

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

katedra psychologie



Bakalářská práce

Využití sociometrických metod v pracovním prostředí

Jan Procházka

© 2016 ČZU v Praze

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Jan Procházka

Podnikání a administrativa

Název práce

Využití sociometrických metod v pracovním prostředí

Název anglicky

An application of sociometric methods in a working environment

Cíle práce

Cílem této bakalářské práce je věnovat se problematice sociometrie, jakožto výzkumné metody a její následné aplikaci ve dvou vybraných firmách. Použitím sociometrických metod bude nejdříve jednotlivě vyhodnoceno postavení jednotlivců v daném kolektivu, atmosféra a kvalita vztahů mezi zaměstnanci. Následně budou mezi sebou oba kolektivy porovnány a zjišťovány rozdíly či navrhnuo možné řešení pro udržení nebo případné zlepšení pracovně vstřícné atmosféry.

Metodika

Bakalářská práce se bude skládat ze dvou částí, teoretické a empirické. Teoretická část bude zahrnovat nastudování dané problematiky, vycházející z odborných knih a vědeckých článků. V empirické části budou zmíněné metody aplikovány na vybrané firmy. Povede ke zmapování, uspořádání a zjištění kvality sociálních vazeb a vnitřní atmosféry.

Doporučený rozsah práce

40-60 str.

Klíčová slova

sociometrie, sociogram, pracovní skupina, pracovní atmosféra

Doporučené zdroje informací

BAHBOUH, R. Sociomapování týmů. Praha: Qed Group a.s., 2012. ISBN 9788086149738.
KOUBEK, J. Personální práce v malých a středních firmách. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3823-9.
MUSIL, V., SMĚŠNÁ, M. L-J Sociometrická technika. Olomouc: Psychologická a výchovná poradna, 2006. ISBN 80-903449-1-7.
PETRUSEK, M. Sociometrie, teorie, metoda, techniky. Praha: Svoboda, 1969.
RUBIN, K. H., BUKOWSKI W. M., LAURSEN B. Handbook of Peer Interactions, Relationships, and Groups. New York: The Guilford Press. 2008. ISBN 9781609182229.
SLEJŠKA, D. Sociometrické výzkumy pracovních skupin. Hradec Králové: Institut pro sociální analýzu v Hradci Králové, 1970.

Předběžný termín obhajoby

2015/16 LS – PEF

Vedoucí práce

Mgr. Ing. Pavel Michálek, Ph.D.

Garantující pracoviště

Katedra psychologie

Elektronicky schváleno dne 4. 11. 2015

PhDr. Pavla Rymešová, Ph.D.

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 10. 11. 2015

Ing. Martin Pelikán, Ph.D.

Děkan

V Praze dne 18. 02. 2016

Čestné prohlášení

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

V Praze dne

Jan Procházka

Poděkování

Rád bych touto cestou poděkoval vedoucímu mé bakalářské práce Mgr. Ing. Pavlu Michálkovi, PhD. za jeho cenné odborné rady, vstřícnost a trpělivost. Dále mé poděkování patří pracovnímu týmu firmy Procházka Jan a kolektivu prodejního oddělení firmy HP Tronic spol. s.r.o. za jejich ochotu při účasti na mém sociometrickém výzkumu. Jmenovitě bych rád poděkoval Olze Vojtekové za umožnění provedení výzkumu a zprostředkování. Velké poděkování též náleží mé rodině za podporu, trpělivost a povzbuzování po dobu mého studia.

Využití sociometrických metod v pracovním prostředí

An application of sociometric methods in a working environment

Souhrn

Bakalářská práce se věnuje problematice sociometrie, jakožto výzkumné metodě. Ta sleduje neformální strukturu a dynamiku skupin. Teoretická část se nejdříve věnuje základním poznatkům o sociometrii a jsou zde definovány základní pojmy. Dále jsou přiblíženy jednotlivé metody a jejich popis a vyhodnocování. Tyto metody jsou matematické a grafické a jejich aplikace je nutná pro analýzu skupin. Poslední oblast teoretické části je zaměřena na základní poznatky o organizacích a skupinách a jejich fungování, jež je nezbytné pro pochopení prostředí, ve kterém probíhá empirický výzkum.

V empirické části jsou teoretické poznatky aplikovány na dvě vybrané pracovní skupiny. Obě skupiny vykonávají práci v podobném segmentu, ovšem v rozličné velikosti samotného podniku. Výzkum a sběr dat je postaven na dotazníkovém šetření. Výsledky tohoto šetření jsou vyhodnocovány pomocí sociometrické matice, několika sociogramů a vybraných sociometrických indexů. Všechny výsledky jsou verbálně pro jednotlivé skupiny okomentovány, dále navrženo možné řešení zjištěných problémů či udržení stávajícího stavu. Empirická část je zakončena porovnáním obou skupin.

Summary

Bachelor thesis deals with the issue sociometrics as a research method. It follows up informal structure and dynamics of the groups. Theoretical part first focuses on basic knowledge about sociometry and there are defined basic concepts. Further there are described and approximated methods and their descriptions and evaluation. These methods are mathematical and graphical and their application is required for analysis groups. The last area of theoretical part is focused on basic knowledge about organizations and social

groups and their functioning. It is necessary for understanding environment which is progress empirical research.

In the empirical part bachelor thesis are theoretical knowledge applied to a two selected working groups. Both working groups are engaged in a work with similar segment, but with a different size of the companies. Research and data collection is based on a questionnaire. The results of this survey are evaluated using sociometric matrix, sociograms and selected sociometric indexes. All the results are verbally for each group commented. Also there is a possible solution to the identified problems or maintaining the status quo. Empirical part is terminated with comparison of both groups.

Klíčová slova: sociometrie, sociogram, sociometrická matice, sociometrický index, sociometrický dotazník, sociální skupina, pracovní skupina, organizace, interakce ve skupině, komunikace ve skupině, chování ve skupině

Keywords: sociometry, sociogram, sociometric matrix, sociometric index, sociometric questionnaire, social group, working group, organization, interactions in a group, social communication, behaviour in a group

Obsah

1	Úvod.....	14
2	Cíl práce a metodika	15
	Teoretická část	16
3	Sociometrie jako pojem a věda	16
4	Sociometrická metoda.....	17
4.1	Sociometrický test.....	17
4.1.1	Sociometrický dotazník	19
4.1.2	Individuální rozhovor	20
4.1.3	Posuzovací škála	20
5	Zpracování sociometrických dat.....	20
5.1	Sociometrická matice	21
5.2	Sociogram	22
5.2.1	Typy sociogramů	22
5.3	Kvantitativní analýza sociometrických dat (sociometrické indexy)	25
5.3.1	Sociometrické indexy, vztahující se k individu	26
5.3.2	Sociometrické indexy, vztahující se ke skupině	27
6	Skupiny	28
6.1	Malé sociální skupiny	29
6.1.1	Struktura malé sociální skupiny.....	30
6.1.2	Sociální chování ve skupině	31
6.1.3	Komunikace ve skupině.....	31

6.2	Interakce v sociálních skupinách	32
6.3	Organizace.....	34
6.3.1	Struktura v organizaci	35
6.4	Sociální vztahy v organizaci	36
6.5	Pracovní skupina	37
6.5.1	Malá pracovní skupina.....	38
7	Empirická část.....	40
7.1	Charakteristika vybraných firem a pracovních skupin.....	40
7.1.1	Procházka Jan	40
7.1.2	HP Tronic Zín spol. s.r.o.....	41
7.1.3	Cíl zkoumání.....	41
7.2	Složení pracovní skupiny	42
7.2.1	Skupina č. 1 (Procházka Jan).....	42
7.2.2	Skupina č. 2 (HP Tronic spol. s.r.o.).....	42
7.3	Dotazník	43
7.4	Vyhodnocení pracovní skupiny Procházka Jan.....	44
7.4.1	Oblast komunikace	44
7.4.2	Pracovní oblast.....	45
7.4.3	Oblast společenských vztahů	46
7.4.4	Problém izolované osoby.....	47
7.4.5	Navržená řešení pro udržení a zlepšení vztahů ve skupině	48

7.5	Vyhodnocení pracovní skupiny HP Tronic spol. s.r.o.	49
7.5.1	Oblast komunikace	49
7.5.2	Oblast pracovní	50
7.5.3	Oblast společenských vztahů	52
7.5.4	Navržená řešení pro udržení a zlepšení vztahů ve skupině	53
7.6	Porovnání obou skupin.....	54
8	Závěr	55
9	Zdroje :.....	56
10	Přílohy.....	58
10.1	Příloha č. 1 – Dotazník	58
10.2	Příloha č. 2 – Grafické a matematické vyhodnocení pracovní skupiny č. 1	60
10.2.1	Otázka č. 1	60
10.2.2	Otázka č. 2	62
10.2.3	Otázka č. 3	64
10.2.4	Otázka č. 4	66
10.2.5	Otázka č. 5	68
10.2.6	Otázka č. 6	70
10.3	Příloha č. 3 – Grafické a matematické vyhodnocení pracovní skupiny č. 2	72
10.3.1	Otázka č. 1	72
10.3.2	Otázka č. 2	74
10.3.3	Otázka č. 3	76

10.3.4	Otázka č. 4	78
10.3.5	Otázka č. 5	80
10.3.6	Otázka č. 6	82

Seznam obrázků

Obrázek 1	Graf možných vzájemných interakcí mezi dvěma jedinci, zdroj[5]	22
Obrázek 2	Neuspořádaný sociogram, zdroj [1]	23
Obrázek 3	Terčový sociogram, zdroj [7]	24
Obrázek 4	Hierarchický osový sociogram, zdroj [4]	25
Obrázek 5	Relace mezi cíli, normami, sankcemi, pozicemi a akcemi, zdroj [12].....	34
Obrázek 6	Hierarchická organizační struktura, zdroj [11]	36
Obrázek 7	Vztahy mezi formální a neformální strukturou, zdroj: vlastní	37
Obrázek 8	Neuspořádaný Sociogram, firma Procházka otázka č. 4, zdroj: vlastní	45
Obrázek 9	Hierarchický sociogram, firma Procházka, otázka č. 4, zdroj: vlastní.....	45
Obrázek 10	Hierarchický sociogram, firma HP Tronic, otázka č. 4, zdroj: vlastní.....	50
Obrázek 11	Neuspořádaný Sociogram, firma HP Tronic otázka č. 3, zdroj: vlastní.....	51
Obrázek 12	Neuspořádaný Sociogram, firma HP Tronic otázka č. 4, zdroj: vlastní.....	51
Obrázek 13	Hierarchický sociogram, firma Procházka, otázka č. 1, zdroj: vlastní.....	60
Obrázek 14	Neuspořádaný Sociogram, firma Procházka otázka č. 1, zdroj: vlastní.....	61
Obrázek 15	Hierarchický sociogram, firma Procházka, otázka č. 2, zdroj: vlastní.....	62
Obrázek 16	Neuspořádaný Sociogram, firma Procházka otázka č. 2, zdroj: vlastní.....	63

Obrázek 17 Hierarchický sociogram, firma Procházka, otázka č. 3, zdroj: vlastní.....	64
Obrázek 18 Neuspořádaný Sociogram, firma Procházka otázka č. 3, zdroj: vlastní	65
Obrázek 19 Hierarchický sociogram, firma Procházka, otázka č. 4, zdroj: vlastní.....	66
Obrázek 20 Neuspořádaný Sociogram, firma Procházka otázka č. 4, zdroj: vlastní	67
Obrázek 21 Hierarchický sociogram, firma Procházka, otázka č. 5, zdroj: vlastní.....	68
Obrázek 22 Neuspořádaný Sociogram, firma Procházka otázka č. 5, zdroj: vlastní	69
Obrázek 23 Hierarchický sociogram, firma Procházka, otázka č. 6, zdroj: vlastní.....	70
Obrázek 24 Neuspořádaný Sociogram, firma Procházka otázka č. 6, zdroj: vlastní	71
Obrázek 25 Hierarchický sociogram, firma HP Tronic, otázka č. 1, zdroj: vlastní.....	72
Obrázek 26 Neuspořádaný Sociogram, firma HP Tronic otázka č. 1, zdroj: vlastní.....	73
Obrázek 27 Hierarchický sociogram, firma HP Tronic, otázka č. 2, zdroj: vlastní.....	74
Obrázek 28 Neuspořádaný Sociogram, firma HP Tronic otázka č. 2, zdroj: vlastní.....	75
Obrázek 29 Hierarchický sociogram, firma HP Tronic, otázka č. 3, zdroj: vlastní.....	76
Obrázek 30 Neuspořádaný Sociogram, firma HP Tronic otázka č. 3, zdroj: vlastní.....	77
Obrázek 31 Hierarchický sociogram, firma HP Tronic, otázka č. 4, zdroj: vlastní.....	78
Obrázek 32 Neuspořádaný Sociogram, firma HP Tronic otázka č. 4, zdroj: vlastní.....	79
Obrázek 33 Hierarchický sociogram, firma HP Tronic, otázka č. 5, zdroj: vlastní.....	80
Obrázek 34 Neuspořádaný Sociogram, firma HP Tronic otázka č. 5, zdroj: vlastní.....	81
Obrázek 35 Hierarchický sociogram, firma HP Tronic, otázka č. 6, zdroj: vlastní.....	82
Obrázek 36 Neuspořádaný Sociogram, firma HP Tronic otázka č. 6, zdroj: vlastní.....	83

Seznam tabulek

Tabulka 1 Složení pracovní skupiny firmy Procházka, zdroj: vlastní	42
Tabulka 2 Složení pracovní skupiny firmy HP Tronic, zdroj: vlastní	42
Tabulka 3 Sociometrická matice, firma Procházka, otázka č. 1, zdroj: vlastní	44
Tabulka 4 Sociometrická matice, firma HP Tronic, otázka č. 1, zdroj: vlastní	49
Tabulka 5 Sociometrická matice, firma Procházka, otázka č. 1, zdroj: vlastní	60
Tabulka 6 Sociometrická matice, firma Procházka, otázka č. 2, zdroj: vlastní	62
Tabulka 7 Sociometrická matice, firma Procházka, otázka č. 3, zdroj: vlastní	64
Tabulka 8 Sociometrická matice, firma Procházka, otázka č. 4, zdroj: vlastní	66
Tabulka 9 Sociometrická matice, firma Procházka, otázka č. 5, zdroj: vlastní	68
Tabulka 10 Sociometrická matice, firma Procházka, otázka č. 6, zdroj: vlastní	70
Tabulka 11 Sociometrická matice, firma HP Tronic, otázka č. 1, zdroj: vlastní	72
Tabulka 12 Sociometrická matice, firma HP Tronic, otázka č. 2, zdroj: vlastní	74
Tabulka 13 Sociometrická matice, firma HP Tronic, otázka č. 3, zdroj: vlastní	76
Tabulka 14 Sociometrická matice, firma HP Tronic, otázka č. 4, zdroj: vlastní	78
Tabulka 15 Sociometrická matice, firma HP Tronic, otázka č. 5, zdroj: vlastní	80
Tabulka 16 Sociometrická matice, firma HP Tronic, otázka č. 6, zdroj: vlastní	82

1 Úvod

Odjakživa zde byla interakce mezi lidmi. Až ve 30. letech 20. století se, ale začíná mluvit o nutnosti mít vědní disciplínu, která by mohla jednotlivé vztahy a kontakt mezi lidmi vysvětlovat. Ve spojitosti se sociometrií se mluví již dříve, ovšem položení hlavních pilířů, které dnes přijímáme za základ, probíhá právě ve 30. letech 20. století. Sociometrie má několik metod, které se nejčastěji aplikují na malé sociální skupiny, mezi které můžeme zařadit např. pracovní kolektiv nebo kolektiv třídní. Tématem této bakalářské práce je využít tyto metody v pracovním prostředí, respektive v pracovní skupině. Je totiž známo, že ne každý z nás má v takovýchto skupinách stejné postavení, je stejně vnímán ostatními a v neposlední řadě vnímá sám sebe v konkrétní skupině, tak jak ho vnímají ostatní.

Tato práce se nejdříve věnuje teoretickým základům a poznatkům problematiky daného tématu. O samotné vědě sociometrii, jejich metodách a způsobu prezentace těchto dat získaných pomocí vybraných metod.

Samotná druhá část je aplikací teoretických poznatků na dvě vybrané pracovní skupiny, které mají stejné zaměření. Jedná se o skupiny zabývající se prodejem zboží. Jaké je postavení jednotlivých členů těchto skupin, jaké je vnímání jednotlivce v kolektivu a vzhledem ke kolektivu nebo jaká je hierarchie postavení i to jsou otázky, na které naleznete v této části odpověď. Jednotlivé skupiny a jejich výsledky jsou v závěru srovnány a zjišťovány rozdíly mezi nimi. Součástí práce je také navrhované řešení situace uvnitř skupin a ve výsledku, pokud je jedna ze skupin více prosperující, výkonnější a soudržnější, zjištěny faktory, které toto způsobily.

2 Cíl práce a metodika

Cílem této bakalářské práce a jejího výzkumu je v první řadě zjistit vztahy a postavení jednotlivců ve dvou vybraných pracovních skupinách. Na základě sociometrických metod vyhodnotit a odprezentovat jak v podobě grafické, tak pomocí matematických metod jednotlivé výsledky. Tyto výsledky verbálně okomentovat a definovat jednotlivé problémy ve vybraných skupinách a jejich důsledky. Kteří jednotlivci utvářejí názory a podílejí se významným způsobem na chodu této skupiny a jejich schopnost vést a naopak, kteří jednotlivci jsou izolováni a proč. Z výchozích premis zjistit, zda se shoduje s realitou. Jako další krok vytvořit možné řešení těchto problémů či zachování stávajícího stavu, který poukazuje na funkčnost skupiny jako celku. Tyto jednotlivé výsledky mezi sebou porovnat a zjistit jednotlivé rozdíly mezi skupinami. Faktory, které tyto rozdíly mohly zapříčinit. Cílem je také výsledný návrh řešení jednotlivých situací ve skupinách a možnosti změn na základě analýzy výsledků, jako pomocný nástroj v budoucím rozhodování.

Pro vypracování bakalářské práce bylo nutné nastudovat vybrané téma z odborné literatury, internetových zdrojů a vědeckých článků. Tyto informace poté sloužily jako podpůrný pilíř pro empirickou část. Samostatný sběr dat pro výzkum je prováděn metodou dotazníkového šetření. Tento dotazník bude rozdán ve stejné podobě všem účastníkům šetření. Jednotliví členové tento dotazník v papírové podobě vyplní podle přiložených instrukcí. Veškeré otázky musí být jasně formulovány, tak aby byly srozumitelné všem účastníkům a jejich vyjádření nebylo jistým směrem preferenční a ovlivněné. Dalším důležitým bodem je, že veškeré odpovědi musí zůstat anonymní pro ostatní. Tedy tak, aby jednotlivci navzájem nevěděli o svých výběrech. Data získané z dotazníků budou vyhodnocovány vybranými sociogramy a sociometrickými indexy, které nejlépe vystihnou funkčnost, atmosféru, dynamiku a vzájemné sympatie či antipatie ve skupinách. Slouží také jako výchozí bod pro verbální hodnocení.

