroj: vlastní) .....	59

# 1 Úvod

Termín sociometrie je odvozen ze slov *socius* a *metrus* v překladu měření druhého, obecněji sociální měření. S pojmem sociometrie je neodmyslitelně spojeno jméno rumunského psychiatra J. L. Morena (1892-1974), který je považován za zakladatele. Nejčastěji se metody sociometrie aplikují na malé sociální skupiny jako je například pracovní kolektiv, školní třída, sportovní tým, atd. Tématem mé bakalářské práce je využití sociometrických metod v pracovním prostředí. Teoretické poznatky budou v praktické části práce aplikovány na malé skupině zaměstnanců firmy zabývající se hromadným vymáháním pohledávek. Pomocí vybrané sociometrické metody bude provedeno srovnání postavení jednotlivých členů skupiny v rámci pracovního kolektivu. Dále bude zhodnocena kvalita pracovního klimatu s doporučením postupů vedoucích k nápravě problematických oblastí.[1]

Ke zkoumání vztahů uvnitř skupiny, struktury skupiny, skupinové dynamiky, postojů a sociálních interakcí používáme řadu sociometrických metod. Sociometrické metody jsou schopny ukázat, kteří členové dané skupiny si jsou blízcí a vzájemně se přitahují a naopak, kteří členové skupiny se odmítají a jsou si antipatičtí a mezi kterými členy skupiny vládne neutrální vztah. Sociometrickým šetřením můžeme dále určit, kdo se nachází v roli vedoucího skupiny, kdo je podřízen, kdo je v izolaci a odmítán skupinou. Úkolem sociometrie je tedy zmapování sociálního prostředí, poznání a porozumění tomuto prostředí, měření mezilidských vztahů a kvality vazeb, vytyčení slabých a silných stránek pracovního kolektivu a navrhování řešení a postupů jak vylepšit vztahy v kolektivu tak, aby byl celkový výkon pracovní skupiny na co možná nejvyšší úrovni.[4]

## 2 Cíl práce a metodika

Cílem bakalářské práce je zmapování sociálních vazeb v pracovním kolektivu ve vybrané firmě. Pomocí sociometrické metody bude vyhodnoceno postavení jednotlivců v daném pracovním kolektivu. Dále bude popsána pracovní atmosféra a kvalita vztahů mezi zaměstnanci. Po vyhodnocení získaných dat pomocí dotazníku budou navržena možná doporučení vedoucí k odstranění případných třecích ploch.

Bakalářská práce je rozdělena do dvou částí, teoretické a empirické. Teoretická část práce se věnuje základnímu zmapování dané problematiky a vymezení obecných pojmů. Empirická část se týká výzkumu začlenění vybraných zaměstnanců v kolektivu. Pro účel práce bude využita metoda sociometrického šetření pomocí dotazníku. Získaná data budou analyzována a vyhodnocována jak pomocí matematických (sociometrické indexy), tak grafických sociometrických metod (kruhový, terčový a hierarchický osový sociogram). Následně bude provedeno slovní zhodnocení takto získaných výsledků.

Pro provedení sociometrického šetření je nezbytné dodržet následující body, které jsou pro finální výsledek naprosto zásadní:

- pro potřeby šetření je nezbytná přesná definice skupiny, ve které test provádíme
- navzdory obecným doporučením neomezovat počet výběrů, jsem byla nucena s ohledem na přehlednost a vypovídající hodnotu výsledných dat, omezit počet voleb u každé otázky na dvě možnosti
- členové skupiny vyplní osobní dotazník v papírové podobě přesně dle instrukcí pro vyplnění (uvedeno na dotazníku)
- odpovědi na pevně stanovený počet otázek jsou prováděny výběrem tak, že jako první volbu vždy uvedou tu, která má dle nich u dané otázky nejvyšší intenzitu. Příпустné volby jsou jen jména členů testovací skupiny a dotazovaný nesmí jako odpověď použít vlastní jméno
- formulace jednotlivých otázek musí být srozumitelná všem dotazovaným a co možná nejkonkrétnější, s absolutním vyloučením ovlivnění následné volby kteréhokoliv člena zkoumané skupiny (člen skupiny nesmí být formulací otázky nucen k výběru některé z voleb)
- výběry jednotlivých účastníků musí zůstat pro ostatní dotazované anonymní (respondenti nesmí navzájem vědět o svých volbách)

## 3 Teoretická část

### 3.1 Základní pojmy

V následujících kapitolách budou vysvětleny základní pojmy, kterým je nutné porozumět pro správnou interpretaci závěrů získaných sociometrickým šetřením a prezentovaných v empirické části mé bakalářské práce.

#### 3.1.1 Organizace

Organizaci lze definovat jako strukturovanou sociální skupinu, která se vyznačuje plánovanou, koordinovanou, kontrolovanou a účelně řízenou společnou činností směřující k dosažení stanovených cílů. Výchozí podmínkou pro účinné fungování takových to sociálních celků je dělba funkcí mezi jednotlivé členy skupiny. Pokud se omezíme pouze na ekonomický úhel pohledu, tak nejdůležitějším činitelem fungování organizace jsou její zaměstnanci, jejichž řízení je záležitostí speciální kategorie řídicích pracovníků označovaných jako personální manažeři[15].

Mezi charakteristické rysy organizace náleží:

- Plánovaná dělba práce, moci a komunikační odpovědnosti, která má skupině zajistit dosažení vytýčených cílů.
- S ohledem na dosažení stanovených cílů je nutná přítomnost jednoho nebo více center moci, které nepřetržitě koordinují a kontrolují organizace na cestě k jejich dosažení. V případě nutnosti mohou tyto centra moci přistoupit i k restrukturalizaci dané organizace.

Obecně lze tedy konstatovat, že organizace jsou více či méně početné formálně organizované skupiny lidí s diferencovanými funkcemi, které jsou nezbytné pro plnění dílčích a hlavních úkolů. Jako příklad organizací bychom mohli uvést podniky, armády, školy, církve či politické strany.[1]

### 3.1.2 Sociální interakce

Každý z nás se během svého života pohybuje v sociálním prostředí. Toto prostředí ho samozřejmě ovlivňuje a v podstatě nezáleží na tom, jestli je pasivním nebo aktivním článkem společnosti, protože tak či tak se nemůže vyhnout vztahům, vazbám a interakcím v rámci společnosti či skupiny.

K sociální interakci dochází v podstatě všude kolem nás. Příkladem může být nezávazný rozhovor na autobusové zastávce, kdy si s cizím člověkem vyměníme jen pár slov, anebo se důvěrně bavíte s přáteli na narozeninovém večírku. Dokonce i důležitý rozhovor s doktorem o Vašem zdraví je projevem sociální interakce. Všechny výše zmíněné příklady jsou ukázkou sociálních interakcí, jež sociologie pokládá za velmi důležité, a to proto, že naše každodenní zvyky a interakce s jinými lidmi, strukturují a utvářejí naše chování.[2]

Kupříkladu lidé žijící ve velkých městech nepřetržitě vstupují do interakce s někým, koho osobně neznají. A tak zdvořilými, letnými pohledy či pohyby při procházení dávají městskému životu s jeho nekonečnými davy, typický městský charakter.

Musíme si ale uvědomit, že k sociální interakci může docházet také nepřímo, tedy zprostředkovaně. Způsobů nepřímé sociální interakce je mnoho, jmenujme například listinou korespondenci či její elektronickou obdobu ve formě mailů či sociálních sítí. Neméně zajímavou oblastí sociální interakce je komunikace prostřednictvím mobilního, pevného telefonu, internetu či skrze další prostředek elektronické komunikace. Příchod těchto moderních technologií má obrovský vliv na formování sociálních interakcí, kde je původně běžný osobní kontakt mezi lidmi vytlačován „virtuální náhražkou“.

Sociální interakce může být tedy přímá, nepřímá; záměrná, nezáměrná; osobní i anonymní. Existují také typy sociálních interakcí, ke kterým patří kooperace (spolupráce mezi účastníky).[2]

Z výše uvedeného je patrné, že pojem sociální interakce zastřešuje dynamický a poměrně složitý mezilidský vztah, v němž dochází k aktivní výměně informací mezi zúčastněnými subjekty. Na základě této interakce se formují reakce i postoje jednotlivých komunikačních partnerů. Výsledkem tohoto procesu je vytvoření si „obrazu o tom druhém“, který v nás iniciuje způsob sociálního chování vůči tomuto partnerovi. Nejčastěji se sociální interakcemi setkáváme u malých skupin, které jsou tvořeny lidmi, kteří se

navzájem dobře znají a jsou organizováni za předem definovaným účelem. Vzájemné interakce mezi jednotlivými členy skupiny rezultují ve vznik určitých rolí a závazných norem chování.

### 3.1.3 Sociální vztahy v organizaci

Těžištěm zájmu sociologie jsou vztahy mezi lidmi, tzn. sociální vztahy, které zapojují jedince do nejrůznějších nadindividuálních sociálních útvarů. Člověk nejedná ve společnosti na základě bezprostřední reakce, ale v důsledku záměrného poznání a zhodnocení situace. [16]

Hypoteticky předpokládáme dva druhy vztahů:

1. **organické vztahy** – historicky prvotní vztahy existující mezi lidmi v přirozených pospolitostech (vazby biologické, např. rodička a dítě)
2. **sociální vztahy** – vztahy uvědomělé, které jsou korigovány na základě zkušeností a teoretického poznávání. Člověk se jim učí.

Organizaci jako sociologický fenomén je třeba chápat jako vzájemné a koordinované sociální vztahy mezi zainteresovanými osobami nebo skupinami. Základními elementy toho systému jsou: cíle, normy, sankce, pozice a akce. Vzájemné vztahy mezi jednotlivými elementy jsou zachyceny na následujícím obrázku. [3]



Obrázek 3-1: Relace mezi jednotlivými elementy organizace (zdroj: [3])



Na organizaci lze ze sociálně-psychologického hlediska nahlížet jako na systém rolí, který je účelově ustaven a strukturován v zájmu maximální výkonnosti. Mezi zásadní stavební díly organizace náleží byrokracie, v níž se pravidla a hierarchické regulování využívají k zajištění výkonnosti organizace jako celku. Mezi charakteristické znaky organizace patří:

- úmyslné a plánované rozdělení prací, moci, komunikační odpovědnosti za účelem dosažení specifického cíle
- v organizaci vždy existuje jedno nebo více center moci, které kontrolují a koordinují její činnost během dosahování stanovených cílů
- v organizaci je na příslušné pozice dosazován personál, kterému jsou ukládány úkoly, a za jejichž splnění je plně zodpovědný[1]

#### **3.1.4 Sociální skupina**

Pojem sociální skupina lze definovat jako skupinu lidí, kterou tvoří pouze jedinci, kteří svou vzájemnou interakcí a podílením se na dosažení společného cíle vytváří jeden funkčně a vnitřně propojený celek.

