

Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích
Ekonomická fakulta
Katedra řízení

DIPLOMOVÁ PRÁCE

Týmová práce a vztahy na pracovišti

Vypracovala: Bc. Helena Rejzková
Vedoucí práce: Ing. Martin Pech, Ph.D.
České Budějovice 2020

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH

Ekonomická fakulta

Akademický rok: 2019/2020

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: Bc. Helena REJŽKOVÁ
Osobní číslo: E18512
Studijní program: N6208 Ekonomika a management
Studijní obor: Řízení a ekonomika podniku
Téma práce: Týmová práce a vztahy na pracovišti
Zadávatel katedra: Katedra řízení

Zásady pro vypracování

Cíl práce:

Cílem diplomové práce je zhodnocení vztahů na pracovišti a předpokladů pracovníků k týmové práci ve vybraném podniku a navrhnout případná doporučení a změny.

Metodika práce:

1. Prostudování odborné literatury.
2. Zpracování metodiky v souladu s cílem diplomové práce.
3. Zpracování sociometrické analýzy.
4. Syntéza výsledků a celkové zhodnocení vztahů na pracovišti.
5. Doporučení na změnu.

Rámcová osnova:

1. Úvod.
2. Literární přehled.
3. Cíl a metodika.
4. Charakteristika vybraného podniku.
5. Výsledky – analýza současného stavu.
6. Diskuse, návrhy zlepšení.
7. Závěr.
8. Přehled použité literatury.
9. Přílohy.

Rozsah pracovní zprávy: 40 – 50 str.
Rozsah grafických prací: dle potřeby
Forma zpracování diplomové práce: tištěná

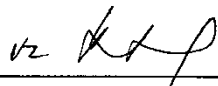
Seznam doporučené literatury:

- Belbin, R. M. (2012). *Týmové role v práci*. Praha: Wolters Kluwer.
Belbin, R. M. (2013). *Nové obzory týmů*. Praha: Wolters Kluwer.

- Clegg, B. (2005). *Teamwork*. Brno: CP Books.
- Chráska, M. (2007). *Metody pedagogického výzkumu*. Praha: Grada Publishing.
- Krüger, W. (2004). *Vedení týmů: jak sestavit, organizovat a povzbuzovat pracovní tým*. Praha: Grada Publishing.
- Kubátová, S., Müller, D. Bujna, T., Bosák, V., & Bloudek, J. (2013). *Tajemství spolupráce v týmech*. Praha: Management Press.
- Musil, J. V. (2003). *Sociometrie v psychologické kognici: nástroj sociální kompetence učitele*. Olomouc: Cyrilometodějská teologická fakulta Univerzity Palackého.
- Petrusek, M. (1969). *Sociometrie: teorie, metoda, techniky*. Praha: Svoboda.
- Rubin, H. K., Bukowski, M. W., & Laursen, B. (2011). *Handbook of Peer Interactions, Relationships, and Groups*. London: The Guilford Press.

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Martin Pech, Ph.D.**
Katedra řízení

Datum zadání diplomové práce: **2. září 2019**
Termín odevzdání diplomové práce: **13. dubna 2020**



doc. Dr. Ing. Dagmar Škodová Parmová
děkanka

JIHOČESKÁ UNIVERZITA
V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
EKONOMICKÁ FAKULTA
Studentská 75 (23)
370 05 České Budějovice



doc. Ing. Petr Řehoř, Ph.D.
vedoucí katedry

V Českých Budějovicích dne 1. března 2019

Prohlašuji, že svou diplomovou práci jsem vypracovala samostatně pouze s použitím pramenů a literatury uvedených v seznamu citované literatury.

Prohlašuji, že v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb. v platném znění souhlasím se zveřejněním své diplomové práce, a to - v nezkrácené podobě/v úpravě vzniklé vypuštěním vyznačených částí archivovaných Ekonomickou fakultou - elektronickou cestou ve veřejně přístupné části databáze STAG provozované Jihočeskou univerzitou v Českých Budějovicích na jejích internetových stránkách, a to se zachováním mého autorského práva k odevzdanému textu této kvalifikační práce. Souhlasím dále s tím, aby toutéž elektronickou cestou byly v souladu s uvedeným ustanovením zákona č. 111/1998 Sb. zveřejněny posudky školitele a oponentů práce i záznam o průběhu a výsledku obhajoby kvalifikační práce. Rovněž souhlasím s porovnáním textu mé kvalifikační práce s databází kvalifikačních prací Theses.cz provozovanou Národním registrem vysokoškolských kvalifikačních prací a systémem na odhalování plagiátů.

V Českých Budějovicích dne

Podpis studenta

Poděkování

Touto cestou bych ráda poděkovala všem, kteří mi dopomohli k vypracování této diplomové práce. Velké poděkování patří vedoucímu diplomové práce panu Ing. Martinovi Pechovi Ph.D. za odborné vedení, za pomoc a rady při zpracování této diplomové práce. Dále bych chtěla poděkovat za podporu moji rodině.

Obsah

1	Úvod.....	7
2	Literární rešerše.....	8
2.1	Pracovní sféra, pracovní skupina a pracovní tým.....	8
2.2	Týmová spolupráce.....	11
2.3	Pracovní prostředí a mezilidské vztahy na pracovišti	13
2.4	Konflikty v pracovní skupině	15
2.5	Výběr členů pracovní skupiny	16
2.6	Sociometrie.....	16
2.7	Týmové role.....	21
2.8	Sociální a pracovní faktory.....	23
3	Cíl práce a metodika zpracování	25
4	Vlastní práce.....	27
4.1	Charakteristika podniku.....	27
4.2	Uspořádání pracovních skupin	28
4.3	Vyhodnocení sociometrického testu.....	29
4.3.1	Atmosféra na pracovišti	29
4.3.2	Sociální faktory v pracovních skupinách	30
4.3.3	Pracovní faktory v pracovních skupinách	43
4.3.4	Skupinová koheze sociálních a pracovních faktorů	55
4.3.5	Týmové role v pracovních skupinách	56
4.3.6	Složení pracovního týmu na složitém projektu	61
4.3.7	Finanční odměna	63
4.4	Závěr jednotlivých pracovních skupin z výsledků sociometrického testu	65
5	Závěr.....	69
5.1	Summary.....	72
6	Seznam použité literatury	73
7	Seznam obrázků a grafů	75
8	Seznam tabulek	77
9	Seznam příloh.....	79

1 Úvod

Diplomová práce se zabývá problematikou týmové spolupráce a vztahy na pracovišti. Cílem je zhodnocení vztahů na pracovišti a předpokladů pracovníků k týmové práci ve vybraném podniku a navrhnout případná doporučení a změny.

Vztahy na pracovišti jsou nedílnou součástí každého člověka, jelikož se pracovník vyskytuje v pracovní sféře veškerý čas svého života. Když se pracovník bude cítit ve své práci nepříjemně, může to mít vliv i na jeho osobní život. To je také způsobeno tím, jak jsou uspořádány pracovní skupiny, a to nejen pro sociální a mezilidské vztahy, ale také pro efektivitu práce. V práci se budu snažit pomocí sociometrického testu uspořádat pracovní skupiny tak, aby nedocházelo k rozvrácení vztahů na pracovišti, byla vyšší efektivita práce a začala se projevovat týmová spolupráce.

O spolupráci se v manažerské praxi často mluví v souvislosti s týmy jakožto vztahově vyváženými skupinami lidí. Pokud do spolupráce nevstupují dva lidé, ale celá skupina, za určitých příznivých okolností se v takovéto skupině může objevit synergie, hodnoty dosahované skupinou začnou převyšovat součty hodnot, které jsou schopni vytvořit členové skupiny samostatně.

Výrazným rysem funkčního týmu bývají i zdravé, kvalitní vztahy mezi jeho členy. Souvisí to s přirozenou soutěživostí členů týmu, která je přesměrována od soutěžení s ostatními členy týmu o dosažené cíle a případně i k soutěži s jinými skupinami. Vzhledem k rozdělení rolí se členové týmu mohou respektovat navzájem jako experti i jako lidé, což někdy vede k ochotě sdílet nepracovní problémy a vzácněji také volný čas.

Diplomová práce byla zpracována ve výrobním podniku, kde byly zhodnoceny 4 pracovní skupiny. Zkoumané pracovní skupiny se skládají z pěti pracovníků. Každá pracovní skupina má svého vůdce, který zodpovídá za pracovní skupinu. Tedy by měl mít vůdce od ostatních pracovníků respekt a pokoru. K zjištění stavu pracovních skupin posloužil vytvořený dotazník (sociometrický test), který se skládal z několika částí. Podle zjištěných výsledků byly zjištěny aktuální vztahy na pracovišti, sociální a pracovní vztahy pro uspořádání pracovních skupin, synergií členů a týmové role v pracovních skupinách.

2 Literární rešerše

Již Elton Mayo ve 30. letech minulého století zjistil, že vztahy mezi lidmi na pracovišti mají zásadní význam pro efektivní výkon pracovní činnosti. Položil tak základy vzniku sociální psychologie práce, aplikovaného oboru, který se zabývá člověkem v pracovním procesu z hlediska jeho kontaktů a vztahů s druhými lidmi.

2.1 Pracovní sféra, pracovní skupina a pracovní tým

Práce a všeobecně pracovní sféra představují ústřední roli v životě každého z nás, když výdělečnou pracovní aktivitou trávíme v pozici zaměstnance, zaměstnavatele, případně samostatně výdělečné osoby převážnou část našeho života. Pro mnohé je práce pouhým synonymem prostředku získávání financí nezbytných k uspokojování našich materiálních potřeb. Na druhé straně pracovní aktivity samotné a s ní spojené vztahy se zrcadlí v sociální a psychologické rovině člověka. Spolu s rodinou je práce nejdůležitějším prostředkem našeho ukotvení ve společnosti, přináší možnost kontaktu s bezprostředním okolím, poskytuje pocit vlastní užitečnosti, naplnění a seberealizace. (Bočková, 2016)

Pauknerová (2012) uvádí, že pracovní skupiny se od sebe liší převládajícím charakterem vztahů. Pro mnohé skupiny jsou tak charakteristické vztahy přátelské či kolegiální: pracovníci si vzájemně pomáhají, jsou vůči sobě ohleduplní a tolerantní. Lidé v těchto skupinách obvykle snadno spolupracují a dosahují ve své práci dobrých výsledků. Pokud skupinové vztahy působí ve směru podpory důvěry a spolupráce ve skupině, vytváří se vyšší soudržnost skupiny – skupinová koheze. Posiluje ji postupné vytváření neformálních skupinových norem spojených s určitými odměnami a sankcemi. Empiricky je prokázáno, že čím je vyšší kohezivita skupiny, tím přísněji jsou členy skupiny dodržovány skupinové normy.

Nový a Surynek (2006) definují takto pracovní skupinu: „*Pracovní skupina jsou lidé jednoho pracoviště, spjatí společnou činností, vnitřní strukturou sociálních rolí a jednotným vedením.*“ (s. 137)

Pracovní skupina je určena následujícími skutečnostmi:

- Pracovní cíle, které spočívají ve vytváření materiálních i nemateriálních hodnot sloužících k uspokojování potřeb společnosti i jejích jednotlivých členů a umožňujících jejich existenci a rozvoj

- Společné pracoviště představované dílnou (resp. její částí), kanceláří, skupinou kanceláří apod.
- Pracovní činnost, jejímž základem jsou úpravy a přetváření předmětů přírody tak, aby sloužily k uspokojování lidských potřeb
- Vztahy mezi pracovníky, jejichž podstata je dána normami a předpisy právní a organizační povahy, jejich respektování a dodržování má zajistit efektivní a racionální plnění pracovních cílů.
- Skupinové vědomí tvořené systémem hodnot spojených s prací a pracovními podmínkami, sociálních norem pracovního chování a pracovních postojů. (Nový a Surynek, 2006)

Na obrázku můžete vidět, že nerozlehlejší část je sociální skupina. Střední část je pracovní skupina a nejmenší část je pracovní tým. V této práci se budu snažit do pracovní skupiny vtáhnout i některé aspekty pracovního týmu.

Obrázek 1: Vztah mezi sociální skupinou, pracovní skupinou a pracovním týmem



Zdroj: *Managementmania.com* (2016)

Nicky Hayes definuje pracovní tým takto: „Tým se od pracovní skupiny podstatně liší. Týmy jsou zaměřené na úkol a skládají se z lidí s různými, ale doplňujícími se znalostmi a dovednostmi. Přesto mají týmy s pracovními skupinami mnoho společného, například vývoj skupinových norem, které pomáhají tým definovat a zajišťují jeho hladké a správné fungování. Týmové normy však bývají více zaměřeny na úkol, než normy běžné pracovní skupiny.“

Slova tým a týmová práce patří v manažerském slovníku většiny organizací k těm nejfrekventovanějším, nicméně s opravdu fungujícími týmy se setkáváme spíše výjimečně, daleko častěji se lze setkat s pracovními skupinami. Hlavní rozdíl mezi týmem a skupinou spočívá v míře synergie vznikající mezi členy týmu – skupiny. (Fišer, 2014)

Uvádím hlavní rozdíly mezi týmem a pracovní skupinou v tabulce č. 1.

Tabulka 1: Rozdíly mezi týmem a pracovní skupinou

Podmínky	Tým	Pracovní skupina
Typ úlohy	Otevřené úlohy, kde není jasné řešení.	Strukturované úlohy, ve kterých je předem jasný postup řešení.
Počet členů	Doporučuje se 5-12, větší počet již zabraňuje efektivní komunikaci uvnitř týmu.	Střední nebo velký.
Složení	Kromě odbornosti je velmi důležité vyvážení lidských charakteristik členů týmu (týmových rolí)	Důraz je kladen hlavně na odbornost.
Způsob práce	Spolupráce – na řešení se podílí společně všichni členové týmu.	Individuální rozdělení úloh. Výsledek tvoří suma individuálních řešení.
Způsob řízení	Rotující nebo sdílené vedení.	Jediný vedoucí.
Pravidla	Dohodnutá uvnitř týmu.	Definovaná firmou nebo stanovená vedoucím skupiny.
Způsob rozhodování	Konsenzus (všichni se na rozhodnutí shodnou)	Hlasování nebo rozhodnutí vedoucího týmu (někteří členové skupiny nemusí s řešením souhlasit)
Dynamika výkonu	Proměnná – výkonnost týmu narůstá (nebo klesá) v souvislosti s vyladěním lidských vztahů (týmových rolí).	Konstantní – závisí na způsobu řízení skupiny jejím vedoucím.

Zdroj: vlastní zpracování (Fišer, 2014)

V první tabulce popisují nejdůležitější podmínky ovlivňující, zda z několika lidí vznikne skupina nebo tým, dále níže uvádím klíčové znaky, podle nichž můžeme usuzovat, zda jsme vybudovali skutečný tým nebo pracovní skupinu.

Tabulka 2: Hlavní znaky týmu a pracovní skupiny

Znaky	Tým	Pracovní skupina
<i>Identita</i>	Tým má vlastní identitu, ke které se jeho členové rádi hlásí i mimo jednání týmu.	Identita je pouze formální, nepřesahuje pracovní jednání skupiny.
<i>Loajalita</i>	Členové týmu často upřednostňují zájmy týmu před zájmy domovské organizační jednotky.	Členové skupiny hájí zájmy kmenové domovské jednotky.
<i>Postoje ke společným výsledkům</i>	Vysoká podpora společně vytvořeného řešení i mimo společná jednání týmu.	Nejistá podpora společně vytvořeného řešení. Mimo jednání skupiny může být vytvořené řešení zpochybňováno členy skupiny, kteří s řešením nesouhlasili.

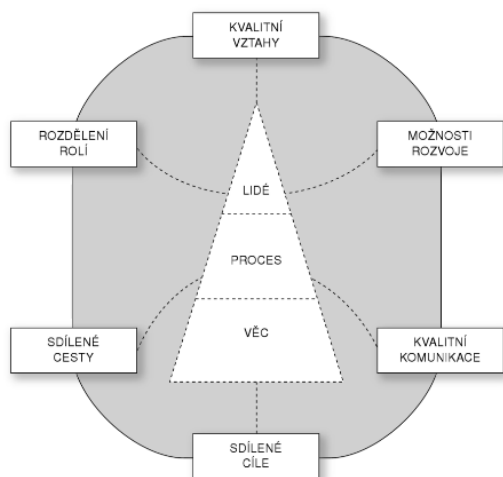
Zdroj: vlastní zpracování (Fišer, 2014)

2.2 Týmová spolupráce

Plamínek (2009) uvádí, že o spolupráci se v manažerské praxi často mluví v souvislosti s týmy jakožto vztahově vyvrážděnými skupinami lidí. Tím ovšem narážíme na další, velmi frekventovaný pojem – týmovou spolupráci. To je ta krása, o kterou dnes mnozí usilují, o které sní své manažerské sny, ale se kterou si zároveň poměrně často příliš nevědí rady a neumí ji pro sebe získat. Týmy jsou vlastně synergické skupiny. Synergie je nejen průvodním znakem funkčního týmu, ale často i důvodem a smyslem vzniku týmů. Týmy mají určité role, které jsou dobře rozdělené mezi členy týmu. Nejde tu ani tak o role formální, jako spíše o role neformální, které se mohou vztahovat nejen k bezprostřednímu plnění věcně pojatých cílů, ale i k atmosféře a vztahům v týmu, běhu procesů a obstarávání zdrojů.

Na obrázku č. 2 je zobrazen úspěšný tým, který se skládá z několika vlastností. U lidí jsou důležité kvalitní vztahy, rozdělení rolí a možnosti rozvoje. V procesu pak sdílené cesty a kvalitní komunikace. Co se týká věci, tak to jsou sdílené cíle.

Obrázek 2: Vlastnosti úspěšných týmů



Zdroj: Plamínek (2008, s. 131)

Základem týmu je týmová práce. Její podstatou je tvořivé propojování úsilí, potenciálu jednotlivých členů týmu při dosahování předem stanoveného, společného cíle. Dochází přitom ke vzájemné inspiraci jednotlivců, a tím růstu výkonu celého týmu nad mez danou prostým součtem výkonu jednotlivých členů. Protože jsou lidé v týmu spojení určitými vazbami, dochází k doplňování přednosti a nedostatků jednotlivců, nápady jedněch podněcují myšlenky ostatních, čímž je vytvářena nová kvalita, uplatňuje se tzv. synergický efekt. (Bočková, 2016)

Geist (2000) definuje termín koheze takto: „*Koheze představuje míru těsnosti a relativní stálosti sociálních vztahů mezi jednotlivými členy skupiny a skupiny jako celku, jejími hodnotami, normami a cíli, na jejichž realizaci se členové optimálně podílejí.*“

Soudržnost skupiny:

- má vliv na kvantitu a kvalitu skupinových interakcí. Členové kohezivní skupiny spolu více vstupují do interakcí, více a pozitivněji spolu komunikují. Členové méně kohezivních skupin jsou naopak na sobě méně závislí.
- zvyšuje ovlivnitelnost členů skupinou, a tudíž konformitu jedinců vzhledem ke skupinovým normám a cílům.
- pozitivně zvyšuje produktivnost a efektivnost skupiny
- má pozitivní vliv na spokojenost členů ve skupině – zvyšuje jejich pocit bezpečí a značně přispívá k pozitivnímu individuálnímu sebehodnocení. (Kolařík, 2019)

2.3 Pracovní prostředí a mezilidské vztahy na pracovišti

Pracovní prostředí se dá označit jako podmínky, za kterých probíhá pracovní proces. Tyto podmínky by měly respektovat zákonné normy, které vymezují hranice působení všech činitelů, jež se označují jako zdravotně závadné, a měly by se vytvářet optimální podmínky pro pracovníky, aby byla zajištěna bezpečnost práce, aby podmínky práce nezanechávaly trvalé stopy na zdraví pracovníka a aby negativně neovlivňovaly pracovní výkon. Pracovní podmínky a prostředí musí respektovat nejen předem stanovené normy, ale musí respektovat i potřeby a požadavky zaměstnance, aby tak byly utvářeny podmínky, které vyvolávají pocit spokojenosti. Neboť pozitivním důsledkem je ekonomický, morální i sociální efekt.