Teoretická část

3 Sociometrie jako pojem a věda

Sociometrie jako termín je odvozen ze dvou slov, jimiž jsou socius a metrus. V překladu tyto slova znamenají druh a míra. Dá se tedy říci, že obecněji je sociometrie věda zabývající se sociálním měřením. Význam termínu sociometrie položil rumunský psychiatr J.L.Moren (1892-1974) a je tak považován za zakladatele. Ovšem pokud se podíváme na jednotlivé autory lze najít shodu, že definovat tento pojem není snadné a škála jeho významu je velmi široká. Na základě analýzy jednotlivých textů a autorů, kteří se zabývali právě sociometrií, vznikl pokus, jak získat co nepřesnější definici. Tento pokus provedl A. Bjerstedt, kdy podle předchozí analýzy rozeslal 13 možných definic 269 autorům v oboru. Každý z nich měl vyjádřit názor na to, jak jednotlivé definice podle nich vystihují smysl termínu. Na základě tohoto pokusu byly vybrány 4 definice, které autoři považují za nejvíce vystihující. Tyto definice shledávají sociometrii jako: 1. kvantitativní analýzu každého druhu v sociologii a sociální psychologii, 2. kvantitativní analýzu mezilidských preferenčních vztahů, omezené na metodu sebepopisu, 3. kvantitativní postihu pouze určitých typů mezilidských vztahů a to těch, které nazýváme preferenčními vztahy, které se dají popsat pomocí pojmů přitahování, odpuzování a indiference a 4. Kvantitativní způsob postihu mezilidských vztahů, které mohou být odhaleny pomocí určitého typu metody, která upřednostňuje jeden výběrový aspekt, podle kterého dojde k přeskupení osob ve skupině. Metody sociometrie jsou aplikovány na malé sociální skupiny tzn. například pracovní kolektivy nebo školní třídy apod. [1] [2].

4 Sociometrická metoda

Jedná se o způsob zkoumání neformální skupiny a dynamiky skupiny. Zakladatelem je J. L. Moreno. Podle sociometrických metod lze zkoumat vzájemné sympatie a antipatie, preferenční vztahy či stupně blízkosti. Dá se tedy říci, že podle této metody můžeme vyvodit, jak v rámci skupiny fungují vztahy, jaká je hierarchie mezi jednotlivými členy anebo kdo je komu sympatický a naopak.

V rámci sociometrické metody je možno pozorovat tyto druhy vztahů:

- vzájemná lhostejnost,
- sympatie a lhostejnost,
- lhostejnost a sympatie,
- vzájemná sympatie,
- antipatie a lhostejnost,
- lhostejnost a antipatie,
- vzájemná antipatie,
- sympatie a antipatie,
- antipatie a sympatie [3]

4.1 Sociometrický test

Lze říci, že sociometrický test je jednou z metod. Ovšem tendence je redukovat různé metodické postupy právě a pouze na sociometrický test. Pro přehled za sociometrickou techniku lze považovat také například test seznámení, test spontánnosti nebo test rolí.

O sociometrickém testu Petrusek říká, že: „ je orientován k zjišťování soustavy sociopreferenčních vztahů “¹. Stručně vzato se tedy jedná o neanonymní dotazník s otázkami, která nám dávají výpovědi jednotlivých respondentů a jejich preferenčních vztahů uvnitř zkoumané skupiny. Tento test má tedy jisté omezující vypovídající schopnosti [1].

Chceme-li takovýto test zkonstruovat, existuje šest základních pravidel, které definoval Moreno:

1. hranice skupiny musí být přesně vymezeny;
2. počet voleb nemá být omezován;
3. členové skupiny musí znát přesně stanovená kritéria pozitivní a negativní volby;
4. výsledků má být využito k restrukturační skupiny;
5. kladné a záporné volby jsou anonymní pro členy skupiny;
6. otázky v testu mají být jasné a všem srozumitelné (Moreno in Petrusek 1969).

Petrusek zmiňuje, že podle Morena tak sociometrický test může být realizován pouze v jediné možné variantě. Důsledkem tedy může být značné omezení prostoru pro odchylky a individualitu. Podle Petruska (1969) se těmito pravidly většina výzkumů nechrání striktně a lze je tedy považovat za jakýsi pomocný nástroj, který má výzkum vést při samotné konstrukci sociometrického testu [1].

V rámci sociometrických testů existuje několik forem jeho provedení. Mezi nejčastější formu patří sociometrický dotazník.

¹ PETRUSEK, M. *Sociometrie, teorie, metoda, techniky*. Praha: Svoboda, 1969. ISBN 25-055-69 str. 159

4.1.1 Sociometrický dotazník

Základem takového dotazníku je jeho neanonymita. Pomáhá nám v tom, abychom mohli zkoumat, kdo volbu provádí. Takovýto dotazník je předložen všem členům skupiny, kteří odpovídají na otázky. Např. lze formulovat otázku typu: „Kterého pracovníka byste vybral jako vedoucího?“. V úvahu připadají i otázky negativního charakteru jako například: S kým byste nejméně rád spolupracoval? Pro takový dotazník je důležité stanovit kritérium, které pomůže dotazovaným volit členy skupiny [13].

V úvodu práce bylo zmíněno, že sociometrie se zabývá zkoumáním socio-preferenčních vztahů. Znamená to tedy, že součástí dotazníku musí být otázky, které nejsou neutrální, ale jsou tvořeny otázkami preferenčními.

Dotazník by tedy měl obsahovat zejména:

- a) Preferenční otázky, jejichž obsah je určen zvolenými kritérii
- b) Seznam jmen lidí, kteří mohou být voleni
- c) Případný seznam jejich možných příznaků a vlastností, které motivovaly volbu

Sociometrický dotazník má své výhody, ale i nevýhody. Ve své podstatě umožňuje tázaných si své odpovědi promyslet a zvážit. Je zde tedy jisté riziko, že tázaný bude racionalizovat a výsledky zkreslovat. To vše díky možným postranním úmyslům, kdy výsledky by mohly mít nějaký důsledek. Jistou předností sociometrického dotazníku je jeho nenáročnost, nenákladnost provedení a rychlá možnost interpretace dat [5].

Dalším metodou sociometrického výzkumu může být individuální rozhovor.

4.1.2 Individuální rozhovor

Takovýto rozhovor může být veden v rámci kolektivní besedy nebo s jednotlivými osobami. Důležité je, jakým způsobem je rozhovor veden. Dotazovaný by neměl mít dojem, že se jedná o výslech. V rámci rozhovoru se tazatel ptá na otázky oblíbenosti, či neoblíbenosti v rámci kolektivu [3].

4.1.3 Posuzovací škála

Je dalším typem sociometrického testu. V rámci posuzování se velmi často využívá škál amerického sociálního psychologa Rensise Likerta. V takovém testu jsou vypracovány kladné a záporné charakteristiky, které vystihují běžné typy osob. Respondent v takovém případě vybírá jednotlivé osoby a jednotlivé charakteristiky, které se k daným lidem hodí a nejvíce ho vystihují [3].

5 Zpracování sociometrických dat

Mezi čtyři základní způsoby zpracování sociometrických dat se používají:

1. Sociometrická matice
2. Sociogram
3. Sociometrické indexy
4. Statistika, tj. využitím některých statistických postupů

5.1 Sociometrická matice

Jedná se o elementární formu zpracování dat, která nám dává některé základní údaje získané výzkumem. Existuje několik druhů matic. Nejvyužívanějším typem je tzv. matice neuspořádaná. Sociometrická matice neuspořádaná, neboli také tabulka, má svůj daný postup pro její sestavení.

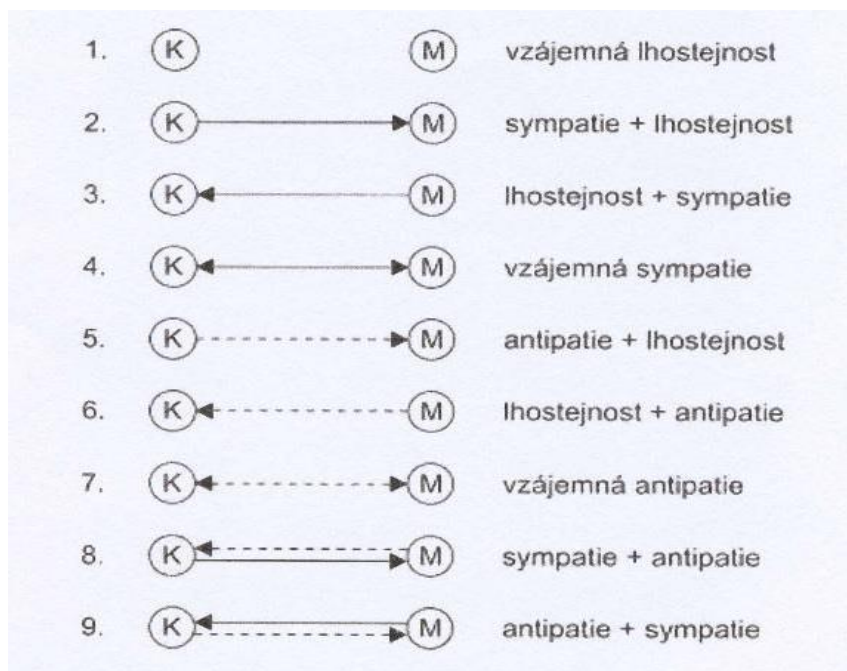
- 1) Zúčastněné osoby seřadíme podle abecedy, očíslováme anebo označíme příslušným symbolem.
- 2) Následně sestrojíme tabulku s příslušným n počtem řádků, kde n je rovno počtu dotazovaných osob a označíme je zvoleným číslem či symbolem.
- 3) Proškrtneme diagonálu. Bereme totiž v potaz, že osoba nevolí sama sebe.
- 4) Do jednotlivých řádků zaznamenáme výběry. Pozitivní výběry označujeme symbolem plus a negativní symbolem mínus. Pro negativní výběr je možnost použití znaménka X , které se také využívá. Pokud je při výběru použito pouze pozitivních nebo pouze negativních výběrů můžeme provedené výběry označit také číslem, které vyjadřuje množství (jeho intenzitu).
- 5) Ve sloupcích automaticky získáváme obdržené volby, které jsou orientované k jednotlivým osobám.
- 6) Na pravé straně tabulky poté zapisujeme sumarizaci provedených voleb. Podmínkou tohoto je, že zde není omezeno ani minimem ani maximem počet možných voleb. Ve spodní části tabulky najdeme sumarizaci získaných voleb.
- 7) Při použití více výběrových kritérií je vhodné, aby došlo k barevnému odlišení.
- 8) Při použití negativních výběrů lze použít označení černou barvou.
- 9) Při použití intenzity výběrů je zaváděna samostatná sumarizace pořadovými čísly.
- 10) Reciproční jinými slovy vzájemné výběry. Zjednodušeně, pokud osoba A zvolila osobou B a naopak i osoba B zvolila osobu A, lze dát do kroužku a opět na pravé straně matice zavést sumarizaci těchto výběrů.
- 11) Sumarizaci lze zjednodušit tak, že odlišíme volby provedené uvnitř zvolené podskupiny od voleb vně skupiny [15] [1].

Vypracování sociometrické matice (tabulky) je výchozím bodem pro prakticky všechna další vyhodnocování [3].

5.2 Sociogram

Jedná se o nejvyužívanější způsob prezentace získaných sociometrických dat do grafické podoby. Ze sociogramu lze vyčíst takové údaje jako např., který jedinec zaujímá vůdčí postavení ve skupině nebo naopak. Jedná se vlastně o mapy, které ukazují vztahy v sociálních skupinách. Existují pravidla pro konstrukci takového sociogramu.

Nejprve se nakreslí tzv. uzel, který představuje nejvíce volenou osobu. Chlapci se značí kolečkem, dívky poté trojúhelníkem. Mezi jednotlivými členy jsou tzv. vazby. Ty se tvoří pomocí čar. Čára plná značí pozitivní vazbu, čárkovaná poté antipatii. Na konci těchto čar se tvoří šipky pro znázornění směru sympatie nebo lhostejnosti. Tyto šipky poté mohou být umístěny jednostranně či vzájemně, tedy na obou stranách. Ve výsledku můžeme získat devět různých vzájemných interakcí mezi dvěma jedinci [4] [7].



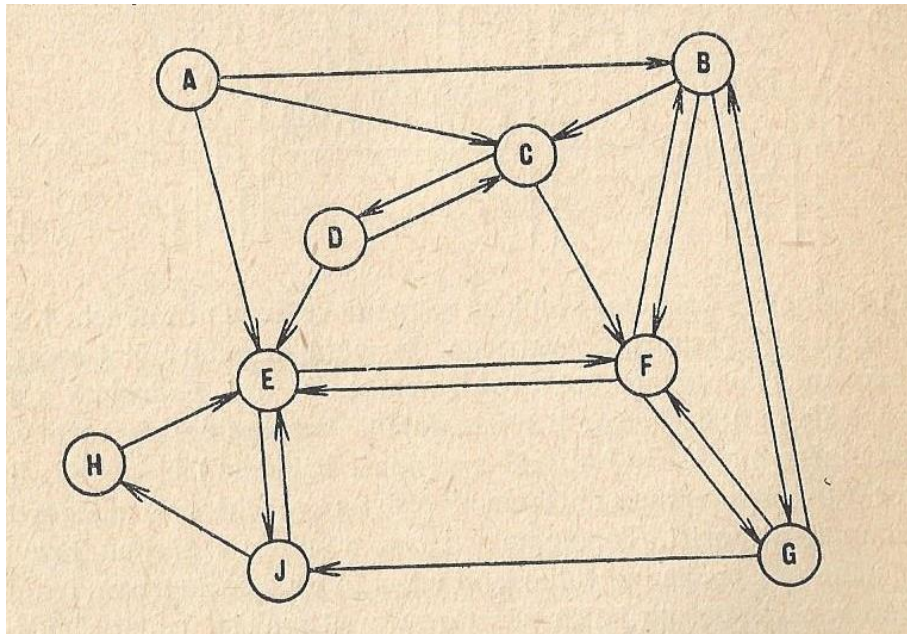
Obrázek 1 Graf možných vzájemných interakcí mezi dvěma jedinci, zdroj [5]

5.2.1 Typy sociogramů

Nejvíce využívanými typy sociogramů v praxi jsou tři základní. V první řadě terčového a kruhového sociogramu navrženého M. L. Northway, nebo hierarchického sociogramu.

5.2.1.1 Neuspořádaný sociogram

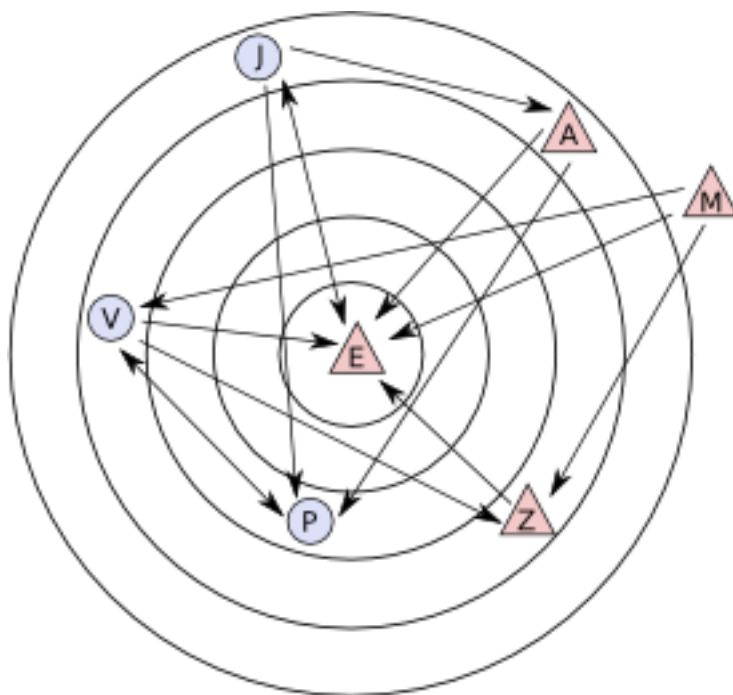
Patří mezi nejjednodušší typ sociogramu. Tento sociogram zobrazuje jednotlivé členy skupiny pomocí kroužků a pomocí šipek jsou poté zobrazovány jednotlivé vazby ať už jednostranné či oboustranné. Pro takovýto druh sociogramu je jistou nevýhodou množství dat, pro které se dá vytvořit. Při větším počtu osob se totiž stává nepřehledným [4].



Obrázek 2 Neuspořádaný sociogram, zdroj [1]

5.2.1.2 Terčový sociogram

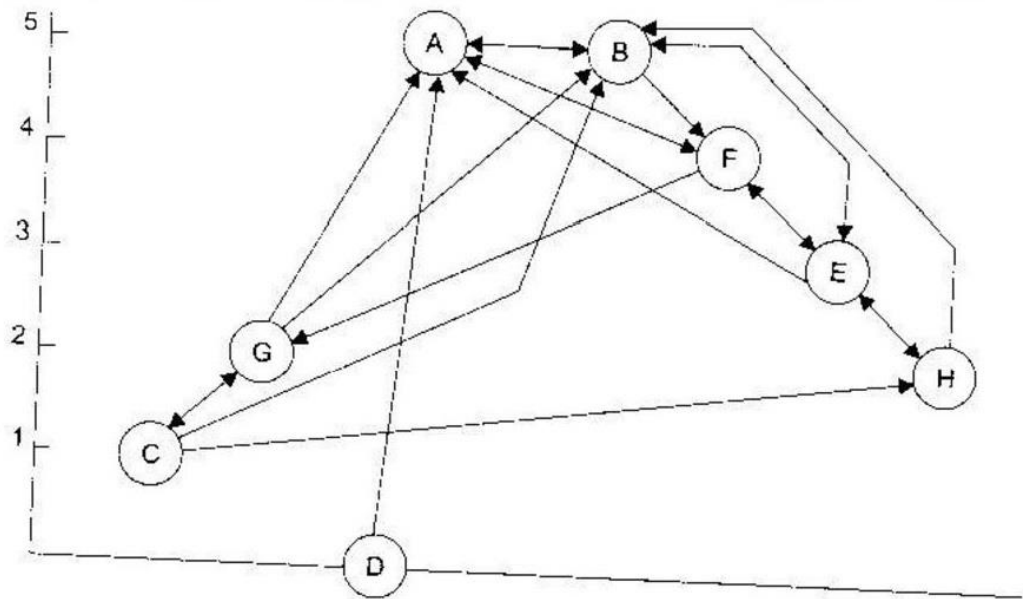
Dalším využívaným typem sociogramu je tzv. sociogram terčový, který na rozdíl od kruhového dokáže koncentrovat více informací. Zkonstruujeme ho tak, že narýsujeme $n+1$ soustředných kružnic, kde n znamená nejvyšší počet obdržených voleb. Postupně kružnice očíslováme od středu. Jednotlivé individuální volby do sociogramu zaznamenává tak, že číslo kružnice odpovídá počtu voleb, které individuum obdrželo. Na kružnici s nejvyšším průměrem tedy nalezneme jedince, kteří zaznamenali nejmenší počet voleb, naopak na kružnici nejbližze středu se nachází jedinci s nejvyšším počtem hlasů. Při tvorbě terčového sociogramu je potřeba dodržet jisté pravidlo, které říká, aby počet křížících se čar byl co nejmenší. To znamená, že dva jedinci, kteří se vzájemně vybírají, byla vyobrazena blízko sebe [1].



Obrázek 3 Terčový sociogram, zdroj [7]

5.2.1.3 Hierarchický osový sociogram

Tento druh je zobrazován na soustavě dvou rovnoběžných os. Průnik těchto os je označován jako základna, kde se nacházejí takové osoby, které získaly nulový počet výběrů. V rámci svislé osy se nahoru od základny umísťuje počet výběrů. Vodorovná osa tohoto sociogramu vyobrazuje jednotlivé členy skupiny. I zde je výhodné umísťovat jednotlivé členy, kteří se volili navzájem, vedle sebe [1].



Obrázek 4 Hierarchický osový sociogram, zdroj [4]

5.3 Kvantitativní analýza sociometrických dat (sociometrické indexy)

Pokud se podíváme zpětně, cílem sociometrické matice a konstrukce sociogramů je zajistit celkový pohled na sociopreferenční vztahy a jejich strukturu ve vybrané skupině. Cílem kvantitativní analýzy dat neboli sociometrických indexů je detailnější analýza a jejich numerizace. Výsledkem výpočtů jednotlivých indexů je popis vybraných sociometrických jevů [1].