Proto nemůžeme všechny skupiny lidí označit jako sociální skupiny. Hlouček lidí, kteří čekají na vlak nebo ve frontě na zlevněné zboží rozhodně nelze označit jako sociální skupinu. Důvodem je zmíněný fakt, že netvoří vnitřně a funkčně propojený celek. Jediným pojátkem takové skupiny, je pouze vlak, jehož příjezd očekávají, popř. obchodní dům, na jehož otevření čekají. Jediným společným atributem je tedy pouze to, že se v jeden moment nachází na jednom místě, popřípadě v jeden okamžik provádějí stejnou aktivitu. Takto vzniklé hloučky se v odborné literatuře označují jako agregáty[15].

Výklad pojmu sociální skupina se autor od autora poměrně významně odlišuje. Obecně však můžeme říci, že sociální skupina je tvořena množinou individuí, pro které jsou typické níže uvedené aspekty:

1. organizace
2. interakce
3. komunikace

Jinými slovy řečeno, se jedná o jedince, kteří jsou zainteresováni ve vzájemných meziosobních vztazích. Tito jedinci spolu navzájem komunikují a jejich vztahy lze rozdělit do strukturovaných a hierarchicky uspořádaných pozic a sociálních rolí. Společně respektují definovaná pravidla a zároveň společně směřují k vytýčenému cíli. Velmi dobře si uvědomují své působení (členství) ve skupině a jsou na ní specifickým způsobem závislí.

Sociální skupinu lze tedy vymezit jako shluk osob, které mají více společného než jen lokalitu, čas či stejnou činnost, společné znaky či podobné cíle nebo potřeby. V situacích, kdy se jedinec cítí osamocený či dokonce izolovaný, velmi často intenzivně vyhledává společenství. Každý jeden člověk je v tomto směru jedinečný a má své specifické potřeby. Z tohoto vyplývá, že každý člověk k naplnění svých potřeb vyhledává a potřebuje jinou skupinu. [3]

### **3.1.5 Pracovní skupina**

Pracovní skupina je druh sociální skupiny o určitém počtu osob, která vzniká na určitém pracovišti. Jde tedy o propojený celek minimálně dvou spolupracovníků, kteří jsou spojeni alespoň pracovištěm, které sdílejí při výkonu zaměstnání.

Pracovní skupina obvykle má své specifické vnitřní hodnoty a normy. Vyznačuje se společnou činností, vnitřní strukturou sociálních pozic a rolí a hlavně jednotným vedením, které zajišťuje dosažení sociálních a ekonomických cílů.[1]

**Malou pracovní skupinu** lze charakterizovat jako uskupení jedinců, kteří jsou navzájem v přímé ničím nerušené komunikaci a interakci. Jednotliví členové pracovní skupiny mají velmi podobné nebo dokonce totožné cíle či hodnoty a od skupiny, do které patří očekávají naplnění svých individuálních očekávání a cílů. Jednotliví členové skupiny jsou začleněni do relativně stabilní struktury sociálních a pracovních rolí a pozic (skupinové struktury). Každá člen malé pracovní skupiny musí respektovat normy a pravidla, která si daná skupina vytvořila. Počet osob, kterých může malá pracovní skupina nabývat, se liší dle jednotlivých autorů. Na jedné straně lze pozorovat názory, že malá sociální skupina by měla být ideálně složena z 2 až 15 členů. Ovšem stejně početný tábor odborníků považuje za malou sociální skupinu seskupení čítající až 30 osob. [8]

Malá pracovní skupina je organizačně zakotvená skupina osob s vytýčenými pracovními úkoly, které jsou přidělovány na základě rolí, které jednotliví členové v rámci skupiny zastávají. Pro malou skupinu je charakteristickým znakem přítomnost sociálních jevů, které skupinu formují a odlišují od ostatních. [8]

### 3.1.6 Interakce v pracovní skupině

Interakce v malé skupině (pracovní skupině) lze charakterizovat třemi základními rysy sociálního chování:

1. **Aktivita** - dá se poměrně snadno pozorovat a měřit. Její trvání může být krátkodobé (popíjení kávy), v mezích určitého časového intervalu nebo trvalejší (systematické plnění pracovního úkolu např. kompletování výrobku na montážní lince)
2. **Interakce** – důsledkem vykonávání určité aktivity jsou vztahy, které mohou být časově omezené (např. obchodní jednání) nebo trvalejšího charakteru (pravidelné podnikové porady). Interakce není vždy úplně jednoduché pozorovat a měřit.
3. **Sentiment** – jedná se o komplexní pojem zastřešující celou řadu pocitů a nálad od vyčerpání, únavy až po sympatii nebo antipatii subjektu vůči ostatním členům dané skupiny. Velmi často se v odborné literatuře setkáváme s názorem, že se pocity projevují aktivitami. Vzhledem k tomu, že subjektivní pocity jsou jen těžko identifikovatelné a měřitelné, nelze tuto teorii jednoznačně potvrdit. Z tohoto důvodu nelze měření a pozorování pocitů považovat za zcela spolehlivé a věrohodné.[3]

Mezi základní podmínky bezproblémového fungování skupiny v určitém prostředí bez ohledu na druh skupiny patří:

1. **Dělbba práce**
2. **Systém komunikace** – jak uvnitř skupiny, tak komunikace skupiny s okolím
3. **Vedení**
4. **Disciplinovanost**

Interakci uvnitř skupiny lze rozdělit dle postavení jednotlivých účastníků ve skupině následovně:

1. **Interakce uvnitř skupiny mezi stejně postavenými členy** – zde platí pravidlo, že čím častěji jsou subjekty ve vzájemné interakci a žádná ze stran nezačíná interakci častěji než ostatní, tím větší bude jejich vzájemná náklonost a pocit uvolnění.
2. **Interakce mezi nadřízeným a podřízeným** – takovéto interakce jsou spojeny se značným množstvím problémů, kdy se podřízený snaží „za každou cenu“ zalíbit svému vedoucímu či opačná situace, kdy si vedoucí pracovník až moc připouští podřízeného k tělu. V podstatě se tento vztah dá přirovnat ke konfrontaci otce se synem. Čím častěji jeden z nich začíná interakci s tím druhým, tím silnější bude následný pocit respektu či nepřátelství, což velmi často vede k omezení četnosti interakcí.
3. **Interakce mezi třemi a více osobami** – základním principem je skutečnost, že vztah mezi osobou A a B je do jisté míry ovlivňován vztahem mezi osobou A a třetím subjektem C, potažmo interakcí mezi subjekty B a C. Takto definované vícestranné interakce se označují jako závislá triáda vztahů.[1]

### 3.1.7 Sociální chování ve skupině

Skupiny mají několik podstatných atributů – jsou sociálně vymezeny a jako sociální entity se odlišují od vzájemných mezilidských vztahů. Mají definované hranice a jsou vědomě charakterizovány jedincem, který do skupiny náleží. Jako zvyrazňující a zpevňující prvky se velmi často používají skupinové rituály.[8]

Skupiny lze rozdělovat podle několika kritérií:

#### 1. Podle velikosti:

- **malé skupiny** - od 2 osob (dyáda) až po skupiny s počtem členů do 40 osob. Členové skupiny se vzájemně velmi dobře znají, jejich komunikace má osobní, mnohdy intimní ráz (rodina, malý pracovní kolektiv).
- **velké skupiny** - např. národ, Evropská unie

#### 2. Podle stability:

- **přechodné skupiny** - např. návštěvníci fotbalového zápasu
- **stálé skupiny** - např. rodina, školní třída

#### 3. Podle způsobu vzniku a fungování:

- **Formální** – vznikají oficiální cestou, je u nich pevný a předem definovaný řád, hierarchická struktura s funkčně zařazenými jedinci (např. armáda).
- **Neformální** – vznikají spontánně a vyznačují se neformálními a neoficiálními vztahy mezi jednotlivými členy (rodina).

#### 4. Skupiny členské a cizí:

- **Členská (vlastní)** – jedinec je jejím uznávaným členem, lze prokázat jeho členství (klubová karta, rodný list)

- **Referenční** (vztažná) – skupina, se kterou se jedinec identifikuje a tato skupina se mu stává zdrojem osobních hodnot a cílů
- **Cizí** – jedinec necítí s danou skupinou nic společného, distancuje se od ní

#### 5. Skupiny primární a sekundární:

- **Primární** – tyto skupiny se od sekundárních skupin liší tím, že jsou prvotním socializačním prostředím, ve kterém členové skupiny nacházejí prostředek pro uspokojování jejich sociogenních potřeb a jsou nositeli sociální kontroly. V primární skupině proces socializace začíná a má rozhodující vliv na rozvoj jedince. Primární skupiny jsou malé, s intimními vztahy a s osobním kontaktem (rodina, sportovní klub, sousedství). [8]
- **Sekundární** - všechny skupiny, které nejsou primární. V těchto skupinách velmi často převažuje racionalita a formální vztahy (sdružení dobrovolných hasičů, apod.).[8]

### 3.2 Sociometrická metoda

Sociometrická metoda je základním nástrojem pro analýzu neformální struktury a dynamiky dané skupiny a jejím zakladatelem je americký psychiatr Jacob Levy Moreno. Sociometrická skupina v sobě zahrnuje komplexní přístup ke zkoumání mezilidských vztahů a postojů, vzájemných sympatií a antipatií členů skupiny. [10]

Sociometrická metoda je vhodným nástrojem ke zkoumání především emocionálních vztahů mezi členy skupiny, stupně blízkosti, sympatií a antipatií. Sociometrická metoda nám může např. ukázat, kteří pracovníci (členové skupiny) jsou si vzájemně sympatičtí a naopak. Kdo je kým přitahován a kdo má zase vedoucí roli. Pomůže odhalit toho, kdo se podřizuje, anebo je v izolaci. [10]

Pomocí sociometrické metody lze zkoumat následující 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

S využitím sociometrické metody lze také identifikovat strukturu skupiny, adekvátně volit efektivní způsoby práce se skupinou a srovnávat charakteristiky skupiny v průběhu jejího vývoje.[10]

Aby bylo možné přistoupit k takovému sociometrickému testu zkoumané skupiny, je nezbytné, aby byly splněny následující předpoklady:

- hranice skupiny musí být přesně vymezeny
- počet voleb nemá být omezován
- členové skupiny musí znát přesně stanovená kritéria pozitivní a negativní volby
- výsledků má být využito k vytváření nových vztahů uvnitř skupiny
- kladné a záporné volby jsou anonymní pro členy skupiny
- otázky v testu musí být jasné a všem srozumitelné

V rámci sociometrického výzkumu se používá několika postupů – metod.

- **Sociometrický dotazník** – je předkládaný všem členům skupiny a ty následně odpoví na sérii několika otázek. V úvahu připadají i negativně formulované otázky. Členové skupiny jsou vyzváni, aby stručně písemně zdůvodnili svou volbu. Ovšem v některých situacích je vhodnější uvádět místo slovních otázek obrázky s konkrétními situacemi.