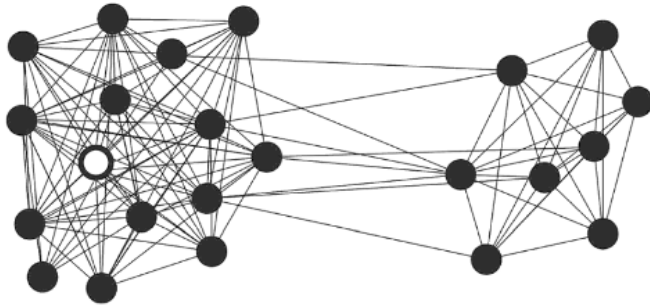
Pracovní prostředí a podmínky práce jsou ale širší pojem. Zahrnuje:

- organizační podmínky (styl řízení manažera, jeho organizační schopnosti)
- materiálně-technické podmínky (úroveň strojního zařízení, materiálu, surovin)
- sociální podmínky (mezilidské vztahy, týmová práce, soutěživost, mocenské prosazování některých jedinců)
- fyzikální kvality prostředí (osvětlení, mikroklima)
- informačně-vědomostní podmínky, informační technologie
- bezpečnostní podmínky (bezpečnost práce, ochranné pomůcky, chemické látky)
- hygienické podmínky (sociální zařízení, čistota prostředí)
- subjektivní předpoklady v podobě schopností a dovedností, odolnost pracovníka, jeho kultivovanost, jeho osobnostní rysy, hygienické návyky apod. (Mikuláščík, 2015)

Bednář (2013) uvádí „*Mezilidské vztahy a vzájemné vazby mezi lidmi vznikají a jsou realizovány formou sociálních interakcí. Jedná se o procesy, které mají podstatu ve vzájemném působení jednotlivce či skupiny na jiného jednotlivce či skupinu.*“ (s. 162)

Sociální sítě můžete vidět na obrázku č. 3.

Obrázek 3: Diagram analýzy sociální sítě



Zdroj: Bednář (2013, s. 162)

Bednář (2013) poukazuje na to, že pokud se budeme bavit o mezilidských vztazích na pracovišti, tak je důležité si uvědomit jejich pravý význam a hodnotu. Nejen psychosociální stránku věci, ale i samotnou hodnotu času stráveného v pracovním prostředí. Ve zkratce, s troškou nadsázky, si můžeme produktivní část života člověka rozdělit do třetin, kdy třetinu člověk prospí, třetinu věnuje práci a třetina mu zbývá na soukromý život. V pracovním procesu tedy trávíme převážnou část našeho produktivního života. S tímto ohledem je důležité se zamyslet nad tím, jaký vztah k samotné práci máme. To, zda jedinec vykonává činnost, která ho baví nebo nebaví. Tento základní fakt ovlivňuje vše ostatní, co je s tím spojeno.

Práce samotná je jedním ze základních pilířů smyslu lidského života. Je zdrojem rozvoje osobnosti a prostředkem k uspokojení materiálních, sociálních a psychologických potřeb. Pro některé jedince může být práce smyslem života díky tomu, že jim umožňuje získávat materiální statky. Pro jiné se může naopak jednat o uspokojení duševní, tím že mu poskytuje uznání či naplnění sociální potřeby být mezi lidmi. Člověk je tvor společenský, a je tedy pro nás důležité, patřit do skupiny či se jiným způsobem družít. Každý z nás má svoji míru sociálních potřeb, pro některé může být výrazným smyslem života a pro jiné to není prioritou. To, jaké sociální vazby nás v zaměstnání obklopují, má v každém případě vliv na nás i na naši celkovou spokojenost v pracovním procesu.

Bedrnová (2004) popisuje interpersonální percepci takto: Percepce je výsostně subjektivním procesem, v jehož průběhu nevnímáme druhého „jaký je“, ale na základě selektivně přijímaných informací si vytváříme svůj vlastní sjednocený, soudržný a také dosti strukturovaný obraz o každém člověku, o jeho osobnosti.

Postupujeme přitom takto:

- nejprve pozorujeme určité znaky druhého člověka, jako jsou např. vzhled, verbální projevy či chování v určité situaci.
- v další etapě poměřujeme pozorované znaky svými interními identifikačními pravidly, s cílem vyvodit závěry o náladách, postojích, záměrech a dalších osobnostních charakteristikách pozorované osoby.
- konečnou etapou interpretace projevů druhých lidí bývá spojování určité vyvozené vlastnosti či vnitřního stavu s dalšími charakteristikami na základě vlastních asociativních pravidel.

2.4 Konflikty v pracovní skupině

Výraz konflikt označuje situaci, kdy dochází ke střetu protichůdných sil, tendencí či motivů dvou nebo více sociálních subjektů. Konflikty jsou běžnou součástí jak vnitřního života jedince, tak jeho rodinného, pracovního i mimopracovního světa. Bezkonfliktní život prakticky neexistuje. Konflikty prožívá jak jedinec, tak pracovní skupiny a rodiny, party přátel, spolky a sdružení. Konflikt sám o sobě není patologickým jevem. Významný je však počet a hloubka konfliktů. Neustále, příliš závažné nebo příliš intenzivně prožívané konflikty vyvolávají emoční únavu, mohou vést ke zdravotním potížím, psychickému onemocnění a krajním případě i k sebevraždám. V pracovní skupině konflikty vždy narušují pracovní morálku a vyvolávají pokles pracovní výkonnosti, neboť pozornost a úsilí pracovníků jsou odváděny jinam. Platí proto, že konfliktům by se mělo předcházet. Zcela zabránit jim však není možné. Předcházení konfliktům a ovládnutí základních pravidel jejich řešení patří do rámce praktických návyků jak řadových, tak zejména řídicích pracovníků. (Nový a Surynek, 2006)

Švidrnochová (2003) ve svém článku popisuje mobbing jako systematické zákulisní intrikování, omezování, teror řízený kolegy na pracovišti nebo přímo nadřízeným (v tomto případě jde o bossing). Jeho cílem je dotyčného donutit, aby opustil pracoviště z vlastní vůle. Mobbing může mít podobu uštěpačných, kritických poznámek nebo výhrůžek (i telefonických a písemných) adresovaných oběti. Ze strany šéfů často jde o zadávání nesmyslných úkolů či požadavek na splnění očividně nereálných termínů, neoprávněnou kritiku, svalování viny, slovní či skutkové sexuální obtěžování.

Každý pracovník by měl vědět, co to mobbing je, jak může ohrozit atmosféru ve firmě a tým i výkonnost pracovníků a produktivitu, eventuálně konkurenceschopnost firmy. A především

jak se mu bránit. Jedním z účinných způsobů může být také vyškolení zaměstnance, který by dohlížel na vztahy na pracovišti a pomáhal řešit konflikty, čímž by vlastně likvidoval mobbing v jeho zárodku. Vedoucí pracovník by měl být reprezentantem těchto pravidel a měl by se také postarat, aby příležitosti pro mobbing vůbec nevznikaly. Jeho úkolem je integrovat nového pracovníka do týmu, sledovat atmosféru na pracovišti, rozvíjet pozitivní vztahy a naslouchat podřízeným. Zároveň nedovolit pomluvy a intriky, řešit konflikty a napjaté vztahy včas a velmi pečlivě vnímat signály, jako je neklid v oddělení a zhoršení pracovního klimatu. Ale to stále nestačí. Je nutné pracovníky průběžně vzdělávat, věnovat se pravidelnému hodnocení, správně nastavit firemní kulturu, a především při prvním náznaku mobbingu okamžitě jednat. (Svobodová, 2008)

2.5 Výběr členů pracovní skupiny

Výběr členů pracovní skupiny popisuje Meier (2009), a to, že u dočasných týmů existuje v ideálním případě šance vybrat si správné lidi a dát je dohromady, co je v pracovních kolektivech zřídka možné. U dočasných týmů existují ale bohužel, často i vnější vlivy: někdo z podniku musí do týmu také, vedoucí oddělení chce zohlednit určitého kolegu, některý z kolegů kvůli pracovnímu vytížení odmítne. Avšak i když sestavování vašeho týmu podléhá nátlakům, i když skupina existuje třeba již léta, měli byste si co nejvíce dávat pozor na správné „namíchání“ kolegů. Každá změna v týmu, ať již někdo odejde, nebo přijde nový, je dobrá příležitost k tomu zlepšit soudržnost a výkonnost týmu. O úspěchu týmu nerozhoduje jen odbornost členů. Stejně důležitá je struktura jejich osobností a způsob, jak spolu vycházejí. Pokud spolu pracují špatní kolegové, nebo když je tým špatně veden, mohou záhy nastat problémy.

2.6 Sociometrie

Moreno byl přesvědčen, že sociometrická metoda, pomocí níž se identifikují vzájemné socioemocionální vztahy ve skupině, umožní zobrazit (v grafické podobě tzv. sociogramu) strukturu skupiny a na základě toho pak s ní „manipulovat“ ve smyslu zvýšení její efektivity, odstranění vnitřních tenzí apod. Sociometrie se tím, že nabízela atraktivní a poměrně snadno dostupná data, jež bylo možné efektně prezentovat, stala na dlouhou dobu velmi oblíbenou technikou. (Petrušek, 2011)

Novotná (2010) uvádí, že sociometrie vychází z pojetí životního prostoru individua, který je znázorněn sociálním atomem (později se začal užívat spíše pojem sociální prostor). Právě sociální atom, který je soustavou socioemočních vztahů, je nejmenší analytickou jednotkou sociometrie.

Z mnoha definic sociometrie lze považovat za výstižnou: „*Sociometrie je specifický způsob studia malých sociálních skupin, zdůrazňující kvantitativní postupy.*“ (s. 94)

Přestože využití sociometrické metody není prakticky příliš obtížné, je třeba předem stanovit základní pravidla, aby nejasnosti a nepřesnosti zadání negativně neovlivnily získané výsledky. Jde především o následující zásady:

- musí být vymezeny hranice skupiny, v níž se test provádí
- musí být předem stanoven počet výběrů, které dotazovaná osoba může učinit
- otázka musí jednoznačně obsahovat kritérium výběru nebo musí být toto kritérium jiným způsobem sděleno
- výběry mají být provedeny tak, aby je ostatní neznali a ani o nich později nebyli informováni.

Celkově lze říci, že správně vybraný a sestavený pracovní tým je klíčovým předpokladem úspěchu jeho činnosti. Bez alespoň základních znalostí psychologie osobnosti a poznatků o fungování malých sociálních skupin to lze učinit jen těžko. (Bedrnová, 2004)

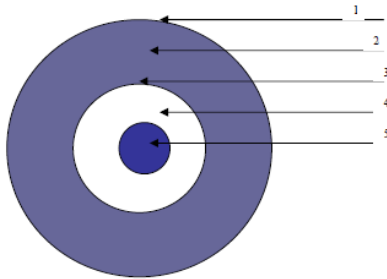
Moreno pracuje s pojmem sociální atom jako nejmenší jednotkou, která může být podrobena analýze. Tento prostor v sobě obsahuje vztahy jedince s ostatními a naopak. Dělí se do několika sfér podle intenzity a charakteru vztahů. Nejširší okruh tvoří objem známostí, který zastřešuje v podstatě všechny vztahy, i povrchní a bezvýznamné pro individuum. Další vrstva směrem ke středu, která je od objemu známosti oddělena sociálním prahem tvoří jádro známostí. Tento okruh má dvě úrovně – úroveň spontaneity, který je vymezen vztahy, které by si individuum přálo navázat a také vztahy, které by si ostatní přáli navázat s dotyčným, a úroveň reality, což je suma skutečných vztahů. (Petrušek, 2011)

Na obrázku č. 4 můžete vidět sociální atom individua, který se skládá z těchto částí:

1. Objem známostí
2. Známosti vez osobního významu
3. Sociální práh

4. Vnější jádro (úroveň spontánnosti)
5. Vnitřní jádro (úroveň reality)

Obrázek 4: Sociální atom individua



Zdroj: Petrusek (1969, s. 41)

Mezi nejpoužívanější z těchto metod patří sociometrický test (také sociometrický dotazník). Při jeho sestavování je nutné stanovit hranici sociální skupiny, v níž test probíhá. Například kolegové mohou vybírat pouze mezi svými spolupracovníky, spolužáci mezi spolužáky. Dále je třeba položit jednoznačnou otázku, na kterou budou lidé odpovídat (př.: S kým byste chtěli jet na služební cestu?). Dále je tu potřeba limitování počtu výběrů. Jediná volba by nemusela přinést kýžený efekt, protože by všichni mohli volit jen pro jedinou osobu a příliš mnoho voleb by bylo matoucí a neefektivní pro následné vyhodnocení testu. Zároveň by sociolog neměl výsledky sociometrického dotazníku ve skupině zveřejňovat, mohlo by to vést ke konfliktům. Data získaná sociometrickým dotazníkem se zpracovávají ve formě sociometrické matice. Můžeme z ní přečíst základní informace o struktuře skupiny, sociopreferenčních vztazích a jednotlivcích v ní. Zároveň slouží jako výchozí bod pro tvorbu dalších vyhodnocovacích technik např. sociogramu. (Petrusek, 1969)

„Sociometrický test je relativně jednoduchá metoda, jejímž prostřednictvím se zjišťují reálné orientace vztahů a propojení mezi jedinci malé sociální skupiny. Na základě toho lze určit vertikální i horizontální strukturu skupiny a sociometrický charakter skupiny, jako uzavřenost skupiny, uzavřenost a otevřenost vztahů, oblibu jednotlivých členů apod. Sociometrická analýza se vcelku intenzivně využívá při zkoumání pracovních týmů a skupin.“ (Nový a Surynek, 2006, s. 27)

Sociometrický test měří vzájemné percepce členů skupiny prostřednictvím tzv. sociopreferenčních vztahů. Obdobně jako u Balesovy analýzy jsou tedy skupinové postoje redukovány,

tentokrát na percepci, a to v redukováných emocích (ze všech emocí se sociometrie zabývá pouze přitažlivostí a odtažitostí). Sociometrický test je pouze jednou z výzkumných technik sociometrie, kterou vytvořil Moreno ve 30. letech 20. století na základě tvarové psychologie, a která měří vztahy v sociální skupině. (Novotná, 2010)

Chráška (2016) je přesvědčen, že nejdůležitější a základní technikou, pomocí níž sociometrie získává informace, je sociometrický test. Sociometrickým testem zjišťujeme jednak pozitivní volby ve skupině (sympatie, preference, atrakce), jednak negativní volby (odmítání, repulze). V sociometrické praxi je častější zjišťování kladných voleb. Sociometrický test obsahuje jednu nebo více otázek, které umožňují všem členům sociální skupiny volit partnery pro určité situace nebo určité společné činnosti. Sociometrický test se zadává zkoumaným osobám většinou písemně, přičemž tyto osoby odpovídají uvedením příslušných jmen.

Z vyhodnocení sociometrického testu vznikne sociogram, který ukáže jednotlivé provázanosti mezi skupinou.

Sociogramy jsou vlastně jakýmsi „mapami“ neformálních vztahů v sociálních skupinách. Existuje celá řada různých variant konstrukce sociogramů. Sociogramu má smysl konstruovat pouze pro sociální skupiny s počtem maximálně deset až patnáct členů, protože při větších počtech osob jsou sociogramy již značně nepřehledné a velmi špatně čitelné. (Chráška, 2016)

„Sociogram je sociometrický nástroj, který schematicky ukazuje tvoření a změny skupiny. Je to mapa mezilidských vztahů a mezilidské komunikace.“ (Hollander, 1978, s.1)

Sociogram popisuje Petrusek (1969) jiným formou, a to, že sociogram vzniká zpracováním matice vztahů mezi členy skupiny. Typický sociogram je graf, kde uzly označují jedince a hrany vztahy mezi nimi. Podle účelu může zachycovat vztahy sympatie (preference), případně i antipatie (např. čárkovaně nebo jinou barvou), nebo také vztahy vlivu, komunikace aj. Šipky vyznačují směr vztahu (obousměrná šipka znamená oboustranný vztah). Tvar uzlů může rozlišovat např. pohlaví nebo jiný význačný znak účastníků.

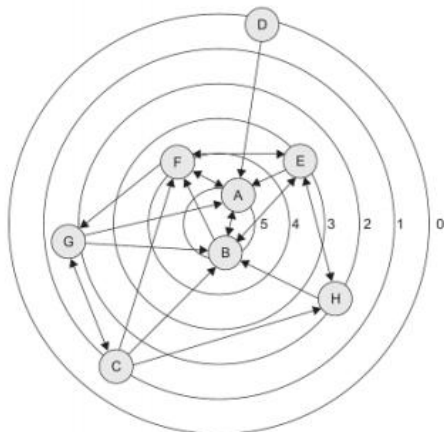
Mezi základní pojmy patří:

- Sociometrický vztah představuje souhrn formálních a neformálních interakcí, jednostranných a vzájemných preferencí různého typu mezi dvěma osobami ve skupině.

- Sociometrická vazba představuje základní složku sociometrického vztahu. Tvoří ji každá jednotlivá komunikace (př. rozhovor) či preference (volba), k níž dochází mezi dvěma členy skupiny.
- Sociometrická volba tvoří základ metodiky zjišťování struktury neformálních vztahů. Má aspekt aktivní (volí) a pasivní (je volen). (Hanzl, 2014)

Terčový sociogram, jak uvádí Chráska (2007) vyjadřuje stupeň neformální autority jedinců tak, že je umísťuje do různých vzdáleností od středu sociogramu. Při jeho tvorbě sestrojíme nejprve $n + 1$ soustředných kružnic, kde n je nejvyšší počet obdržených voleb u jednotlivých členů skupiny. Na největší (od středu nejvzdálenější) kružnici umísťujeme jedince, kteří neobdrželi žádnou volbu, na další (menší) kružnice potom postupně jedince s 1, 2, až „ n “ obdrženými volbami. Čím blíže je jedinec ke středu soustředných kružnic, tím více voleb obdržel, tj. tím větší má ve skupině neformální autoritu. Symboly jednotlivců nutno na příslušných kružnicích rozmísťovat tak, aby jedinci, kteří se vzájemně volí, byli zakresleni blízko u sebe a aby čáry znázorňující volby se co nejméně křížily. Terčový sociogram je možno vytvářet pro kladné, ale i záporné volby. Terčový sociogram můžete vidět na obrázku č. 5.

Obrázek 5: Terčový sociogram



Zdroj: ze studijního textu, Dopita (2015)

Sociomapování je zvláštní prostředek systému mapování vztahů mezi prvky komplexního systému, který je charakterizován jako neurčitý a nekompletní.

Bahbouh chápe dynamickou sociometrii jako komplexní analýzu, která je zaměřena na klíčové faktory skupinové struktury a dynamiky. Velmi redukovanou formou dynamické sociometrie je klasická Morenova sociometrie. Informace obsažené v souhrnných sociometrických datech, formované do množiny, mohou být graficky znázorněny jako sociogram. Forma Mo-

renova sociogramu není standardizována. Všichni dobře víme, že klasická forma je velmi složitá pokud se vzhledem k okolnostem snažíme obsáhnout větší počet prvků. (Bahboub, 1994)

Ze sociometrie můžeme zjistit, jaké role v týmu mají jednotlivý jedinci a podle toho sestavit či pozměnit dosavadní týmy.

2.7 Týmové role

Podle Clegga a Bircha (2005) tým tvoří samostatní jedinci. To platí vždy. A přesto tuto pravdivou velmi často nerespektujeme. Je velmi pohodlné brát tým jako jeden subjekt, jenž má jeden cíl a který se snadno řídí. Tak jednoduché to však není. Vždy je třeba brát v úvahu individualitu každého z členů týmu. Je jasné, že všech 10 lidí v týmu nemůže myslet a jednat stejně. Individualita je však problém. Vytvoříme-li novou skupinu, bude její výkon nízký, protože každý považuje ostatní členy týmu za cizince. Jedná s nimi velmi opatrně až do té doby, dokud je blíže nepozná. Je tedy potřeba odstranit tyto bariéry – ne individuality samotné. Pak se členové skupiny začnou cítit příjemně.