Kvantitativní analýza se provádí v následujících variantách:

1. Na úrovni prostých součtů. Takovéto informace jsou zjišťovány přímo z matice a má smysl při rozboru jedné skupiny nikoli pro porovnání jednotlivých a skupinových charakteristik několika různých skupin.
2. Zavedením ukazatelů, které informují o vztahu aktuálních reakcí k jejich maximálně možnému počtu. K tomu slouží zavedený dělitel $(n-1)$, který nám umožní porovnání dat získaných v různých skupinách.

3. Práce s ukazateli, které nám říkají o vztahu mezi jednou a jinou vybranou proměnou
4. Zavádění indexů uvádějící proporční hodnoty, kde rozlišují a analyzují ukazatele individuální a skupinové.
5. Lze pracovat s modelem náhodného očekávání. V přeneseném významu pravděpodobností postupy.
6. Zavádění složitějších statistických operací [1].

Sociometrické indexy, lze rozdělit podle toho, zda se vztahují k individuu nebo ke skupině. Může jich být velké množství. Tento předpoklad vychází z toho, že v podstatě každá proměnná může být kvantifikována. Jejich použití je tedy podmíněno cíli jednotlivých šetření a jejich charakteru. Proto i v následující části jsou charakterizovány pouze ty indexy, které budou využity v této práci.

5.3.1 Sociometrické indexy, vztahující se k individuu

5.3.1.1 Index pozitivní expanzivity - jinými slovy také index akceptování osoby

Počítá míru přijetí jedince skupinou.

Vysvětlení jednotlivých proměnných: X – člen skupiny, p – počet pozitivních výběrů, N-1 – maximum provedených výběrů.

$$\text{IPE (X)} = \frac{p}{N-1} \quad [1]$$

5.3.2 Sociometrické indexy, vztahující se ke skupině

Pokud vezmeme v potaz nenásobenou matici je zde maximální možný počet polí

roven $N(N-1)$. Za tohoto předpokladu se rovná i maximálnímu počtu výběrů ve skupině.

Z toho vyplývá, že maximum možných vzájemných výběrů je
$$\frac{N(N-1)}{2} \quad [1].$$

5.3.2.1 Index skupinové koheze neboli skupinové spojitosti

Tento index nám ukazuje vzájemné vztahy ve skupině. V některých zdrojích je uváděn jako tzv. ISS – index soudržnosti skupiny. Tento index je nám schopen ukázat celkovou spojitost uvnitř skupiny, což je pro nás velmi důležité, protože bez vnitřní spojitosti skupiny by skupina nemohla fungovat, tedy i pracovat. Index se počítá jako celkový počet párových vazeb uvnitř skupiny, to celé vydělené celkovým možným počtem vazeb, které by ve skupině mohly vzniknout [1] [7].

$$SS_{poj} = \frac{S\bar{p}}{\frac{N(N-1)}{2}}$$

Poznámka: V případě omezeného počtu voleb v dotazníku využijeme upravený vzorec.

$$SS_{poj} = \frac{S\bar{p}}{a * \frac{N}{2}}$$

Kde a je rovno počtu možných voleb [7].

5.3.2.2 Index skupinové integrace

Posledním zvoleným indexem je index skupinové integrace. Je potřeba vzít v potaz, že ve většině skupin se najdou osoby, které například nejsou zvoleny nikým, a samy také neprovedly žádnou volbu. Takové osoby se označují jako osoby izolované. Ve skupině poté můžeme ještě najít osoby označované jako opomenuté. Takové osoby sice provedly volbu, ale samy nebyly vybrány. Index skupinové integrace tedy můžeme spočítat jako:

$$SIntegr = \frac{1}{l}$$

Kde l je součet všech opomenutých a izolovaných osob [1].

Tato část teorie shrnovala podstatu sociometrie jako vědy a její metody, které budou použity a aplikovány v praktické části. Dále jejich vyhodnocování a prezentace. Ovšem k samotné aplikaci je potřeba pochopit několik základních vlastností týkajících se právě sociální skupiny a organizace, na kterou budou aplikovány. Pojdme tedy shrnout podstatu fungování sociální skupiny a základní pojmy týkající se skupin.

6 Skupiny

Sociální psychologie rozlišuje společenství, které se týká osob, které se náhodně potkaly a nemají jisté společné cíle a skupiny. V našem případě potřebné skupiny jsou definovány jako osoby, které mají něco společného např. charakteristiku. Jednotné definování skupiny je velmi složité a mnoho autorů se od sebe odlišuje. Obecně lze říci, že pro skupinu je typická komunikace, interakce a organizace. Skupiny můžeme rozdělit na:

- **Velké skupiny** – vyznačující je jistou společnou demografickou charakteristikou. Takové skupiny zkoumá sociologie.
- **Malé skupiny** – tvořeny osobami, které se navzájem znají a funguje mezi nimi interakce a komunikace. To vše za účelem společného cíle [10].

6.1 Malé sociální skupiny

M. Sader (1979) definoval několik základních rysů malých skupin. Mezi ně patří společné sdílení norem a předpisů, společné sledování cílů, prožívání jako k sobě patřících a jisté oddělení členů skupiny od ostatních individuů širšího okolí. Vlastní funkce malých skupin je založena na principu uspokojování. Pokud se rozhlédneme kolem sebe, celým naším životem prochází jistá skupinová příslušnost. Jsme členy rodiny, školní třídy apod. Je to zdroj našich vazeb a sociálních vlivů. Pokud se člověk chce udržet a obstát v takových skupinách musí se aklimatizovat do daných podmínek, které danou skupinu charakterizují. Pokud má možnost a daná skupina mu nevyhovuje, může ji opustit a vstoupit do jiné [6].

Podle několika hledisek můžeme sociální skupiny dělit:

1. Skupiny Formální a neformální

Neformální skupiny se od formálních odlišují tím, že vznikají spontánně. Integrace do takové skupiny je spíše emocionální. Formální skupiny jsou tvořeny uměle, kdy členové jsou zařazeni do skupiny na základě určitých znaků. Pro příklad třídy podle věku. V takovýchto skupinách se však jako podskupiny mohou vytvořit i neformální skupiny.

2. Skupiny primární a sekundární

Skupiny primární bývají často menšího charakteru a jsou provázeny intimnějšími vztahy. Dochází zde k většímu rozvoji individuů a s tím spojené prosazování jejich ideálů apod. Jsou prvotním zdrojem procesu socializace. Skupiny sekundární jsou skupiny, které provází racionalita a vztahy formálního charakteru.

3. Skupiny členské a referenční

Do členské skupiny jedinec fakticky patří. To dokazuje například jeho členská karta apod. Na rozdíl od referenčních skupin, do kterých by jedinec chtěl či nechtěl patřit. Do pozitivně referenční skupiny by jedinec rád patřil a ztotožňuje se s ní, naopak negativně referenční skupiny jsou mu cizí [10].

6.1.1 Struktura malé sociální skupiny

Pokud se nějaká skupina utváří, začínají v ní vznikat jisté vazby a vztahy. Vezměme v úvahu, že v nově vzniklé organizaci se poprvé sejdou zaměstnanci. Neznají se. Někteří z nich se budou zprvu držet opodál, jiní zase od první chvíle v takové skupině budou aktivní a budou se snažit zaujmout. V takové chvíli začne ve skupině vznikat formální a neformální struktura. Formální je v jisté podstatě daná. Lze za ní považovat nadřazeného a podřazeného. Struktura neformální se dá rozdělit do jednotlivců, kteří budou dominovat neboli osoby populární, aktivní, akceptované osoby a na osoby závislé, trpěné, mimostojící aj. Sociální psychologové vytvořili několik pozic jednatelce ve skupině respektive druhy sociometrického statusu.

- **Hvězda** – má maximální hodnotu sumy rozdílu všech pozitivních a negativních obdržovaných voleb. Takové hodnotě se říká smíšený sociometrický status.
- **Outsider**- neboli osoba, která sice volí hodně, ale ostatními je volena málo. Tzn. je odmítána
- **Zavržený (anti hvězda)** – osoba s minimální sumou rozdílu pozitivních a negativních obdržovaných voleb
- **Izolát** – neboli izolovaná osoba, která se nachází na okraji dané skupiny. Její izolace vyplývá na základě toho, že sama nevolí, ale ani není volena ostatními
- **Ambivalentní status** – Neboli osoba, která získá stejný počet jak pozitivních voleb, tak voleb negativních. Tato pozice je velmi komplikovaná.
- **Šedá eminence** – Osoba, která dostala pozitivní volbu od lídra skupiny. Sama může lídra vybírat, ale jinak je ve své podstatě izolována. Někdy označována jako osoba v pozadí [6] [3].

6.1.2 Sociální chování ve skupině

Carter (1954) vymezil tři typy sociálního chování ve skupině:

- **Egocentrické** – jedná se o takové chování, které slouží jedinci k uspokojení jeho individuálních cílů a interakce jedince ve skupině je pro uspokojení egoistických tendencí.
- **Chování zaměřené na podporu** – ve své podstatě podpora samotné činnosti skupiny a tím pádem dosahování jejich cílů a ztotožnění ostatních s takovými cíli.
- **Chování zaměřené na vytváření** – zejména na vytváření přátelských vztahů. Takové osoby poskytují druhým pomoc, a pokud vstupují do konfliktů, tak za účelem smíření [17].

6.1.3 Komunikace ve skupině

V další části textu bude shrnuta interakce v sociálních skupinách a právě ta je důsledkem komunikace uvnitř skupiny. Komunikace ve skupině může probíhat formou verbální i nonverbální. Tedy jak řečí, tak i pocity. Komunikace ve skupině je velmi důležitým článkem pro samotnou existenci. Jelikož samotná činnost takovéto skupiny závisí na přijímání a sdělování informací, dále na rozhodování a právě to vše komunikace předpokládá. Díky komunikaci se vytváří komunikační síť. Ve skupině existuje i tzv. spontánní komunikace, která má několik důvodů proč vzniká.

- Z tlaku k uniformitě – z potřeby vyjadřování a jeho kontroly zajišťující jednotu mínění
- Z tendence členů skupiny změnit svou pozici ve skupině a vyjádřit se k poměrům ve skupině
- Z tendence členů skupiny vyjádřit své pocity [6].

6.2 Interakce v sociálních skupinách

Nejdříve si pojdme představit co to taková interakce vůbec je. Definice říká, že interakce je proces, který probíhá tak, že jedinec nebo skupina ovlivňují jiného jedince anebo jinou skupinu. Ve své podstatě můžeme říct, že jakýkoliv kontakt, který každodenně prožíváme je interakce a nemusí se jednat o interakci v rámci skupiny, ale i v rámci společnosti. Již tedy víme, že k ní dochází prakticky dnes a denně. Uvedeme-li některé příklady tak interakcí může být například rozhovor s přáteli v restauračním zařízení nebo pár vět, které prohodíte s kuchařkou, která Vám momentálně připravuje oběd. Všechny interakce jsou důležitým článkem našeho života. Utvářejí totiž strukturu našeho chování.

Z výše zmíněných příkladů interakce vyplývá, že může být několik druhů. Z pohledu rozhovoru s přáteli například osobní, v restauračním zařízení s kuchařkou anonymní. Může probíhat v rámci verbální komunikace, ale i gesty, pohyby těla či pohledem na druhou osobu. Všechny zmíněné typy jsou interakcemi přímými. Existuje i způsob nepřímý. Za něj můžeme považovat posílání emailů, komunikaci v rámci sociálních sítí atd. Zvláště tyto způsoby mají v poslední době velký rozmach. Existuje i rozdělení na interakce záměrné a nezáměrné. Pokud se vrátíme ke zmíněným příkladům v rámci restaurace a kuchařky, může být způsob interakce záměrný a sloužit jako kanál pro vytváření mezilidských vztahů.

V rámci sociálních interakcí může dojít k několika chybám. Jimi jsou například první dojem, kdy v okamžiku prvního kontaktu s danou osobou si uděláme jistý dojem, který je mylným. Další takovou chybou může být projekce. Ta je často viděna u rodičů, kdy si samy sebe promítají do svých dětí. Pro zmínku dalšími možnými chybami mohou být stereotypy, předsudky anebo haló efekt.

Výsledkem jednotlivých interakcí a jejich schopností je provádět je socializace. Pokud budeme hovořit o jednotlivcích, tak výsledek může být obraz jednoho o druhém. Na základě toho vzniká sociální chování vůči těmto jednotlivcům.

V sociální skupině mohou vznikat různé formy sociální interakce:

- **Koakce**

O takové formě interakce lze hovořit, pokud jednotliví členové skupiny pracují na určitém úkolu nezávisle, tedy jinak řečeno bez spolupráce. Nevzniká tedy žádné soutěžení ani rivalita.

- **Kooperace**

Jinými slovy také pozitivní interakce. Kooperace vzniká tehdy, pokud se členové snaží v rámci spolupráce dosáhnout určitého cíle, aniž by přitom pociťovali rivalitu nebo soutěžení.

- **Rivalita**

Můžeme označit za soupeření v rámci skupiny, kdy jedinci se snaží zvyšovat svoje cíle a zároveň tím snižovat zásluhy všech ostatních.

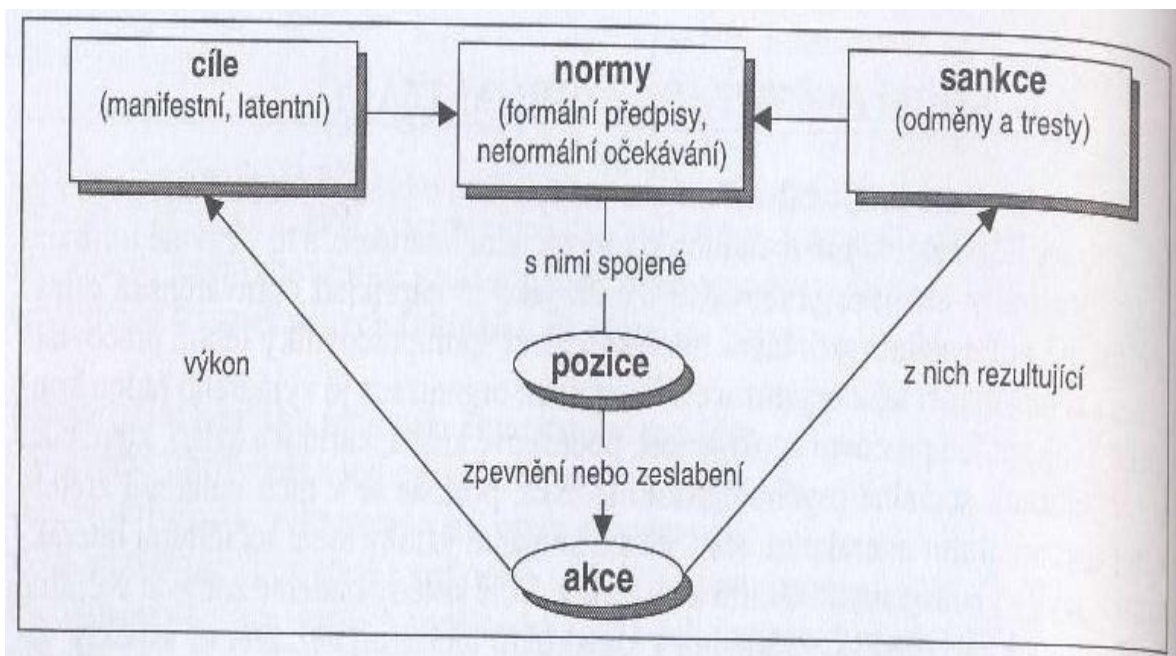
- **Soutěžení**

Cizím slovem kompetice má dvě formy. Zaprvé jako motivace činnosti. Taková forma ve většině případů přechází do rivality a jedná se o úsilí, které má za cíl zlepšit své výsledky a tím pádem překonat výsledky ostatních. Soutěžení jako forma organizace práce skupiny je druhou formou soutěžení. Tato forma se vyznačuje zavedením vztahů, které vedou v rámci skupiny k co nejlepším výsledkům a to tím, že každý jednotlivý člen skupiny usiluje o maximální výkon [8].

6.3 Organizace

Organizaci si představme jako útvar, ve kterém je určitý počet jedinců neboli členů. Tento útvar je oddělen danou hranicí od okolních struktur a má tedy strukturu vlastní. V této struktuře bezpochyby musí docházet k interakcím. Ty vznikají na bázi formální (resp. v rámci pracovních úkolů) a v rovině neformální (interakce bezprostřední mezi spolupracovníky a zaměstnanci uvnitř organizace). Je typický dělbou práce a rozdělením rolí uvnitř. Celý útvar má jistý směr označovaný jako cíl. Často se organizace pletou s institucí, která na rozdíl od organizace slouží k řešení problémů a určuje, jak se věci dělají. Například organizace může být škola a institutem školství. Dalším velmi důležitým pojmem týkající se organizace je organizování. Na první pohled činnost, která by měla být úzce spojena právě s organizací. Ovšem pravdou je, že jedno bez druhého jednosměrně může existovat. Tedy aniž bychom měli organizaci, může probíhat organizování. Naopak, pokud organizace existuje, bez organizování se neobejde. V takovém případě je tedy vhodné, aby tento útvar byl i spojený s činností [11] [12] [14].

Elementy systému organizace jsou: cíle, normy, sankce, pozice a akce. Vzájemná propojenost a vztahy mezi nimi ukazuje následující schéma.



Obrázek 5 Relace mezi cíli, normami, sankcemi, pozicemi a akcemi, zdroj [12]

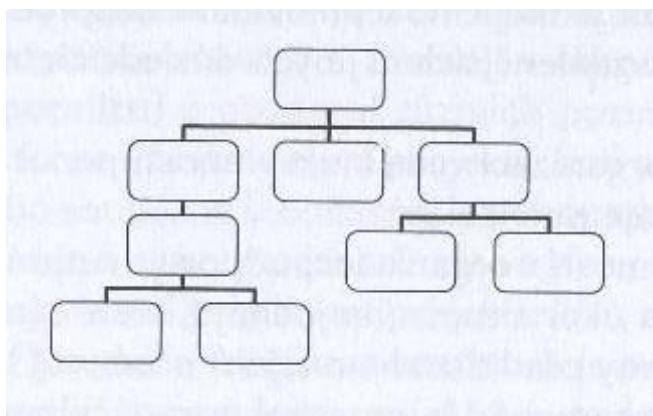
6.3.1 Struktura v organizaci

Jak jsme již zmínili organizace jako sociální skupina, jinými slovy také sociální prostor, ve kterém se nachází skupina, je uspořádán. Panuje v něm určitý řád. Pojdme tedy v následující části shrnout a porozumět jednotlivým částím a způsobu jejich propojení v jednotlivý funkční celek [11].

Může se zdát, že základním prvkem organizace je samotný aktér. Ovšem podíváme-li se na skutečnost, že samotní aktéři se nám v organizaci mění rychleji než její činnosti je zapotřebí formalizovat jednotlivé činnosti. Bylo by totiž značně nežádoucí, aby se struktura organizace proměňovala na základě jednotlivých aktérů. Proto jsou jednotlivé organizační struktury formalizovány a nazývány **organizační pozice**. Tedy pracovní místo, které je vytvořeno na základě představy o tom co, kdy, kde, jak, s kým a pro koho bude aktér vykonávat. Jelikož je pozice vztahována k cílům bývá také nazývána jako funkce. To jaké chování se od jednotlivých aktérů na jednotlivých pozicích očekává, můžeme nazývat tzv. náplní práce. Organizace, která má vytvořené jednotlivé pozice, ale potřebuje pro své dosahování cílů také vztažené vztahy mezi organizačními pozicemi, tj. organizační vztahy. Opět jde o vztahy mezi pozicemi nikoliv mezi aktéry. Podle jednotlivých cílů, které jsou přiřítány pozicím a jejich důležitosti, může docházet ve firmě k jejich transformaci či zániku. Mluvit můžeme o funkčních a dysfunkčních pozicích. Celkovou změnou organizační struktury, která bývá s různou dynamikou v organizacích používána, nazýváme restrukturalizace [11].