- **Individuální rozhovor** – u tohoto postupu je velmi podstatný způsob a styl při vedení rozhovoru, aby dotazovaný nenabyl dojmu, že je vyslýchán, a takto získaná informace budou následně zneužity.
- **Posuzovací škála** - dotazovatel vypracuje základní skupinu obecných kladných a několik záporných charakteristik vystihujících běžné typy osob a analyzovaná osoba je vyzvána, aby uvedla, na koho ve skupině charakteristika nejlépe hodí, resp. která nejlépe vystihuje samotného dotazovaného.[10]



### 3.3 Prezentace zjištěných výsledků

Zjištěné výsledky sociometrického výzkumu jsou nejčastěji prezentovány ve formě:

1. Sociometrická matice
2. Sociogramu
3. Sociometrické indexy

#### 3.3.1 Sociometrická matice

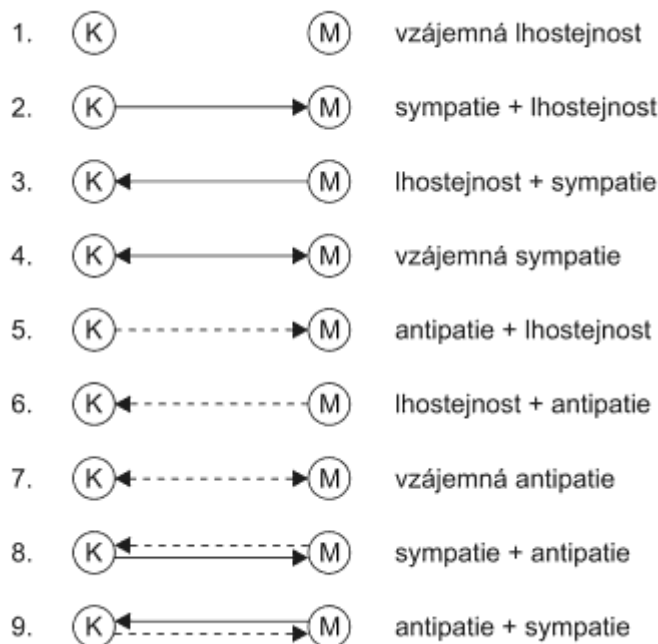
Při sestavování sociometrické matice postupujeme dle následujících kroků:

1. osoby seřadíme např. podle abecedy (zvlášť muže a zvlášť ženy) a každé osobě přiřadíme odpovídající symbol
2. sestrojíme tabulku s počtem  $n$  řádků a  $n$  sloupců, kde  $n$  je rovno počtu osob ve skupině, řádky i sloupce shodně označíme symboly osob
3. proškrtneme diagonálu, která je tvořena políčky tabulky, odpovídajícími průsečíkům řádku a sloupce příslušné osoby
4. v řádcích vyznačujeme provedené výběry - pozitivní výběry označíme symbolem plus a negativní symbolem mínus. Při použití pouze pozitivních nebo pouze negativních výběrů můžeme provedené výběry označit číslem, které vyjadřuje pořadí provedeného výběru (intenzita výběru)
5. ve sloupcích automaticky získáváme přehled o obdržení výběrech
6. za předpokladu, že není omezen počet prováděných výběrů, zavedeme na pravé straně tabulky sumaci provedených výběrů. Bez ohledu na předchozí podmínku na spodní straně tabulky zavedeme sumaci získaných výběrů
7. při použití více výběrových kritérií je barevně odlišíme
8. pokud používáme intenzitu výběrů, rovněž zavádíme samostatnou sumaci
9. reciproční (vzájemné) výběry (kdy osoba A vybrala osobu B a osoba B vybrala osobu A) můžeme dát do kroužku a zavést jejich samostatnou sumaci (na pravé straně tabulky).[10]

Sociometrická matice je východiskem pro grafické znázornění vazeb a vztahů ve skupině, pro vypracování sociogramu.

### 3.3.2 Sociogram

Výsledky sociometrie můžeme vyjádřit sociogramem, z něhož lze názorně vyčíst, který člen ve skupině zaujímá vůdčí roli, a který je naopak izolován. Jedná se v podstatě o mapy zachycující neformální vztahy mezi jedinci určité skupiny (kolektivu). Efektivní využití sociogramů přichází v úvahu jen u skupin s maximálním počtem 10 až 15 jedinců, protože při větších počtech se sociogramy stávají nepřehledné a jen těžko čitelné. Konstrukce sociogramů se řídí standardizovanými pravidly, kdy je jednostranný kladný výběr značen plnou čarou s šipkou (šipka vyznačuje směr výběru), naopak jednostranný záporný výběr je v sociogramu nejčastěji zobrazen jako čárkovaná čára se šipkou. Pokud se jedná o vzájemný kladný výběr, tak se zobrazuje plnou čarou s šipkami na obou koncích. Analogicky je oboustranný záporný výběr (odmítání) zachycen jako čárkovaná čára s šipkami na obou koncích. Krom těchto „základních“ vztahů mezi dvěma členy skupiny, existuje dalších pět vztahů, které v souhrnu tvoří i množinu devíti teoretických vzájemných interakcí (viz obrázek níže).[5]



Obrázek 3-2: Vzájemné vztahy mezi dvěma jedinci (zdroj: [5])

Vedle schématických značek pro vzájemné vztahy se dále používá značení, které jednotlivé členy dané skupiny zařazuje do menších podskupin. Příkladem může být rozdělení chlapců a dívek v rámci sociogramu, kdy „kroužek“ znamená ženu (dívku) a „trojúhelník“ muže (chlapce). Čísla uvnitř symbolů znamenají pořadová čísla.

Pozice jedince ve skupině, která odráží úroveň jeho popularity, se nazývá sociometrický status. Pozitivní sociometrický status je dán poměrem součtu obdržených pozitivních výběrů k maximu možných obdržených výběrů. Negativní sociometrický status je dán poměrem součtu konkrétních obdržených negativních výběrů k maximu možných negativních výběrů.[10]

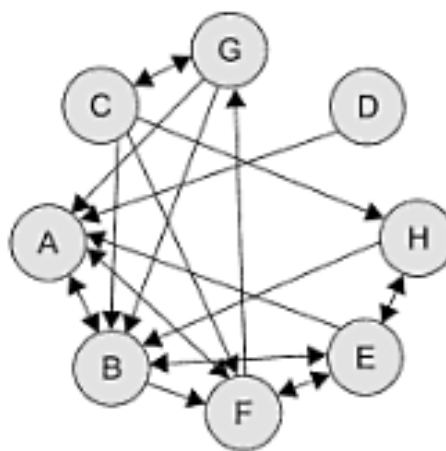
Vedle pozice řadového člena skupiny existují i jiné pozice - další druhy sociometrického statusu. Jedná se o následující pozice v rámci skupiny:

- **hvězda** má maximální hodnotu smíšeného sociometrického statusu, což znamená, že suma všech obdržených voleb, pozitivních i negativních je nejvyšší. Převažují však volby pozitivní a daný člen je ve skupině nejoblíbenější
- **outsider** je osoba, která hodně volí, ale je málo volena a odmítána (má velký počet negativních voleb)
- **zavržený** je osoba, která získala maximum negativních voleb
- **izolát** je osoba, která ani nevolí, ani není volena, žije izolovaně na okraji skupiny
- **šedá eminence** je osoba v pozadí, která je pozitivně volena oficiálním vedoucím skupiny a sama formálního vedoucího vybírá, ale jinak je izolovaná.[10]

### 3.3.2.1 Typy sociogramů

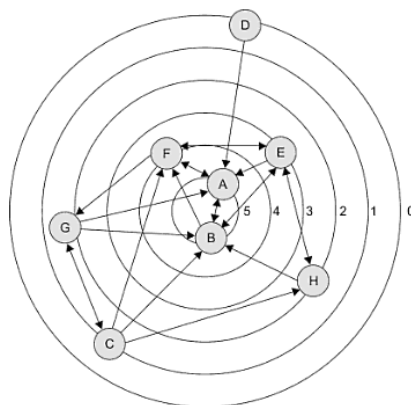
Pro prezentaci výsledků mého šetření jsem v empirické části své práce použila následující tři typy sociogramů:

1. **Kruhový sociogram** – jedná se o nejjednodušší typ sociogramu. Každý člen dotazované skupiny je v grafu zobrazen jako kroužek a volby mezi jednotlivými členy jsou zobrazeny šipkami. Nevýhodou je, že při větším počtu dotazovaných osob se tento sociogram stává hůře čitelný.[5]



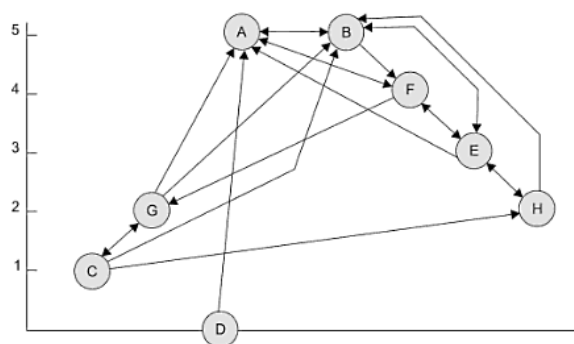
Obrázek 3-3: Kruhový sociogram (zdroj: [5])

2. **Terčový sociogram** – je druhým nejrozšířenějším typem sociogramu. Stupeň neformálních vztahů se u toho sociogramu vyjadřuje umístěním, resp. vzdáleností člena skupiny od středu sociogramu. Základem grafu je  $n+1$  soustředných kružnic, kde za  $n$  dosadíme nejvyšší počet obdržených voleb. Na kružnici s největším průměrem jsou pak umístěni členové skupiny, kteří neobdrželi ani jednu volbu. Naopak čím blíže ke středu sociogramu se člen skupiny nachází, tím vyšší má počet obdržených voleb, tj. tím větší neformální autoritu má v dané skupině. Důležitou podmínku při konstrukci terčového sociogramu je, že jedinci, kteří se navzájem volili, jsou v grafu umístěni blízko sebe.[5]



Obrázek 3-4: Terčový sociogram (zdroj: [5])

3. **Hierarchický osový sociogram** – tento druh sociogramu je konstruován v soustavě dvou os. Na svislé ose je zachycen počet obdržенých voleb a na vodorovné ose jsou umístěny kódy jednotlivých členů skupiny. Pro následnou snazší orientaci v sociogramu je výhodné umisťovat vedle sebe ty členy skupiny, jež si jsou navzájem blízcí.[5]



Obrázek 3-5: Hierarchický osový sociogram (zdroj [5])

### 3.3.3 Sociometrické indexy

Pro matematické vyjádření míry a struktury neformálních vztahů uvnitř pracovní skupiny jsem použila následující sociometrické indexy:

1. **volební status** – vyjadřuje míru přijetí či odmítnutí jedince skupinou

$$CS (\text{člen } X) = \frac{\sum \text{obdržených hlasů}}{\text{celkový počet členů} - 1}$$

(3-1)

2. **stupeň koheze při omezeném počtu voleb** – lze vyjádřit jako soudržnost skupiny, která navozuje přátelskou a bezpečnou atmosféru. Tato pospolitost je značně přitažlivá pro jednotlivé členy skupiny a navíc je prvkem stabilizujícím. Jedná se o základní element, bez kterého by skupina nemohla nejen pracovat, ale vlastně ani existovat. [11]

$$KO = \frac{\sum \text{párových vazeb}}{\text{počet voleb} \times \left(\frac{\text{celkový počet členů}}{2}\right)}$$

(3-2)

3. **index izolace** – udává poměr mezi počtem izolovaných členů skupiny (neobdržel žádnou volbu) k celkovému počtu osob ve zkoumané sociální skupině.

$$IZ = \frac{\text{počet izolovaných členů}}{\text{celkový počet členů}}$$

(3-3)

## **4 Empirická část**

### **4.1 Základní charakteristika firmy a vybrané pracovní skupiny**

Společnost Credit One, a.s. působí na českém trhu již od poloviny roku 2002 a nabízí komplexní služby v oblasti řešení rizikových pohledávek, zejména v oblasti hromadné správy a vymáhání pohledávek formou mimosoudního, soudního a exekuční řízení, analýzy a nákupu ztrátových pohledávek.