Kolajová (2006) uvádí, že předpokladem pro kvalitní a úspěšnou týmovou práci je i zaujetí správné role v týmu a jejich obsazení v plné šíři. V rámci týmů se určují četné role, jež se zaměřují na splnění úkolu nebo udržení optimálních mezilidských vztahů. Podle těchto klíčových aktivit pak můžeme hovořit o rolích úkolových, které pomáhají určit, vyjasnit si a sledovat plnění úkolů (například role koordinátora, zbrojaře apod.), a role udržující (role humanizátora...), jež podporují dobré mezilidské vztahy uvnitř skupiny. Zatímco role úkolové vedou tým na cestě k cíli, role udržující podporují soudržnost. Nelze tedy v žádném případě jedny nadřadit druhým.

Definice role v týmu: „*Je to takové chování jedince v týmu, které mu je vlastní a je týmem přijímáno. Jde o chování člena týmu k ostatním, o jeho přístup k řešení problémů a o jeho typické postoje při plnění úkolů.*“ (Kolajová, 2006, s. 33)

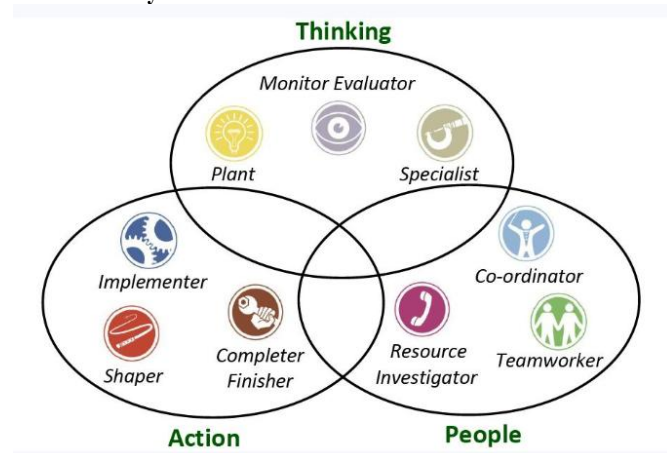
Belbin (2010) popisuje roli v týmu jako strukturu chování, charakteristický způsob, jakým se jeden člen týmu chová k druhému a kde výkon slouží k usnadnění postupu skupiny jako celku.

Klíčové role v týmu jsou následující:

- Inovátor – člověk dominantní, obvykle s vysokým IQ, skupině předkládá své nápady a často přijde s originálním a vhodným řešením. Může ovšem tvrdě prosazovat pouze své nápady, k případné kritice se nestaví dobře.
- Všudybyl – dominantní a otevřený člověk. Má spoustu kontaktů a pomáhá realizovat skupinové nápady. Rychle ovšem ztrácí zájem a může mít problémy se sebekázní.
- Koordinátor – ochotný člověk, který se stará o směřování skupiny správným směrem. Dokáže každému členu přidělit práci, na kterou se nejvíce hodí. Sám ovšem příliš nápadů nepřináší.
- Formovač – bojovník s neefektivitou. Dokáže nabudit skupinu k lepším výkonům. Rád překonává problémy a vytváří plány. Obvykle nejdůležitější člen týmu. Kvůli vysokým nárokům na skupinu nemusí být oblíbený.
- Analytik – skvěle dokáže zhodnotit řešení nabízené skupinou a vybrat to nejlepší.
- Stmelovač – populární člen, který působí jako pojítka týmu. Nemá rád konflikty, a proto jim dokáže zabránit i mezi ostatními.
- Realizátor – spolehlivý člověk, který přetváří nápady do reality. Pečlivě se věnuje i práci, která ho nebaví. Potřebuje mít dopředu připravený detailní plán a jeho změny v průběhu práce nesnáší dobře.
- Dotahovač – člověk, který se zaměřuje na detaily a vnáší do práce pořádek. Osobnost ho nutí zkontrolovat každou část úkolu.
- Specialista – odborník na zadaný úkol. Vnáší do skupiny potřebné znalosti pro úspěšné splnění úkolu. Do samotného úkolu ale přispívá jen okrajově.

Tyto týmové role se dělí do třech různých oblastí, jak můžete vidět na obrázku číslo 5. První oblastí je „Thinking“ neboli myšlení, kam patří specialista, inovátor a analytik. Další oblastí je „Action“ také jako čin a akce. Do této skupiny patří formovač, dotahovač a realizátor. Poslední skupinou jsou lidé, v angličtině nazváno „people“. Tady se nachází týmové role jako týmový pracovník, koordinátor a všudybyl.

Obrázek 6: Týmové role



Zdroj: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně (2018) Belbinův test

Někdy nastane situace, kdy se práce nedaří, a je potřeba tým obměnit. Stejně jako se ve sportu sestavuje tým z nejlepších hráčů, kteří zaručí úspěch, i v pracovním procesu je třeba zasáhnout, pokud se nedaří. Tým by měl dostat čas na „sehrání se“, a když navzdory tomu nepodává očekávané výkony, je možné sáhnout ke změně: k doplnění či výměně členů týmu. Rozhodně není dobré obměňovat tým, pokud pro to nejsou vážné důvody. (Kolajová, 2006)

2.8 Sociální a pracovní faktory

V sociometrickém testu jsem zjišťovala faktory ve dvojí rovině, a to jak pracovní, tak i sociální. V pracovních faktorech je hlavně mezilidská komunikace mezi zaměstnanci.

Celý život člověka i lidského společenství je závislý na prakticky nepřetržité verbální i neverbální výměně informací mezi jedinci, mezi jedinci a institucemi a mezi institucemi navzájem. Nároky na tuto činnost nepředstavitelně vzrostly, přičemž schopnosti komunikovat spíše upadly. Každá mezilidská komunikace je složitým výsledkem cílů komunikujících jedinců a prostředků, které k prosazení těchto cílů považují za přiměřené. Všechno to je obsaženo ve světových názorech komunikujících subjektů a vyplývá to z nich. Představa, že kultivace mezilidské komunikace se může dít tím, že se jedinec něco „naučí“, je stejně reálná jako očekávání, že díky nějakému postřiku začnou na akátu růst jablka. Změna komunikačních vzorců předpokládá změnu životní filosofie, v níž bude obsažena jak změna cílů, tak i změna představ o vhodnosti různých prostředků. K tomu se však spíše neschyluje. (Klapetek, 2008)

Koubek (2011) uvádí, že sociální faktory související především s hodnotovými orientacemi lidí a jejich proměnlivostí, zejména pak s profesně-kvalifikačními orientacemi, orientacemi týkajícími se vzdělání, rodinnými orientacemi žen apod. Tyto faktory ovlivňují velikost a strukturu nabídky na trhu práce.

Genetické, biologické i psychické predispozice a faktory působí v určitém sociálním a kulturním prostředí, které ovlivňuje u jednotlivých osob projevy těchto faktorů. Mezi významné sociální faktory zvyšující sklon a pravděpodobnost rozvoje závislosti mimo jiné patří:

- vliv rodiny (dysfunkční rodina)
- vliv sociální skupiny (party, subkultury)
- vliv životního prostředí (prostředí měst)
- sociální konformita (uchování a tvorba sociálních kontaktů a vazeb). (Fischer, 2014)

3 Cíl práce a metodika zpracování

Hlavním cílem diplomové práce je zhodnocení vztahů na pracovišti a předpokladů pracovníků k týmové práci ve vybraném podniku a navrhnout případná doporučení a změny. Pomocí testu bude zjištěno, zda je vhodné uspořádání pracovníků v pracovních skupinách nebo bude nutné přeuspořádání některých pracovníků. Dále budou analyzovány pracovní skupiny, zda vykazují znaky týmové spolupráce. Zkoumaným objektem je podnik. Tento podnik je rozdělena to různých úseků a jednotlivé úseky mají různé pracovní skupiny. K analýze byl vybrán jeden úsek tohoto podniku, který tvoří 4 pracovní skupiny.

První část diplomové práce je teoretická, kde je blíže vysvětlena problematika tématu práce. Jedná se o pracovní sféru, je definována pracovní skupina a pracovní tým, dále týmová spolupráce a vztahy na pracovišti, a také, co je sociometrie. Tato část je psána z různých pohledů, jak českých, tak i některých zahraničních autorů, kteří se těmito tématy zabývají. Druhá část představuje část praktickou, ve které jsou v úvodní části uvedeny základní charakteristiky podniku, dále je popsáno uspořádání jednotlivých pracovníků v pracovních skupinách na daném úseku. Poté práce analyzuje výsledky sociometrického testu, kde jsou zpracovány jednotlivé pracovní skupiny.

Dílčí cíle:

Dílčí cíl 1: Provést zhodnocení vztahů na pracovišti v jednotlivých pracovních skupinách.

Dílčí cíl 2: Zjistit, zda je vhodné uspořádání pracovníků v jednotlivých pracovních skupinách.

Dílčí cíl 3: Posoudit vhodnost týmových rolí v jednotlivých pracovních skupinách.

Dílčí cíl 4: Formulace návrhů na zlepšení týmové spolupráce.

Sociometrický dotazník se skládá z dvanácti (otevřených a uzavřených) otázek. Dotazník, který je uveden v příloze 1, je složen z několika částí, aby zjistil atmosféru na pracovišti, sociální a pracovní faktory pracovníka a soudržnost pracovních skupin, dále jakou týmovou roli pracovník zastává a nakonec pracovník může vyjádřit vlastní názor, jak by měla jeho pracovní skupina vypadat a kdo by si zasloužil finanční odměnu. Pro tyto otázky je použit software Pajek, který vyhodnotil sociální síť. Dotazníku se účastnily 4 pracovní skupiny po 5 lidech.

V sociometrickém testu byly zjišťovány pouze pozitivní volby. U sociálních a pracovních faktorů, a vzájemných voleb u složitého projektu a finanční odměně, bude grafickým výstupem sociogram. Graficky budou odlišeny vztahy pozitivního směru. Z toho také jsou

vypočítány indexy koheze. Index koheze jsme spočítala dle odborné literatury od Chrásky (2016):

Hodnota indexu skupinové koheze indikuje velikost vzájemné vázanosti členů skupiny.

$$K = d/p_t$$

kde „d“ je počet vzájemných voleb (párů) ve skupině a „p_t“ je počet kladných voleb provedených ve skupině.

Na základě výsledků sociometrického testu jsou vyhodnoceny také dílčí cíle v závěru práce.

4 Vlastní práce

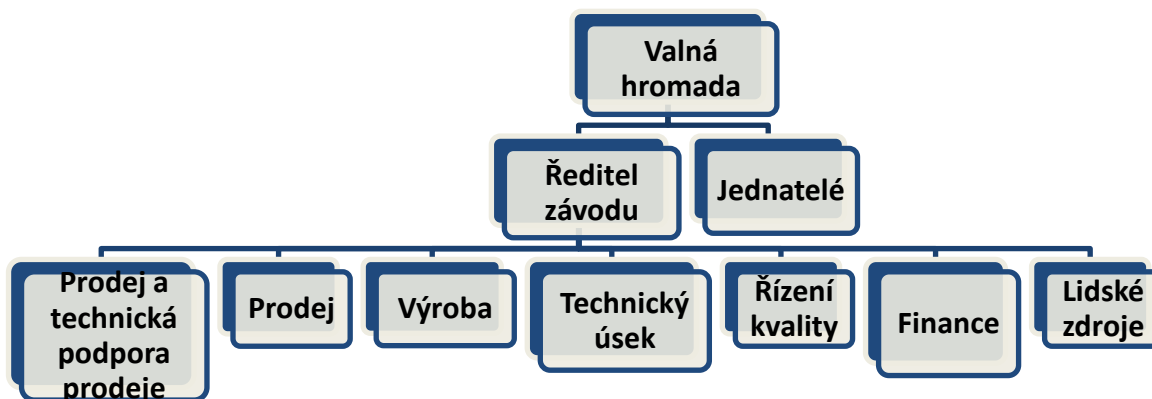
V praktické části budou nejdříve představeny základní charakteristiky výrobního podniku. Dále budou popsány pracovní skupiny. Poté bude vyhodnocen sociometrický test, prostřednictvím kterého byla zjištěna atmosféra na pracovišti, s využitím sociogramů a indexů koheze v pracovní i v sociální rovině, a u každé pracovní skupiny bude zjištěno složení týmových rolí. Nakonec se praktická část zabývá složením pracovního týmu na projektu a finančními odměnami, kde jsou vzájemné volby zobrazeny v sociogramu a vypočteny indexy koheze.

4.1 Charakteristika podniku

Vybraný podnik provozuje svoji výrobní činnost ve Strakoncích. Podnik je dceřinou společností zahraniční firmy. Podnik má okolo 200 zaměstnanců, kde z toho je 50 zaměstnanců ve vrcholovém managementu a zbytek jsou v dělnické třídě. Většina výrobků putuje do zahraničí, například do Číny, Anglie, USA nebo také Signapuru. Hlavním předmětem činnosti podniku je výroba papírenských sít a technických tkanin. Papírenská síta a technické tkaniny jsou používány pro výrobu papíru jako nosný element při tvorbě listu papíru. Pro své vlastnosti je možné použití sít i v jiných oblastech průmyslu. Síta jsou používána na filtraci, lisování a transport pevných látek a suspenzí. Podnik je v uvedeném rozsahu sortimentu jediným tuzemským výrobcem výše uvedených výrobků.

Na obrázku je zachyceno organizační schéma podniku. Valná hromada a jednatelé jsou složeny ze zahraničních subjektů, které mají velký vliv na chod podniku.

Obrázek 7: Organizační schéma podniku



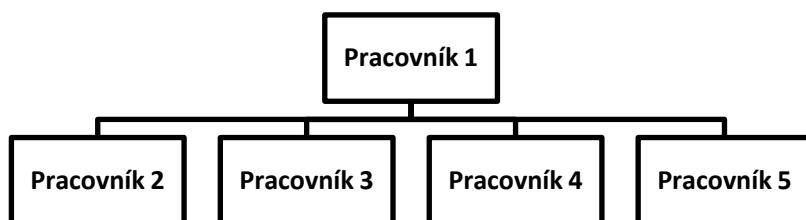
Zdroj: vlastní zpracování z výroční zprávy 2018

4.2 Uspořádání pracovních skupin

Na základě organizační struktury byl k analýze vybrán jeden úsek podniku, kde pracují 4 pracovní skupiny, které se střídají na směnném provozu. Jedná se o 20 pracovníků. Každá pracovní skupina má vůdce, který je zodpovědný za svoji pracovní skupinu.

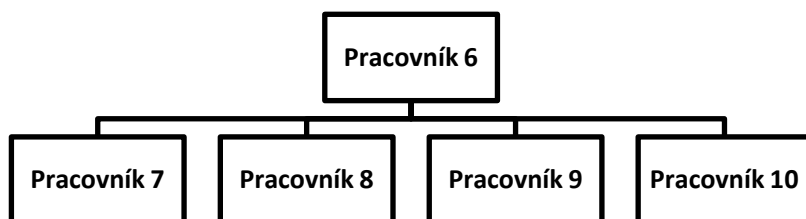
Jednotlivým pracovníkům jsou přiřazena čísla pro zjednodušení označení pracovníka a také, aby byla uchována jejich anonymita. (Obrázek 8, 9, 10 a 11)

Obrázek 8: Pracovní skupina č. 1



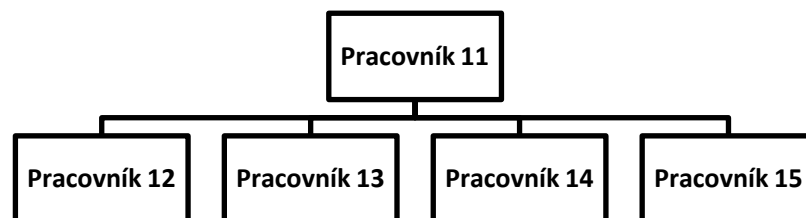
Zdroj: Vlastní zpracování

Obrázek 9: Pracovní skupina č. 2



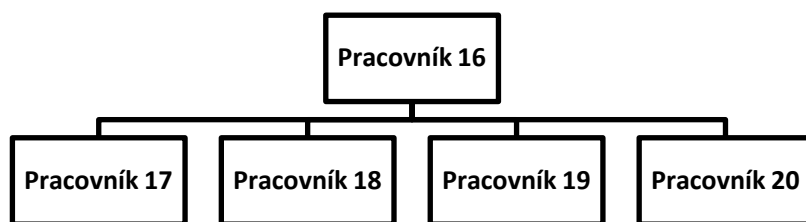
Zdroj: Vlastní zpracování

Obrázek 10: Pracovní skupina č. 3



Zdroj: Vlastní zpracování

Obrázek 11: Pracovní skupina č. 4



Zdroj: Vlastní zpracování

Ve vyhodnocení jsou pracovníci označováni jen čísly. Každý pracovník vyplňoval dotazník sám bez dozoru jiných osob. Obdržel dotazník v příloze 1. a k tomu dostal tabulku očíslovaných jmen pracovníků.

4.3 Vyhodnocení sociometrického testu

Sociometrický test vychází z dotazníku (příloha 1). Dotazník vyplnilo 20 zaměstnanců pracujících ve čtyřech pracovních skupinách. Dotazník se skládá z několika částí. Nejdříve byla zjišťována atmosféra na pracovišti. Výsledky uvádí kapitola 4.3.1. Další 8 otázek se skládá ze sociálních a pracovních faktorů, které jsou vyhodnoceny zvlášť pomocí sociogramů. Sociální faktory v kapitole 4.3.2 a pracovní faktory v kapitole 4.3.3. Otázka 10 v dotazníku se týká týmových rolí (kapitola 4.3.4). V poslední části se mohli pracovníci všech pracovních skupin volně vyjádřit k složení pracovních skupin (kapitola 4.3.5 práce na složitém projektu, kapitola 4.3.6. finanční odměna pracovníkům).

Všechny tyto části přispěly ke zhodnocení vztahů na pracovišti a uspořádání jednotlivých pracovních skupin.

4.3.1 Atmosféra na pracovišti

U jednotlivých pracovníků bylo prostřednictvím dotazníku zjišťováno, jakou mají atmosféru na pracovišti. Každý pracovník měl možnost zaškrtnout, jaká je atmosféra na pracovišti v jeho pracovní skupině.

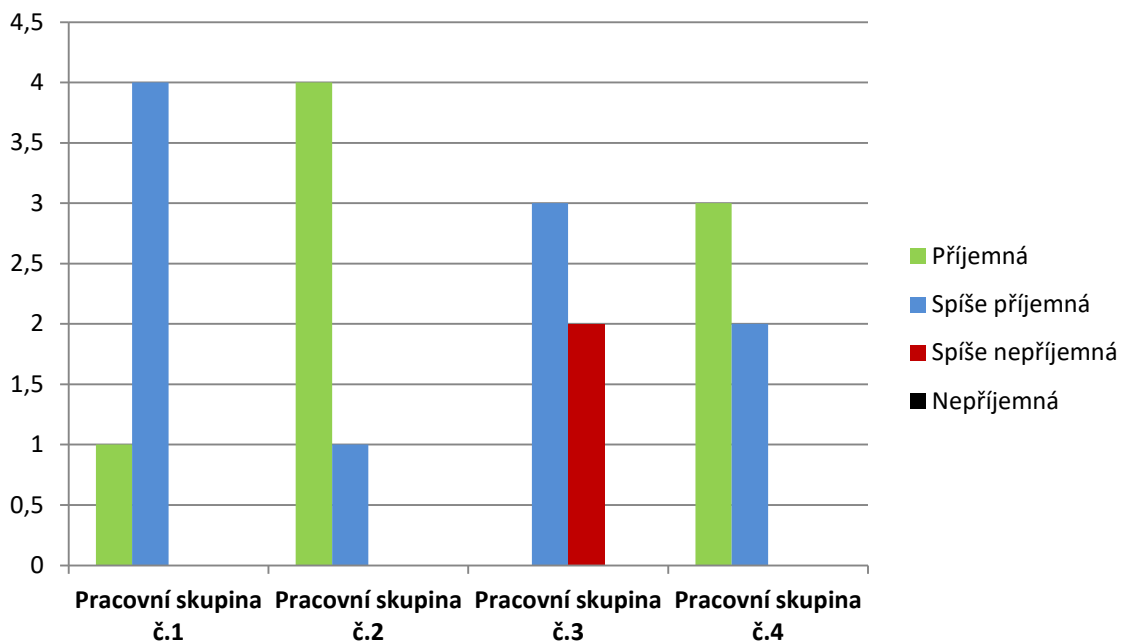
Otázka:

Jaká vládne atmosféra u Vás na pracovišti? (V nabídce byli tyto možnosti)

- a.) Příjemná
- b.) Spíše příjemná
- c.) Spíše nepříjemná
- d.) Nepříjemná

Na grafu můžete vidět odpovědi jednotlivých pracovních skupin.