Jednou z klasických organizačních struktur je tzv. **Funkcionální struktura**

Takováto struktura je založena na hierarchii. Tedy na několika úrovních organizačních pozic. Jednotlivé pozice v jednotlivých úrovních jsou si mezi sebou rovny a mezi jednotlivými úrovněmi je tzv. nadřízenost a podřízenost. Každá z úrovní má svou moc. Nadřízenost znamená, že lze použít moc pro přinucení druhé jednat. Pro představu takové funkcionální struktury (hierarchické) viz následující obrázek [11].



Obrázek 6 Hierarchická organizační struktura, zdroj [11]

Hierarchická organizační struktura je velmi typickou pro byrokratické organizace. Základními principy byrokracie jsou:

- Odosobněná pravidla jednání, sepsaná v řádech, směrnicích, vyhláškách, normách, předpisech, ...
- Rozhodovací hierarchie rozděluje odpovědnost a moc
- Dělbba práce rozděluje kompetence
- Kvalifikace byrokratů
- Zaměstnanecké jistoty byrokratů[11]

6.4 Sociální vztahy v organizaci

Celkové fungování organizace je spojeno s řadou faktorů. Mezi ně můžeme zařadit kariéru, podnikovou pohodu či pracovní spokojenost [12].

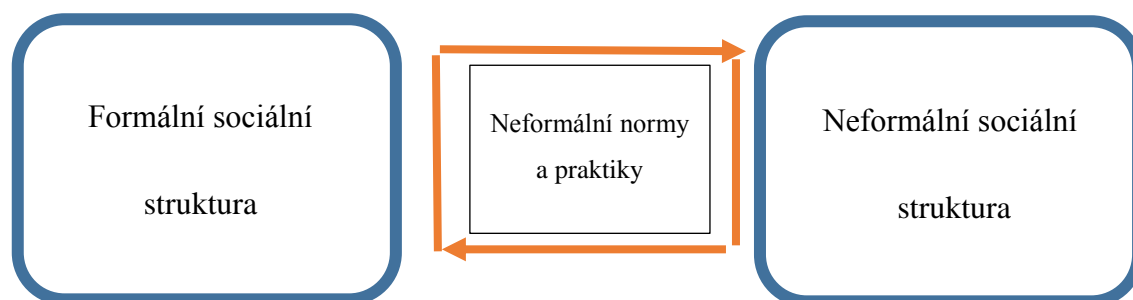
Jasně řekl svůj názor E.H.Schein (1969). „*Organizace jako celek existuje jakožto psychologická entita, na kterou jedinec reaguje*“²

Můžeme tedy hovořit o vztazích dvojího druhu:

1. Vztahy zaměstnanců k organizaci
2. Vztahy mezi zaměstnanci

² SCHEIN, Edgar H. *Psychologie organizace*. 1. vyd. Praha: Orbis, 1969, 161 s. Malá moderní encyklopedie (Orbis), str. 9.

Jak již bylo řečeno, v organizaci můžeme nalézt formální a neformální sociální struktury. Tyto struktury utvářejí sociální vztahy, které vytvářejí sociální podmínky života zaměstnanců. Jednotlivé vztahy se přeměňují do skupin. Uvnitř formálních skupin se tedy spontánně vytvářejí neformální organizace, které vytváří vlastní normy, praktiky, specifické vztahy a hodnoty, které jsou v souladu toho, co představují formální organizace. Tyto vztahy mezi formální strukturou a neformální lze znázornit následujícím grafem.



Obrázek 7 Vztahy mezi formální a neformální strukturou, zdroj: vlastní

6.5 Pracovní skupina

V organizaci je pracovní skupina považována jako klíčový element celkové organizační činnosti. Nejedná se tedy o samotného jedince, nýbrž o celou skupinu. Ovšem i zde lze pozorovat rozpory, protože takovýchto skupin je celá řada a jsou různě diferencované. V důsledku tedy skupina pracovníků v dílně není totéž, co skupina lidí pracujících v kanceláři. Lišit se mohou například rozptýlením jednotlivých pracovníků do různě velkých prostorů a tedy do odlišného vzniku interakcí. Ovšem jedná se o velmi podstatnou část sociální psychologie organizace, která tvoří a ovlivňuje produktivity. V roce 1950 bylo dění ve skupinách a nejen těch pracovních popsáno G. C. Homansem a rozděleno do tří pojmů resp. elementů sociálního chování.

- **Aktivita**

V překladu činnost. Aktivita je element měřitelný a vcelku dobře pozorovatelný. Aktivitu lze rozdělit do určitého časového úseku nebo jako aktivitu trvalejší. Časový úsek nám zaznamenává aktivitu po určitou dobu např. oběda naopak aktivita trvalejší, může být prací vykonávanou jednotlivým pracovníkem každý den. Např. práce na příjmu zboží.

- **Interakce**

Ve své podstatě vychází z aktivity. Tedy interakce je aktivitou projevující se vztahy. I zde můžeme pozorovat interakci časově omezenou nebo trvalejší. Na rozdíl od aktivity je těžší její pozorování a měření

- **Sentiment**

Neboli emoce. Jinými slovy také souhrnný název pro celou řadu pocitů. Tedy od sympatií k antipatiím. M. Nakonečný ve své knize říká, že podle Homanse se pocity projevují aktivitami. Milan Nakonečný však rozporuje tím, že lze těžko identifikovat jednotlivé pocity a existuje zde problém, že pracovník může subjektivně své pocity ventilovat opačným významem a udělat z nich nespolehlivé. Ovšem dá se k nim alespoň přihlížet např. pro zjišťování postojů nebo měření sociometrie [12].

6.5.1 Malá pracovní skupina

Výzkum této bakalářské práce se bude odehrávat právě v kolektivu malé pracovní skupiny. V této části již bylo zmíněno, jak vypadá struktura malé sociální skupiny. Na rozdíl od každé malé sociální skupiny má ta pracovní jednu důležitou odlišnost. Jedná se o skupinu, která je předem organizačně ustavená. Máme tím na mysli, že role jednotlivých osob spolu s jednotlivými úkoly jsou předem dány. V malých pracovních skupinách můžeme pozorovat následujících sociální jevy, které též tuto skupinu utvářejí.

- přímé interakce mezi členy skupiny
- fyzická blízkost
- vnímání členů skupiny jako „my“
- společné cíle, hodnoty a normy v relaci k pracovní skupině
- sociální struktura mezilidských vztahů
- diferenciací rolí, statusů
- určitá míra skupinové konformity a koheze nebo jejich opaků
- dlouhodobá společná existence skupiny jako skupiny [12].

7 Empirická část

7.1 Charakteristika vybraných firem a pracovních skupin

7.1.1 Procházka Jan

První vybranou firmou a v ní pracovní skupinou je rodinná firma založená v prvních letech po revoluci. Konkrétně v roce 1992. Tento podnik se ve svých počátcích zabýval prodejem železářského zboží. Po revoluci však začala být velká poptávka i po dalších výrobcích a to nejen těch železářských. Proto došlo k rozšíření sortimentu na velkou bílou techniku a postupem času na celou elektroniku. Ještě koncem 90. let firma vytvořila své třetí oddělení. Tentokrát domácích potřeb. Byla navázána spolupráce s firmou Tescoma spol. s.r.o.

V novém tisíciletí došlo na otázku dalšího rozvoje. Nástup internetu, nových zahraničních investorů, obchodních center anebo v nemalé míře také velkých moderních supermarketů. Malá rodinná firma se tak ocitla před otázkou, zda rychle zareagovat a snažit se přizpůsobit anebo zůstat malou rodinnou firmou a čekat na vývoj trhu s obchodem. Rozhodla se pro první cestu. Modernizace znamenala rozšíření prodejní plochy na téměř čtyřnásobek, investice do zcela nového prodejního vybavení, s tím spojené investice do inovace firemní identity a nové marketingové strategie firmy. Navíc nově se firma stala franšizantem prodejních center Tescoma a dnes je 4. největším v České republice.

To s sebou přineslo několik faktorů, které by mohly ovlivnit vnímání firmy jako „rodiny“. K současným zaměstnancům, kteří zde pracují i 20let přibylo minimálně dalších 50 % nových a jejich fluktuace se v posledních letech výrazně zvýšila.

Stále se ale jedná o firmu, která ve svém sídle má pouze 9 - ti člennou pracovní skupinu. Skupinu složenou z majitelů, jedné vedoucí a řadových prodavačů v jednotlivých odděleních. Otázkou tedy je, zda se firma stále chová rodinně a na vztazích je to vidět. Zda u takového kolektivu je větší koheze a zda spolu fungují i mimo pracovní oblast.

7.1.2 HP Tronic Zín spol. s.r.o.

Druhou zkoumanou pracovní skupinou bylo prodejní oddělení firmy, jejíž začátky se též vztahují k době porevoluční. V roce 1990 se Milan Hradil rozhodl začít provozovat prodejnu Elektra ve Zlíně. Později svou činnost rozšířil o velkoobchod a stal se díky svým dopředu a dobře předvídaným vizím, kterými se firma řídí i dnes, jedním z nejúspěšnějších v republice.

Pod firmu HP Tronic spol. s.r.o. dnes patří největší síť drobných elekter v České republice pod hlavičkou značky Proton. Firma vlastní svoji síť prodejen Euronics. V roce 1997 mimo činnosti velkoobchodu s elektronikou koupili několik hotelů a ski rezortů ve Velkých Karlovicích. HP Tronic spol. s.r.o. se řadí mezi největší prodejce elektra. Je vlastníkem značky ETA, kterou koupili. Nově vlastní akcie společnosti Datart a je například také provozovatelem největších internetových obchodů jako např. Kasa.cz, eProton.cz nebo již zmíněný euronics.cz. Kromě činnosti v elektronice svůj sortiment dále rozšiřuje o domácí potřeby nebo např. zboží určené pro dům a zahradu. Je také exkluzivním importérem značek Hyundai, Gallet, GoGEN a JVC-TV.

V této firmě jsem se zaměřil na prodejní oddělení. Tedy skupinu, jejíž náplň práce je velmi podobná ne-li shodná se skupinou firmy Procházka. Tým složený ze dvou vedoucích oddělení a samotných prodejců. Jejich úkolem je denně být v kontaktu se zákazníky, vyřizovat jejich objednávky a to prostřednictvím emailů, B2B systému, telefonů nebo osobním kontaktem.

7.1.3 Cíl zkoumání

Nejen, že nás zajímá, jakým způsobem fungují obě skupiny zvlášť, ale ve finále i v porovnání mezi sebou. Máme před sebou skupiny vycházející z malé rodinné firmy, která sice prochází výrazným rozkvětem, ale stále v porovnání se světovou firmou HP Tronic spol. s.r.o. je malou. Je tedy možné sledovat odchylky od spojitosti skupiny v malé firmě a firmě světové? Funguje komunikace mezi lidmi v takto odlišných firmách jinak, či ne? A existuje nepřímá úměra ve společenské oblasti v závislosti na velikosti podniku? I to jsou otázky, na které se budeme snažit získat odpověď.

7.2 Složení pracovní skupiny

7.2.1 Skupina č. 1 (Procházka Jan)

Kód pracovníka	Pozice ve firmě	Počet let ve firmě	Věk	Pohlaví	Oddělení
A	Majitel	24	46	M	-
B	Majitel	24	46	F	-
C	Vedoucí	4	35	F	1,2
D	Prodavačka	15	51	F	2
E	Prodavačka	3	49	F	3
F	Prodavač	3	41	M	2
G	Prodavač	20	43	M	1
H	Prodavač	2	36	M	1
I	prodavač	1	36	M	2

Tabulka 1 Složení pracovní skupiny firmy Procházka, zdroj: vlastní

7.2.2 Skupina č. 2 (HP Tronic spol. s.r.o.)

Kód pracovníka	Pozice ve firmě	Počet let ve firmě	Věk	Pohlaví
A	Vedoucí oddělení	8	31	M
B	Vedoucí oddělení	22	45	M
C	prodejce	x	x	M
D	Specialista velkoobchodu	13	35	M
E	Operátor call centra	6	31	M
F	Administrátorka	2	48	F
G	Asistentka prodejního oddělení	9	32	F
H	administrátorka	2	24	F

Tabulka 2 Složení pracovní skupiny firmy HP Tronic, zdroj: vlastní

7.3 Dotazník

Samotný dotazník, který je uveden jako příloha č. 1 této práce, byl sestaven ze tří částí.

1. **Informační** – část seznámení dotazovaného s účelem výzkumu i samotný návod jakým způsobem dotazník vyplnit.
2. **Demografické údaje a identifikace** – pro další účely porovnávání je zapotřebí vědět jméno a příjmení dotazovaného, jeho pozice nebo např. počet let vykonávání stávající práce.
3. **Otázky** – poslední částí jsou samotné otázky

Samotné otázky jsou rozloženy do třech celků. Celkem 6 otázek, z nichž vždy 2 otázky jsou z jedné oblasti. Jedna z oblastí je zaměřena na práci. Další oblast je zaměřena na komunikaci uvnitř pracovní skupiny a poslední část řeší společenské vztahy v daných skupinách.

U každé otázky je možné, aby dotazovaný uvedl maximálně dvě volby svých kolegů. Toto omezení vychází z podstaty samotných skupin. Obě dvě jsou totiž malé, relativně izolované a osoby by poté měly možnost uchýlovat se k chybám ze schovávavosti a výsledky průměrovat. Dalším důležitým faktorem v dotazníku je to, že tazající mají v odpovědích hodnotit vždy pozitivně. V takovýchto skupinách, kdy lidé spolu denně intenzivně spolupracují, bylo při prvním seznámení s prostředím zjištěno, že většina lidí by nebyla ochotna hodnotit své kolegy negativně, proto chyby a nedostatky skupin jsou vyhodnocovány a získávány z otázek pozitivních.

7.4 Vyhodnocení pracovní skupiny Procházka Jan

Veškeré vyhodnocení a to nejen první pracovní skupiny, ale i skupiny druhé proběhlo na základě získaných dat matematicky pomocí třech vybraných sociometrických indexů výše popsaných v teoretické části. Dále kromě matematického hodnocení proběhlo grafické vyhodnocení dat pomocí neuspořádaného a hierarchického sociogramu. Jako základ pro toto vyhodnocování posloužily vytvořené sociometrické matice. Veškeré dílčí konkrétní vyhodnocení je uvedeno v přílohách č. 2 a č. 3.

Toto dílčí matematické a grafické hodnocení je základem pro definování jednotlivých vztahů ve skupině. Na základě těchto skutečností bude v této kapitole provedena verbální interpretace výsledků z nich vyplývajících.

7.4.1 Oblast komunikace

Podívejme se nejprve na skupinu podle jednotlivých oblastí dotazníku. První z nich byla oblast komunikace uvnitř skupiny. V charakteristice této skupiny je vidět, že formálně jsou zde dva majitelé a jedna vedoucí a právě z výsledků získaných prostřednictvím dotazníků vyplývá, že právě tito tři lidé jsou těmi, za kterými by zaměstnanci šli, pokud by potřebovali poradit. Tento fakt ukazuje následující sociometrická matice.

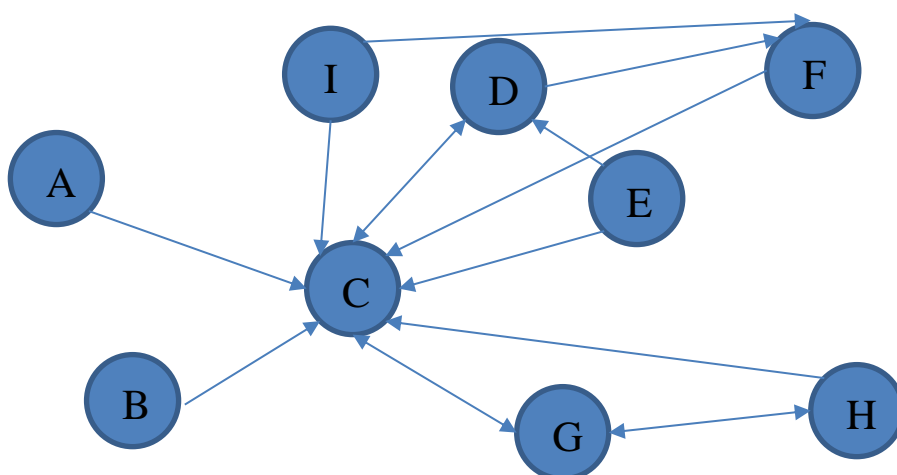
	A	B	C	D	E	F	G	H	I	Odevzdané hlasy
A		+								1
B	+		+							2
C	+	+								2
D	+	+								2
E		+		+						2
F				+			+			2
G	+							+		2
H	+						+			2
I			+			+				2
Získané hlasy	5	4	2	2	0	1	2	1	0	17

Tabulka 3 Sociometrická matice, firma Procházka, otázka č. 1, zdroj: vlastní

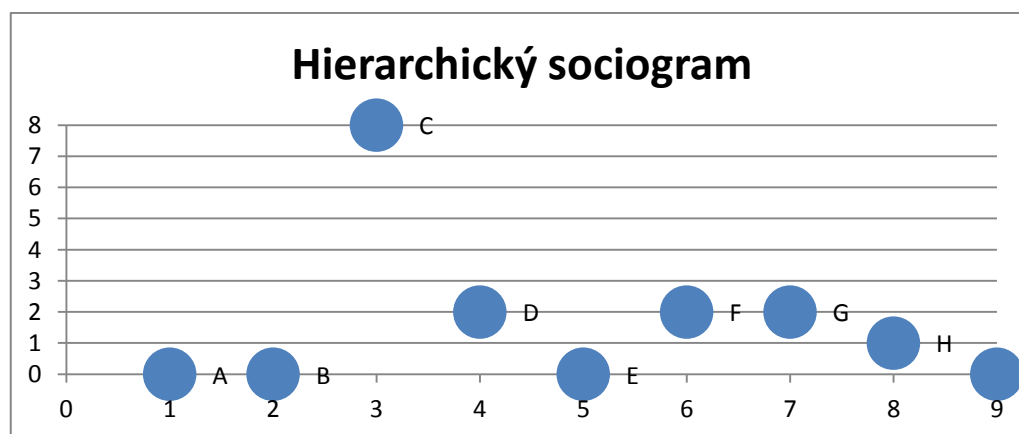
Tito lidé jsou v neméně míře i lidé, kteří jsou podle dotazovaných ve skupině členy, kteří by měly být zapojeny do týmových úkolů. Navíc můžeme pozorovat i vzájemné sympatie mezi vedením firmy. V menší míře tím, že je celá pracovní skupina ještě formálně rozdělena na tři oddělení je z výsledků vidět bližší náklonost lidem právě z jednotlivých oddělení. To má za následek roztržitost na menší podskupiny, které komunikují odděleně.

7.4.2 Pracovní oblast

V této části krásně vykrytalizoval zajímavý fakt. Osoba C, formálně zvolená jako vedoucí, je osobou na správném místě. Jak jinak vysvětlit, že její volební status činil 75% a 100% u jednotlivých otázek z pracovní oblasti. Následující neuspořádaný a hierarchický sociogram, tak krásně představuje centralizaci sympatií směrem právě k osobě C.