V souvislosti s nedávným zavedením informačního systému na hromadné vymáhání pohledávek došlo k výraznému navýšení objemu portfolia spravovaných pohledávek. Tento nárůst si vyžádal i výrazný nárůst pracovních míst ve firmě z původních cca. 10 pracovních pozic na současných cca. 55. Díky automatickému procesu vymáhání, který nový informační systém přinesl, se výrazně změnil jak počet zaměstnanců, tak i jejich struktura. Došlo ke snížení věkového průměru a k situaci, kdy zkušení a vysoce kvalifikovaní zaměstnanci s právním vzděláním jsou nahrazováni mnohdy mladšími a méně kvalifikovanými brigádníky. Tím došlo ke snížení mzdových nákladů na vykonanou práci, ale zároveň se zvýšila fluktuace pracovníků, kteří firmou „projdou“. Tato skutečnost s sebou nese zvýšené nároky na řídicí skupinu kmenových zaměstnanců, kteří jsou zodpovědní za komplexní zajištění fungování všech kritických procesů ve firmě.

V nedávné době vedení firmy zaznamenalo jisté signály, které poukázaly na zvýšenou chybovost a celkově nižší úroveň odvedeného výkonu. Možnou příčinu vedení firmy vidí v narušení vztahů či komunikace mezi některými členy stěžejního týmu a rozhodla se provést sociometrický výzkum, který by měl odhalit případné disharmonie mezi jednotlivými členy pracovní skupiny, případně navrhnout změny, které by tyto třecí plochy mohly odstranit.

#### 4.1.1 Složení pracovní skupiny

Vybraná pracovní skupina je tvořena šesti zaměstnanci, kteří tvoří hlavní kostru – pěti ženami a 1 mužem. Tento pracovní tým je složen jak z odborníků s technickými, manažerskými, tak i administrativními znalostmi. Základní údaje o každém členu jsou uvedeny v následující tabulce. Informace byly získány z firemního personálního systému.

Pořadové číslo	Jméno zaměstnance <sup>1</sup>	Věk	Pohlaví	Délka praxe ve firmě	Funkce	Kód
1	xxxxx	28	F	3 roky	správce pohledávek	A
2	xxxxx	23	F	4 roky	správce pohledávek	B
3	xxxxx	28	F	1,5 roku	administrativní pracovník	C
4	xxxxx	31	M	11 měsíců	správce pohledávek	D
5	xxxxx	31	F	3 roky	správce pohledávek	E
6	xxxxx	24	F	10 měsíců	administrativní pracovník	F

Tabulka 4-1: Složení pracovní skupiny (zdroj: vlastní)

<sup>1</sup> Jména dotazovaných osob byla z důvodu ochrany osobních údajů anonymizována



## 4.2 Dotazník

Struktura dotazníku uvedeného v příloze č. 1 je rozdělena do následujících 3 logických částí:

1. **informativní** - seznámení dotazovaného se záměrem, pro který má dotazník sloužit a způsobu jeho vyplnění
2. **identifikační** – získání jména a příjmení je nezbytné pro následné vyhodnocování dotazníku
3. **vlastní otázky** –

Dotazník je sestaven ze šesti otázek. První a čtvrtá otázka jsou z pracovní oblasti, zatímco otázka č. 2 a 5 reprezentují oblast komunikace. Poslední pár otázek č. 3 a 6. je zaměřen na vztahy ve společenské oblasti

Každý dotazovaný člen má možnost uvést dvě volby ke každé otázce, přičemž pořadí těchto voleb je dáno intenzitou. Dotazovaný tedy bude psát jména svých kolegů v takovém pořadí, jaké odpovídá jeho osobním preferencím. Přípustnou formou pro provádění odpovědi na otázky, je pouze selekce jmen kolegů ve vybrané skupině. Otázky vyžadující negativní hodnocení členů skupiny jsem v dotazníku nepoužila, a to z důvodu vysoké pravděpodobnosti zkreslení jednotlivých odpovědí (členové týmu spolu velmi intenzivně spolupracují) a skutečnosti, že by některý z členů dotazované skupiny odmítnul se dotazníkového šetření zúčastnit, a to právě kvůli nutnosti negativně hodnotit svoje kolegy.

## 5 Vyhodnocení získaných výsledků

Získaná data z dotazníku jsem matematicky vyhodnotila pomocí sociometrických indexů popsaných v předchozí kapitole a konkrétní výsledky jsou uvedeny v přílohách.

Kromě těchto matematických metod byla nasbíraná data vyhodnocována i graficky za pomoci kruhového, terčového a hierarchicky osového sociogramu. Konkrétní podoby všech sociogramů jsou uvedeny v přílohách, kde se nacházejí i jednotlivé zdrojové sociometrické matice. Na základě těchto dílčích propočtů je nyní možné zkonstruovat níže uvedenou tabulku, která zobrazuje souhrnný přehled obdržných a odevzdaných hlasů za celý dotazník dle jednotlivých členů skupiny.

	A	B	C	D	E	F	Odevzdané hlasy
A		2	0	4	6	0	12
B	0		3	5	2	2	12
C	4	2		1	3	2	12
D	3	5	2		2	0	12
E	3	4	1	2		2	12
F	0	5	3	1	3		12
Obdržené hlasy	10	18	9	13	16	6	72

Tabulka 5-1: Souhrnný přehled obdržných a odevzdaných hlasů (zdroj: vlastní)

Dosažené výsledky zobrazené na grafech, ale i hodnoty sociometrických indexů nechávají tušit jisté pravidelnosti ve vztazích mezi jednotlivými členy pracovní skupiny. Úkolem této kapitoly je nezbytná verbální interpretace. Dílčí výsledky sociometrického šetření je nezbytné nejprve seřadit, definovat mezi nimi vztahy a následně stanovit závěry a doporučení k provedení změn.

Během vyhodnocování získaných výsledků postupně vykrystalizovaly tři hlavní ucelené okruhy, dle kterých bude provedeno verbální hodnocení:

## **1. Přátelské vazby**

Vztahy, které je možné pozorovat v tomto kolektivu, s nejvyšší pravděpodobností vznikly ze vzájemné náklonnosti, ovšem důležitou roli sehrála i vzájemná prostorová blízkost a neméně důležitým faktorem je i jistý druh izolace od ostatních zaměstnanců firmy. Toto „odloučení“ je způsobeno skutečností, že každá skupina zodpovídá za plnění specifických úkolů jim přidělených a v neposlední řadě nesmíme zapomenout na vysoké pracovní zatížení, pod kterým se členové skupiny nacházejí a které jim brání v hledání spřízněných duší i mimo sledovanou skupinu. Členové skupiny pak musejí hledat „nové přátele“ pouze v omezeném okruhu lidí. Nežřídka kdy se pak v reálném životě setkáváme se situacemi, kdy se spolu přátelí lidé, kteří by si za běžné situace neměli až zas tolik co říct. Navíc je zde patrný náznak určité ponorkové nemoci, která je způsobena dennodenní pracovní rutinou ve stejném personálním složení skupiny. Můžeme zde vysledovat vznik antipatií k jedněm kolegům a na druhé straně rostoucí náklonností k ostatním členům skupiny. Tato skutečnost má za následek, že se nám původní skupina rozpadá na několik dílčích podskupin, které komunikují odděleně.

Možným řešením současného stavu je častější obměňování (prostřídávání) jednotlivých členů skupiny za jiné kolegy z ostatních pracovních skupin. Tento fakt bude sice mít za následek drobné navýšení pracovní s „dodatečným zaškolováním“ nového člena skupiny, ovšem na druhé straně tím předejdeme již zmiňovaným příznakům ponorkové nemoci. Ovšem nesmíme členy skupiny střídát příliš často, neboť při krátkém intervalu na začlenění, se může stát nový člen velmi rychle izolovaným od zbytku skupiny.

## **2. Popularita, oblíbenost, neformální autorita**

Otázka popularity a oblíbenosti je v analyzovaném kolektivu velmi citlivá. Jak je z uvedených dat patrné, tak formálně stanovený vůdce skupiny osoba A nezískala nikterak vysoký počet obdržených hlasů. Navíc od dvou kolegů neobdržela ani jeden hlas. Opačným případem je osoba B, která získala velmi slušný počet obdržených hlasů, což hovoří o značné oblíbě uvnitř zkoumané skupiny. Tento fakt může být bezesporu

způsobem lepšími personálními vlastnostmi této osoby, její větší komunikativností, většími schopnostmi, pracovními zkušenostmi či nezištnou ochotou pomáhat nebo poradit ostatním kolegům. Možná je daná osoba velmi silná osobnost, která dokáže zaujmout ostatní členy skupiny. Naproti tomu byla osoba A pravděpodobně dosazena na manažerskou pozici na základě svých dlouholetých pracovních zkušeností. Zde se ukazuje, že fundovaný pracovník nemusí být zároveň kvalitním manažerem (vedoucím skupiny).

Řešení této situace je nezbytné velmi dobře zhodnotit. Zda je v silách osoby A změnit svůj způsob komunikace s ostatními členy kolektivu a tím si získat jejich větší náklonost a podporu. Nebo zda bude nezbytné tuto osobu nahradit jiným formálním vůdcem. Ovšem ještě před tím je nutné provést detailnější analýzu schopností, dovedností a vlastností osoby B se záměrem zjistit, jestli tato osoba má pro manažerskou pozici vhodné dispozice.

Slušného hodnocení krom osoby B dosáhla i osoba E, ovšem počet získaných hlasů byl v tomto případě výrazně ovlivněn hlasováním osoby A, která pro tohoto člena skupiny hlasovala celkem šestkrát, tzn. ve všech možných případech hlasování. Hlavním rozdílem mezi osobou B a E není tak absolutní počet hlasů, které každá z nich získala, ale struktura obdržovaných hlasů, která je v případě osoby B homogennější a poukazuje na celkovou „oblíbenost“. V případě osoby E je nasbíraný počet voleb spíše dílem nadměrné sympatie osoby A, než plošnou sympatií napříč zkoumanou skupinou.