Obrázek 12: Atmosféra na pracovišti



Zdroj: vlastní zpracování z dotazníku

Z výsledků lze usuzovat, že nejlepší atmosféru na pracovišti má pracovní skupina č. 2, u které panuje příjemná atmosféra. Dobře je na tom i pracovní skupina č. 4, která má o jeden hlas méně na odpovědi „příjemná“. U pracovní skupiny č. 1 je atmosféra spíše příjemná. Nejhůře ze všech skupin dopadla pracovní skupina č. 3, kdy pracovníci ohodnotili svoji atmosféru spíše nepříjemnou. Další otázky se zaměřují na příčiny takové atmosféry.

4.3.2 Sociální faktory v pracovních skupinách

Otázky č. 2 až 10 v dotazníku jsou rozděleny na sociálních a pracovní faktory, z nichž každou tvoří 4 otázky. Otázky byly v dotazníku přeházeny, aby pracovník nezjistil, o jaký faktor se jedná. Nakonec jsou spočítány indexy koheze jednotlivých pracovních skupin jak

v sociálních faktorech, tak i v pracovních faktorech. Výsledky jednotlivých voleb uvádím v příloze č. 2.

Sociální faktory jsou důležité pro mezilidské vztahy mezi pracovníky. Faktory by měly být příznivé, aby docházelo na pracovišti ke spolupráci a ke vzájemné podpoře.

Otázky:

- Otázka č. 3 *Kdo z členů Vaší pracovní skupiny je podle Vás nejoblíbenější?*
- Otázka č. 4 *S jakým kolegou/jakou kolegyní byste nejraději jel na dovolenou?*
- Otázka č. 6 *S jakým kolegou/jakou kolegyní chodíte často na oběd?*
- Otázka č. 8 *Koho byste požádali o pomoc?*

Vyhodnocení otázek bylo provedeno pro každou pracovní skupinu zvlášť. Výsledky jsou uvedeny v maticích, kde znaménko „+“ je jednosměrná pozitivní volba a znaménko „(+“ je obousměrná pozitivní volba. Graficky jsou výsledky zachyceny pomocí sociogramu.

Pracovní skupina č. 1

První otázka zjišťovala, kdo je z členů pracovní skupiny neoblíbenější. Odpovědi zachycuje tabulka 3.

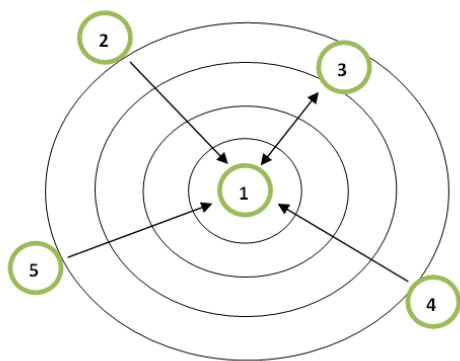
Tabulka 3: Matice voleb - pracovní skupina č. 1, otázka č. 3

		Uskutečněné volby					
Získané volby	Pracovník	1	2	3	4	5	Získané
	1		+	(+)	+	+	4
	2						0
	3	(+)					1
	4						0
	5						0
	Uskutečněné	1	1	1	1	1	

Zdroj: vlastní zpracování z dotazníku

Ze sociogramu je zřejmé, že vůdce, tedy nejoblíbenější, je pracovník č. 1, který dostal nejvíce voleb. Vzájemně byl zvolen pracovník č. 1 a č. 3.

Obrázek 13: Sociogram - pracovní skupina č. 1, otázka č. 3



Zdroj: vlastní zpracování

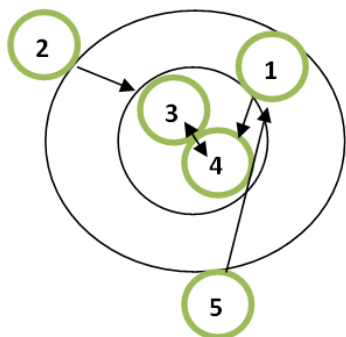
Otázka č. 4 se zabývá pozitivní volbou, s kým by pracovníci nejraději jeli na dovolenou. Odpovědi jsou uvedeny v matici voleb a také zobrazeny na obrázku 14. Nejvyšší volby má pracovník č. 3 a č. 4, kteří mají oboustrannou pozitivní volbu.

Tabulka 4: Matice voleb – pracovní skupina č. 1, otázka č. 4

Uskutečněné volby						
Pracovník	1	2	3	4	5	Získané
1					+	1
2						0
3		+		(+)		2
4	+		(+)			2
5						0
Uskutečněné	1	1	1	1	1	

Zdroj: vlastní zpracování z dotazníku

Obrázek 14: Sociogram - pracovní skupina č. 1, otázka č. 4



Zdroj: vlastní zpracování

Dále bylo zjišťováno, s kým pracovníci nejraději chodí pracovníci na oběd. Jedná se také o pozitivní volby, které zobrazuje tabulka 5.

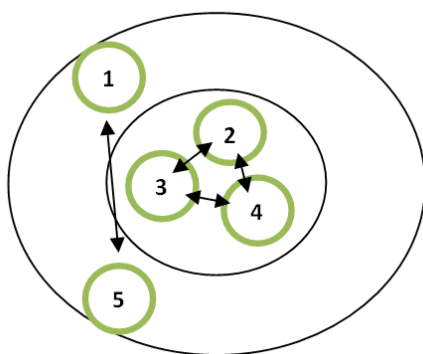
Tabulka 5: Matice voleb – pracovní skupina č. 1, otázka č. 6

Uskutečněné volby							
Získané volby	Pracovník	1	2	3	4	5	Získané
	1					(+)	1
	2			(+)	(+)		2
	3		(+)		(+)		2
	4		(+)	(+)			2
	5	(+)					1
	Uskutečněné	1	2	2	2	1	

Zdroj: vlastní zpracování z dotazníku

Ze sociogramu můžeme vyčíst, že jsou vzájemné vztahy mezi pracovníkem č. 2, č. 3 a č. 4. Obousměrnou pozitivní volbu má také pracovník č. 1 s pracovníkem č. 5.

Obrázek 15: Sociogram - pracovní skupina č. 1, otázka č. 6



Zdroj: vlastní zpracování

Poslední otázkou u sociálních faktorů bylo analyzováno, koho by pracovníci požádali o pomoc. V tabulce č. 6 je uvedena matice voleb.

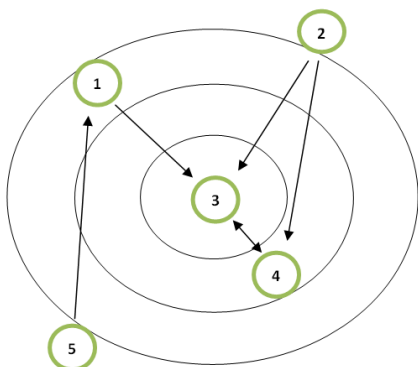
Tabulka 6: Matice voleb – pracovní skupina č. 1, otázka č. 8

Uskutečněné volby							
Získané volby	Pracovník	1	2	3	4	5	Získané
	1					+	1
	2						0
	3	+	+		(+)		3
	4		+	(+)			2
	5						0
	Uskutečněné	1	2	1	1	1	

Zdroj: vlastní zpracování z dotazníku

Nejvíce by pracovníci požádali o pomoc pracovníka č. 3. Vzájemnou volbu má pracovník č. 3 a č. 4, kteří by si oboustranně pomohli.

Obrázek 16: Sociogram - pracovní skupina č. 1, otázka č. 8



Zdroj: vlastní zpracování

Pracovní skupina č. 2

Podobně byla vyhodnocena také pracovní skupina č. 2.

Odpovědi, kdo je z pracovníků neoblíbenější, jsou zobrazeny v matici voleb v tabulce 7.

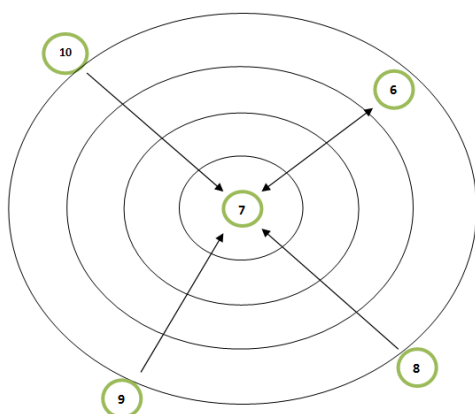
Tabulka 7: Matice voleb – pracovní skupina č. 2, otázka č. 3

		Uskutečněné volby					
Získané volby	Pracovník	6	7	8	9	10	Získané
	6		(+)				1
	7	(+)		+	+	+	4
	8						0
	9						0
	10						0
	Uskutečněné	1	1	1	1	1	

Zdroj: vlastní zpracování z dotazníku

V sociogramu jsou zobrazeny jednotlivé vztahy. Neoblíbenější je tedy pracovník č. 7. Vzájemnou oblibu mají pracovníci č. 6 a č. 7 (obrázek 17).

Obrázek 17: Sociogram - pracovní skupina č. 2, otázka č. 3



Zdroj: vlastní zpracování

S kým by pracovníci nejraději jeli na dovolenou, je uvedeno v následující matici voleb.

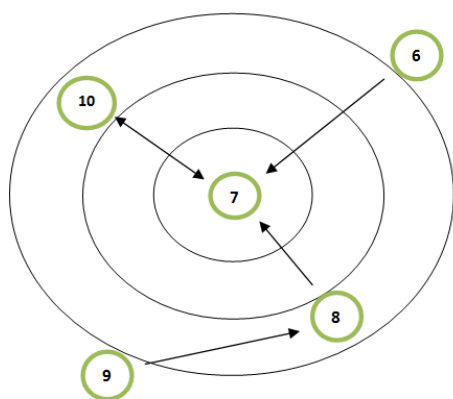
Tabulka 8: Matice voleb – pracovní skupina č. 2, otázka č. 4

Uskutečněné volby							
Získané volby	Pracovník	6	7	8	9	10	Získané
	6						0
	7	+		+		(+)	3
	8				+		1
	9						0
	10		(+)				1
	Uskutečněné	1	1	1	1	1	

Zdroj: vlastní zpracování z dotazníku

Z tohoto sociogramu bylo zjištěno, že by pracovníci jeli nejvíce na dovolenou s pracovníkem č. 7. Vzájemné by spolu jeli pracovníci č. 7 a č. 10.

Obrázek 18: Sociogram - pracovní skupina č. 2, otázka č. 4



Zdroj: vlastní zpracování

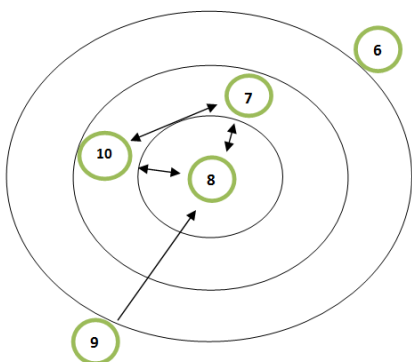
Otázka č. 6 se zabývala, s kým nejčastěji chodí pracovníci na oběd. Jednotlivé odpovědi vidíte v matici voleb. Kde vzájemné pozitivní volby jsou mezi pracovníky č. 7, č. 8 a č. 10. To znamená, že jsou v nich uchovány dobré mezilidské vztahy. Zobrazuje to sociogram na obrázku č. 18.

Tabulka 9: Matice voleb – pracovní skupina č. 2, otázka č. 6

Uskutečněné volby							
Získané volby	Pracovník	6	7	8	9	10	Získané
	6						0
	7			(+)		(+)	2
	8		(+)		+	(+)	3
	9						0
	10		(+)	(+)			2
	Uskutečněné	0	2	2	1	2	

Zdroj: vlastní zpracování z dotazníku

Obrázek 19: Sociogram - pracovní skupina č. 2, otázka č. 6



Zdroj: vlastní zpracování

Matice v tabulce č. 10 uvádí, koho by pracovníci požádali o pomoc.

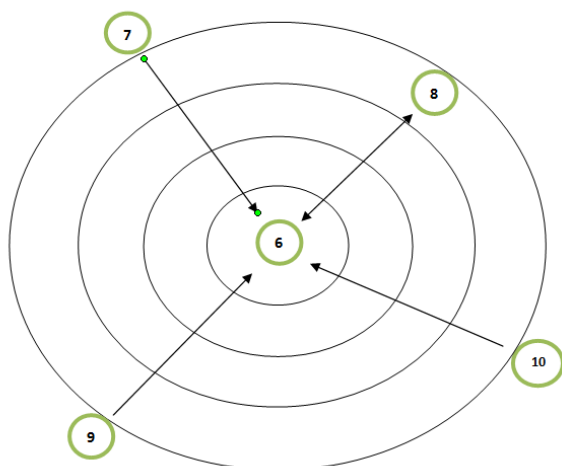
Tabulka 10: Matice voleb – pracovní skupina č. 2, otázka č. 8

Uskutečněné volby							
Získané volby	Pracovník	6	7	8	9	10	Získané
	6		+	(+)	+	+	4
	7						0
	8	(+)					1
	9						0
	10						0
	Uskutečněné	1	1	1	1	1	

Zdroj: vlastní zpracování z dotazníku

O pomoc nejvíce žádají pracovníka č. 6. To vidíte v sociogramu na obrázku č. 20. To je příznivé pro tuto pracovní skupinu.

Obrázek 20: Sociogram - pracovní skupina č. 2, otázka č. 8



Zdroj: vlastní zpracování

Pracovní skupina č. 3

Tato otázka zjišťovala, kdo je z pracovníků neoblíbenější. Jednotlivé volby jsou znázorněny v tabulce č. 11.

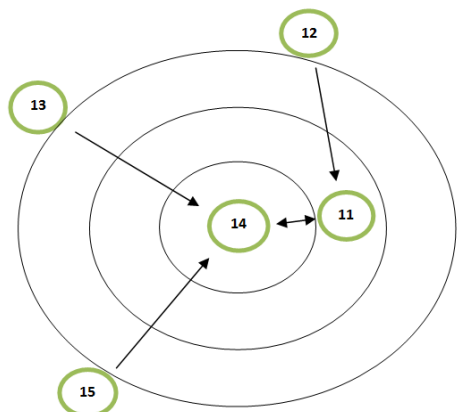
Tabulka 11: Matice voleb – pracovní skupina č. 3, otázka č. 3

		Uskutečněné volby					
Získané volby	Pracovník	11	12	13	14	15	Získané
	11		+		(+)		2
	12						0
	13						0
	14	(+)		+		+	3
	15						0
	Uskutečněné	1	1	1	1	1	

Zdroj: vlastní zpracování z dotazníku

Nejoblíbenější je pracovník č. 14 a po něm pracovník č. 11. Znázorňuje to sociogram na obrázku 21.

Obrázek 21: Sociogram - pracovní skupina č. 3, otázka č. 3



Zdroj: vlastní zpracování

S kým by pracovníci jeli nejraději na dovolenou, na to odpovídali pracovníci v otázce č. 4. Odpovědi jsou uvedené v tabulce 12.

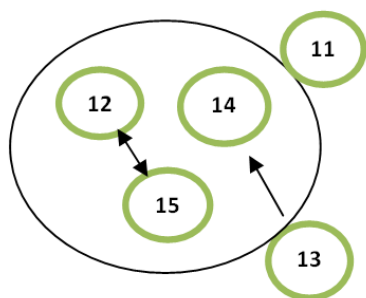
Tabulka 12: Matice voleb – pracovní skupina č. 3, otázka č. 4

		Uskutečněné volby					
Získané volby	Pracovník	11	12	13	14	15	Získané
	11						0
	12					(+)	1
	13						0
	14			+			1
	15		(+)				1
	Uskutečněné	0	1	1	0	1	

Zdroj: vlastní zpracování z dotazníku

Spolu na dovolenou by jeli pracovníci č. 12 a č. 15. Je znázorněno v sociogramu.

Obrázek 22: Sociogram - pracovní skupina č. 3, otázka č. 4



Zdroj: vlastní zpracování

V otázce č. 6 bylo zjišťováno, s kým nejraději chodí pracovníci na oběd. Jednotlivé volby jsou uvedené v následující matici.

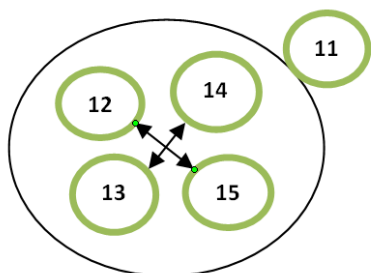
Tabulka 13: Matice voleb – pracovní skupina č. 3, otázka č. 6

Uskutečněné volby							
Získané volby	Pracovník	11	12	13	14	15	Získané
	11						0
	12					(+)	1
	13				(+)		1
	14			(+)			1
	15		(+)				1
	Uskutečněné	0	1	1	1	1	

Zdroj: vlastní zpracování z dotazníku

Ze sociogramu je vidět, že na oběd chodí pracovník č. 12 s pracovníkem č. 15 a pracovník č. 13 s pracovníkem č. 14.

Obrázek 23: Sociogram - pracovní skupina č. 3, otázka č. 6



Zdroj: vlastní zpracování

Koho by pracovníci požádali o pomoc, to je otázka č. 8. Odpovědi jsou znázorněny v matici.

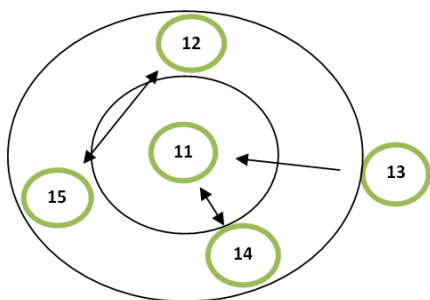
Tabulka 14: Matice voleb – pracovní skupina č. 3, otázka č. 8

Uskutečněné volby							
Získané volby	Pracovník	11	12	13	14	15	Získané
	11			+	(+)		2
	12					(+)	1
	13						0
	14	(+)					1
	15		(+)				1
	Uskutečněné	1	1	1	1	1	

Zdroj: vlastní zpracování z dotazníku

Vzájemně si pomáhá pracovník č. 11 s pracovníkem č. 14 a pracovník č. 12 s pracovníkem č. 15. Mezi nimi jsou vytvořeny dobré mezilidské vztahy.

Obrázek 24: Sociogram - pracovní skupina č. 3, otázka č. 8



Zdroj: vlastní zpracování

Pracovní skupina č. 4

Kdo je v pracovní skupině č. 4 neoblíbenější, to znázorňuje matice voleb a sociogram.

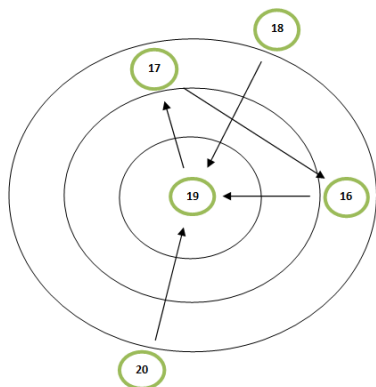
Tabulka 15: Matice voleb – pracovní skupina č. 4, otázka č. 3

Uskutečněné volby							
Získané volby	Pracovník	16	17	18	19	20	Získané
	16		+				1
	17				+		1
	18						0
	19	+		+		+	3
	20						0
	Uskutečněné	1	1	1	1	1	

Zdroj: vlastní zpracování z dotazníku

Neoblíbenější je pracovník č. 19, který dostal nejvíce pozitivních voleb.

Obrázek 25: Sociogram - pracovní skupina č. 4, otázka č. 3



Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 4 zněla, s kým by jeli nejraději pracovníci na dovolenou. Volby jsou uvedeny v tabulce č. 16.