Obrázek 8 Neuspořádaný Sociogram, firma Procházka otázka č. 4, zdroj: vlastní



Obrázek 9 Hierarchický sociogram, firma Procházka, otázka č. 4, zdroj: vlastní

Znamená to, že daná osoba je pravděpodobně osobou fundovanou, komunikativní, ochotnou poradit a pomáhat ostatním a bezesporu schopnou vykonávat danou práci. Dalším faktorem proč tomu tak je může být také to, že osoba je velmi silná s charizmatem, která dokáže zaujmout a motivovat ostatní členy. V této části se setkáváme s faktem, že osoby A a B jsou od pracovní oblasti od ostatních izolovány. Můžeme tedy tvrdit, že se starají o chod firmy jako takové, nezasahují, však do samotných pracovních záležitostí, respektive nezúčastňují se jich. Proto tedy nebyly voleny. Dále se v izolaci nachází osoba E. Tento důsledek je prostý. Jako jediná osoba E pracuje v oddělení naprosto sama. Pouze s občasnou výpomocí v době nepřítomnosti. Proto se v pracovní oblasti nachází na okraji skupiny.

7.4.3 Oblast společenských vztahů

Poslední část dotazníků měla za cíl zjistit, jaké panují vztahy ve skupině mimo pracovní oblast. Základní závěr pro rozvíjení je ten, že fungování pracovních vztahů není rovno vztahům a sympatiím mimo pracovní oblast. Již z prvního nahlédnutí do výsledků je patrné, že je zde daleko větší propojenost mezi jednotlivými členy. Vzniká zde daleko více vzájemných sympatií. Konkrétně šest. Ve finále, tak celá skupina u otázek společenské oblasti vykazuje index skupinové koheze i 66%.

Index skupinové koheze neboli skupinové spojitosti

$$SS_{\text{poj}} = \frac{6}{2 \times \frac{9}{2}} = 0,66 \Rightarrow 66\%$$

Neméně zajímavou věcí je to, že pravděpodobně počet let ve firmě má velký vliv na samotné vztahy. Osoba G a osoba D mají největší index pozitivní expanzivity a jsou též nejdéle zaměstnanými lidmi ve firmě.

Index pozitivní expanzivity – otázka č. 5, osoby G a D

$$IPE(G) = \frac{5}{8} = 0,625 \Rightarrow 62,5\%$$

$$IPE(D) = \frac{3}{8} = 0,375 \Rightarrow 37,5\%$$

Index pozitivní expanzivity – otázka č. 6, osoby G a D

$$IPE(G) = \frac{3}{8} = 0,375 \Rightarrow 37,5\%$$

$$IPE(D) = \frac{4}{8} = 0,5 \Rightarrow 50\%$$

Již bylo zmíněno, že pracovní vztahy a mimopracovní vykazují značné odlišnosti. Formální vedení, které má značnou podporu od svých zaměstnanců z pracovního hlediska již lehce pokulhává v společenské oblasti. Ovšem lze si všimnout náklonosti i mezi částí vedení a déle zaměstnanými zaměstnanci. Vycházíme z faktu, že firma ve svých začátcích byla opravdu postavená na několika málo lidech, malém prostoru a velké intenzitě spolupráce a za ty léta se zde vytvořily vzájemné sympatie. V otázkách týkajících se společenské oblasti musíme zdůraznit dva důležité fakty, které ovlivnily výsledky. Zaprvé majitelé jsou manželé a tak volba samých sebou v rámci pozvání se na teoretickou svatbu brali jako samozřejmost a volili spíše jiné osoby. Další důležitý faktor se objevil u poslední otázky, která se ptala na to, s kým by chtěli být ubytováni na pokoji. Většina osob volila vždy stejné pohlaví.

7.4.4 Problém izolované osoby

Jedna věc prozatím nebyla zmíněna. Kompletními výsledky dotazníku v této pracovní skupině se line fakt jedné izolované osoby respektive outsidera. Osobu I sice nemůžeme určit izolátem, protože ona sama ostatní členy týmu volila, avšak ani v jedné z možných voleb nebyla zvolena. Osoba I je osoba s nejkratší praxí ve firmě. Doposud, tak prozatím nedokázala navázat těsnější vztahy s ostatními. Za celý rok se však nedokázala zapojit ani do mimopracovních aktivit.

7.4.5 Navržená řešení pro udržení a zlepšení vztahů ve skupině

Celou skupinu můžeme hodnotit jako kompaktní. Existuje zde i hledisko, že nastavení formálních pozic je správné a zaměstnanci mají pozitivní sympatie ke svým nadřízeným. V tomto tedy skupina funguje a není potřeba nic měnit. Jediný drobný nedostatek existuje v rámci někdy chybějící zpětné vazby na majitele firmy. První závažnější chybou je fakt, že je zde jedna izolovaná osoba. Řešením pro integraci toho člena do skupiny může být několik. Hlavní roli by mohli sehrát majitelé případně vedoucí, kteří by takovému jedinci dokázali na základě přidělené práce získat kredit u ostatních. Předpokladem je, že daná osoba tuto práci je schopna vykonávat a chce být zapojena. Dalším možným řešením je vytvoření zvláštního pracovního týmu z ostatních kolegů osoby I, tak aby měl více možností a prostoru k projevení a zapojení se. Opět hovoříme o nutnosti, aby osoba I byla motivována a měla vnitřní potřebu sama chtít se zapojit. Pokud tomu tak není a osoba se v kolektivu necítí dobře, nemá shodné názory a nechce být integrována do skupiny, poté je výchozím a nejlepším řešením pro všechny zúčastněné provést změnu v pracovní skupině čili vybrat jinou osobu. V hodnocení kromě společenské oblasti jsme se setkali s jistou mírou rozdělení kolektivu na jednotlivé podskupiny. Podskupiny vycházející z formálně rozdělených oddělení. Pro např. celkové naplňování firemní strategie, nejen jejího operativního plánování by bylo vhodné zajistit větší kooperaci i mezi odděleními. V neposlední řadě je zde fakt koakce majitelů, tedy nezávislé práce. Fakt měl za následek, že probíhá komunikace přes vedoucí a vzniká méně vazeb na ostatní členy. I tady by stálo za zvážení pro větší propojení skupiny, komunikace a občasná pracovní náplň i s ostatními členy.

7.5 Vyhodnocení pracovní skupiny HP Tronic spol. s.r.o.

Globalizace světa přináší jako jeden z důsledků strmější ekonomický růst a to nejen obchodu. V poslední době se tak stále častěji setkáváme s tím, že velké podniky, korporace vyvíjí stále větší tlak na své zaměstnance. Snaží se zvýšit jejich produktivitu a motivovat je tím k větší rivalitě s cílem většího zisku nebo s tím spojeného pracovního postupu. Zajímá nás tedy, zda toto teoretické hledisko platí a opravdu při zkoumání pracovní skupiny v takové firmě přinese předpokládané premisy. Tedy to, že existuje menší provázanost vztahů uvnitř, že mimospolečenské vztahy fungují hůře nebo i to, že komunikace ve firmě jde přes vedení, nikoliv mezi kolegy.

Opět se v rámci skupiny zaměříme na tři oblasti, ze kterých budeme vycházet pro celkové zhodnocení skupiny jako celku a výsledných návrhů pro urovnání či udržení stávající situace.

7.5.1 Oblast komunikace

Ve výsledcích prvních dvou otázek nalezneme roztržitost. Prvním hlavním jevem, který je možno pozorovat je samotný počet voleb. Většina osob totiž volila pouze jednu další. Malý počet voleb viz sociometrická matice níže. Ale ani tak tu nevznikly vzájemné sympatie, kromě vedení (osob A a B). Ve finále je vidět vzájemný kruh s propojením na vedení.

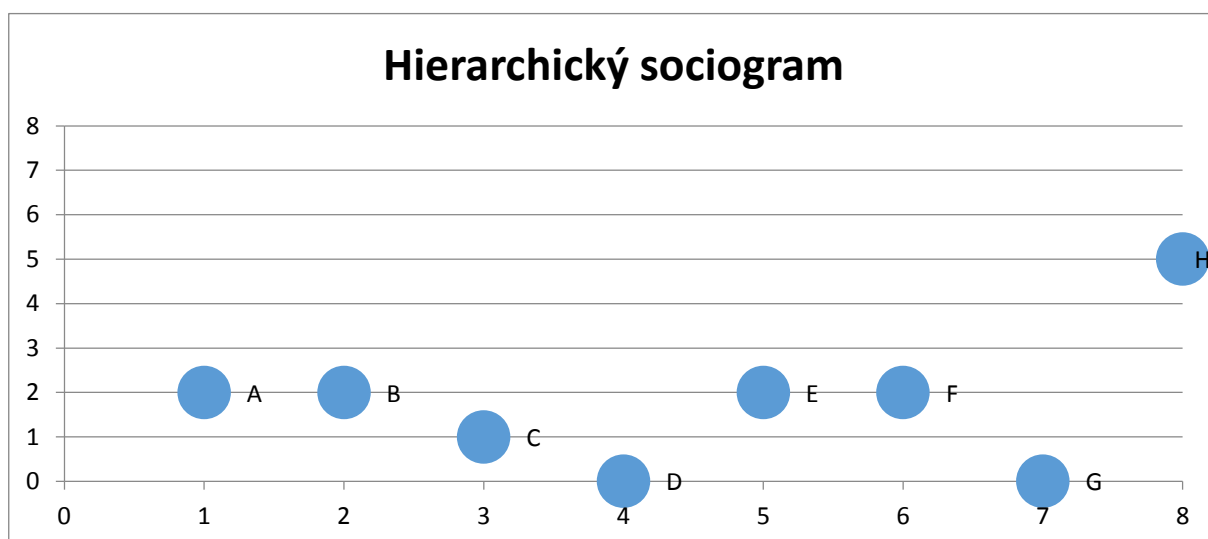
	A	B	C	D	E	F	G	H	Odevzdané hlasy
A		+							1
B	+								1
C	+	+							2
D		+							1
E							+		1
F					+				1
G				+					1
H				+	+				2
Získané hlasy	2	3	0	2	2	0	1	0	10

Tabulka 4 Sociometrická matice, firma HP Tronic, otázka č. 1, zdroj: vlastní

U týmové práce je situace jiná. Daleko větší ochota spolupracovat, větší míra utvořených dvojic, které jsou sobě více nakloněny než ostatním a ve finále osoba H. Ačkoliv se jedná pouze o administrátorku, většina osob si myslí, že je správnou osobou pro týmovou práci.

7.5.2 Oblast pracovní

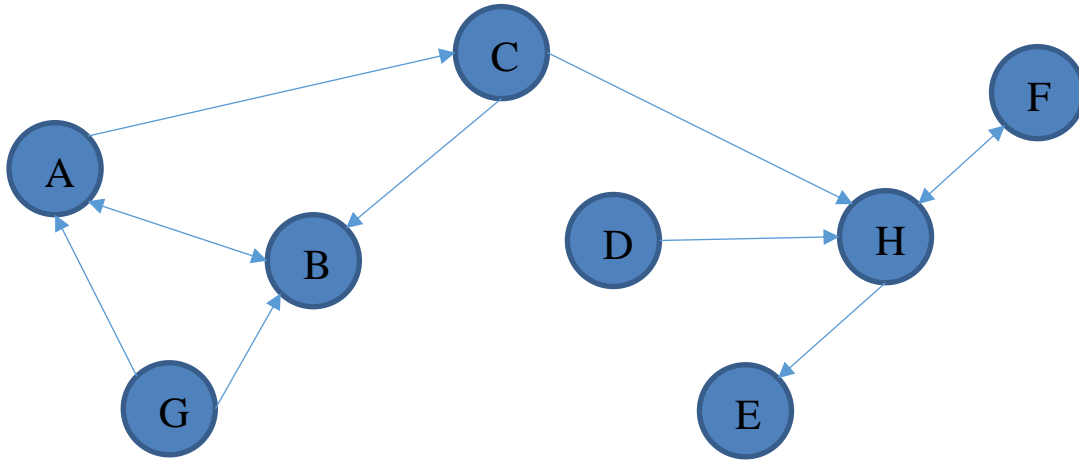
A u osoby H ještě zůstaneme i v oblasti pracovní. Pravděpodobně nejen její schopnost být dobrým týmovým hráčem, ale i schopnosti pracovní. Alespoň tak vychází z výsledků, že osoba H není sice formálním vedoucím, ale získává velkou oblibu uvnitř a napříč celým kolektivem.



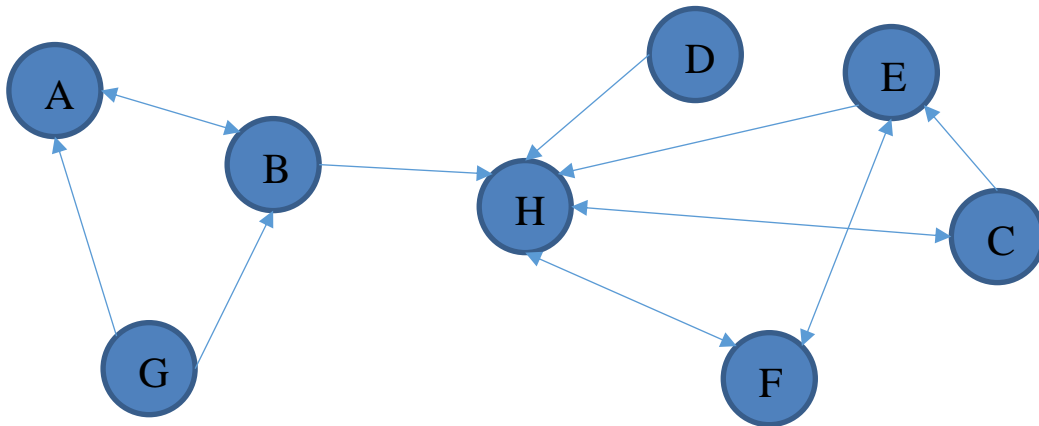
Obrázek 10 Hierarchický sociogram, firma HP Tronic, otázka č. 4, zdroj: vlastní

Ovšem faktem je, že bez obliby a náklonosti vedení. Opět totiž platí již zmíněné oddělení skupiny na dvě podskupiny. Vedení a jejich sympatie mezi sebou a zbytek skupiny.

Jakoby vedení nenaslouchalo ostatním osobám ve skupině, bylo odděleno a jednalo samostatně na základě vlastních rozhodnutí. Tuto skutečnost lze pozorovat na neuspořádaných sociogramech.



Obrázek 11 Neuspořádaný Sociogram, firma HP Tronic otázka č. 3, zdroj: vlastní



Obrázek 12 Neuspořádaný Sociogram, firma HP Tronic otázka č. 4, zdroj: vlastní

Dále se můžeme pozastavit nad osobou G. V pracovní oblasti důvěřuje svému vedení a volila ho, ovšem ani jednou nebyla zvolena svými kolegy ani vedením. Je tedy izolovanou osobou.

7.5.3 Oblast společenských vztahů

Prozatímní výsledky nasvědčovaly tomu, že ve skupině panuje větší rivalita. Menší počet voleb a spojitost skupiny. Komunikace minimální. Proto bylo překvapením zjištění, že to co po pracovní stránce má své chyby, funguje mimo pracoviště. Pokud sečteme výsledky otázek poslední oblasti, výsledkem bude to, že nenajdeme jedinou izolovanou osobu. Kromě osoby F, která na otázku s kým by chtěla při případném team buildingu ubytována, neoznačila nikoho. Nemusí to však znamenat, že daná osoba v daném kolektivu s nikým nesympatizuje, ale že má například ráda své soukromí. Největšími hvězdami v osobních společenských vztazích jsou ve skupině osoba B a osoba D.

Index pozitivní expanzivity – otázka č. 6, osoba B

$$IPE(B) = \frac{3}{7} = 0,4286 \Rightarrow 42,86\%$$

Index pozitivní expanzivity – otázka č. 5, osoba D

$$IPE(D) = \frac{5}{7} = 0,7143 \Rightarrow 71,43\%$$

Spojitost skupiny v oblasti společenských vztahů vykazovala v obou otázkách stejného výsledku. Viz. Index skupinové koheze.

Index skupinové koheze – otázka č. 5

$$SS_{\text{poj}} = \frac{3}{2 \times \frac{8}{2}} = 0,375 \Rightarrow 37,5\%$$

Index skupinové koheze – otázka č. 6

$$SS_{\text{poj}} = \frac{3}{2 \times \frac{8}{2}} = 0,375 \Rightarrow 37,5\%$$

7.5.4 Navržená řešení pro udržení a zlepšení vztahů ve skupině

Závěrem pojďme celou pracovní skupinu ve firmě HP Tronic spol. s.r.o. shrnout a zkusit definovat problémy a jejich řešení. Jistě zajímavý fakt je ten, že skupina funguje v rámci osobních vztahů velmi dobře. Tudíž problémy, které vznikají, nejsou způsobeny nezapadáním do kolektivu. Jejich příčina tkví někde jinde.

Primární problémy můžeme vidět ve vedení skupiny. Obě osoby A i B se ve své podstatě do skupiny moc nezapojují. Pravděpodobně pracují odděleně a do skupiny zasahují pouze pomocí jasně zadávání náplně bez možnosti ovlivnění. Možná proto, možná i z dalších důvodů, se zde objevila osoba H s největším počtem obdržovaných hlasů. Pravděpodobně tato osoba má skvělé personální vlastnosti a stálo by tak za zvážení jejího povýšení. Otázkou je, zda kromě komunikativnosti, ochoty, týmovosti, pracovitosti má i dostatečnou kvalifikaci a mohla by tak vyšší pozici vykonávat. Určitě ale má velké předpoklady. Podle věku se jedná o nejmladší členku týmu a tak se dá předpokládat, že do týmu vnesla nový, čerstvý vzduch a třeba i nový pohled na věc. Můžeme tedy doporučit, aby alespoň bylo od vedení této osobě nasloucháno.

Byl zde definován jeden předpoklad fungování velkých společností v 21. století. Jeden takový se nám ukázal jako pravdivý. Jakoby ve skupině v rámci pracovních záležitostí vládla neochota poskytovat a získávat informace. Jakoby se členové báli pokládat otázky svým kolegům. Pravděpodobnou příčinou je větší rivalita mezi kolegy a tak v rámci formálních rad jdou spíše za vedením a i to v menší míře z obav, že danou práci nedokáží vykonávat anebo si nevědí rady. Mezi kolegy to znamená předávat co nejméně informací, které by někomu mohly pomoci. Skupina má velký potenciál, aby lidé mezi sebou více komunikovali bez větších obav. Vše také vychází ze snahy vedení naslouchat ostatním a ve finále více přispět do týmu jako celku. Kompaktní skupina může přinést větší ovoce než-li individualizace.

Koakce vedení je další faktor, který by měl být v jisté míře odstraněn. Říká se víc, hlav víc ví a někdy i nápady od podřízených mohou přinést zajímavý posun a řešení v určitých oblastech pracovní náplně.

7.6 Porovnání obou skupin

V předchozích kapitolách jsme před sebou měli dvě skupiny. Jedna vycházející z rodinné, přesto ale v posledních letech velmi dynamicky se rozvíjející firmy. Druhá ve firmě, která je jednou z největších svého druhu v republice. Obě pracovní skupiny mají téměř shodnou pracovní náplň. Skupina firmy Procházka prodává zboží finálním zákazníkům. Vybraná skupina prodejního oddělení firmy HP Tronic spol. s.r.o. má na starosti prodej velkoobchodním partnerům a správu b2b objednávek. Stojíme před otázkou, jak tyto skupiny fungují a zda jsou vidět diametrální rozdíly.

Ve své podstatě lze většinu problémů nazvat marginálními, i přesto zde existují.

Obě skupiny fungují velmi dobře na bázi společenských respektive osobních vztahů. Pracovní skupina č. 1 vykazuje horší vztahy s vedením. Jejich větší odloučení.

Dalším rozdílem skupin je formální nastavení vedení. U skupiny č. 1 jsme se přesvědčili, že je nastaveno správně a funguje. Na rozdíl od skupiny č. 2, kde figuruje neformálně zvolená osoba jako lepší vůdce, než-li ti formálně zvolení.