### **3. Izolované osoby**

Problém izolovaných nebo částečně izolovaných osob lze pozorovat u osob C a F, na který upozorňuje nízký počet obdržovaných hlasů. Navíc cca jedna třetina hlasů byla získána vzájemně. V případě těchto osob může být nízké hodnocení důsledkem nepříliš dlouhé praxe ve firmě, kdy osoba F doposud nedokázala navázat těsnější vazby a pevnější vztahy se svými kolegy. Důsledkem tohoto může být vzájemné nahrazování chybějících vazeb, což v konečném důsledku mohlo vést k ještě většímu prohloubení jejich izolace. Jejich izolace může být také způsobena tím, že vzhledem k délce svého působení ve firmě, mohou být tito jedinci vnímáni jako „nedostatečně zkušení“.

V této situaci je řešení poměrně jednoduché a spočívá v motivaci ostatních členů pracovní skupiny k tomu, aby se více zapojovali do skupinové komunikace a spolupráce. K této „integraci“ do skupiny by mohly například napomoci firmou organizované společné

akce. Významnou roli by v řešení tohoto problému mohl sehrát i vedoucí skupiny, který izolovaným jedincům přidělí takové úkoly, které jim odborně i povahově vyhovují a jejich zvládnutím si v očích ostatních členů skupiny mohou získat potřebný kredit. Zde je, ale na vedoucího skupiny kladen nelehký úkol rozpoznat hranici, kdy se ještě jedná o zdravou motivaci a kdy by se už jednalo o protekční jednání, které by samozřejmě v konečném důsledku vedlo k dalším prohloubení izolace těchto jedinců.

## 6 Závěr

Cílem mé bakalářské práce byla aplikace sociometrických metod v pracovním prostředí firmy Credit One a.s., která se zabývá hromadným vymáháním pohledávek. V této firmě byla vybrána reprezentující skupinka 6 zaměstnanců, na kterých bylo provedeno sociometrické šetření s cílem zhodnotit úroveň a kvalitu komunikace a vzájemných vztahů, se snahou upozornit na třecí plochy a disbalance, které mohou mít za následek snížení kvality podnikového klimatu, pracovního výkonu a vznik osobních antipatií. Snahou autorky bylo „odhalení jedinců“, kteří stojí na okraji zájmu skupina a dostávají se tak do izolace. Z výsledků výzkumu je patrné, že dvěma členům skupiny velmi vážně hrozí to, že se dostanou do izolace, což pro mě bylo poměrně velkým překvapením, neboť jsem na začátku výzkumu tento fakt nepředpokládala. Neméně důležitým aspektem bylo zaměření se na pozici formální autority ve vztahu, jak je vnímán samotnou skupinou. Dle mých předpokladů se potvrdilo, že formálně stanový vůdce není skupinou příliš uznáván. Výsledky navíc ukázaly na neformální autoritu v podobě osoby B, která by se mohla stát novým vůdcem, nicméně toto je otázka daleko komplexnějšího rozhodování, kde je nutná brát v úvahu i odbornou úroveň a manažerské schopnosti daného člena a ne se řídit pouze podle oblíbenosti ve skupině.

Na závěr je nezbytné podotknout, že provedené sociometrické šetření a následná analýza nemohla postihnout všechny vztahy do hlubšího detailu či odhalit, resp. řešit veškeré rozpory uvnitř zkoumaného kolektivu. Tuto práci je nutné chápat jako soubor relativních dat, jež jsou výchozím bodem pro hlubší a komplexnější analýzy prováděné napříč celou firmou. Zjištěné výsledky je možné využít při tvorbě návrhů na budoucí změny, které by v konečném důsledku měly vést k zamezení či alespoň k omezení interpersonálních konfliktů a vyhoceným vztahům. Pozitivním výsledkem těchto změn by měla být rostoucí pozornost jednotlivých členů pracovní skupiny k jejich povinnostem a společným cílům a snaha se naučit vnímat individualitu ostatních členů skupiny a naučit se s nimi spolupracovat jako jeden tým.

Zároveň bych chtěla konstatovat, že výsledky a průběh výzkumu potvrdily, že mé rozhodnutí provést výzkum právě v tomto pracovním kolektivu bylo správné. Cíle zjistit celkový stav vzájemné spolupráce a vztahů bylo dosaženo, nicméně na základě zjištěných výsledků musím konstatovat, že se jedná o nesourodý kolektiv lidí, který jako tým

nefunguje efektivním způsobem. Proto je dle mého názoru vhodné vzít v úvahu navržená řešení, nebo se nad nimi alespoň zamyslet při koncipování vlastních řešeních pro jednotlivé problémové oblasti a tyto řešení velmi uvážlivě uvádět do praxe.

## 7 Seznam použitých zdrojů

### Tištěné publikace

- [1] MUSIL, J. *Sociometrie v psychologické kognici*. Olomouc, Cyrilometodějská teologická fakulta Univerzity Palackého v Olomouci, 2003. ISBN 80-238-8935-4.
- [2] MUSIL, J. SMĚŠNÁ, M. *L-J Sociometrická technika*. Olomouc, Psychologická a výchovná poradna, 2006. ISBN 80-903449-1-7.
- [3] NAKONEČNÝ, M. *Sociální psychologie organizace*. Praha, GRADA Publishing, a.s. 2005. ISBN 80-247-0577-X
- [5] CHRÁSTKA, M. *Metody pedagogického výzkumu*. Praha, GRADA Publishing, a.s. 2007. ISBN 978-80-247-1396-4
- [6] PETRUSEK, M. *Sociometrie – teorie, metoda, techniky*. Praha, Nakladatelství Svoboda. 1969
- [7] SCHNEIDER, M. *Úvod do základů sociologického výzkumu*. Olomouc, rektorát Univerzity Palackého v Olomouci, 1980
- [8] NOVOTNÁ, E. *Sociologie sociálních skupin*. Praha, Grada a.s. 2010. ISBN 978-80-247-2957-2
- [13] HOLLANDER, C. *An Introduction to Sociogram Construction*. New York, Snow Lion Press. 1978
- [14] BAHBOUH, R. *Sociomapování*. Praha, Gema Art. 1995. ISBN 80-901425-0-8
- [15] MUSIL, J. *Analýza procesu sociální interakce*. Symlog. Olomouc. Psychologická a výchovná poradna. 2006. ISBN 80-903449-2-5
- [16] ŘEZÁČ, J. *Sociální psychologie*. Brno. Paido. 1998. ISBN 80-85931-48-6



## **Elektronické zdroje**

[4] SOCIOMETRIE.CZ. [online]. 2012. [cit. 2012-06-06]. Dostupné z WWW:

<<http://www.sociometrie.cz/o-sociometrii>>

[9] ANALYTIC TECHNOLOGIES. [online]. 2013. [cit. 2012-02-26]. Dostupné z WWW:

<<http://www.analytictech.com/>>

[10] STRUČNÝ ÚVOD DO SOCIOMETRIE | PSYCHOLOGIE V TEORII A PRAXI.

[online]. 2013. [cit. 2013-02-6]. Dostupné z WWW:

<<http://rudolfkohoutek.blog.cz/0901/sociometrie>>

[11] NAKLADATELSTVÍ PORTÁL | SKUPINOVÁ PSYCHOLOGIE. [online]. 2013.

[cit. 2013-01-26]. Dostupné z WWW: <<http://www.portal.cz/scripts/detail.php?id=2072>>

[12] SOCIOMETRY. [online]. 2012. [cit. 16.12.2012]. Dostupné z WWW:

<<http://www.hoopandtree.org/sociometry.htm>>

## 8 Přílohy

### 8.1 Příloha č. 1: Dotazník

Vážená paní / vážený pane,

Jmenuji se Jana Olexová a studuji na ČZU Praha, obor Veřejná správa a regionální rozvoj. Tématem mé bakalářské práce je problematika využití sociometrických metod v pracovním prostředí. Tímto bych Vás chtěla požádat o spolupráci při mnou prováděném sociometrickém šetření. Konkrétně se jedná o vyplnění připojeného dotazníku, jehož cílem je zmapování úrovně vzájemné spolupráce a komunikace uvnitř Vašeho pracovního kolektivu.

Zpracování a vyhodnocení dotazníku bude provedeno tak, že finální data budou anonymizována, a tím bude zaručena maximální míra diskrétnosti pro všechny dotazované při následné prezentaci výsledků v mé bakalářské práci.

#### **Informace pro vyplnění**

Dotazník je sestaven ze šesti otázek. U každé otázky prosím na uvedené linky napište jména svých kolegů a to přesně v takovém pořadí, jak byste je v konkrétním případě reálně volili. Berte prosím na vědomí, že uvedení vlastního jména u jakýchkoli odpovědí není přípustné. Na závěr bych Vás chtěla poprosit o vyplnění všech uvedených kolonek.

Děkuji za Vaši pomoc a důvěru.

**Jméno a příjmení:** .....

**1. V případě pracovního přetížení („nahromadění spousty práce“) byste o pomoc se splněním úkolu požádal (a) koho?**

1. ....

2. ....

**2. Koho byste požádal (a) o odbornou (technickou) pomoc nebo radu v případě, že sami nejste schopni problém vyřešit?**

1. ....

2. ....

**3. Koho z uvedené skupiny byste pozval (a) na oslavu narození Vašeho dítěte?**

1. ....

2. ....

**4. Koho ze skupiny byste pověřil (a) Vaším zastupováním v momentě Vaší dočasné nepřítomnosti?**

1. ....

2. ....

**5. V situaci, kdy je pro splnění přiděleného úkolu nezbytná spolupráce s dalším kolegou byste si do týmu vybral (a)?**

1. ....

2. ....

**6. V případě, že byste se jako firma přepravovali na pracovní teambuilding v Alpách pomocí automobilů, s kým byste chtěl (a) jet ve voze?**

1. ....

2. ....