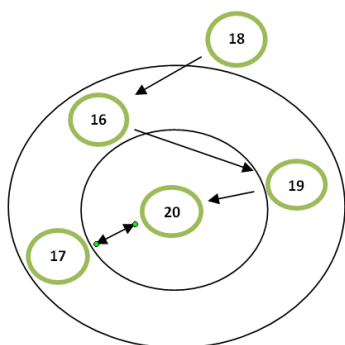
Tabulka 16: Matice voleb – pracovní skupina č. 4, otázka č. 4

Uskutečněné volby							
Získané volby	Pracovník	16	17	18	19	20	Získané
	16			+			1
	17					(+)	1
	18						0
	19	+					1
	20		(+)		+		2
	Uskutečněné	1	1	1	1	1	

Zdroj: vlastní zpracování z dotazníku

Vzájemně by spolu jeli na dovolenou pracovník č. 20 a č. 17. To znázorňuje následující sociogram.

Obrázek 26: Sociogram - pracovní skupina č. 4, otázka č. 4



Zdroj: vlastní zpracování

Jednotlivé volby, s kým nejčastěji chodí pracovníci na oběd je uvedené v tabulce č. 17.

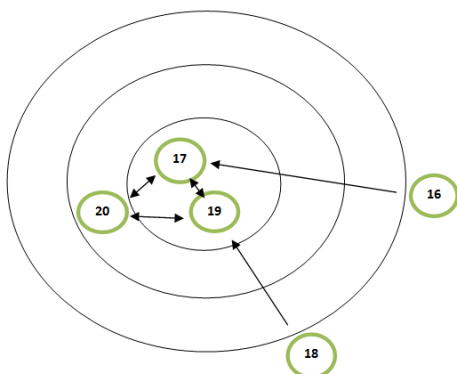
Tabulka 17: Matice voleb – pracovní skupina č. 4, otázka č. 6

Uskutečněné volby							
Získané volby	Pracovník	16	17	18	19	20	Získané
	16						0
	17	+			(+)	(+)	3
	18						0
	19		(+)	+		(+)	3
	20		(+)		(+)		2
	Uskutečněné	1	1	1	1	1	

Zdroj: vlastní zpracování z dotazníku

V tomto sociogramu můžete vidět, že jsou dobré mezilidské vztahy mezi pracovníky č. 17, č. 19 a č. 20. To vypovídá o tom, že jsou tyto pracovníci v přátelském stavu.

Obrázek 27: Sociogram - pracovní skupina č. 4, otázka č. 6



Zdroj: vlastní zpracování

Koho by požádali pracovníci o pomoc, takové volby jsou uvedené v tabulce č. 18.

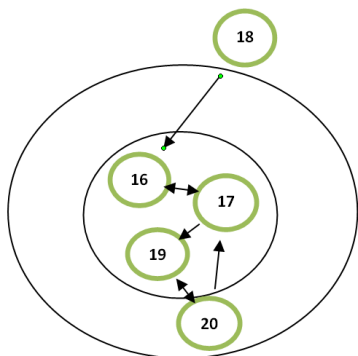
Tabulka 18: Matice voleb – pracovní skupina č. 4, otázka č. 8

		Uskutečněné volby					
Získané volby	Pracovník	16	17	18	19	20	Získané
	16		(+)	+			2
	17	(+)				+	2
	18						0
	19		+			(+)	2
	20					(+)	1
	Uskutečněné		1	2	1	1	2

Zdroj: vlastní zpracování z dotazníku

Vzájemnou pomoc má pracovník č. 16 s pracovníkem č. 17 a také pracovníkem č. 19 s pracovníkem č. 20. Nejvíce žádají o pomoc pracovníka č. 16, č. 17 a č. 19.

Obrázek 28: Sociogram - pracovní skupina č. 4, otázka č. 8



Zdroj: vlastní zpracování

4.3.3 Pracovní faktory v pracovních skupinách

Druhou skupinou faktorů tvoří pracovní faktory, které jsou důležité pro výkonnost a efektivitu práce. Vyhodnoceny byly podle toho, kdo je více schopný a zda je na správném místě v pracovní skupině.

Otázky:

S jakým kolegou/jakou kolegyní si nejvíce rozumíte?

Stojí podle Vašeho názoru někdo stranou Vaší pracovní skupiny?

Ke komu byste šel pro radu?

Kdo je nejvíce dominantní ve Vaší pracovní skupině?

Pracovní skupina č. 1

Otázkou č. 2 se zjišťovalo, jací pracovníci si navzájem rozumí. Odpovědi jsou zaznamenány v matici voleb a znázorněno je to pomocí sociogramu.

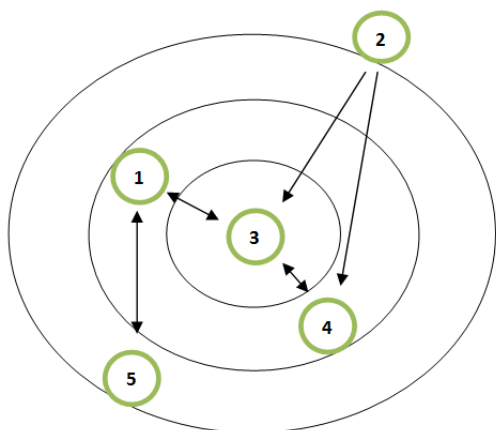
Tabulka 19: Matice voleb – pracovní skupina č. 1, otázka č. 2

Uskutečněné volby						
Pracovník	1	2	3	4	5	Získané
Získané volby	1		(+)		(+)	2
	2					0
	3	(+)	+		(+)	3
	4		+	(+)		2
	5	(+)				1
	Uskutečněné	2	2	2	1	1

Zdroj: vlastní zpracování z dotazníku

Oboustranná pozitivní volba je u pracovníka č. 1 s pracovníkem č. 3 a č. 5, u pracovníka č. 3 s pracovníkem č. 1 a u pracovníka č. 4 s pracovníkem č. 3. To znamená, že si spolu tyto dvojice rozumí. Nejvíce si pracovníci rozumí s pracovníkem č. 3.

Obrázek 29: Sociogram – pracovní skupina č. 1, otázka č. 2



Zdroj: vlastní zpracování

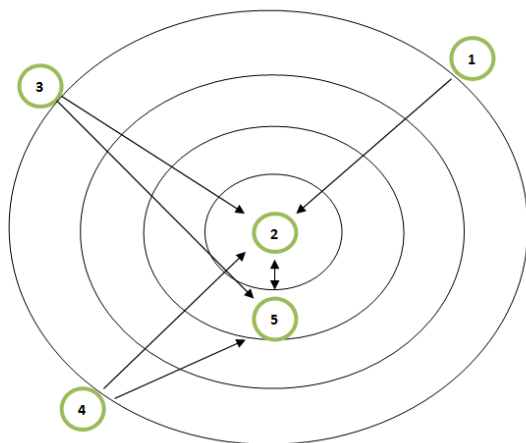
Z výsledků otázky č. 5 lze vyvodit, kdo stojí stranou pracovní skupiny. Z uvedené matice nejvíce získaných voleb dostal pracovník č. 2 a pracovník č. 5. To je zobrazené i v sociogramu.

Tabulka 20: Matice voleb – pracovní skupina č. 1, otázka č. 5

Uskutečněné volby						
Pracovník	1	2	3	4	5	Získané
1						0
2	+		+	+	(+)	4
3						0
4						0
5		(+)	+	+		3
Uskutečněné	1	1	2	2	1	

Zdroj: vlastní zpracování z dotazníku

Obrázek 30: Sociogram – pracovní skupina č. 1, otázka č. 5



Zdroj: vlastní zpracování

Ke komu by pracovníci šli pro radu, zkoumala otázka č. 7. V tabulce můžete vidět odpovědi.

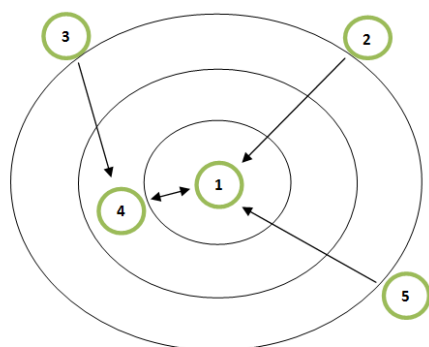
Tabulka 21: Matice voleb – pracovní skupina č. 1, otázka č. 7

Uskutečněné volby							
Získané volby	Pracovník	1	2	3	4	5	Získané
	1		+		(+)	+	3
	2						0
	3						0
	4	(+)		+			2
	5						0
	Uskutečněné	1	1	1	1	1	

Zdroj: vlastní zpracování z dotazníku

Ze sociogramu vyplývá, že nejvíce pro radu chodí pracovníci k pracovníkovi č. 1. Vzájemné rady si poskytují pracovníci č. 1 a č. 4.

Obrázek 31: Sociogram – pracovní skupina č. 1, otázka č. 7



Zdroj: vlastní zpracování

V tabulce č. 22 jsou uvedeny odpovědi na otázku č. 9. Otázka se zaměřovala na dominanci ve skupině.

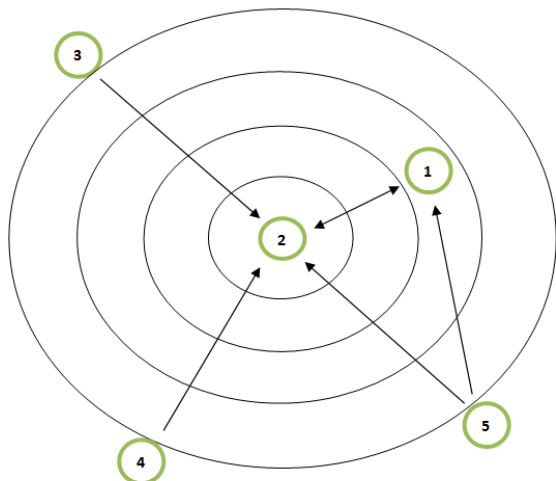
Tabulka 22: Matice voleb – pracovní skupina č. 1, otázka č. 9

Uskutečněné volby							
Získané volby	Pracovník	1	2	3	4	5	Získané
	1		(+)			+	2
	2	(+)		+	+	+	4
	3						0
	4						0
	5						0
	Uskutečněné	1	1	1	1	2	

Zdroj: vlastní zpracování z dotazníku

Z výsledků v sociogramu lze usoudit, že je nejvíce dominantní pracovník č. 2, poté s dvěma volbami pracovník č. 1. V této pracovní skupině může docházet k vzájemným konfliktům mezi pracovníky č. 1 a č. 2, protože by měl být nejvíce dominantní pracovník č. 1.

Obrázek 32: Sociogram – pracovní skupina č. 1, otázka č. 9



Zdroj: vlastní zpracování

Pracovní skupina č. 2

Otázka č. 2 v dotazníku zjišťovala, s kým si pracovníci nejvíce rozumí. Odpovědi jsou uvedeny v matici voleb a to v tabulce č. 23.

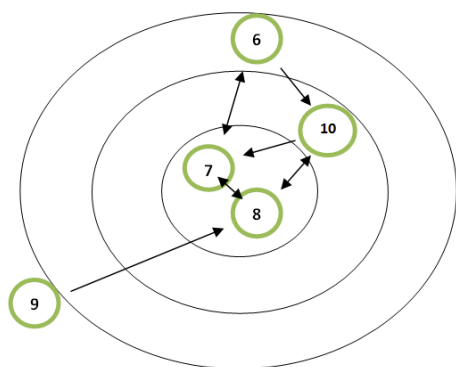
Tabulka 23: Matice voleb – pracovní skupina č. 2, otázka č. 2

		Uskutečněné volby					
Získané volby	Pracovník	6	7	8	9	10	Získané
	6		(+)				1
	7	(+)		(+)		+	3
	8		(+)		+	(+)	3
	9						0
	10	+		(+)			2
	Uskutečněné	2	2	2	1	2	

Zdroj: vlastní zpracování z dotazníku

Nejvíce si rozumí pracovník č. 7 s pracovníkem č. 6 a č. 8. Dále pracovník č. 10 s pracovníkem č. 8. Nejvíce si pracovníci rozumí s pracovníky č. 7 a č. 8. To je uvedeno v následujícím sociogramu.

Obrázek 33: Sociogram – pracovní skupina č. 2, otázka č. 2



Zdroj: vlastní zpracování

Tato otázka měla za úkol zjistit, kdo je stranou pracovní skupiny. Odpovědi jsou uvedeny v tabulce č. 24.

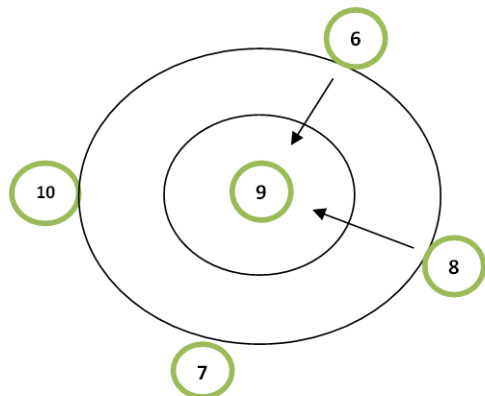
Tabulka 24: Matice voleb – pracovní skupina č. 2, otázka č. 5

		Uskutečněné volby					
Získané volby	Pracovník	6	7	8	9	10	Získané
	6						0
	7						0
	8						0
	9	+		+			2
	10						0
	Uskutečněné		1	0	1	0	0

Zdroj: vlastní zpracování z dotazníku

Stranou této pracovní skupiny stojí podle pracovníků jediný pracovník, a to pracovník č. 9, jak můžete vidět v sociogramu.

Obrázek 34: Sociogram – pracovní skupina č. 2, otázka č. 5



Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka č. 25 souvisí s otázkou č. 7. Ptala jsem se, ke komu pracovníci chodí pro radu.

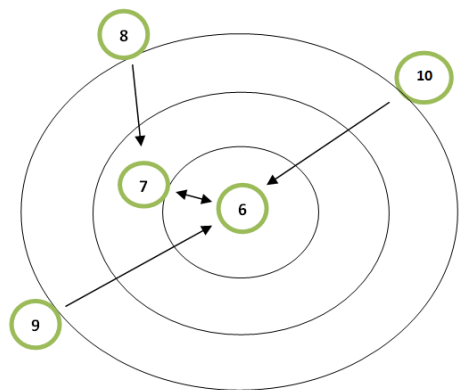
Tabulka 25: Matice voleb – pracovní skupina č. 2, otázka č. 7

Uskutečněné volby							
Získané volby	Pracovník	6	7	8	9	10	Získané
	6		(+)		+	+	3
	7	(+)		+			2
	8						0
	9						0
	10						0
	Uskutečněné	1	1	1	1	1	

Zdroj: vlastní zpracování z dotazníku

Podle sociogramu chodí pro radu hlavně k pracovníkovi č. 6 a i také k pracovníkovi č. 7. (obrázek 35)

Obrázek 35: Sociogram – pracovní skupina č. 2, otázka č. 7



Zdroj: vlastní zpracování

Kdo je nejvíce dominantní zjišťovala otázka č. 9. Odpovědi jsou uvedené v matici.

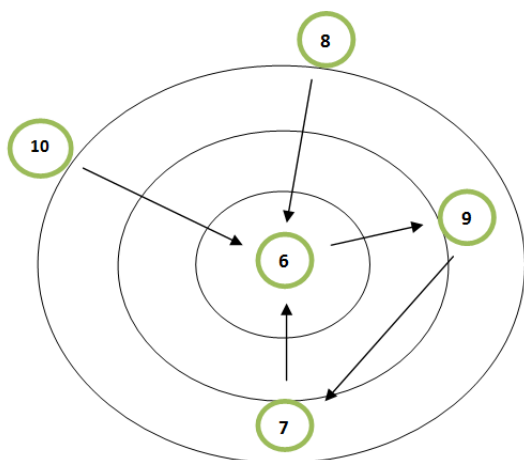
Tabulka 26: Matice voleb – pracovní skupina č. 2, otázka č. 9

Uskutečněné volby							
Získané volby	Pracovník	6	7	8	9	10	Získané
	6		+	+		+	3
	7				+		1
	8						0
	9	+					1
	10						0
	Uskutečněné	1	1	1	1	1	

Zdroj: vlastní zpracování z dotazníku

Dominantní je k této pracovní skupině č. 6. To je pro skupinu příznivé, jelikož nejspíše nedochází k pracovním konfliktům.

Obrázek 36: Sociogram – pracovní skupina č. 2, otázka č. 9



Zdroj: vlastní zpracování

Pracovní skupina č. 3

Tabulka 27 uvádí, kdo si z pracovníků nejvíce rozumí. Odpovědi jsou také uvedeny v matici voleb.

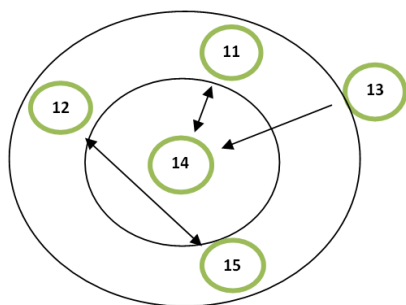
Tabulka 27: Matice voleb – pracovní skupina č. 3, otázka č. 2

		Uskutečněné volby					
		11	12	13	14	15	Získané
Získané volby	Pracovník						
	11				(+)		1
	12					(+)	1
	13						0
	14	(+)		+			2
	15		(+)				1
Uskutečněné		1	1	1	1	1	

Zdroj: vlastní zpracování z dotazníku

Nejvíce si rozumí pracovník č. 11 s pracovníkem č. 14. Také si rozumí pracovník č. 12 s pracovníkem č. 15.

Obrázek 37: Sociogram – pracovní skupina č. 3, otázka č. 2



Zdroj: vlastní zpracování

Dále bylo otázkou č. 5 analyzováno, kdo je stranou pracovní skupiny. Volby jsou uvedené v matici.

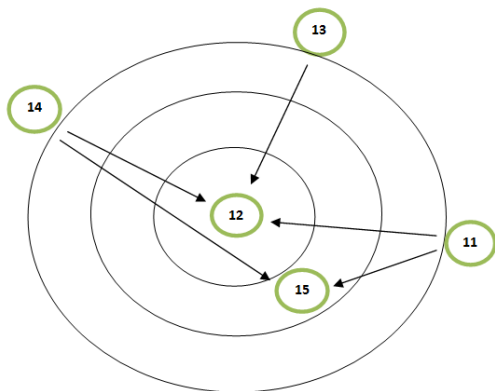
Tabulka 28: Matice voleb – pracovní skupina č. 3, otázka č. 5

		Uskutečněné volby					
Pracovník		11	12	13	14	15	Získané
Získané volby	11						0
	12	+		+	+		3
	13						0
	14						0
	15	+			+		2
	Uskutečněné	2	0	1	2	0	

Zdroj: vlastní zpracování z dotazníku

Stranou pracovní skupiny stojí nejvíce pracovník č. 12 a poté pracovník č. 15. To je zobrazené na obrázku č. 38.

Obrázek 38: Sociogram – pracovní skupina č. 3, otázka č. 5



Zdroj: vlastní zpracování

Odpovědi, ke komu by pracovníci šli pro radu, jsou uvedené v následující matici voleb.

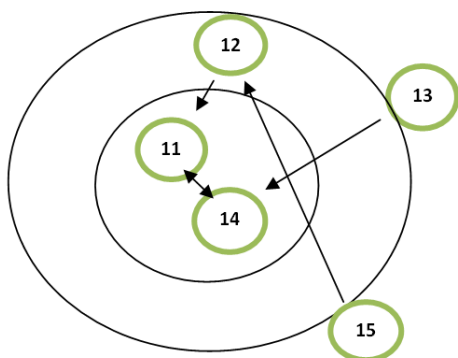
Tabulka 29: Matice voleb – pracovní skupina č. 3, otázka č. 7

Uskutečněné volby							
Získané volby	Pracovník	11	12	13	14	15	Získané
	11		+		(+)		2
	12					+	1
	13						0
	14	(+)		+			2
	15						0
	Uskutečněné	1	1	1	1	1	

Zdroj: vlastní zpracování z dotazníku

Vzájemně si radí pracovníci č. 11 a č. 14. Nejvíce pro radu chodí právě k těmto pracovníkům.

Obrázek 39: Sociogram – pracovní skupina č. 3, otázka č. 7



Zdroj: vlastní zpracování

Otázkou č. 9 bylo vyhodnoceno, kdo je nejvíce dominantní v pracovní skupině. Odpovědi vidíte v tabulce 30.