Komunikace je dalším rozdílným faktorem. V rámci skupiny č. 1 jsme se setkali s vzájemnou komunikací, integrací s vedením a naopak zpětnou vazbou zpět k podřízeným. Naopak v rámci skupiny č. 2 komunikace vážne. Existuje zde velmi málo sympatií a vedení je odtrhnuto na svou vlastní podskupinu.

V rámci skupiny č. 1 jsme se setkali s úplně izolovanou osobou ve všech bodech dotazníku. Takovou osobu u skupiny č. 2 nenajdeme, ačkoliv jsou zde dvě osoby, které index pozitivní expanzivity nemají vysoký.

8 Závěr

Sociometrie je nejrozšířenější metodou v oblasti výzkumu a diagnostiky sociálních skupin. Je využívána již téměř sto let. Cílem této bakalářské práce bylo proniknutí do teoretického hlediska problematiky této metody. Dalším bodem byla samotná aplikace v pracovním prostředí.

Pro empirickou část byly vybrány dvě pracovní skupiny se stejným pracovním zaměřením, téměř shodnou velikostí, ale na druhou stranou s odlišným zázemím firmy. Jedna na bázi rodinné, druhá působící ve firmě světové úrovně. Cílem pro výzkum bylo nejen proniknout do jednotlivých vztahů uvnitř daných skupin, provést interpretaci zjištěných výsledků a následné řešení či udržení vztahů, ale samotná komparace obou skupin. Vycházeli jsme z předpokladu, že by různě velké podniky mohly mít odlišný vliv na jednotlivé členy a vznikalo tak odlišné chování uvnitř skupiny a z něho vyplývající vztahy.

Výsledkem zkoumání je fakt, že nějaké odlišnosti v různě velkých firmách můžeme najít. Potvrdilo se, že komunikace ve větší firmě vážne a je na daleko horší úrovni než komunikace ve firmě menší. I samotný fakt, že je zde špatně nastavené vedení může být důsledkem špatné znalosti svých lidí. Ovšem tato skutečnost se musí brát s rezervou. Jedná se o daleko komplexnější rozhodování a pouhá oblíbenost člena ve skupině nemusí znamenat, že je něco špatně nastavené. Bylo také zjištěno, že v obou skupinách mohou velmi dobře fungovat společenské vztahy a byl vyvrácen fakt, že velká firma = rivalita a žádné osobní vztahy.

V neposlední řadě je potřeba zmínit, že daný sociometrický výzkum a jeho následná analýza nemohla zajistit do detailu všechny vztahy. Ovšem mohla by sloužit jako výchozí bod pro další a hlubší zkoumání napříč celou firmou a uceleně tak vytvořit komplexní analýzu. Na druhou stranu výsledky výzkumu mohou být vhodným nástrojem pro začátek řešení zjištěných problémů a restrukturalizaci dané skupiny. Zajistit tak lepší fungování, zmírnit interpersonální konflikty, vytvořit kompaktnější skupiny, naučit členy skupiny vnímat potřeby a názory ostatních členů a pro budoucí rozhodování být opěrným bodem.

9 Zdroje :

- [1] PETRUSEK, M. *Sociometrie, teorie, metoda, techniky*. Praha: Svoboda, 1969. ISBN 25-055-69.
- [2] MUSIL, J. *Sociometrie v psychologické kognici*. Olomouc: Cyrilometodějská teologická fakulta Univerzity Palackého v Olomouci, 2003. ISBN 2580-238-8935-4.
- [3] <http://rudolfkohoutek.blog.cz/>. [online]. 2013. [cit. 2015-06-23]. Dostupné z: <http://rudolfkohoutek.blog.cz/0901/sociometrie>
- [4] CHRÁSKA, Miroslav. *Metody pedagogického výzkumu: základy kvantitativního výzkumu*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2007, 265 s. Pedagogika (Grada). ISBN 978-80-247-1369-4.
- [5] SLEJŠKA, D. *Sociometrické výzkumy pracovních skupin*. Hradec Králové: Institut pro sociální analýzu v Hradci Králové, 1970.
- [6] NAKONEČNÝ, Milan. *Sociální psychologie*. Vyd. 1. Praha: Academia, 1999, 287 p. ISBN 8020006907.
- [7] Gavora, Peter a kol. 2010. *Elektronická učebnica pedagogického výskumu*[online]. Bratislava: Univerzita Komenského, 2010. Dostupné z : <http://www.e-metodologia.fedu.uniba.sk/index.php/kapitoly/sociometria/vyhodnotenie.php?id=i16p5> ISBN 978-80-223-2951-4.
- [8] <http://rudolfkohoutek.blog.cz/>. [online]. 2013. [cit. 2015-06-23]. Dostupné z: <http://rudolfkohoutek.blog.cz/0912/socialni-interakce-ve-skupinach>
- [9] MUSIL, Jiří V a Michaela SMĚŠNÁ. *L-J sociometrická technika*. 1. vyd. Olomouc: Psychologická a výchovná poradna, 2006, 68 s. ISBN 80-903449-1-7.
- [10] NOVOTNÁ, Eliška. *Sociologie sociálních skupin*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2010, 120 s. Sociologie (Grada). ISBN 978-80-247-2957-2.
- [11] NOVOTNÁ, Eliška. *Sociologie organizace*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2008, 112 s. Sociologie (Grada). ISBN 978-80-247-2428-7.

[12] NAKONEČNÝ, Milan. *Sociální psychologie organizace*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2005, 225 s. Psyché (Grada Publishing). ISBN 80-247-0577-x.

[13] ŠTIKAR, Jiří. *Metody psychologie práce a organizace*. 1. vyd. V Praze: Karolinum, 2000, 188 s. ISBN 80-246-0048-x.

[14] JANDOUREK, Jan. *Úvod do sociologie*. Vyd. 2. Praha: Portál, 2009, 231 s. ISBN 978-80-7367-644-5.

[15] ČERNOUŠKOVÁ, Viola. *Sociální psychologie: užití sociometrie v pedagogické praxi*. 1. vyd. Olomouc: Univerzita Palackého, 1987, 69 s.

[16] SCHEIN, Edgar H. *Psychologie organizace*. 1. vyd. Praha: Orbis, 1969, 161 s. Malá moderní encyklopedie (Orbis), 68.

[17] CARTER, Launor F. *Evaluating the performance of individuals as members of small groups*. Personnel Psychology, 1954, 477-484.

10 Přílohy

10.1 Příloha č. 1 – Dotazník

Dobrý den,

jmenuji se Jan Procházka a jsem studentem třetího ročníku Provozně ekonomické fakulty na České zemědělské univerzitě v Praze. Jako téma své bakalářské práce jsem si zvolil využití sociometrických metod v pracovním prostředí. Tyto metody zkoumají vzájemné vztahy lidí na pracovišti. Touto cestou bych Vás rád požádal, zda byste se mnou nemohli spolupracovat na zpracování tohoto sociometrického šetření. Konkrétně se jedná o vyplnění přiloženého dotazníku.

Pro finální podobu, tak aby byla zajištěna maximální diskrétnost vůči Vaší firmě a lidem, budou data anonymizována. Finální prezentace práce má sloužit pouze pro výzkum v dané oblasti, nikoliv pro jakékoliv další účely a závěry.

Informace pro vyplnění dotazníku.

Tento dotazník se skládá ze šesti otázek. U každé z nich je možnost zvolit na základě vyhodnocení dva členy z celého kolektivu. Z odpovědí je nutné vyřadit svou osobu, tedy nevolit sám sebe. Dále bych Vás rád poprosil o vyplnění všech uvedených kolonek.

Jméno:

Příjmení:

Pohlaví:

Věk:

Pozice:

Počet let ve firmě:.....

Otázka č. 1 : Pokud byste se dostal/a ve firmě do situace ve které byste si nevěděl/a rady a potřeboval/a poradit, koho byste o radu požádal/a?

.....
.....

Otázka č. 2 : Dostal/a jste zadán úkol, který je potřeba vyřešit týmově. Koho byste si vybral/a do svého týmu?

.....
.....

Otázka č. 3 : Budete čerpat dovolenou a i přesto je ve firmě potřeba, aby Vaši práci někdo odváděl. Koho byste jí pověřil/a?

.....
.....

Otázka č. 4 : Máme víc práce, než jste momentálně schopen zvládnout a máte možnost delegovat (přenést) tuto práci na někoho dalšího. Kdo by to byl?

.....
.....

Otázka č. 5 : V brzké době se chystáte ženit/vdávat. Kdo z Vašich kolegů by na takovéto oslavě měl být?

.....
.....

Otázka č. 6: Je naplánován team building. V místě konání se nachází pokoje po třech lidech. Kteří dva kolegové/kolegyně byste chtěl/a, aby s Vámi byli ubytováni?

.....

10.2 Příloha č. 2 – Grafické a matematické vyhodnocení pracovní skupiny č. 1

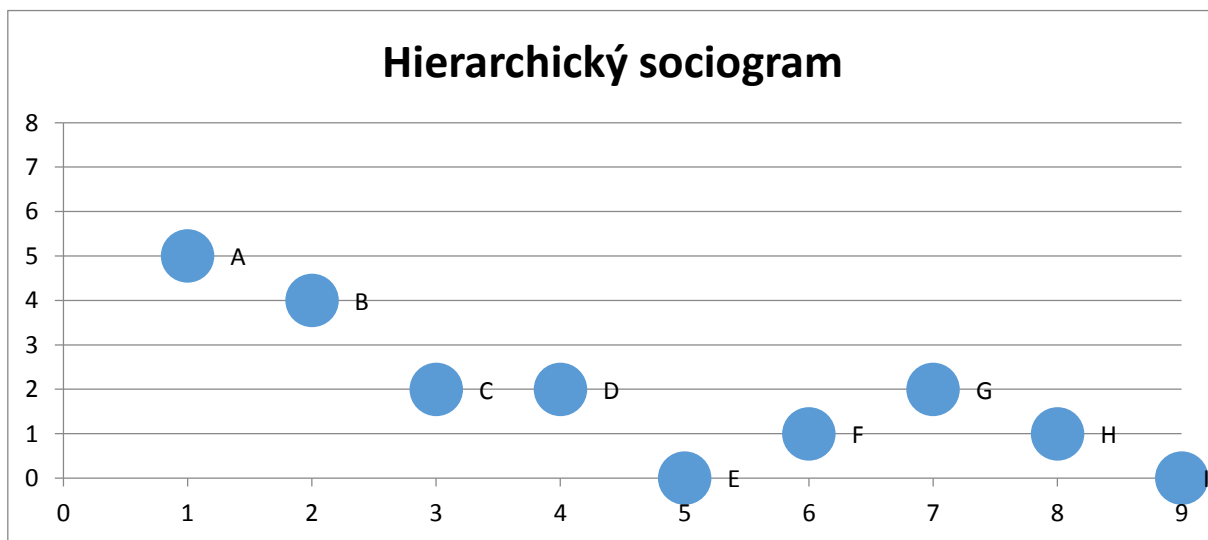
10.2.1 Otázka č. 1

10.2.1.1 Sociometrická matice

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	Odevzdané hlasy
A		+								1
B	+		+							2
C	+	+								2
D	+	+								2
E		+		+						2
F				+			+			2
G	+							+		2
H	+						+			2
I			+			+				2
Získané hlasy	5	4	2	2	0	1	2	1	0	17

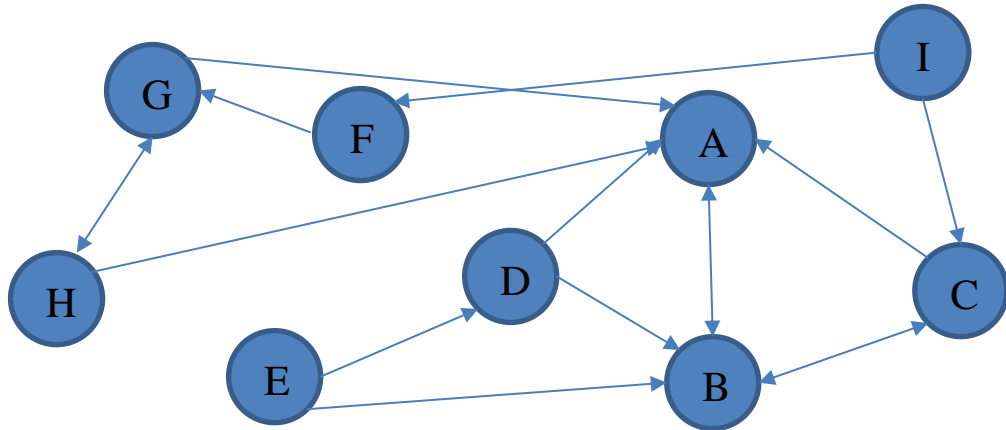
Tabulka 5 Sociometrická matice, firma Procházka, otázka č. 1, zdroj: vlastní

10.2.1.2 Hierarchický sociogram



Obrázek 13 Hierarchický sociogram, firma Procházka, otázka č. 1, zdroj: vlastní

10.2.1.3 Neuspořádaný sociogram



Obrázek 14 Neuspořádaný Sociogram, firma Procházka otázka č. 1, zdroj: vlastní

10.2.1.4 Index pozitivní expanzivity - jinými slovy také index akceptování osoby

$$IPE(A) = \frac{5}{8} = 0,625 \Rightarrow 62,5\%$$

$$IPE(B) = \frac{4}{8} = 0,5 \Rightarrow 50\%$$

$$IPE(C) = \frac{2}{8} = 0,25 \Rightarrow 25\%$$

$$IPE(D) = \frac{2}{8} = 0,25 \Rightarrow 25\%$$

$$IPE(E) = \frac{0}{8} = 0 \Rightarrow 0\%$$

$$IPE(F) = \frac{1}{8} = 0,125 \Rightarrow 12,5\%$$

$$IPE(G) = \frac{2}{8} = 0,25 \Rightarrow 25\%$$

$$IPE(H) = \frac{1}{8} = 0,125 \Rightarrow 12,5\%$$

$$IPE(I) = \frac{0}{8} = 0 \Rightarrow 0\%$$

10.2.1.5 Index skupinové koheze neboli skupinové spojitosti při omezeném výběru

$$SSpoj = \frac{3}{2x\frac{9}{2}} = 0,33 \Rightarrow 33\%$$

10.2.1.6 Index skupinové integrace

$$SIntegr = \frac{1}{2} = 0,5$$

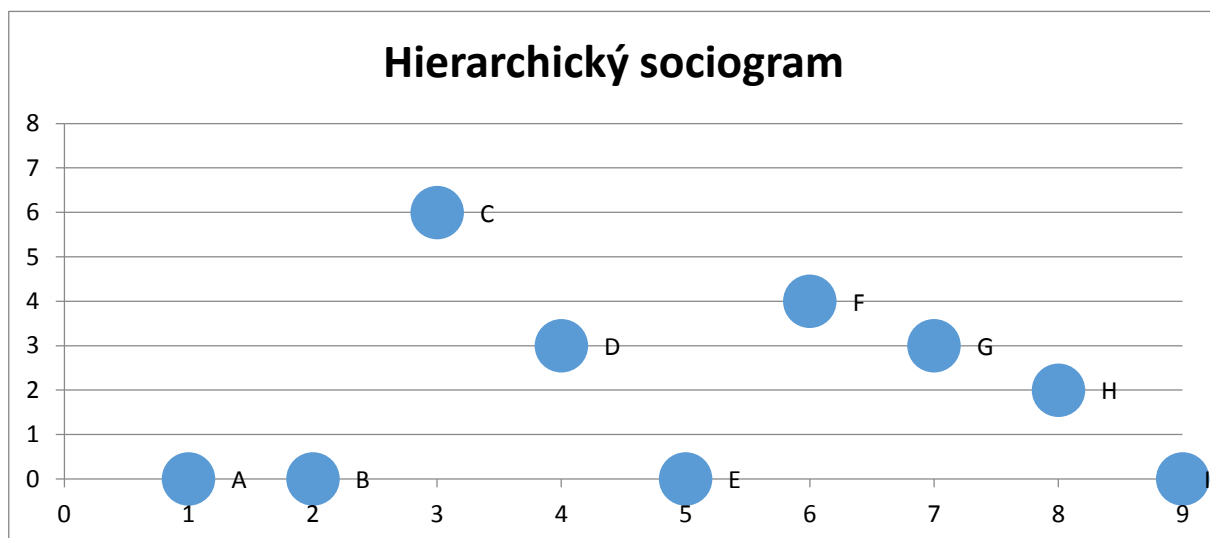
10.2.2 Otázka č. 2

10.2.2.1 Sociometrická matice

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	Odevzdané hlasy
A			+				+			2
B			+	+						2
C				+		+				2
D			+			+				2
E			+	+						2
F							+	+		2
G			+					+		2
H						+	+			2
I			+			+				2
Získané hlasy	0	0	6	3	0	4	3	2	0	18

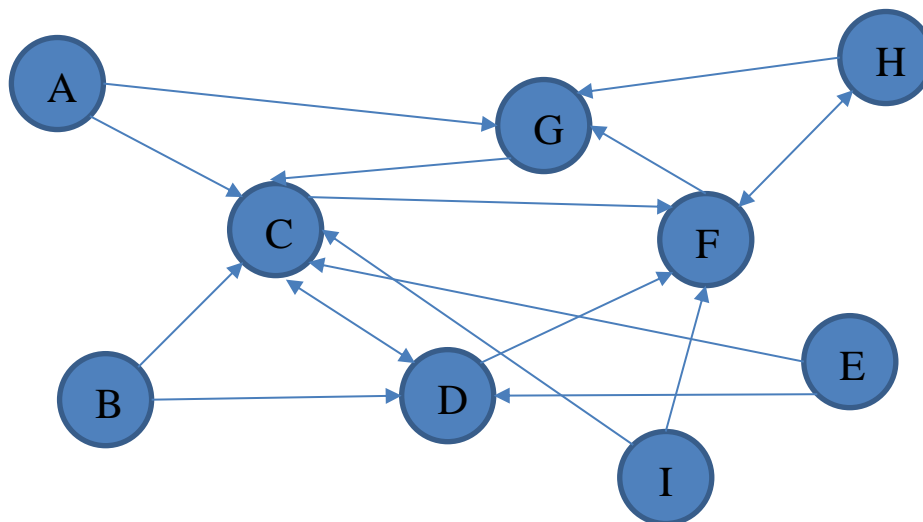
Tabulka 6 Sociometrická matice, firma Procházka, otázka č. 2, zdroj: vlastní