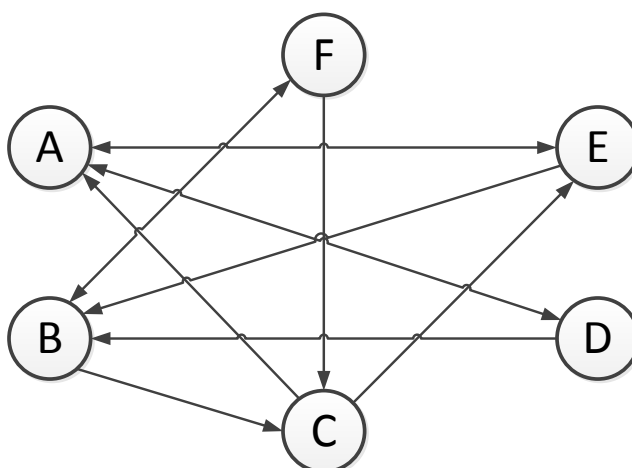
## 8.2 Příloha č. 2: Grafické a matematické vyhodnocení otázky č.1

### 8.2.1 Sociometrická matice

	A	B	C	D	E	F	Odevzdané hlasy
A				x	x		2
B			x			x	2
C	x				x		2
D	x	x					2
E	x	x					2
F		x	x				2
Obdržené hlasy	3	3	2	1	2	1	12

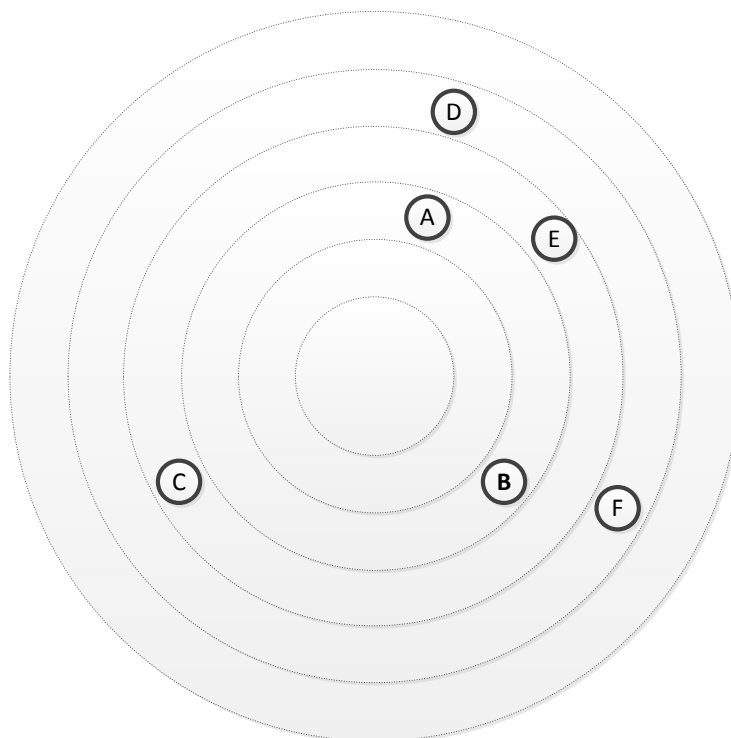
Tabulka 8-1: Sociometrická matice - otázka č. 1 (zdroj: vlastní)

### 8.2.2 Sociometrický graf – kruhový



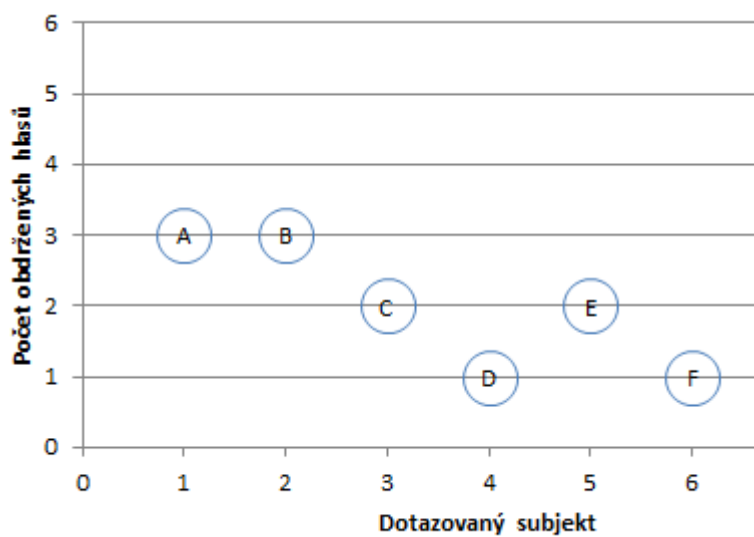
Obrázek 8-1: Kruhový graf - otázka č. 1 (zdroj: vlastní)

### 8.2.3 Sociometrický graf - terčový



Obrázek 8-2: Terčový graf - otázka č. 1 (zdroj: vlastní)

### 8.2.4 Hierarchický osový sociogram



Obrázek 8-3: Hierarchický osový sociogram - otázka č. 1 (zdroj: vlastní)

### 8.2.5 Sociometrické indexy

#### Volební status

$$CS(A) = \frac{3}{5} = \mathbf{60\%}$$

$$CS(B) = \frac{3}{5} = \mathbf{60\%}$$

$$CS(C) = \frac{2}{5} = \mathbf{40\%}$$

$$CS(D) = \frac{1}{5} = \mathbf{20\%}$$

$$CS(E) = \frac{2}{5} = \mathbf{40\%}$$

$$CS(F) = \frac{1}{5} = \mathbf{20\%}$$

#### Stupeň koheze při omezeném počtu voleb

$$KO = \frac{3}{2 \times 3} = \mathbf{50\%}$$

#### Index izolace

$$IZ = \frac{0}{6} = \mathbf{0\%}$$

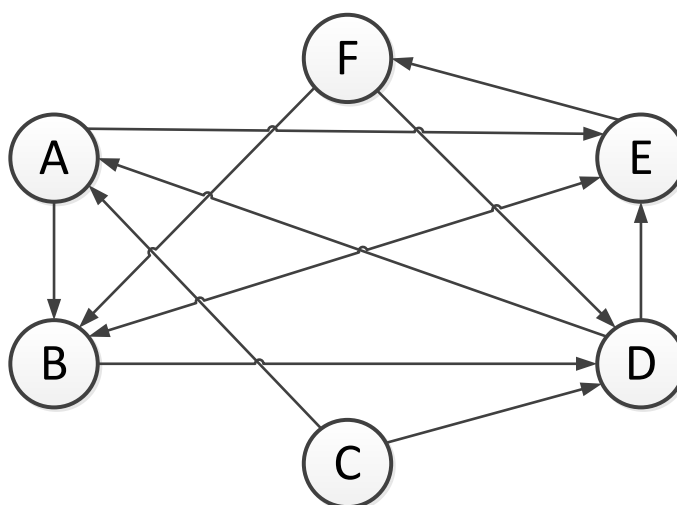
## 8.3 Příloha č. 3: Grafické a matematické vyhodnocení otázky č.2

### 8.3.1 Sociometrická matice

	A	B	C	D	E	F	Odevzdané hlasy
A		x			x		2
B				x	x		2
C	x			x			2
D	x				x		2
E		x				x	2
F		x		x			2
Obdržené hlasy	2	3	0	3	3	1	12

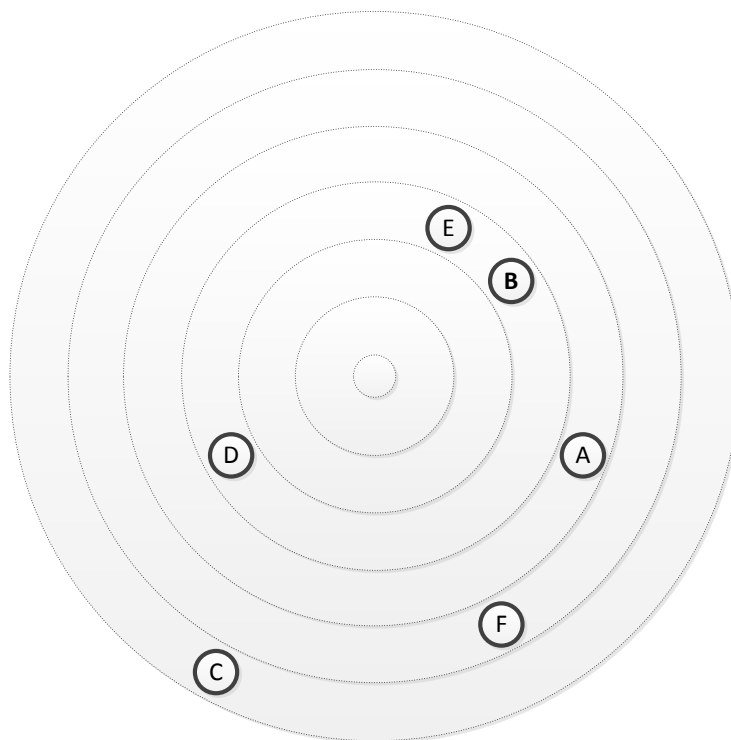
Tabulka 8-2: Sociometrická matice - otázka č. 2 (zdroj: vlastní)

### 8.3.2 Sociometrický graf - kruhový



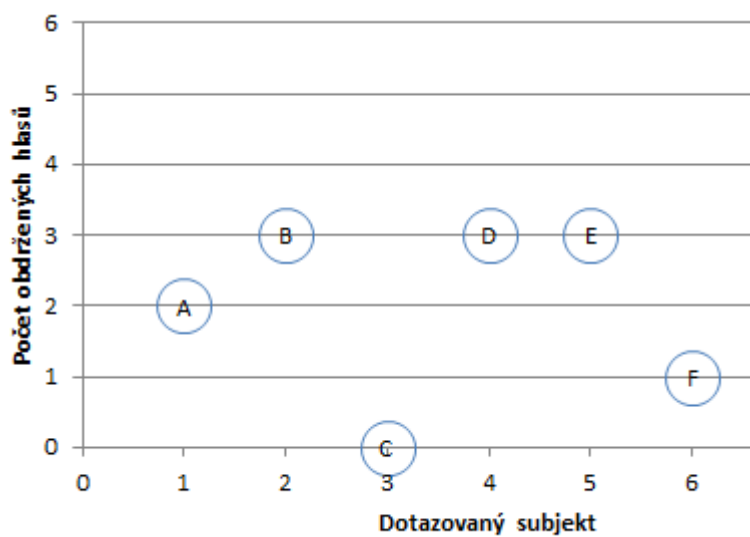
Obrázek 8-4: Kruhový graf - otázka č. 2 (zdroj: vlastní)

### 8.3.3 Sociometrický graf - terčový



Obrázek 8-5: Terčový graf - otázka č. 2 (zdroj: vlastní)

### 8.3.4 Hierarchický osový sociogram



Obrázek 8-6: Hierarchický osový sociogram - otázka č. 2 (zdroj: vlastní)



### 8.3.5 Sociometrické indexy

#### Volební status

$$CS(A) = \frac{2}{5} = \mathbf{40\%}$$

$$CS(B) = \frac{3}{5} = \mathbf{60\%}$$

$$CS(C) = \frac{0}{5} = \mathbf{0\%}$$

$$CS(D) = \frac{3}{5} = \mathbf{60\%}$$

$$CS(E) = \frac{3}{5} = \mathbf{60\%}$$

$$CS(F) = \frac{1}{5} = \mathbf{20\%}$$

#### Stupeň koheze při omezeném počtu voleb

$$KO = \frac{1}{2 \times 3} = \mathbf{16,67\%}$$

#### Index izolace

$$IZ = \frac{1}{6} = \mathbf{16,67\%}$$

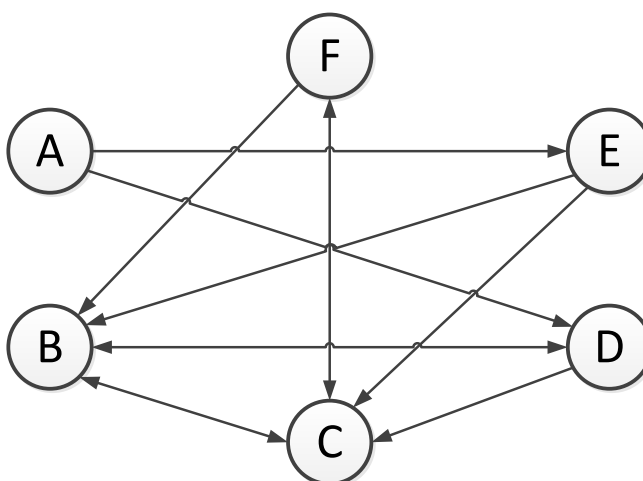
## 8.4 Příloha č. 4: Grafické a matematické vyhodnocení otázky č.3