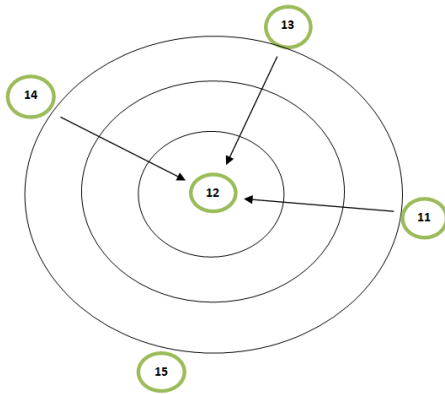
Tabulka 30: Matice voleb – pracovní skupina č. 3, otázka č. 9

Uskutečněné volby							
Získané volby	Pracovník	11	12	13	14	15	Získané
	11						0
	12	+		+	+		3
	13						0
	14						0
	15						0
	Uskutečněné	1	0	1	1	0	

Zdroj: vlastní zpracování z dotazníku

Podle sociogramu je nejvíce dominantní pracovník č. 12.

Obrázek 40: Sociogram – pracovní skupina č. 3, otázka č. 9



Zdroj: vlastní zpracování

Pracovní skupina č. 4

V této matici voleb jsou uvedeny odpovědi na otázku, s kým si pracovníci nejvíce rozumí.

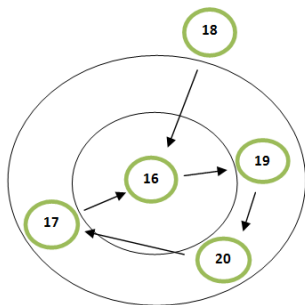
Tabulka 31: Matice voleb – pracovní skupina č. 4, otázka č. 2

Uskutečněné volby							
Získané volby	Pracovník	16	17	18	19	20	Získané
	16		+	+			2
	17					+	1
	18						0
	19	+					1
	20					+	1
	Uskutečněné	1	1	1	1	1	

Zdroj: vlastní zpracování z dotazníku

Nejvíce si jednotliví pracovníci rozumí s pracovníkem č. 16.

Obrázek 41: Sociogram – pracovní skupina č. 4, otázka č. 2



Zdroj: vlastní zpracování

Kdo stojí stranou pracovní skupiny, zjišťovala otázka č. 5 (tabulka 32).

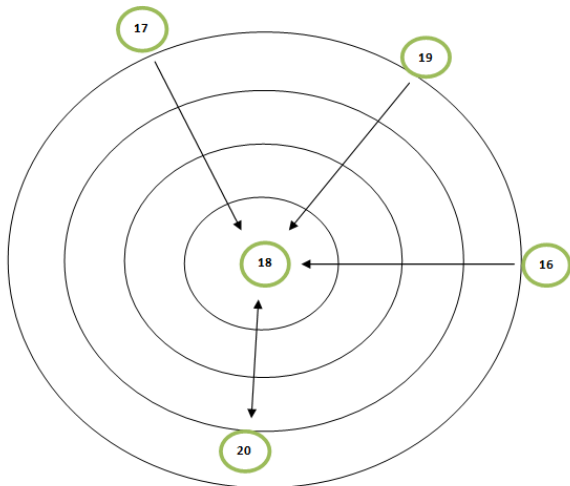
Tabulka 32: Matice voleb – pracovní skupina č. 4, otázka č. 5

Uskutečněné volby							
Získané volby	Pracovník	16	17	18	19	20	Získané
	16						0
	17						0
	18	+	+		+	(+)	4
	19						0
	20			(+)			1
	Uskutečněné	1	1	1	1	1	

Zdroj: vlastní zpracování z dotazníku

Stranou pracovní skupiny č. 4 stojí pracovník č. 18. Tohoto pracovníka volili všichni pracovníci ze skupiny.

Obrázek 42: Sociogram – pracovní skupina č. 4, otázka č. 5



Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 33 se zabývá otázkou č. 7 (ke komu by šli pracovníci pro radu).

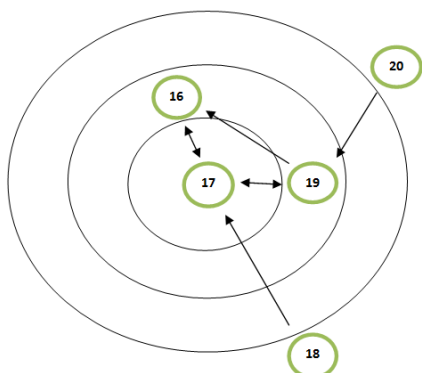
Tabulka 33: Matice voleb – pracovní skupina č. 4, otázka č. 7

Uskutečněné volby							
Získané volby	Pracovník	16	17	18	19	20	Získané
	16		(+)		+		2
	17	(+)		+	(+)		3
	18						0
	19		(+)			+	2
	20						0
	Uskutečněné	1	2	1	2	1	

Zdroj: vlastní zpracování z dotazníku

Navzájem si nejvíce radí pracovník č. 17 s pracovníkem č. 16 a č. 19. Pro radu nejčastěji chodí pracovníci k pracovníkovi č. 17.

Obrázek 43: Sociogram – pracovní skupina č. 4, otázka č. 7



Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 9 mapuje, který pracovník dominuje v pracovní skupině (tabulka 34).

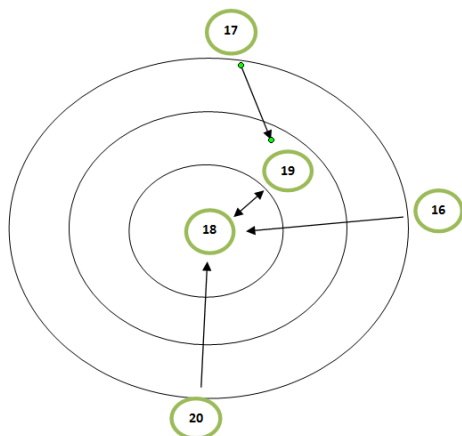
Tabulka 34: Matice voleb – pracovní skupina č. 4, otázka č. 9

Uskutečněné volby							
Získané volby	Pracovník	16	17	18	19	20	Získané
	16						0
	17						0
	18	+			(+)	+	3
	19		+	(+)			2
	20						0
	Uskutečněné	1	1	1	1	1	

Zdroj: vlastní zpracování z dotazníku

Dominantním člověkem v této pracovní skupině je pracovník č. 18, také méně dominantním je pracovník č. 19. To je znázorněno v sociogramu na obrázku č. 44.

Obrázek 44: Sociogram – pracovní skupina č. 4, otázka č. 9



Zdroj: vlastní zpracování

4.3.4 Skupinová koheze sociálních a pracovních faktorů

Index skupinové koheze byl vypočten u každé otázky i u každé pracovní skupiny (tabulka 35). Sociální faktory jsou označeny zeleně a pracovní faktory oranžově. Nejlepší výsledek skupinové koheze mají pracovní skupiny v otázce č. 6, kde jsem se ptala, s kým pracovníci často chodí na oběd. Nejsilnější koheze u této otázky je v pracovní skupině č. 1 a č. 3.

Tabulka 35: Skupinová koheze sociálních a pracovních faktorů

	2. otázka	3. otázka	4. otázka	5. otázka	6. otázka	7. otázka	8. otázka	9. otázka
1. skupina	0,38	0,20	0,20	0,14	0,50	0,20	0,17	0,17
2. skupina	0,33	0,20	0,20	0,00	0,43	0,20	0,20	0,00
3. skupina	0,40	0,20	0,33	0,00	0,50	0,20	0,40	0,00
4. skupina	0,00	0,00	0,20	0,20	0,38	0,29	0,29	0,20

Zdroj: vlastní zpracování

Dále byla určena souhrnná koheze jak sociálních faktorů, tak i pracovních faktorů. Co se týká mezilidských vztahů, tak je na tom nejlépe pracovní skupina č. 3, která dosáhla výsledku 1,43, to je uvedené v tabulce č. 36. V pracovních faktorech, tedy v pracovní efektivitě je na tom hůře. V pracovních faktorech je na tom nejlépe pracovní skupina č. 1, která dosáhla součtu 0,88.

Tabulka 36: Skupinová koheze součtu sociálních a pracovních faktorů

	Součet (sociální faktory)	Součet (pracovní faktory)
1. skupina	1,07	0,88
2. skupina	1,03	0,53
3. skupina	1,43	0,60
4. skupina	0,86	0,69

Zdroj: vlastní zpracování

Tyto výsledky pomohly k pochopení vztahu v jednotlivých pracovních skupinách.

4.3.5 Týmové role v pracovních skupinách

Týmové role byly zjišťovány na základě dvou až pěti vlastností, které nejvíce pracovníky vystihují.

Každé role vychází ze dvou vlastností. Celkem je tedy 9 týmových rolí a z 18 vlastností pracovníci mohli vybírat (viz níže)

Otázka:

Vyberte vlastnosti, které Vás nejvíce vystihují. (MIN. 2, MAX. 5)

Za odpověď mohli zaškrtnout:

<i>a.) spolehlivý</i>	<i>b.) sebejistý</i>	<i>c.) klidný</i>
<i>d.) svědomitý</i>	<i>e.) nápaditý</i>	<i>f.) vnímavý</i>
<i>g.) cílevědomý</i>	<i>h.) společenský</i>	<i>i.) pečlivý</i>
<i>j.) dominantní</i>	<i>k.) praktický</i>	<i>l.) uvážlivý</i>
<i>m.) impulzivní</i>	<i>n.) komunikativní</i>	<i>o.) pracovitý</i>
<i>p.) představitost</i>	<i>q.) týmový duch</i>	<i>r.) ochotný</i>

Jednotlivé vlastnosti se vztahují k různým týmovým rolím. (Tabulka 37) obsahuje klíč k stanovení týmové role jednotlivých pracovníků.

Tabulka 37: Vlastnosti jednotlivých týmových rolí

Týmová role	Vlastnosti
<i>Inovátor</i>	nápaditý, představivost
<i>Všudybyl</i>	společenský, komunikativní
<i>Koordinátor</i>	klidný, sebejistý
<i>Formovač</i>	dominantní, impulzivní
<i>Analytik</i>	praktický, uvážlivý
<i>Stmelovač</i>	týmový duch, vnímavý
<i>Realista</i>	pracovitý, spolehlivý
<i>Dotahovač</i>	pečlivý, svědomitý
<i>Specialista</i>	ochotný, cílevědomý

Zdroj: vlastní zpracování

Výsledky pracovních skupin

Pracovní skupiny jsou rozebrány zvlášť. V každé skupině jsou pracovníci z důvodu zachování anonymity označeni písmeny A-E.

Výsledky pracovní skupiny č. 1

Z výsledků můžeme usoudit, že v této skupině má každý pracovník svoji týmovou roli. Pracovník „A“ má dokonce dvojí role, Realista a Analytik. Pracovník „B“ zastává roli Formovače. Koordinátorem je tady pracovník „C“. Pracovník „D“ přejímá roli Stmelovače a pracovník „E“ má roli Dotahovače. To můžete vidět v tabulce č. 38.

Tabulka 38: Výsledky týmových rolí pracovní skupiny č. 1

Pracovník	Vlastnosti (Odpovědi)	Týmová role
A	spolehlivý, uvážlivý, praktický, komunikativní, pracovitý	Realista a Analytik
B	dominantní, impulzivní, komunikativní	Formovač
C	spolehlivý, klidný, pečlivý, sebejistý	Koordinátor
D	vnímavý, klidný, pracovitý, týmový duch, ochotný	Stmelovač
E	klidný, vnímavý, pečlivý, svědomitý	Dotahovač

Zdroj: vlastní zpracování z dotazníků

Z tohoto výsledku můžeme usoudit, že se jedná o dobré uspořádání pracovníků v této pracovní skupině. Jen by bylo lepší, kdyby se ve skupině vyskytoval nějaký Inovátor, který je velmi nápaditý a má představivost. Ale není to podmínkou.

Výsledky pracovní skupiny č. 2

V této skupině se nachází méně týmových rolí. Kde pracovník „A“ a „B“ mají roli Inovátora. Pracovník „C“ je takový Všudybyl. Dotahovačem je pracovník „D“ a pracovník „E“ má roli Realisty. Nachází se tedy v pracovní skupině 4 týmové role.

Tabulka 39: Výsledky týmových rolí pracovní skupiny č. 2

Pracovník	Vlastnosti (Odpovědi)	Týmová role
A	svědomitý, nápaditý, cílevědomý, praktický, představivost	Inovátor
B	sebejistý, nápaditý, vnímavý, komunikativní, představivost	Inovátor
C	spolehlivý, společenský, týmový duch, komunikativní,	Všudybyl
D	sebejistý, pečlivá, komunikativní, pracovitý, svědomitý	Dotahovač
E	spolehlivý, klidný, vnímavý, pečlivý, pracovitý	Realista

Zdroj: vlastní zpracování z dotazníků

Tato pracovní skupina má uspokojivé uspořádání pracovníků v pracovní skupině. Lepší by bylo, kdyby se ve skupině nacházelo 5 týmových rolí, aby bylo vyvážené uspořádání.

Výsledky pracovní skupiny č. 3

V této skupině se nachází málo týmových rolí, a to jen 3. Pracovník „A“, „B“ a „E“ zastávají roli Koordinátora. Dále pracovník „C“ má roli Realisty a pracovník „D“ roli Analytika. To je uvedené v tabulce č. 40.

Tabulka 40: Výsledky týmových rolí pracovní skupiny č. 3

Pracovník	Vlastnosti (Odpovědi)	Týmová role
A	sebejistý, společenský, klidný, ochotný	Koordinátor
B	svědomitý, klidný, ochotný, sebejistý	Koordinátor
C	spolehlivý, klidný, pečlivý, pracovitý,	Realista
D	sebejistý, nápaditý, společenský, uvážlivý, praktický	Analytik
E	klidný, sebejistý, uvážlivý, ochotný	Koordinátor

Zdroj: vlastní zpracování z dotazníků

Takový výsledek není moc příznivý pro pracovní skupinu. Tedy bude nutné toto uspořádání změnit.

Výsledky pracovní skupiny č. 4

Pracovní skupina číslo 4 je složena ze čtyř týmových rolí. Pracovník „A“ a „D“ nesou roli Všudybyla. Inovátorem je ve skupině pracovník „B“. Dále Formovačem je pracovník „C“ a Dotahovačem pracovník „E“. V tabulce číslo 41 můžete vidět dané výsledky.

Tabulka 41: Výsledky týmových rolí pracovní skupiny č. 4

Pracovník	Vlastnosti (Odpovědi)	Týmová role
A	sebejistý, společenský, komunikativní, impulzivní	Všudybyl
B	spolehlivý, nápaditý, pečlivý, komunikativní, představitost	Inovátor
C	svědomitý, uvážlivý, impulzivní, dominantní	Formovač
D	svědomitý, společenský, komunikativní, vnímavý, ochotný	Všudybyl
E	klidný, svědomitý, pečlivý, pracovitý, ochotný	Dotahovač

Zdroj: vlastní zpracování z dotazníků

Výsledkem jsou 4 týmové role, které jsou obsaženy v pracovní skupině. Nejlepším uspořádáním by bylo, kdyby se ve skupině nacházelo 5 týmových rolí.

V následující tabulce můžeme vidět, v jakých pracovních skupinách dojde ke změně. Dojde k takovým změnám, aby bylo rovnoměrné uspořádání týmových rolí.

Tabulka 42: Přemístění týmových rolí v pracovních skupinách

Pracovní skupina č. 2		
Pracovník	Vlastnosti (Odpovědi)	Týmová role
A	svědomitý, nápaditý, cílevědomý, praktický, představitost	Inovátor
B	sebejistý, nápaditý, vnímavý, komunikativní, představitost	Inovátor
C	spolehlivý, společenský, týmový duch, komunikativní,	Všudybyl
D	sebejistý, pečlivá, komunikativní, pracovitý, svědomitý	Dotahovač
E	spolehlivý, klidný, vnímavý, pečlivý, pracovitý	Realista
Pracovní skupina č. 3		
Pracovník	Vlastnosti (Odpovědi)	Týmová role
A	sebejistý, společenský, klidný, ochotný	Koordinátor
B	svědomitý, klidný, ochotný, sebejistý	Koordinátor
C	spolehlivý, klidný, pečlivý, pracovitý,	Realista
D	sebejistý, nápaditý, společenský, uvážlivý, praktický	Analytik
E	klidný, sebejistý, uvážlivý, ochotný	Koordinátor
Pracovní skupina č. 4		
Pracovník	Vlastnosti (Odpovědi)	Týmová role
A	sebejistý, společenský, komunikativní, impulzivní	Všudybyl

B	spolehlivý, nápaditý, pečlivý, komunikativní, představitost	Inovátor
C	svědomitý, uvážlivý, impulzivní, dominantní	Formovač
D	svědomitý, společenský, komunikativní, vnímavý, ochotný	Všudybyl
E	klidný, svědomitý, pečlivý, pracovitý, ochotný	Dotahovač

Zdroj: vlastní zpracování

V pracovních skupinách byly navrženy následující změny: Pracovníka „B“ v pracovní skupině č. 2 jsem přemístila do pracovní skupiny č. 3. Naopak pracovníka „B“ v pracovní skupině č. 3 jsem umístila do pracovní skupiny č. 2. Dále jsem vyměnila pracovníka „E“ z pracovní skupiny č. 3 za pracovníka „D“ z pracovní skupiny č. 4.

V tabulce č. 43 můžete vidět změny ve složení týmových rolí.

Tabulka 43: Změny týmových rolí v pracovních skupinách

Pracovní skupina č. 2		
Pracovník	Vlastnosti (Odpovědi)	Týmová role
A	svědomitý, nápaditý, cílevědomý, praktický, představitost	Inovátor
B	svědomitý, klidný, ochotný, sebejistý	Koordinátor
C	spolehlivý, společenský, týmový duch, komunikativní,	Všudybyl
D	sebejistý, pečlivá, komunikativní, pracovitý, svědomitý	Dotahovač
E	spolehlivý, klidný, vnímavý, pečlivý, pracovitý	Realista
Pracovní skupina č. 3		
Pracovník	Vlastnosti (Odpovědi)	Týmová role
A	sebejistý, společenský, klidný, ochotný	Koordinátor
B	sebejistý, nápaditý, vnímavý, komunikativní, představitost	Inovátor
C	spolehlivý, klidný, pečlivý, pracovitý,	Realista
D	sebejistý, nápaditý, společenský, uvážlivý, praktický	Analytik
E	svědomitý, společenský, komunikativní, vnímavý, ochotný	Všudybyl
Pracovní skupina č. 4		
Pracovník	Vlastnosti (Odpovědi)	Týmová role
A	sebejistý, společenský, komunikativní, impulzivní	Všudybyl
B	spolehlivý, nápaditý, pečlivý, komunikativní, představitost	Inovátor
C	svědomitý, uvážlivý, impulzivní, dominantní	Formovač
D	klidný, sebejistý, uvážlivý, ochotný	Koordinátor
E	klidný, svědomitý, pečlivý, pracovitý, ochotný	Dotahovač

Zdroj: vlastní zpracování

Tato analýza týmových rolí ukazuje, v jakých pracovních skupinách mohou vedoucí provést změny.

4.3.6 Složení pracovního týmu na složitém projektu

V této části dotazníku měli zaměstnanci vybrat 5 pracovníků ze všech pracovních skupin, které by měli za úkol pracovat na složitém projektu.

Otázka zněla: „Když byste měl/měla za úkol sestavit pracovní tým o pěti lidech, který by měl za úkol pracovat na složitém projektu. Jaké pracovníky byste vybral/vybrala? (V rámci všech pracovních skupin.)“

Tabulka 44 shrnuje výsledky pro případ, že by měl tým pracovat na složitém projektu. Z výsledků je zřejmé, jací pracovníci mají silné postavení v rámci úseku. Není důležité sestavit tým z pracovníků, který mají silné postavení, ale tyto pracovníky rozdělit do jednotlivých pracovních skupin, aby docházelo k rovnoměrným pracovním výkonům všech pracovních skupin.