10.2.2.2 Hierarchický sociogram



Obrázek 15 Hierarchický sociogram, firma Procházka, otázka č. 2, zdroj: vlastní

10.2.2.3 Neuspořádaný sociogram



Obrázek 16 Neuspořádaný Sociogram, firma Procházka otázka č. 2, zdroj: vlastní

10.2.2.4 Index pozitivní expanzivity - jinými slovy také index akceptování osoby

$$IPE(A) = \frac{0}{8} = 0 \Rightarrow 0\%$$

$$IPE(B) = \frac{0}{8} = 0 \Rightarrow 0\%$$

$$IPE(C) = \frac{6}{8} = 0,75 \Rightarrow 75\%$$

$$IPE(D) = \frac{3}{8} = 0,375 \Rightarrow 37,5\%$$

$$IPE(E) = \frac{0}{8} = 0 \Rightarrow 0\%$$

$$IPE(F) = \frac{4}{8} = 0,5 \Rightarrow 50\%$$

$$IPE(G) = \frac{3}{8} = 0,375 \Rightarrow 62,5\%$$

$$IPE(H) = \frac{2}{8} = 0,25 \Rightarrow 25\%$$

$$IPE(I) = \frac{0}{8} = 0 \Rightarrow 0\%$$

10.2.2.5 Index skupinové koheze neboli skupinové spojitosti při omezeném výběru

$$SSpoj = \frac{2}{2 \times \frac{9}{2}} = 0,22 \Rightarrow 22\%$$

10.2.2.6 Index skupinové integrace

$$SIntegr = \frac{1}{4} = 0,25$$

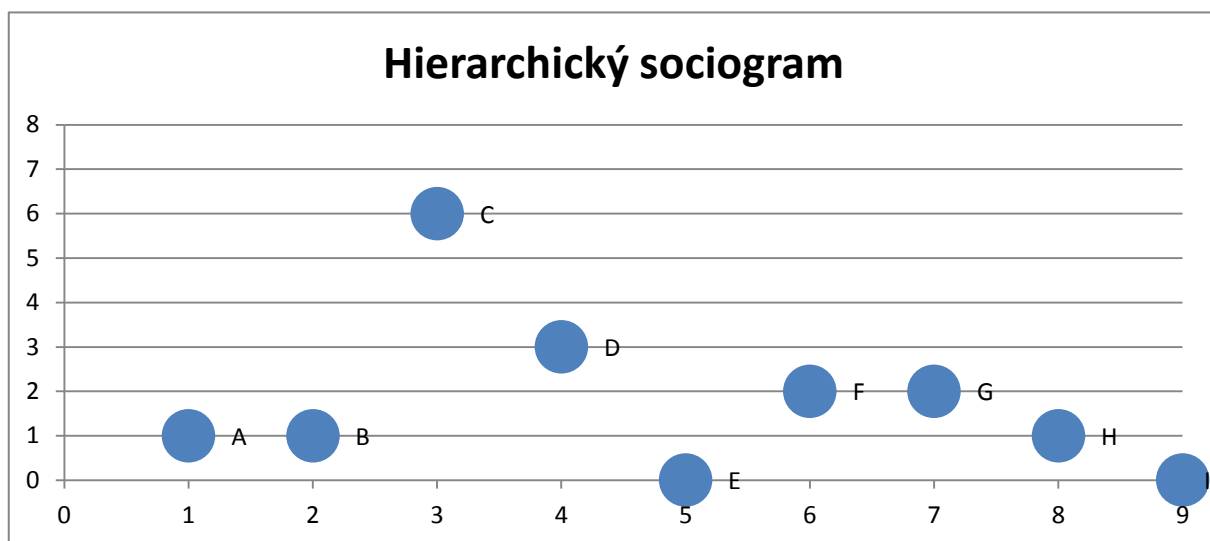
10.2.3 Otázka č. 3

10.2.3.1 Sociometrická matice

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	Odevzdané hlasy
A			+							1
B			+	+						2
C	+			+						2
D			+			+				2
E		+		+						2
F			+							1
G			+					+		2
H			+				+			2
I						+	+			2
Získané hlasy	1	1	6	3	0	2	2	1	0	16

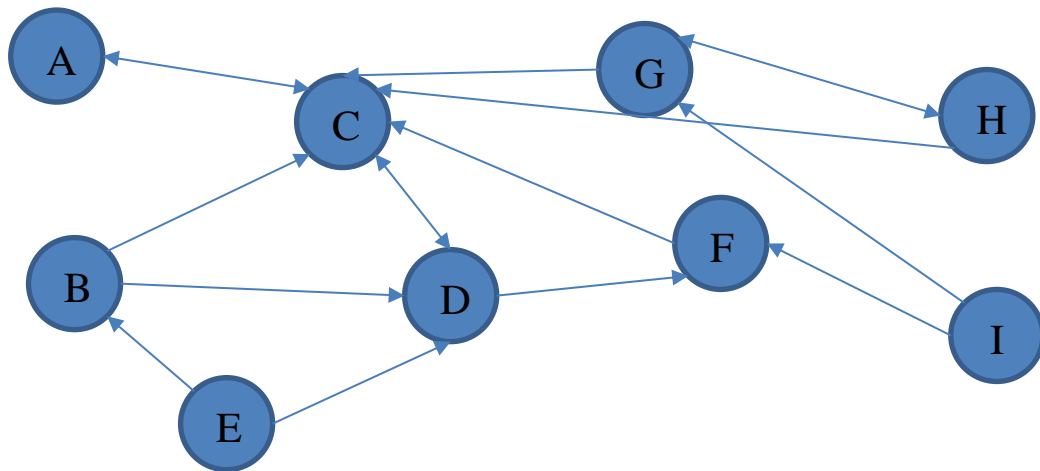
Tabulka 7 Sociometrická matice, firma Procházka, otázka č. 3, zdroj: vlastní

10.2.3.2 Hierarchický sociogram



Obrázek 17 Hierarchický sociogram, firma Procházka, otázka č. 3, zdroj: vlastní

10.2.3.3 Neuspořádaný sociogram



Obrázek 18 Neuspořádaný Sociogram, firma Procházka otázka č. 3, zdroj: vlastní

10.2.3.4 Index pozitivní expanzivity - jinými slovy také index akceptování osoby

$$IPE(A) = \frac{1}{8} = 0,125 \Rightarrow 12,5\%$$

$$IPE(B) = \frac{1}{8} = 0,125 \Rightarrow 12,5\%$$

$$IPE(C) = \frac{6}{8} = 0,75 \Rightarrow 75\%$$

$$IPE(D) = \frac{3}{8} = 0,375 \Rightarrow 37,5\%$$

$$IPE(E) = \frac{0}{8} = 0 \Rightarrow 0\%$$

$$IPE(F) = \frac{2}{8} = 0,25 \Rightarrow 25\%$$

$$IPE(G) = \frac{2}{8} = 0,25 \Rightarrow 25\%$$

$$IPE(H) = \frac{1}{8} = 0,125 \Rightarrow 12,5\%$$

$$IPE(I) = \frac{0}{8} = 0 \Rightarrow 0\%$$

10.2.3.5 Index skupinové koheze neboli skupinové spojitosti při omezeném výběru

$$SSpoj = \frac{3}{2x\frac{9}{2}} = 0,33 \Rightarrow 33\%$$

10.2.3.6 Index skupinové integrace

$$SIntegr = \frac{1}{2} = 0,5$$

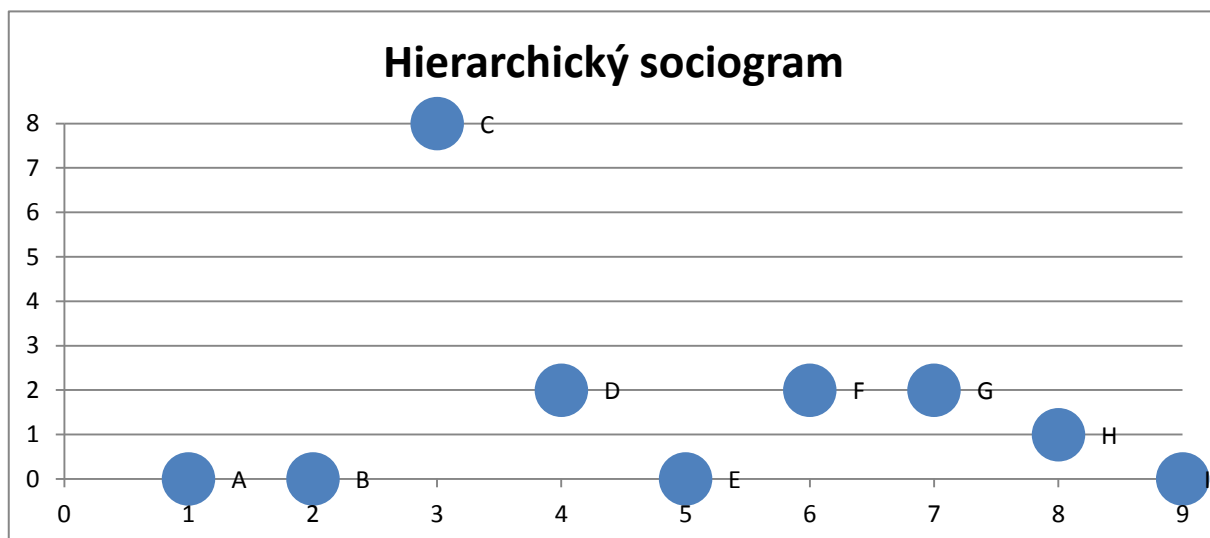
10.2.4 Otázka č. 4

10.2.4.1 Sociometrická matice

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	Odevzdané hlasy
A			+							1
B			+							1
C				+			+			2
D			+			+				2
E			+	+						2
F			+							1
G			+					+		2
H			+				+			2
I			+			+				2
Získané hlasy	0	0	8	2	0	2	2	1	0	15

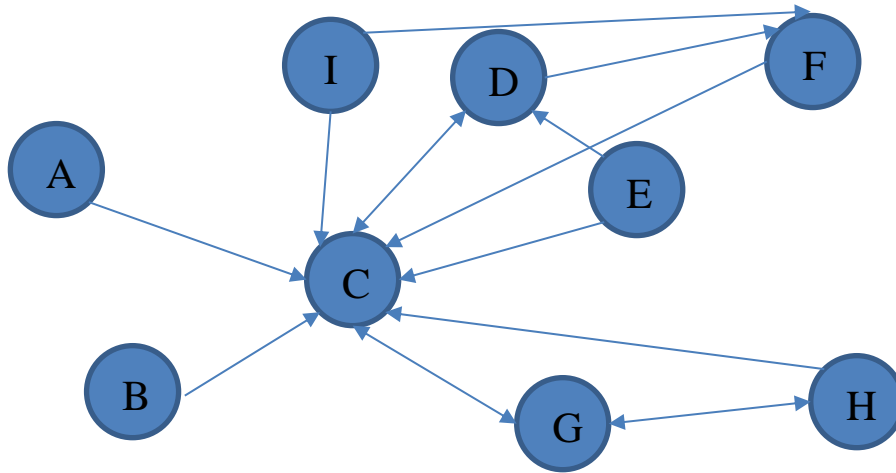
Tabulka 8 Sociometrická matice, firma Procházka, otázka č. 4, zdroj: vlastní

10.2.4.2 Hierarchický sociogram



Obrázek 19 Hierarchický sociogram, firma Procházka, otázka č. 4, zdroj: vlastní

10.2.4.3 Neuspořádaný sociogram



Obrázek 20 Neuspořádaný Sociogram, firma Procházka otázka č. 4, zdroj: vlastní

10.2.4.4 Index pozitivní expanzivity - jinými slovy také index akceptování osoby

$$IPE(A) = \frac{0}{8} = 0 \Rightarrow 0\%$$

$$IPE(B) = \frac{0}{8} = 0 \Rightarrow 0\%$$

$$IPE(C) = \frac{8}{8} = 1 \Rightarrow 100\%$$

$$IPE(D) = \frac{2}{8} = 0,25 \Rightarrow 25\%$$

$$IPE(E) = \frac{0}{8} = 0 \Rightarrow 0\%$$

$$IPE(F) = \frac{2}{8} = 0,25 \Rightarrow 25\%$$

$$IPE(G) = \frac{2}{8} = 0,25 \Rightarrow 25\%$$

$$IPE(H) = \frac{1}{8} = 0,125 \Rightarrow 12,5\%$$

$$IPE(I) = \frac{0}{8} = 0 \Rightarrow 0\%$$

10.2.4.5 Index skupinové koheze neboli skupinové spojitosti

$$SSpoj = \frac{3}{2x_2} = 0,33 \Rightarrow 33\%$$

10.2.4.6 Index skupinové integrace

$$SIntegr = \frac{1}{4} = 0,25$$

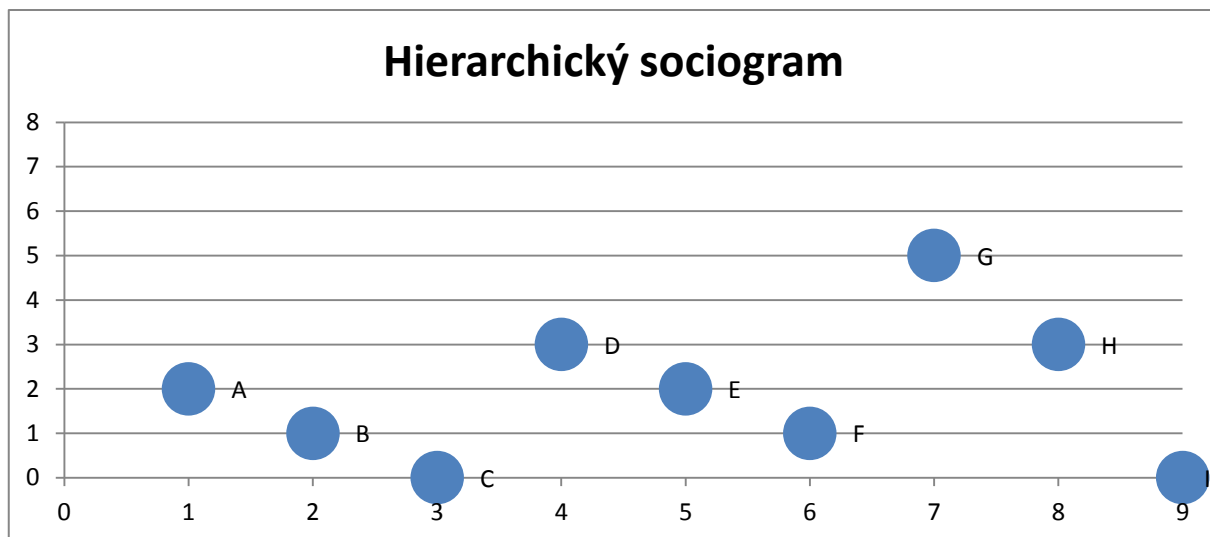
10.2.5 Otázka č. 5

10.2.5.1 Sociometrická matice

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	Odevzdané hlasy
A							+			1
B				+	+					2
C				+			+			2
D					+		+			2
E		+		+						2
F							+	+		2
G	+							+		2
H	+						+			2
I						+		+		2
Získané hlasy	2	1	0	3	2	1	5	3	0	17

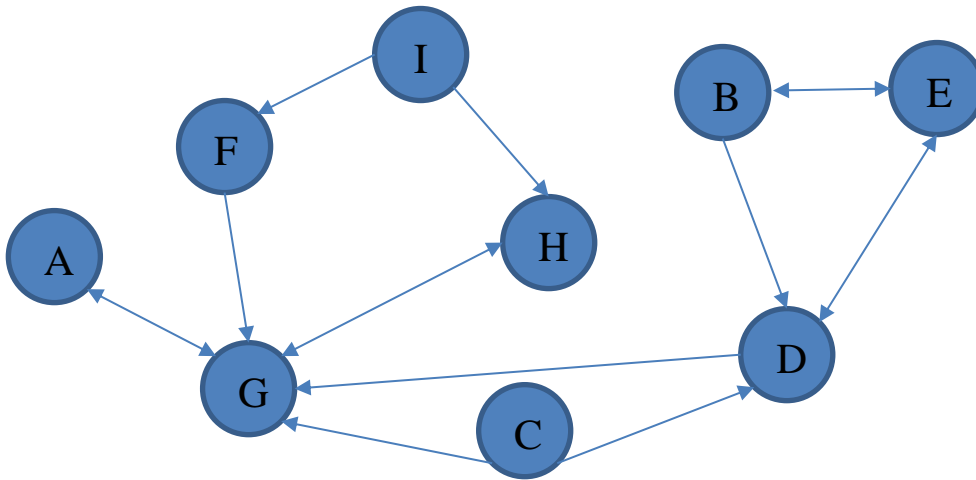
Tabulka 9 Sociometrická matice, firma Procházka, otázka č. 5, zdroj: vlastní

10.2.5.2 Hierarchický sociogram



Obrázek 21 Hierarchický sociogram, firma Procházka, otázka č. 5, zdroj: vlastní

10.2.5.3 Neuspořádaný sociogram



Obrázek 22 Neuspořádaný Sociogram, firma Procházka otázka č. 5, zdroj: vlastní

10.2.5.4 Index pozitivní expanzivity - jinými slovy také index akceptování osoby

$$IPE(A) = \frac{2}{8} = 0,25 = 25\%$$

$$IPE(B) = \frac{1}{8} = 0,125 \Rightarrow 12,5\%$$

$$IPE(C) = \frac{0}{8} = 0 \Rightarrow 0\%$$

$$IPE(D) = \frac{3}{8} = 0,375 \Rightarrow 37,5\%$$

$$IPE(E) = \frac{2}{8} = 0,25 \Rightarrow 25\%$$

$$IPE(F) = \frac{1}{8} = 0,125 \Rightarrow 12,5\%$$

$$IPE(G) = \frac{5}{8} = 0,625 \Rightarrow 62,5\%$$

$$IPE(H) = \frac{3}{8} = 0,375 \Rightarrow 37,5\%$$

$$IPE(I) = \frac{0}{8} = 0 \Rightarrow 0\%$$

10.2.5.5 Index skupinové koheze neboli skupinové spojitosti

$$SSpoj = \frac{4}{2x\frac{9}{2}} = 0,44 \Rightarrow 44\%$$

10.2.5.6 Index skupinové integrace

$$SIntegr = \frac{1}{2} = 0,5$$

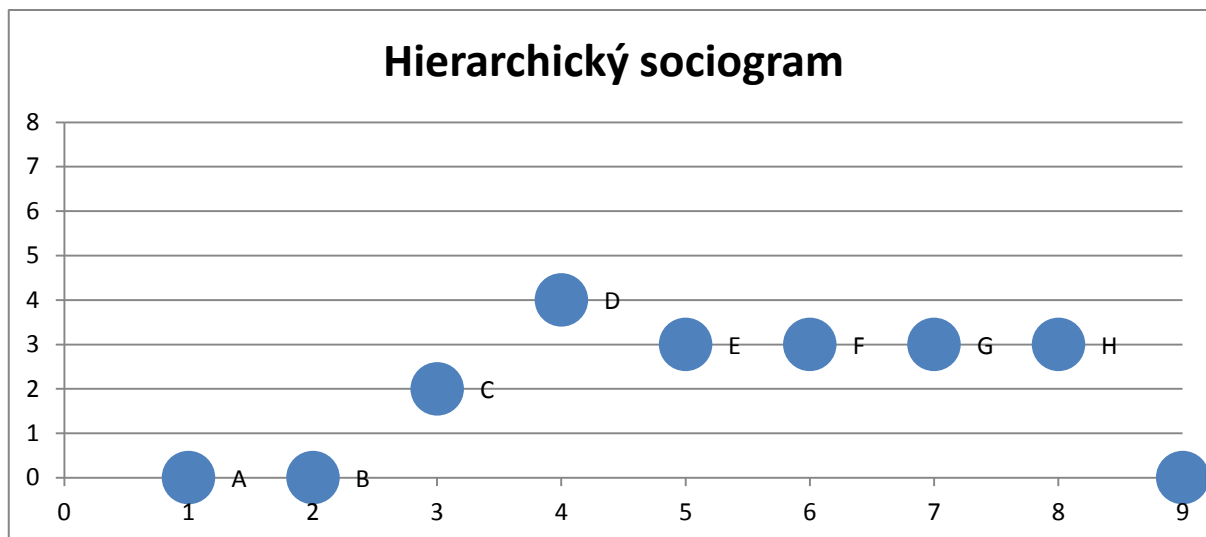
10.2.6 Otázka č. 6

10.2.6.1 Sociometrická matice

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	Odevzdané hlasy
A				+			+			2
B				+	+					2
C				+	+					2
D			+		+					2
E			+	+						2
F							+	+		2
G						+		+		2
H						+	+			2
I						+		+		2
Získané hlasy	0	0	2	4	3	3	3	3	0	18