### 8.4.1 Sociometrická matice

	A	B	C	D	E	F	Odevzdané hlasy
A				x	x		2
B			x	x			2
C		x				x	2
D		x	x				2
E		x	x				2
F		x	x				2
Obdržené hlasy	0	4	4	2	1	1	12

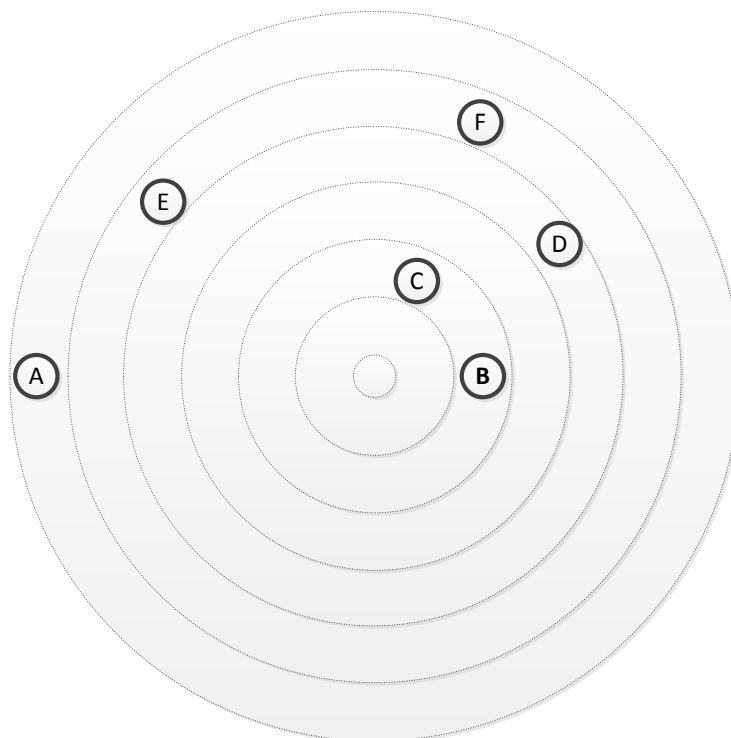
Tabulka 8-3: Sociometrická matice - otázka č. 3 (zdroj: vlastní)

### 8.4.2 Sociometrický graf - kruhový



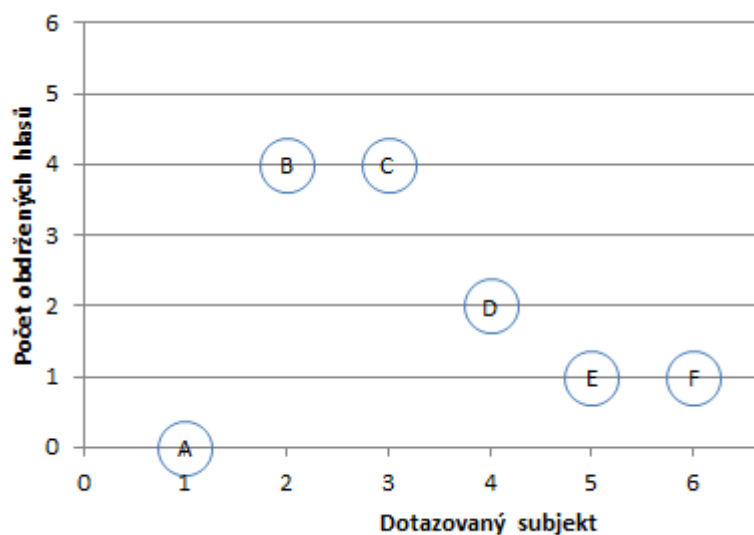
Obrázek 8-7: Kruhový graf - otázka č. 3 (zdroj: vlastní)

### 8.4.3 Sociometrický graf - terčový



Obrázek 8-8: Terčový graf - otázka č. 3 (zdroj: vlastní)

### 8.4.4 Hierarchický osový sociogram



Obrázek 8-9: Hierarchický osový sociogram - otázka č. 3 (zdroj: vlastní)

#### 8.4.5 Sociometrické indexy

##### Volební status

$$CS(A) = \frac{0}{5} = \mathbf{0\%}$$

$$CS(B) = \frac{4}{5} = \mathbf{80\%}$$

$$CS(C) = \frac{4}{5} = \mathbf{80\%}$$

$$CS(D) = \frac{2}{5} = \mathbf{40\%}$$

$$CS(E) = \frac{1}{5} = \mathbf{20\%}$$

$$CS(F) = \frac{1}{5} = \mathbf{20\%}$$

##### Stupeň koheze při omezeném počtu voleb

$$KO = \frac{3}{2 \times 3} = \mathbf{50\%}$$

##### Index izolace

$$IZ = \frac{1}{6} = \mathbf{16,67\%}$$

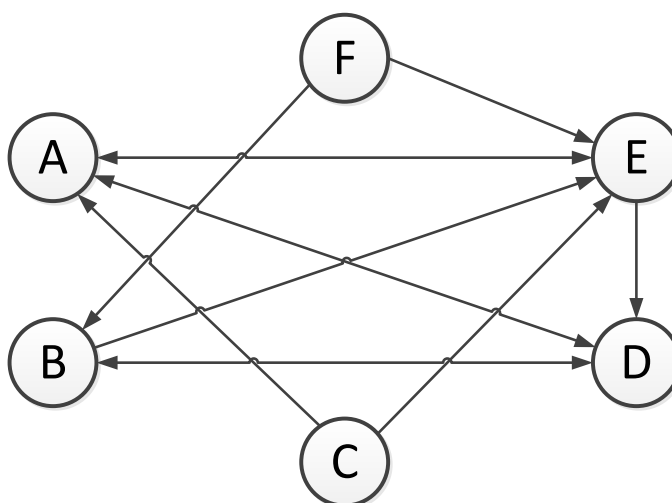
## 8.5 Příloha č. 5: Grafické a matematické vyhodnocení otázky č.4

### 8.5.1 Sociometrická matice

	A	B	C	D	E	F	Odevzdané hlasy
A				x	x		2
B				x	x		2
C	x				x		2
D	x	x					2
E	x			x			2
F		x			x		2
Obdržené hlasy	3	2	0	3	4	0	12

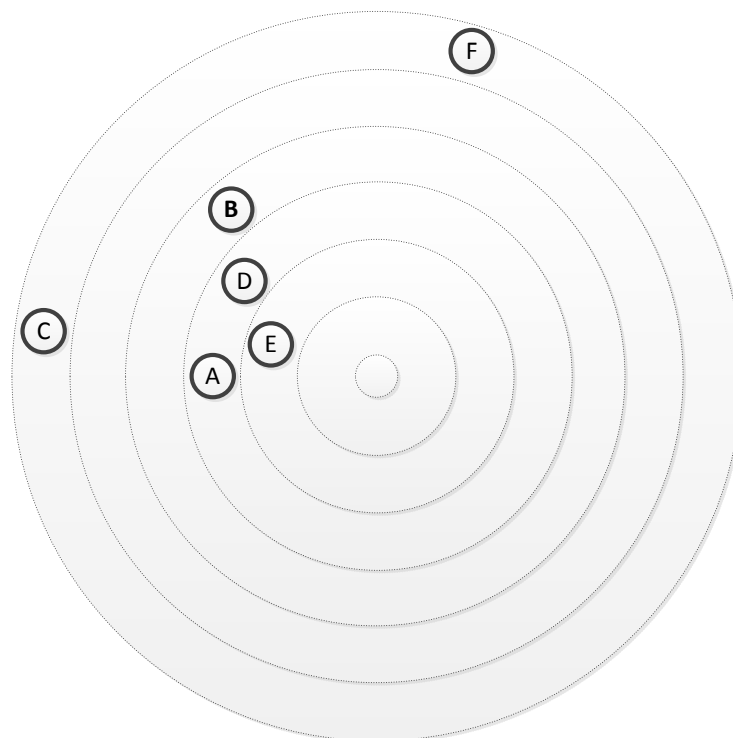
Tabulka 8-4: Sociometrická matice - otázka č. 4 (zdroj: vlastní)

### 8.5.2 Sociometrický graf - kruhový



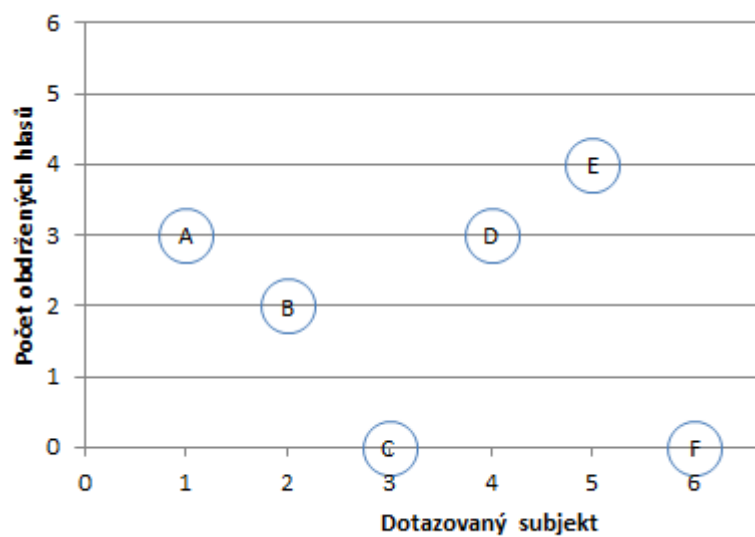
Obrázek 8-10: Kruhový graf - otázka č. 4 (zdroj: vlastní)

### 8.5.3 Sociometrický graf - terčový



Obrázek 8-11: Terčový graf - otázka č. 4 (zdroj: vlastní)

### 8.5.4 Hierarchický osový sociogram



Obrázek 8-12: Hierarchický osový sociogram - otázka č. 4 (zdroj: vlastní)

### 8.5.5 Sociometrické indexy

#### Volební status

$$CS(A) = \frac{3}{5} = \mathbf{60\%}$$

$$CS(B) = \frac{2}{5} = \mathbf{40\%}$$

$$CS(C) = \frac{0}{5} = \mathbf{0\%}$$

$$CS(D) = \frac{3}{5} = \mathbf{60\%}$$

$$CS(E) = \frac{4}{5} = \mathbf{80\%}$$

$$CS(F) = \frac{0}{5} = \mathbf{0\%}$$

#### Stupeň koheze při omezeném počtu voleb

$$KO = \frac{3}{2 \times 3} = \mathbf{50\%}$$

#### Index izolace

$$IZ = \frac{2}{6} = \mathbf{33,33\%}$$

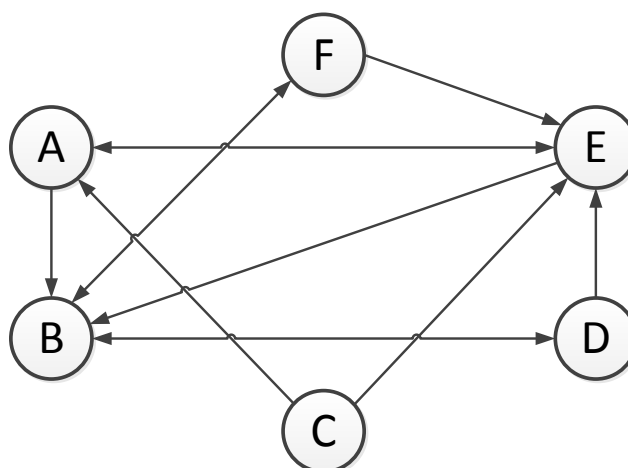
## 8.6 Příloha č. 6: Grafické a matematické vyhodnocení otázky č.5