Tabulka 44: Výsledky voleb pracovního týmu na projektu

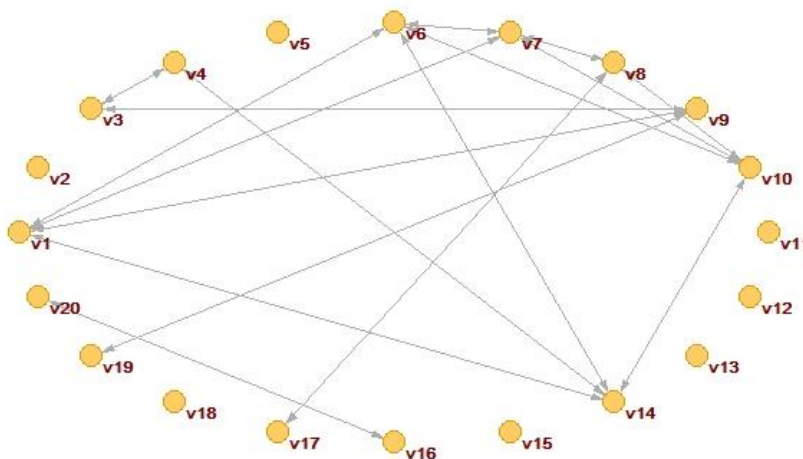
Pracovník	Odpověď (číslo pracovníka)					počet hlasů
1	1	6	7	9	14	11
2	1	2	3	4	14	1
3	3	4	9	10	17	6
4	14	17	3	1	6	3
5	1	6	9	11	16	1
6	1	6	7	10	14	14
7	1	6	7	8	10	9
8	6	7	8	10	17	6
9	1	3	8	14	19	7
10	6	7	8	10	14	10
11	1	6	11	14	16	3
12	6	7	10	14	17	1
13	1	3	8	14	19	0
14	1	4	6	7	10	10
15	5	9	11	12	15	1
16	20	18	17	16	10	4
17	6	7	8	10	17	7
18	3	6	7	9	20	1
19	6	9	10	17	20	2
20	1	6	16	14	9	3

Zdroj: vlastní zpracování z dotazníku

Podle výsledků dostal nejvíce hlasů pracovník číslo 6 (14 hlasů), dále pak pracovník číslo 1 (11 hlasů), pracovník číslo 10 a 14 (10 hlasů) a pracovník číslo 7 (9 hlasů). Takto by měl vypadat nejlepší pracovní tým podle pracovníků, který by měl pracovat na složitém projektu.

Přehledně danou situaci zachycuje sociogram. Nejvíce vzájemných vztahů mají pracovníci č. 6, č. 1 a č. 14 mezi top pěti pracovníky.

Obrázek 45: Sociogram vzájemných voleb – složitý projekt



Zdroj: software PAJEK + vlastní zpracování

Kdybych měla uspořádat pracovní skupiny podle tohoto sociogramu vzájemných voleb, vypadalo by to následovně.

Pracovníky č. 6, č. 1, č. 10 a č. 14 bych musela rozdělit do jednotlivých pracovních skupin. Pracovníci č. 1, č. 6, a č. 14 by zůstali ve svých pracovních skupinách. Jednalo by se jen o pracovníka č. 10, který by byl přesunut do pracovní skupiny č. 4. Dále by se to týkalo i pracovníků, které nemají žádnou vzájemnou volbu. To jsou pracovníci č. 2, č. 5, č. 11, č. 12, č. 13, č. 15, a č. 18. Nejvíce by se to týkalo pracovníků v pracovní skupině č. 3, kde jsou 4 takový pracovníci. Tedy dva pracovníky bych přemístila do jiné pracovní skupiny. Tento výsledek mi pomohl v celkovém přeuspořádání pracovníků, které uvádím v závěru práce.

Index koheze jednotlivých pracovních skupin i index koheze celkového úseku jsou uvedeny v tabulce 45.

Tabulka 45: Index koheze na složitém projektu

	Index skupiny	Celkový index koheze
Pracovní skupina č. 1	0,04	0,17
Pracovní skupina č. 2	0,2	
Pracovní skupina č. 3	0,04	
Pracovní skupina č. 4	0,04	

Zdroj: vlastní zpracování

Podle tabulky je na tom nejlépe pracovní skupina č. 2, která má nejvyšší index koheze. Ostatní pracovní skupiny jsou na tom stejně.

4.3.7 Finanční odměna

Nakonec měli možnost pracovníci sestavit týmy podle toho, kdo by měl dostat finanční odměnu. Výsledky současně ukazují, jací pracovníci jsou pracovitější, oblíbenější a kteří si více zaslouží odměnu.

Otázka zněla: „Když byste měl/měla možnost dát jako vedoucí finanční odměnu pracovníkům. Kterých 5 pracovníků byste vybral/vybrala? (V rámci všech pracovních skupin)“

Výsledky blíže popisuje tabulka 46, kde v prvním sloupci je číslo pracovníka, v druhém sloupci jsou odpovědi jednotlivých pracovníků, a poslední sloupec je součet hlasů, který pracovník získal.

Tabulka 46: Výsledky voleb finanční odměny

Pracovník	Odpověď (číslo pracovníka)					počet
1	3	6	10	16	17	8
2	1	3	4	7	8	0
3	1	4	8	14	19	8
4	13	14	19	7	9	8
5	1	3	4	8	19	0
6	3	8	10	13	14	6
7	1	6	8	10	19	7
8	4	7	10	13	17	8
9	1	3	4	8	19	4
10	6	7	8	14	17	10
11	4	7	9	14	17	1
12	1	8	10	16	20	0
13	3	6	9	14	20	6
14	3	4	10	16	19	8
15	6	9	10	11	17	0
16	17	19	14	13	7	4
17	20	19	17	16	10	9

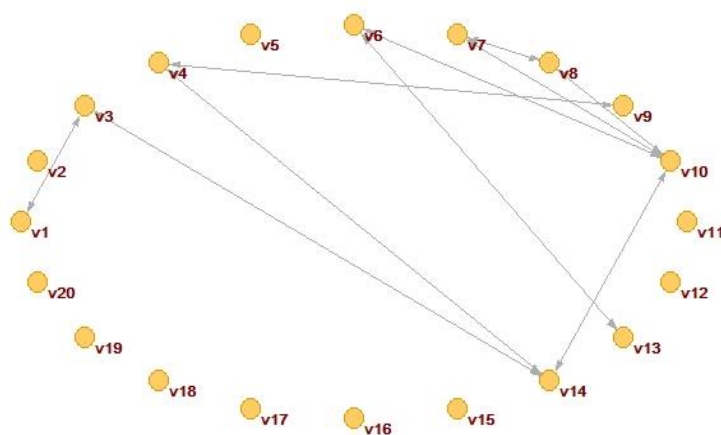
18	4	6	13	14	19	0
19	1	7	10	13	17	10
20	1	3	10	17	19	3

Zdroj: vlastní zpracování z dotazníku

Nejvíce hlasů dostali pracovníci č. 10 a č. 19 (10 hlasů). Dále pracovník č. 17 (9 hlasů). A pracovníci č. 1, č. 3, č. 4, č. 8 a č. 14 (8 hlasů).

V sociogramu na obrázku č. 46 jsou zobrazeny vzájemné volby jednotlivých pracovníků. Nejvíce vzájemných voleb má pracovník č. 10, dále i pracovník č. 14.

Obrázek 46: Sociogram vzájemných voleb - finanční odměna



Zdroj: software PAJEK + vlastní zpracování

V tabulce je vypočítán index koheze jak jednotlivých skupin, tak i celého úseku. Nejvyšší hodnoty dosáhla opět pracovní skupina č. 2. Tedy je v této pracovní skupině silná soudržnost.

Tabulka 47: Index koheze finanční odměny

	Index skupiny	Celkový index koheze
Pracovní skupina č. 1	0,04	0,1
Pracovní skupina č. 2	0,16	
Pracovní skupina č. 3	0	
Pracovní skupina č. 4	0	

Zdroj: vlastní zpracování

Výsledky všech voleb a index koheze pomáhají při rozhodnutí o změnách jednotlivých pracovních skupin.

4.4 Závěr jednotlivých pracovních skupin z výsledků sociometrického testu

V tomto závěru jsou zhodnoceny jednotlivé výsledky sociometrického testu v každé pracovní skupině a včetně návrhů na posílení týmové spolupráce

Pracovní skupina č. 1

Atmosféra na tomto pracovišti je spíše příjemná podle pracovníku. Co se týká sociálních faktorů, tak neoblíbenější je pracovník č. 1. Vzájemně na dovolenou by jeli pracovníci č. 3 a č. 4. Nejraději na oběd spolu chodí pracovníci č. 2, č. 3 a č. 4, a také pracovník č. 1 s pracovníkem č. 5. Dále si vzájemně pomáhají pracovníci č. 3 a č. 4. Koheze pracovníků v mezilidských vztazích je spíše dobrá. Co se týká pracovních faktorů, tak nejvíce si rozumí pracovník č. 3 s pracovníkem č. 1 a č. 4. Naopak stranou této skupiny stojí pracovník č. 2 a č. 5. U otázky, ke komu by šel pracovník pro radu, volili pracovníci pracovníka č. 1 a také č. 4, tito pracovníci si i navzájem radí. Dominantním je v této skupině pracovník č. 2. I když jsou mezilidské vztahy trochu napjatější, tak koheze pracovních faktorů této pracovní skupiny má nejvyšší hodnotu ze všech pracovních skupin.

Z toho lze usoudit, že jsou vzájemné mezilidské vztahy mezi pracovníkem č. 1, č. 3 a č. 4. Naopak stojí stranou skupiny ostatní dva členové skupiny. Důležitá je také dominance pracovníka č. 2, kdy může dojít ke konfliktům s jinými členy skupiny, jelikož tento pracovník je neoblíbený.

Z vyhodnocení týmových rolí je zjištěno, že se pracovní skupina skládá z šesti rozdílných rolí. To je pro tuto skupinu dobré, jelikož je tam vhodné uspořádání těchto rolí. Tedy nebudu měnit uspořádání této skupiny, ale budu se snažit vložit znaky týmové spolupráce všech členů skupiny.

Pracovní skupina č. 2

Atmosféra na pracovišti u pracovní skupiny č. 2 je příjemná. Nejoblíbenější je pracovník č. 7, s kterým by i nejraději pracovníci jeli na dovolenou. Na oběd chodí spolu skupinka pracovníků č. 7, č. 8 a č. 10. Nejvíce by požádali o pomoc pracovníka č. 6. Koheze je v této pracovní skupině spíše dobrá u sociálních faktorů. Co se týká pracovní spolupráce, tak nejvíce si rozumí pracovníci č. 7, č. 8, a č. 10. Stranou této skupiny je pracovník č. 9 se dvěma volbami. Pro radu nejvíce chodí pracovníci k pracovníkovi č. 6, který je zároveň i dominantní ve skupině. Koheze v pracovních faktorech se pohybuje nejnižší od ostatních pracovních skupin.

Ve vyhodnocení týmových rolí jsou v pracovní skupině dva typy rolí a to je inovátor, kterým je pracovník A a B. V tomto vyhodnocení je přeuspořádána tato pracovní skupina, kde je pracovník B přemístěn do jiné pracovní skupiny.

Pracovní skupina č. 3

V pracovní skupině č. 3 je atmosféra spíše nepříjemná. Pracovník č. 14 je neoblíbenější. Na dovolenou by spíše pracovníci nejeli s nikým. Na oběd spolu chodí pracovník č. 12 s č. 15 a pracovník č. 13 s č. 14. Nejvíce o pomoc by požádali pracovníka č. 11. U této skupiny je nejvyšší index koheze u sociálních faktorů než u jiných skupin, ale je to dáno tím, že daná skupina je rozdělena na dvě skupinky po dvojicích, tedy je mezi nimi silnější vzájemný vztah. To můžete vidět i praktické části v sociogramech. Co se týká pracovních faktorů, tak nejvíce si rozumí pracovník č. 12 s č. 15 a pracovník č. 11 s č. 14. Stranou skupiny stojí pracovník č. 12 a č. 15. Pro radu chodí nejvíce za pracovníkem č. 11 a č. 14. A dominantní je pracovník č. 12. Koheze pracovních faktorů je celkem nižší oproti jiným skupinám. To je dáno právě tím, že nefunguje týmové spolupráce celé pracovní skupiny.

V této pracovní skupině se nachází nejméně týmových rolí. Nachází se 3 stejné týmové role, to je role koordinátora. Tato pracovní skupina je nerovnoměrně rozdělena, tedy je pracovník B přemístěn do pracovní skupiny č. 2 a pracovníka E do pracovní skupiny č. 4.

Pracovní skupina č. 4

V pracovní skupině č. 4 je atmosféra na pracovišti příjemná až spíše příjemná. Co se týká sociálních faktorů, tak neoblíbenější je pracovník č. 19. Vzájemně na dovolenou by jeli spolu pracovníci č. 20 a č. 17. Často na oběd spolu chodí pracovníci č. 17, č. 19 a č. 20. Vzájemně si pomáhá pracovník č. 16 s pracovníkem č. 17 a pracovník č. 19 s pracovníkem č. 20. Index koheze v sociálních vztazích je v této skupině nejnižší ze všech ostatních pracovních skupin. Nejvíce si pracovníci rozumí s pracovníkem č. 16. Stranou v této skupině stojí pracovník č. 18. Navzájem si radí pracovník č. 17 s pracovníkem č. 16 a č. 19. Dominantním člověkem je ve skupině pracovník č. 18. Index koheze je v této skupině průměrný, co se týká pracovních faktorů.

Podle otázky na týmové role jsou v této skupině čtyři skupiny rolí, kde dva pracovníci mají stejnou roli. Tedy je přemístěn pracovník D z pracovní skupiny č. 4 do pracovní skupiny č. 3.

Návrhy na zlepšení týmové spolupráce

Týmovou spoluprací bych zlepšila v každé pracovní skupině. Jelikož žádná pracovní skupina nesplňuje 100% požadavky, aby se jednalo o kvalitní pracovní skupinu. Navrhuji tedy několik návrhů, které by mohli tento problém vyřešit.

Finančně nenáročné:

Banka nápadů – Pracovníkům poslouží lístek, na který napíše svůj nápad a dájí ho na hromádku. Poté jsou všechny nápady vystaveny a členové týmu si je mohou prostudovat. Tím pak dochází ke vzájemné inspiraci a vymýšlí se další nápady.

Posuzování nápadů pomocí metody „Philips 66“ – Je to intenzivní technika, kde členové týmu hodnotí po dobu šesti minut klady a zápory hodnoceného jevu. Jde hlavně o to, že pracovníci musí v časovém limitu najít co nejvíce pozitiv a negativ.

Tvorba konsensu – To je dohoda, se kterou jsou všechny účastněné osoby spokojeny a sjednotí jejich názory na vyskytující problém. Princip je takový, že na jednání přichází každý člen týmu se svým stanoviskem, ale během jednání spějí ke konsensu

Zavedení periodických porad - Účastníky budou všichni týmový členové a vedoucí týmu. Na poradách se budou projednávat záležitosti výrobního a organizačního charakteru, případné týmové spory či komplikace nebo zhodnocení výkonu týmu. Díky existenci společných schůzek již nebude vedoucí muset tyto informace individuálně projednávat s jednotlivými pracovníky. Na poradách se budou moci vyjádřit a diskutovat všichni členové týmu, čímž by se mohl nedostatek komunikace v týmu zmírnit.

Autonomie¹ týmu - Navrhuji, aby byl vypracován jasně vymezený prostor, ve kterém budou moci členové týmu samostatně rozhodovat o rozvržení úklidu pracoviště či jiných drobných úkolů a pokud to stupeň zaškolení pracovníků dovolí, tak také i o alokaci členů týmu na jednotlivá pracoviště. Tato možnost rotace práce v rámci týmu také zabrání monotónnosti práce a dokáže stabilizovat výkon.

¹ Autonomie – funkční samostatnost, samospráva

Týmová příručka – Příručka poskytne odpověď na všechny případné dotazy ohledně implementace týmové práce do podniku. Týmová příručka bude všem týmovým členům v případě pochybností či otázek volně k dispozici a bude poskytovat veškeré informace o odpovědnostech, pravomocech a právech člena týmu, o způsobu stanovení výše týmové prémie a hodnotících kritériích či o zařazení a významu týmu pro celý podnik.

Upevnění neformálních vztahů - Navrhuji, aby všichni členové týmu se povinně účastnili firemních akcí a jiných sportovních akcí. Týmové sportovní disciplíny představují ideální formu teambuildingu², jejímž potenciálním přínosem by mohlo být upevnění neformálních vztahů a tvorba týmového ducha uvnitř týmu. Hlavně pro nastolení důvěry, otevřenosti a sounáležitosti.

Finančně náročné

Školení pro asertivní jednání – V pracovních skupinách bych zavedla společné školení pro asertivní jednání. Všech 5 členů v pracovní skupině by docházelo na lekce asertivního jednání. Toto školení by jim z větší části hradil podnik.

Finanční odměna pracovní skupině – Pokud pracovní skupina bude splňovat svoji práci v rámci předpokládaného výkonu, bude náležet každému pracovníkovi finanční odměna. Finanční odměna bude vystupňována tak, že čím více pracovní skupina vykoná svoji práci přes předpokládaný výkon, bude pracovníkům náležet vyšší finanční odměna. Jednotlivé odměny se budou počítat pracovní skupině každý pracovní den, kdy poté dojde k součtu za celý měsíc a finanční odměna bude pracovníkovi vyplacena.

² Teambuilding - všeobecný výraz pro různé druhy aktivit, které se využívají k zlepšení společenských vztahů a vymezují role v rámci týmu při plnění společných úkolů.

5 Závěr

Hlavním cílem diplomové práce je zhodnocení vztahů na pracovišti a předpokladů pracovníků k týmové práci ve vybraném podniku a navrhnout případná doporučení a změny. Hlavní cíl práce byl rozdělen na čtyři dílčí cíle.

Prvním dílčím cílem bylo provést zhodnocení vztahů na pracovišti v jednotlivých pracovních skupinách. Tento cíl je splněn pomocí otázky atmosféry na pracovišti a vypočtením indexu koheze.

Z uvedených výsledků je atmosféra na pracovišti nejhorší v pracovní skupině č. 3. Co se týká indexu koheze v sociálních vztazích, tak je na tom nejlépe právě pracovní skupina č. 3. Ale z výsledků sociogramů je zřejmé, že tato pracovní skupina není tak soudržná, protože je skupina rozdělena na dvě dvojice, které nemají dobré sociální vztahy. U pracovních faktorů je index koheze nejvyšší u pracovní skupiny č. 1, ale neliší se moc od ostatních skupin. U indexu koheze vzájemných voleb na složitém projektu je na tom nejlépe pracovní skupina č. 2, která si nejvíce volila svoje členy týmu. Z indexu koheze finanční odměny je patrné, že jsou v pracovní skupině 3 a 4 sociální vztahy napjaté, jelikož nikdo z nich nevolil svého člena. Nejvyšší soudržnost je opět v pracovní skupině č. 2. Celkově lze tedy konstatovat, že vztahy na pracovišti a atmosféra v pracovních skupinách je s výjimkou pracovní skupiny č. 1 a č. 2 spíše horší.

Druhým dílčím cílem bylo zhodnotit vhodnost uspořádání pracovníků v jednotlivých pracovních skupinách. Na základě zjištěných výsledků byli pro přemístění navrženi zejména pracovníci, kteří mají dominantní pozici ve skupině.

Ze zhodnocení všech jednotlivých pracovních skupin hlavně z pracovních a sociálních faktorů, je vyhodnoceno, že je na tom nejlépe pracovní skupina č. 1. a pracovní skupina č. 2, co se týká uspořádání pracovníků. U pracovní skupiny č. 3 a č. 4 bych navrhovala přemístění některých pracovníků. Jelikož jsou v pracovní skupině č. 3 dvě skupinky pracovníků, které jsou odlišné a nefunguje tak celková týmová spolupráce pracovní skupiny, proto by bylo lepší přemístění jednoho pracovníka do pracovní skupiny č. 4. Jednalo by se o pracovníka, který je dominantním v pracovní skupině, a přebíjí tak dominanci jiných pracovníků. Zejména by bylo vhodné rozdělit pracovníky v pracovní skupině č. 3, aby byla koheze vyšší.