### 8.6.1 Sociometrická matice

	A	B	C	D	E	F	Odevzdané hlasy
A		x			x		2
B				x		x	2
C	x				x		2
D		x			x		2
E	x	x					2
F		x			x		2
Obdržené hlasy	2	4	0	1	4	1	12

Tabulka 8-5: Sociometrická matice - otázka č. 5 (zdroj: vlastní)

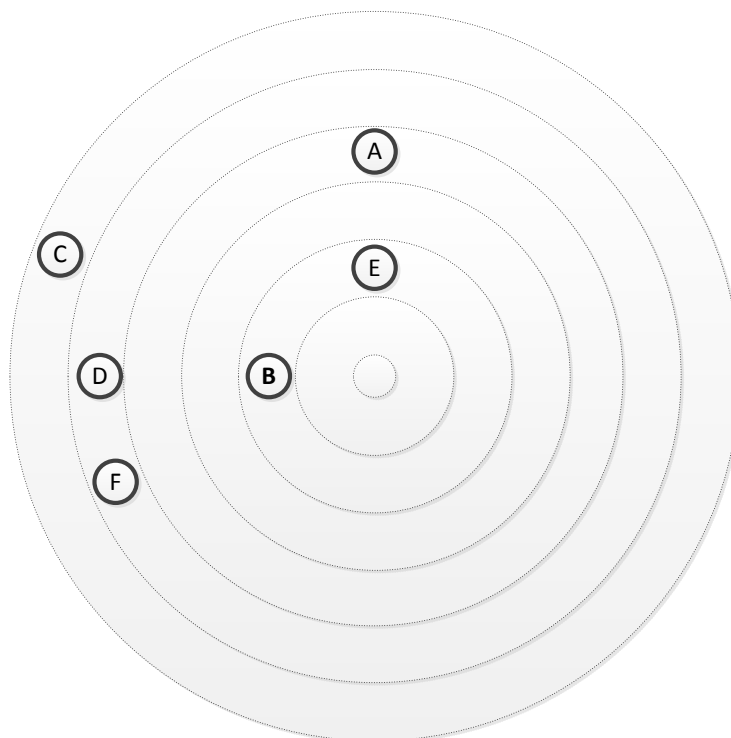
### 8.6.2 Sociometrický graf - kruhový



Obrázek 8-13: Kruhový graf - otázka č. 5 (zdroj: vlastní)

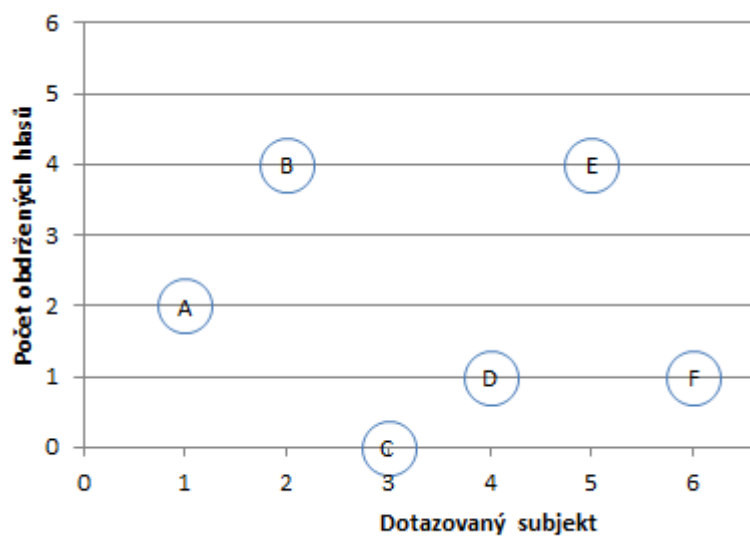


### 8.6.3 Sociometrický graf - terčový



Obrázek 8-14: Terčový graf - otázka č. 5 (zdroj: vlastní)

### 8.6.4 Hierarchický osový sociogram



Obrázek 8-15: Hierarchický osový sociogram - otázka č. 5 (zdroj: vlastní)

### 8.6.5 Sociometrické indexy

#### Volební status

$$CS(A) = \frac{2}{5} = \mathbf{40\%}$$

$$CS(B) = \frac{4}{5} = \mathbf{80\%}$$

$$CS(C) = \frac{0}{5} = \mathbf{0\%}$$

$$CS(D) = \frac{1}{5} = \mathbf{20\%}$$

$$CS(E) = \frac{4}{5} = \mathbf{80\%}$$

$$CS(F) = \frac{1}{5} = \mathbf{20\%}$$

#### Stupeň koheze při omezeném počtu voleb

$$KO = \frac{3}{2 \times 3} = \mathbf{50\%}$$

#### Index izolace

$$IZ = \frac{1}{6} = \mathbf{16,67\%}$$

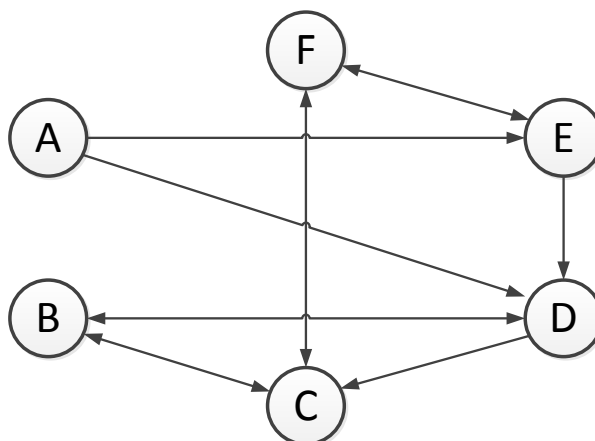
## 8.7 Příloha č. 7: Grafické a matematické vyhodnocení otázky č.6

### 8.7.1 Sociometrická matice

	A	B	C	D	E	F	Odevzdané hlasy
A				x	x		2
B			x	x			2
C		x				x	2
D		x	x				2
E				x		x	2
F			x		x		2
Obdržené hlasy	0	2	3	3	2	2	12

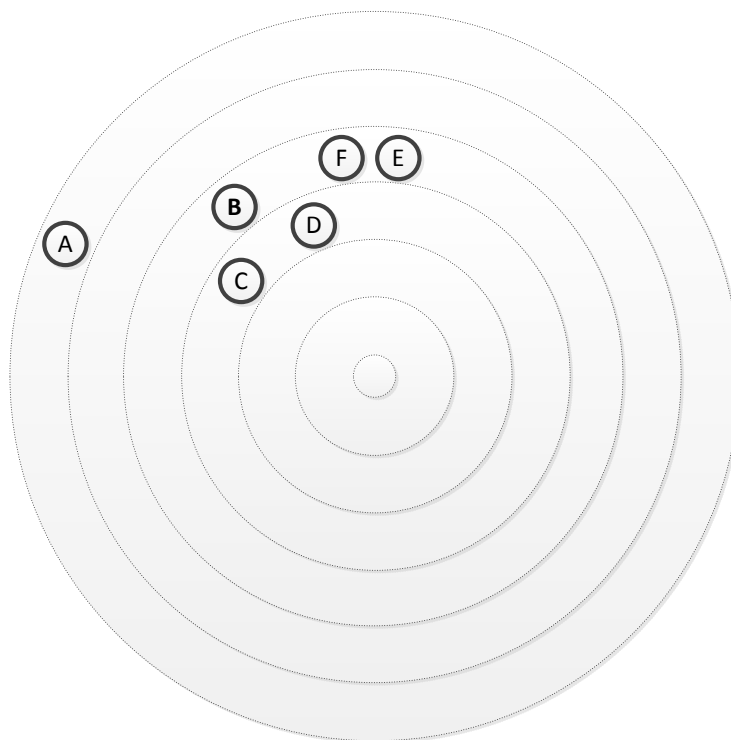
Tabulka 8-6: Sociometrická matice - otázka č. 6 (zdroj: vlastní)

### 8.7.2 Sociometrický graf - kruhový



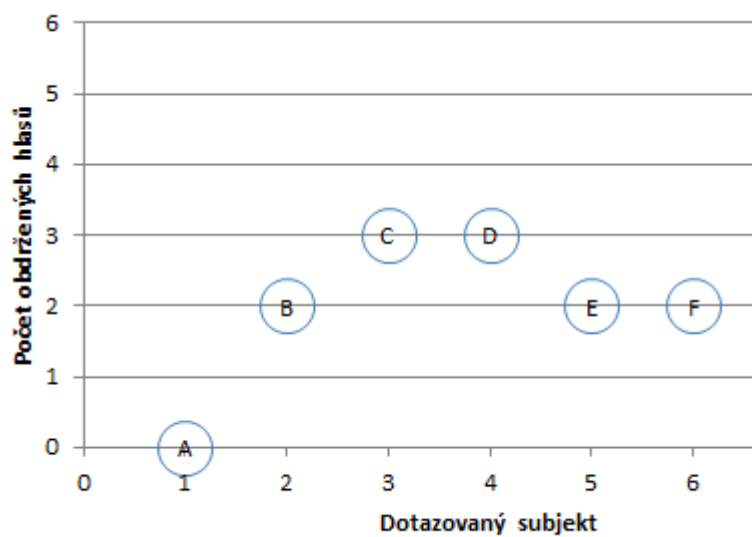
Obrázek 8-16: Kruhový graf - otázka č. 6 (zdroj: vlastní)

### 8.7.3 Sociometrický graf - terčový



Obrázek 8-17: Terčový graf - otázka č. 6 (zdroj: vlastní)

### 8.7.4 Hierarchický osový sociogram



Obrázek 8-18: Hierarchický osový sociogram - otázka č. 6 (zdroj: vlastní)

### 8.7.5 Sociometrické indexy

#### Volební status

$$CS(A) = \frac{0}{5} = \mathbf{0\%}$$

$$CS(B) = \frac{2}{5} = \mathbf{40\%}$$

$$CS(C) = \frac{3}{5} = \mathbf{60\%}$$

$$CS(D) = \frac{3}{5} = \mathbf{60\%}$$

$$CS(E) = \frac{2}{5} = \mathbf{40\%}$$

$$CS(F) = \frac{2}{5} = \mathbf{40\%}$$

#### Stupeň koheze při omezeném počtu voleb

$$KO = \frac{4}{2 \times 3} = \mathbf{66,67\%}$$

#### Index izolace

$$IZ = \frac{1}{6} = \mathbf{16,67\%}$$