U poslední pracovní skupiny č. 4 navrhuji přemístit také jednoho pracovníka. Jednalo by se o pracovníka, který je jak dominantní v pracovní skupině, tak je i stranou skupiny. Celkově lze tedy vedoucímu úseku doporučit změny ve složení jednotlivých pracovních skupin.

Třetí dílčí cíl se zaměřuje na posouzení vhodnosti týmových rolí v jednotlivých pracovních skupinách. Tento cíl byl naplněn analýzou týmových rolí.

Jen v první pracovní skupině je vhodné uspořádání týmových rolí, kdy se vyskytuje v pracovní skupině 6 rolí. V této pracovní skupině bych neměnila složení.

Nejhorší uspořádání týmových rolí je v pracovní skupině č. 3, kdy se vyskytují ve skupině 3 koordinátoři. To má také za následek, že je spíše nepříjemná atmosféra na pracovišti. Může docházet ke konfliktům a to vede ke zhoršení mezilidských vztahů. V této skupině bych tedy doporučovala, aby se dva koordinátoři přesunuli do jiných pracovních skupin.

V pracovní skupině č. 2 a č. 4 jsou týmové role po čtyřech. Ve skupině č. 2 jsou dvě role Inovátorů a ve skupině č. 4 jsou dvě role Všudybyl. Celkově lze tedy konstatovat, že z hlediska složení rolí by bylo vhodné v každé skupině, až na pracovní skupinu č. 1, přemístit pracovníka.

Posledním dílčím cílem byla formulace návrhů na zlepšení týmové spolupráce. Vzhledem k tomu, že v žádné pracovní skupině nebyla zjištěna vysoká úroveň týmové spolupráce, bylo navrženo uplatnit ve všech pracovních skupinách návrhy na zlepšení.

V jednotlivých pracovních skupinách bych uplatnila zejména „zavedení periodických porad“, které by měli přispět, že by se jednotliví členové pracovních skupin mohli vyjádřit a diskutovat. Tím by se zmírnil nedostatek komunikace ve skupině. Dále bych uplatnila, aby byl vypracován jasně vymezený prostor, ve kterém budou moci členové týmu samostatně rozhodovat o rozvržení úklidu pracoviště či jiných drobných úkolů, to je návrh „autonomie týmu“. Finančně náročný, ale efektivní by byl návrh „finanční odměny pracovní skupině“, kdy každá pracovní skupina by byla ohodnocena finanční odměnou. Finanční odměna by byla vystupňována dle výkonu práce.

Přínosem této práce je především využití sociometrie, která pomohla při vyhodnocení vztahů na pracovišti a úrovně týmové spolupráce. Výsledky práce byly využity ve sledovaném pod-

niku k lepší organizaci pracovních skupin. Vedoucí úseku získal zpětnou vazbu o týmových rolích, složení pracovních týmů a možnostech zlepšení současné situace na pracovišti.

5.1 Summary

The main aim of the thesis is to evaluate the relationships in the workplace and the prerequisites of workers for team work in the selected company and suggest possible recommendations and changes. Using a sociometric test, it was ascertained whether the organization of workers in working groups was appropriate or that some workers had to be rearranged. Furthermore, the working groups were analyzed for signs of teamwork. For the analysis was selected one section of the company, which consists of 4 working groups.

The first part of the thesis is theoretical, where the issue of the thesis is explained in more detail. It is a working atmosphere, a working group and a working team are defined, as well as teamwork and relationships in the workplace, and also what sociometry is. This part is written from different perspectives, both Czech and some foreign authors who deal with these topics.

The second part represents the practical part, in which the basic part of the company was introduced in the introductory part. Then the work analyzes the results of the sociometric test, where the individual working groups are processed.

It is clear from the conclusion of the diploma thesis that it was necessary to relocate some workers and improve the team cooperation of the working groups.

Key words: sociometry, teamwork, working group, cohesion, team roles

6 Seznam použité literatury

- Bahbouh, R. (1994). Sociomapování. Nakladatelství Gema
- Bednář, V. (2013). Sociální vztahy v organizaci a jejich management. Praha: Grada Publishing ISBN 978-80-247-4211-3
- Bedrnová, E., Nový, I. (2004). Psychologie a sociologie řízení. MANAGEMENT PRESS, NT Publishing, s.r.o., ISBN 80-7261-064-3
- Bočková, K. (2016). Projektové řízení. Vydal: Martin Koláček – E-knihy jedou ISBN 978-80-7512-431-9
- Cejthamr, V., Dědina, J. (2010) Management a organizační chování. Praha: Grada Publishing ISBN 978-80-247-3348-7
- Dopita, M. (2015). Sociometrie ve školní praxi. Studijní text.
- Fischer, S., Škoda, J. (2014). Sociální patologie. Praha: Grada Publishing ISBN 978-80-247-5046-0
- Fišer, R. (2014). Procesní řízení pro manažery. Praha: Grada Publishing ISBN 978-80-247-5038-5
- Geist, B. (2000). Psychologický slovník. Vydavatel: Vodnář ISBN 80-86226-07-7
- Hanzl, D. (2014). Metody a techniky sociálního výzkumu. Studijní text.
- Chráska, M. (2007). Metody pedagogického výzkumu. Praha: Grada Publishing
- Chráska, M. (2016). Metody pedagogického výzkumu. Praha: Grada Publishing ISBN 978-80-247-5326-3
- Klapetek, M. (2008). Komunikace, argumentace, rétorika. Praha: Grada Publishing ISBN 978-80-247-2652-6
- Kolajová, L. (2006). Týmová spolupráce – Jak efektivně vést tým pro dosažení nejlepších výsledků. Praha: Grada Publishing ISBN 80-247-1764-6
- Kolařík, M. (2019). Interakční psychologický výcvik. Praha: Grada Publishing ISBN 978-80-271-2193-9
- Koubek, J. (2011). Personální práce v malých a středních firmách. Praha: Grada Publishing ISBN 978-80-247-3823-9
- Meier, R. (2009). Úspěšná práce s týmem. Praha: Grada Publishing ISBN 978-80-247-2308-2
- Mikuláščík, M. (2015). Manažerská psychologie. Praha: Grada Publishing ISBN 978-80-247-4221-2
- Nový, I., Surynek A. (2006). Sociologie pro ekonomy a manažery. Praha: Grada Publishing ISBN 80-247-1705-0

Novotná, E. (2010). Sociologie sociálních skupin. Praha: Grada Publishing ISBN 978-80-247-2957-2

Pauknerová, D. (2012). Psychologie pro ekonomy a manažery. Praha: Grada Publishing ISBN 978-80-247-3809-3

Petrusek, M. (1969). Sociometrie: teorie, metoda, techniky. Praha: Svoboda.

Petrusek, M. (2011). Dějiny Sociologie. Praha: Grada Publishing ISBN 978-80-247-3234-3

Plamínek, J. (2009). Týmová spolupráce a hodnocení lidí. Praha: Grada Publishing ISBN 978-80-247-2796-7

Plamínek, J. (2008). Vedení lidí, týmů a firem, 3. Vydání, Praha: Grada Publishing

Svobodová, L. (2008). Nenechte se šikanovat kolegou. Praha: Grada Publishing ISBN 978-80-247-2474-4

Batagelj, V., Mrvar, A.: Pajek – Program for Large Network Analysis. Home page <http://vlado.fmf.uni-lj.si/pub/networks/pajek/>.

Belbin, R. M. (2010) *Management Teams: Why They Succeed or Fail* (Butterworth Heine-
mann, ISBN: 978-1-85617-8075)

Clegg, B., Birch, P. (2005). *Teamwork*. Brno: CP Books ISBN 80-251-0546-6

Hollander, C. (1978). An Introduction to Sociogram Construction. Snow Lion Press

Výroční zpráva podniku za rok 2018: www.justice.cz

ManagementMania.com (2016). Pracovní skupina vs. pracovní tým. Copyright © 2011-2016.
ISSN 2327-3658

ObjectGears system documentation. (2018). Týmové role podle Belbina.

7 Seznam obrázků a grafů

Obrázek 1: Vztah mezi sociální skupinou, pracovní skupinou a pracovním týmem	9
Obrázek 2: Vlastnosti úspěšných týmů	12
Obrázek 3: Diagram analýzy sociální sítě.....	14
Obrázek 4: Sociální atom individua	18
Obrázek 5: Terčový sociogram	20
Obrázek 6: Týmové role.....	23
Obrázek 7: Organizační schéma podniku.....	27
Obrázek 8: Pracovní skupina č. 1	28
Obrázek 9: Pracovní skupina č. 2	28
Obrázek 10: Pracovní skupina č. 3	28
Obrázek 11: Pracovní skupina č. 4	29
Obrázek 12: Atmosféra na pracovišti	30
Obrázek 13: Sociogram - pracovní skupina č. 1, otázka č. 3	32
Obrázek 14: Sociogram - pracovní skupina č. 1, otázka č. 4	32
Obrázek 15: Sociogram - pracovní skupina č. 1, otázka č. 6	33
Obrázek 16: Sociogram - pracovní skupina č. 1, otázka č. 8	34
Obrázek 17: Sociogram - pracovní skupina č. 2, otázka č. 3	35
Obrázek 18: Sociogram - pracovní skupina č. 2, otázka č. 4	35
Obrázek 19: Sociogram - pracovní skupina č. 2, otázka č. 6	36
Obrázek 20: Sociogram - pracovní skupina č. 2, otázka č. 8	37
Obrázek 21: Sociogram - pracovní skupina č. 3, otázka č. 3	38
Obrázek 22: Sociogram - pracovní skupina č. 3, otázka č. 4	38
Obrázek 23: Sociogram - pracovní skupina č. 3, otázka č. 6	39
Obrázek 24: Sociogram - pracovní skupina č. 3, otázka č. 8	40
Obrázek 25: Sociogram - pracovní skupina č. 4, otázka č. 3	40
Obrázek 26: Sociogram - pracovní skupina č. 4, otázka č. 4	41
Obrázek 27: Sociogram - pracovní skupina č. 4, otázka č. 6	42
Obrázek 28: Sociogram - pracovní skupina č. 4, otázka č. 8	42
Obrázek 29: Sociogram – pracovní skupina č. 1, otázka č. 2.....	44
Obrázek 30: Sociogram – pracovní skupina č. 1, otázka č. 5.....	44
Obrázek 31: Sociogram – pracovní skupina č. 1, otázka č. 7.....	45

Obrázek 32: Sociogram – pracovní skupina č. 1, otázka č. 9.....	46
Obrázek 33: Sociogram – pracovní skupina č. 2, otázka č. 2.....	47
Obrázek 34: Sociogram – pracovní skupina č. 2, otázka č. 5.....	47
Obrázek 35: Sociogram – pracovní skupina č. 2, otázka č. 7.....	48
Obrázek 36: Sociogram – pracovní skupina č. 2, otázka č. 9.....	49
Obrázek 37: Sociogram – pracovní skupina č. 3, otázka č. 2.....	50
Obrázek 38: Sociogram – pracovní skupina č. 3, otázka č. 5.....	50
Obrázek 39: Sociogram – pracovní skupina č. 3, otázka č. 7.....	51
Obrázek 40: Sociogram – pracovní skupina č. 3, otázka č. 9.....	52
Obrázek 41: Sociogram – pracovní skupina č. 4, otázka č. 2.....	52
Obrázek 42: Sociogram – pracovní skupina č. 4, otázka č. 5.....	53
Obrázek 43: Sociogram – pracovní skupina č. 4, otázka č. 7.....	54
Obrázek 44: Sociogram – pracovní skupina č. 4, otázka č. 9.....	55
Obrázek 45: Sociogram vzájemných voleb – složitý projekt.....	62
Obrázek 46: Sociogram vzájemných voleb - finanční odměna.....	64

8 Seznam tabulek

Tabulka 1: Rozdíly mezi týmem a pracovní skupinou.....	10
Tabulka 2: Hlavní znaky týmu a pracovní skupiny.....	11
Tabulka 3: Matice voleb - pracovní skupina č. 1, otázka č. 3.....	31
Tabulka 4: Matice voleb – pracovní skupina č. 1, otázka č. 4.....	32
Tabulka 5: Matice voleb – pracovní skupina č. 1, otázka č. 6.....	33
Tabulka 6: Matice voleb – pracovní skupina č. 1, otázka č. 8.....	33
Tabulka 7: Matice voleb – pracovní skupina č. 2, otázka č. 3.....	34
Tabulka 8: Matice voleb – pracovní skupina č. 2, otázka č. 4.....	35
Tabulka 9: Matice voleb – pracovní skupina č. 2, otázka č. 6.....	36
Tabulka 10: Matice voleb – pracovní skupina č. 2, otázka č. 8.....	36
Tabulka 11: Matice voleb – pracovní skupina č. 3, otázka č. 3.....	37
Tabulka 12: Matice voleb – pracovní skupina č. 3, otázka č. 4.....	38
Tabulka 13: Matice voleb – pracovní skupina č. 3, otázka č. 6.....	39
Tabulka 14: Matice voleb – pracovní skupina č. 3, otázka č. 8.....	39
Tabulka 15: Matice voleb – pracovní skupina č. 4, otázka č. 3.....	40
Tabulka 16: Matice voleb – pracovní skupina č. 4, otázka č. 4.....	41
Tabulka 17: Matice voleb – pracovní skupina č. 4, otázka č. 6.....	41
Tabulka 18: Matice voleb – pracovní skupina č. 4, otázka č. 8.....	42
Tabulka 19: Matice voleb – pracovní skupina č. 1, otázka č. 2.....	43
Tabulka 20: Matice voleb – pracovní skupina č. 1, otázka č. 5.....	44
Tabulka 21: Matice voleb – pracovní skupina č. 1, otázka č. 7.....	45
Tabulka 22: Matice voleb – pracovní skupina č. 1, otázka č. 9.....	45
Tabulka 23: Matice voleb – pracovní skupina č. 2, otázka č. 2.....	46
Tabulka 24: Matice voleb – pracovní skupina č. 2, otázka č. 5.....	47
Tabulka 25: Matice voleb – pracovní skupina č. 2, otázka č. 7.....	48
Tabulka 26: Matice voleb – pracovní skupina č. 2, otázka č. 9.....	48
Tabulka 27: Matice voleb – pracovní skupina č. 3, otázka č. 2.....	49
Tabulka 28: Matice voleb – pracovní skupina č. 3, otázka č. 5.....	50
Tabulka 29: Matice voleb – pracovní skupina č. 3, otázka č. 7.....	51
Tabulka 30: Matice voleb – pracovní skupina č. 3, otázka č. 9.....	51
Tabulka 31: Matice voleb – pracovní skupina č. 4, otázka č. 2.....	52
Tabulka 32: Matice voleb – pracovní skupina č. 4, otázka č. 5.....	53
Tabulka 33: Matice voleb – pracovní skupina č. 4, otázka č. 7.....	54

Tabulka 34: Matice voleb – pracovní skupina č. 4, otázka č. 9	54
Tabulka 35: Skupinová koheze sociálních a pracovních faktorů	55
Tabulka 36: Skupinová koheze součtu sociálních a pracovních faktorů.....	56
Tabulka 37: Vlastnosti jednotlivých týmových rolí	57
Tabulka 38: Výsledky týmových rolí pracovní skupiny č. 1	57
Tabulka 39: Výsledky týmových rolí pracovní skupiny č. 2	58
Tabulka 40: Výsledky týmových rolí pracovní skupiny č. 3	58
Tabulka 41: Výsledky týmových rolí pracovní skupiny č. 4	59
Tabulka 42: Přemístění týmových rolí v pracovních skupinách	59
Tabulka 43: Změny týmových rolí v pracovních skupinách	60
Tabulka 44: Výsledky voleb pracovního týmu na projektu	61
Tabulka 45: Index koheze na složitém projektu.....	63
Tabulka 46: Výsledky voleb finanční odměny	63
Tabulka 47: Index koheze finanční odměny	64

9 Seznam příloh

Příloha 1

DOTAZNÍK

k diplomové práci s názvem „ Týmová spolupráce a vztahy na pracovišti“

Dobrý den,

studuji 2. rokem magisterské studium obor Řízení e ekonomika podniku na ekonomické fakultě Jihočeské Univerzity. V rámci diplomové práce provádím výzkum na vhodné uspořádání pracovníků v jednotlivých pracovních skupinách. Tímto bych Vás ráda požádala o spolupráci vyplněním následujícího dotazníku.

Výsledky dotazníků budou následně anonymizovány a Vaše odpovědi nebudou prezentovány v rámci kolektivu. Se všemi informacemi bude nakládáno diskrétně a budou použity pouze pro účel tohoto výzkumu.

Předem děkuji za Vaše odpovědi.

Bc. Helena Rejžková

Vyplňte číslo Vaší pracovní skupiny

Pracovní skupina	
------------------	--

Odpovídejte v rámci Vaší pracovní skupiny. Můžete uvést více odpovědi v otevřených otázkách.

1.	Jaká vládne atmosféra u Vás na pracovišti?	a) Příjemná b) Spíše příjemná c) Spíše nepříjemná d) Nepříjemná
2.	S jakým kolegou/jakou kolegyní si nejvíce rozumíte?	
3.	Kdo z členů Vaší pracovní skupiny je podle Vás nejoblíbenější?	
4.	S jakým kolegou/jakou kolegyní byste nejraději jel na dovolenou?	
5.	Stojí podle Vašeho názoru někdo stranou Vaší pracovní skupiny?	
6.	S jakým kolegou/jakou kolegyní chodíte často na oběd?	
7.	Ke komu byste šel pro radu?	
8.	Koho byste požádali o pomoc?	
9.	Kdo je nejvíce dominantní ve Vaší pracovní skupině?	

10. Vyberte vlastnosti, které Vás nejvíce vystihují. (MIN. 2, MAX. 5)

- | | | |
|-------------------|-------------------|---------------|
| a.) spolehlivý | b.) sebejistý | c.) klidný |
| d.) svědomitý | e.) nápaditý | f.) vnímavý |
| g.) cílevědomý | h.) společenský | i.) pečlivý |
| j.) dominantní | k.) praktický | l.) uvážlivý |
| m.) impulzivní | n.) komunikativní | o.) pracovitý |
| p.) představivost | q.) týmový duch | r.) ochotný |

Odpovídejte v rámci všech pracovních skupin.

11.	Když byste měl/měla za úkol sestavit pracovní tým o pěti lidech, který by měl za úkol pracovat na složitém projektu. Jaké pracovníky byste vybral/vybrala? (V rámci všech pracovních skupin.)	
12.	Když byste měl/měla možnost dát jako vedoucí finanční odměnu pracovníkům. Kterých 5 pracovníků byste vybral/vybrala? (V rámci všech pracovních skupin)	

Příloha 2

Výsledky pracovní skupiny č. 1: z dotazníku otázky č. 2 - 9

Otázka	Odpovědi				
2.	3,5	3,4	1,4	3	1
3.	3	1	1	1	1
4.	4	3	4	3	1
5.	2	5	2,5	5,2	2
6.	5	3,4	2,4	3,2	1
7.	4	1	4	1	1
8.	3	3,4	4	3	1
9.	2	1	2	2	1,2

Výsledky pracovní skupiny č. 2: z dotazníku otázky č. 2 - 9

Otázky	Odpovědi				
2.	7, 10	6, 8	7, 10	8	7, 8
3.	7	6	7	7	7
4.	7	10	7	8	7
5.	9		9		
6.		8, 10	7, 10	8	7, 8
7.	7	6	7	6	6
8.	8	6	6	6	6
9.	9	6	6	7	6

Výsledky pracovní skupiny č. 3: z dotazníku otázky č. 2 - 9

Otázka	Odpovědi				
2.	14	15	14	11	12
3.	14	11	14	11	14
4.		15	14		12
5.	12, 15		12	12, 15	
6.		15	14	13	12
7.	14	11	14	11	12
8.	14	15	11	11	12
9.	12		12	12	

Výsledky pracovní skupiny č. 4: z dotazníku otázky č. 2 - 9

Otázky	Odpovědi				
2.	19	16	16	20	17
3.	19	16	19	17	19
4.	19	20	16	20	17
5.	18	18	20	18	18
6.	17	19, 20	19	17, 20	17, 19
7.	17	16, 19	17	16, 17	19
8.	17	16, 19	16	20	17, 19
9.	18	19	19	18	18