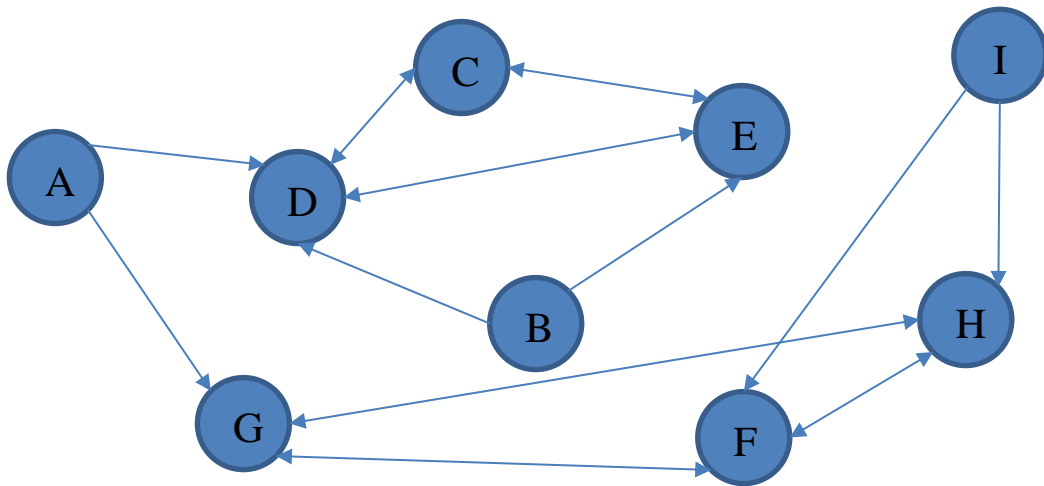
Tabulka 10 Sociometrická matice, firma Procházka, otázka č. 6, zdroj: vlastní

10.2.6.2 Hierarchický sociogram



Obrázek 23 Hierarchický sociogram, firma Procházka, otázka č. 6, zdroj: vlastní

10.2.6.3 Neuspořádaný sociogram



Obrázek 24 Neuspořádaný Sociogram, firma Procházka otázka č. 6, zdroj: vlastní

10.2.6.4 Index pozitivní expanzivity - jinými slovy také index akceptování osoby

$$IPE(A) = \frac{0}{8} = 0 \Rightarrow 0\%$$

$$IPE(B) = \frac{0}{8} = 0 \Rightarrow 0\%$$

$$IPE(C) = \frac{2}{8} = 0,25 \Rightarrow 25\%$$

$$IPE(D) = \frac{4}{8} = 0,5 \Rightarrow 50\%$$

$$IPE(E) = \frac{3}{8} = 0,375 \Rightarrow 37,5\%$$

$$IPE(F) = \frac{3}{8} = 0,375 \Rightarrow 37,5\%$$

$$IPE(G) = \frac{3}{8} = 0,375 \Rightarrow 37,5\%$$

$$IPE(H) = \frac{3}{8} = 0,375 \Rightarrow 37,5\%$$

$$IPE(I) = \frac{0}{8} = 0 \Rightarrow 0\%$$

10.2.6.5 Index skupinové koheze neboli skupinové spojitosti

$$SSpoj = \frac{6}{2x_2} = 0,66 \Rightarrow 66\%$$

10.2.6.6 Index skupinové integrace

$$SIntegr = \frac{1}{3} = 0,33$$

10.3 Příloha č. 3 – Grafické a matematické vyhodnocení pracovní skupiny č. 2

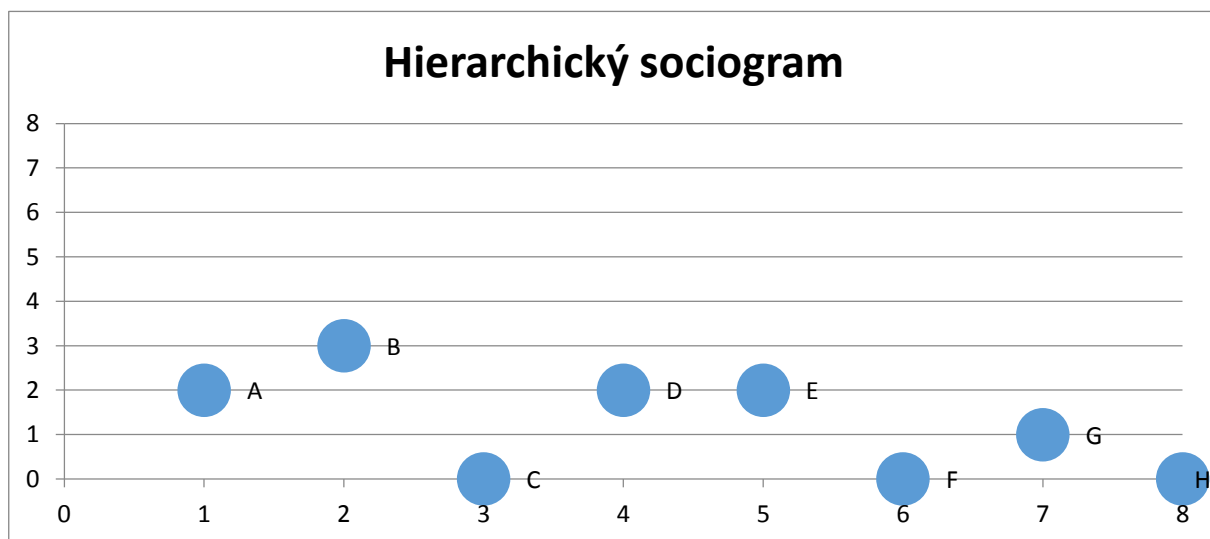
10.3.1 Otázka č. 1

10.3.1.1 Sociometrická matice

	A	B	C	D	E	F	G	H	Odevzdané hlasy
A		+							1
B	+								1
C	+	+							2
D		+							1
E							+		1
F					+				1
G				+					1
H				+	+				2
Získané hlasy	2	3	0	2	2	0	1	0	10

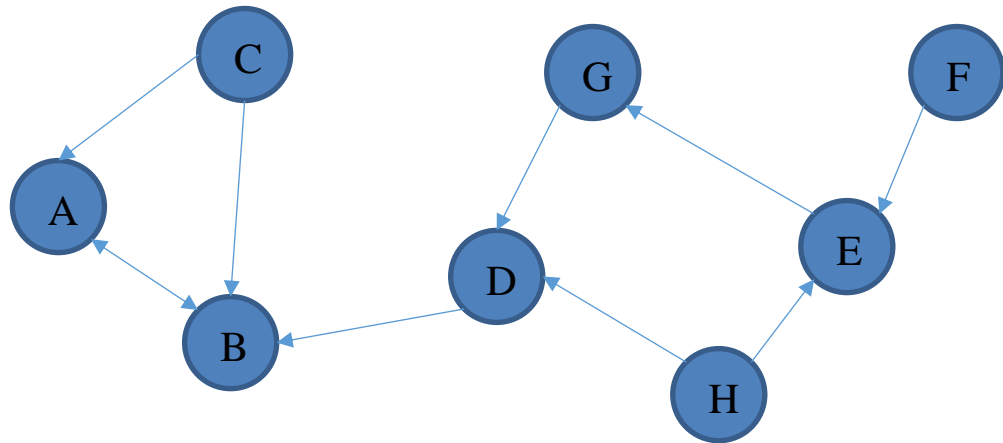
Tabulka 11 Sociometrická matice, firma HP Tronic, otázka č. 1, zdroj: vlastní

10.3.1.2 Hierarchický sociogram



Obrázek 25 Hierarchický sociogram, firma HP Tronic, otázka č. 1, zdroj: vlastní

10.3.1.3 Neuspořádaný sociogram



Obrázek 26 Neuspořádaný Sociogram, firma HP Tronic otázka č. 1, zdroj: vlastní

10.3.1.4 Index pozitivní expanzivity - jinými slovy také index akceptování osoby

$$IPE(A) = \frac{2}{7} = 0,2857 \Rightarrow 28,57\%$$

$$IPE(B) = \frac{3}{7} = 0,4286 \Rightarrow 42,86\%$$

$$IPE(C) = \frac{0}{7} = 0 \Rightarrow 0\%$$

$$IPE(D) = \frac{2}{7} = 0,2857 \Rightarrow 28,57\%$$

$$IPE(E) = \frac{2}{7} = 0,2857 \Rightarrow 28,57\%$$

$$IPE(F) = \frac{0}{7} = 0 \Rightarrow 0\%$$

$$IPE(G) = \frac{1}{7} = 0,1429 \Rightarrow 14,29\%$$

$$IPE(H) = \frac{0}{7} = 0 \Rightarrow 0\%$$

10.3.1.5 Index skupinové koheze neboli skupinové spojitosti

$$SSpoj = \frac{1}{2 \times \frac{8}{2}} = 0,125 \Rightarrow 12,5\%$$

10.3.1.6 Index skupinové integrace

$$SIntegr = \frac{1}{3} = 0,33$$

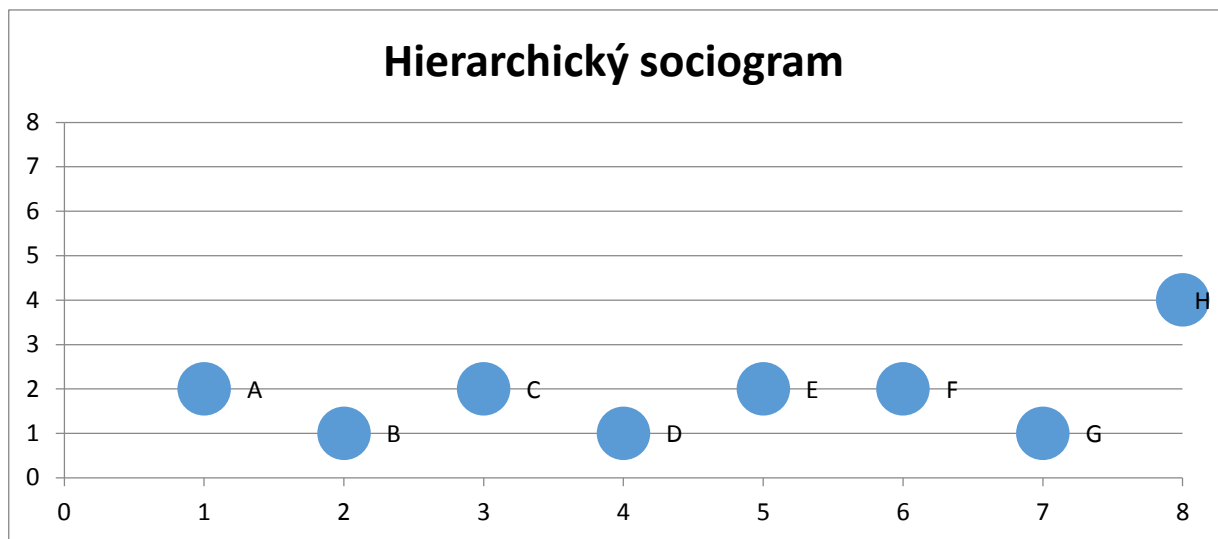
10.3.2 Otázka č. 2

10.3.2.1 Sociometrická matice

	A	B	C	D	E	F	G	H	Odevzdané hlasy
A		+	+						2
B				+				+	2
C	+							+	2
D							+	+	2
E						+		+	2
F	+								2
G					+				1
H			+			+			2
Získané hlasy	2	1	2	1	2	2	1	4	15

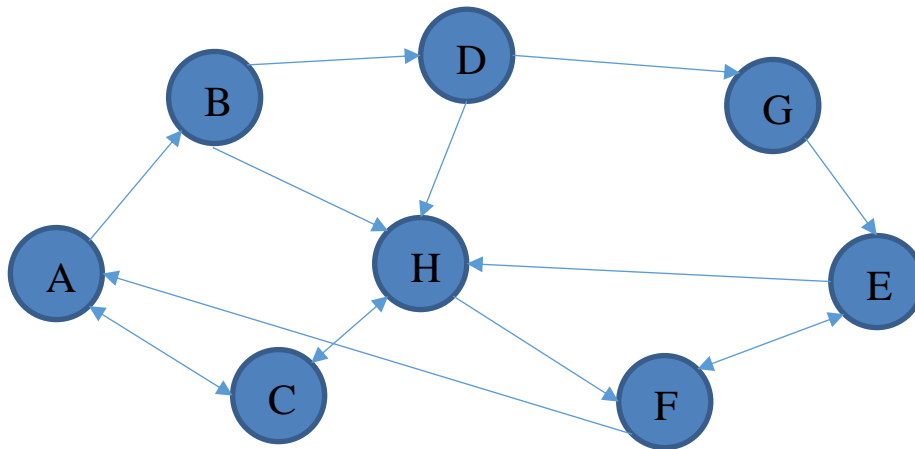
Tabulka 12 Sociometrická matice, firma HP Tronic, otázka č. 2, zdroj: vlastní

10.3.2.2 Hierarchický sociogram



Obrázek 27 Hierarchický sociogram, firma HP Tronic, otázka č. 2, zdroj: vlastní

10.3.2.3 Neuspořádaný sociogram



Obrázek 28 Neuspořádaný Sociogram, firma HP Tronic otázka č. 2, zdroj: vlastní

10.3.2.4 Index pozitivní expanzivity - jinými slovy také index akceptování osoby

$$IPE(A) = \frac{2}{7} = 0,2857 \Rightarrow 28,57\%$$

$$IPE(B) = \frac{1}{7} = 0,1429 \Rightarrow 14,29\%$$

$$IPE(C) = \frac{2}{7} = 0,2857 \Rightarrow 28,57\%$$

$$IPE(D) = \frac{1}{7} = 0,1429 \Rightarrow 14,29\%$$

$$IPE(E) = \frac{2}{7} = 0,2857 \Rightarrow 28,57\%$$

$$IPE(F) = \frac{2}{7} = 0,2857 \Rightarrow 28,57\%$$

$$IPE(G) = \frac{1}{7} = 0,1429 \Rightarrow 14,29\% \\ > 57,14\%$$

$$IPE(H) = \frac{4}{7} = 0,5714 =$$

10.3.2.5 Index skupinové koheze neboli skupinové spojitosti

$$SSpoj = \frac{3}{2 \times \frac{8}{2}} = 0,375 \Rightarrow 37,5\%$$

10.3.2.6 Index skupinové integrace

$$SIntegr = \emptyset$$

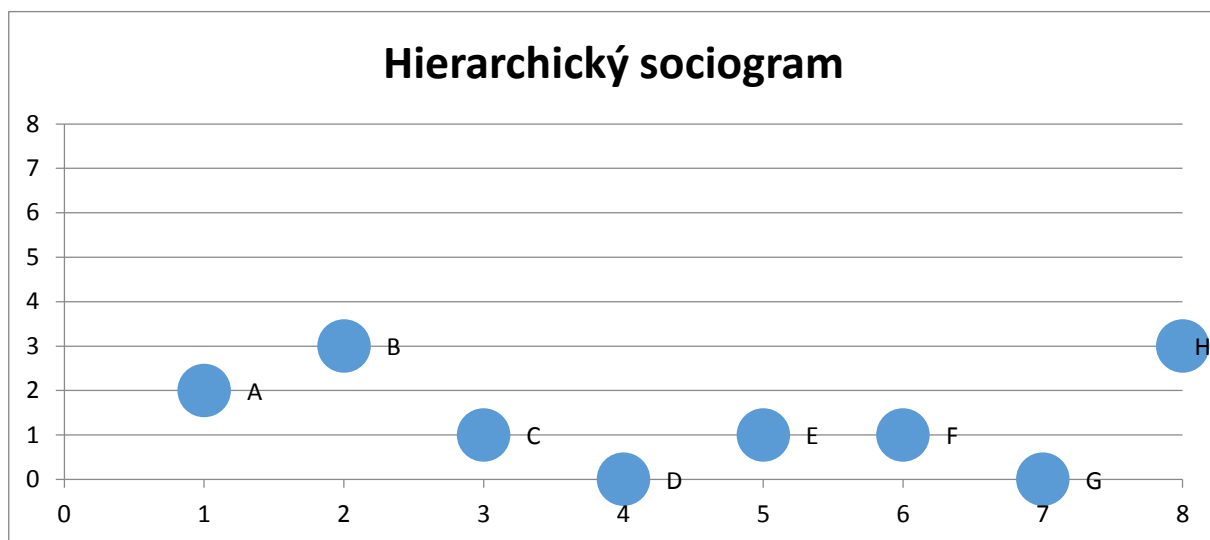
10.3.3 Otázka č. 3

10.3.3.1 Sociometrická matice

	A	B	C	D	E	F	G	H	Odevzdané hlasy
A		+	+						2
B	+								1
C		+							1
D								+	1
E								+	1
F								+	1
G	+	+							2
H					+	+			2
Získané hlasy	2	3	1	0	1	1	0	3	11

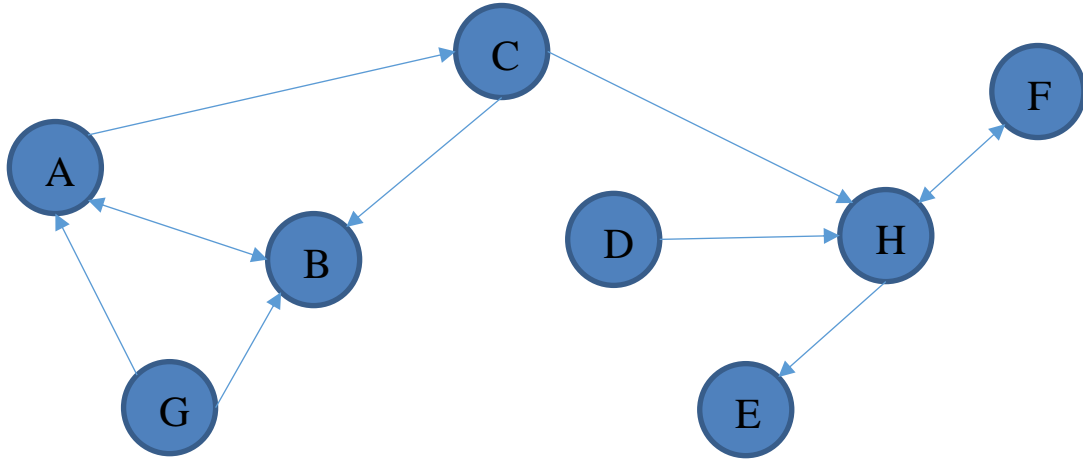
Tabulka 13 Sociometrická matice, firma HP Tronic, otázka č. 3, zdroj: vlastní

10.3.3.2 Hierarchický sociogram



Obrázek 29 Hierarchický sociogram, firma HP Tronic, otázka č. 3, zdroj: vlastní

10.3.3.3 Neuspořádaný sociogram



Obrázek 30 Neuspořádaný Sociogram, firma HP Tronic otázka č. 3, zdroj: vlastní

10.3.3.4 Index pozitivní expanzivity - jinými slovy také index akceptování osoby

$$IPE(A) = \frac{2}{7} = 0,2857 \Rightarrow 28,57\%$$

$$IPE(B) = \frac{3}{7} = 0,4286 = 42,86\%$$

$$IPE(C) = \frac{1}{7} = 0,1429 \Rightarrow 14,29\%$$

$$IPE(D) = \frac{0}{7} = 0 \Rightarrow 0\%$$

$$IPE(E) = \frac{1}{7} = 0,1429 \Rightarrow 14,29\%$$

$$IPE(F) = \frac{1}{7} = 0,1429 \Rightarrow 14,29\%$$

$$IPE(G) = \frac{0}{7} = 0 \Rightarrow 0\%$$

$$IPE(H) = \frac{3}{7} = 0,4286 = 42,86\%$$

10.3.3.5 Index skupinové koheze neboli skupinové spojitosti

$$SSpoj = \frac{2}{2 \times \frac{8}{2}} = 0,25 \Rightarrow 25\%$$

10.3.3.6 Index skupinové integrace

$$SIntegr = \frac{1}{2} = 0,5$$

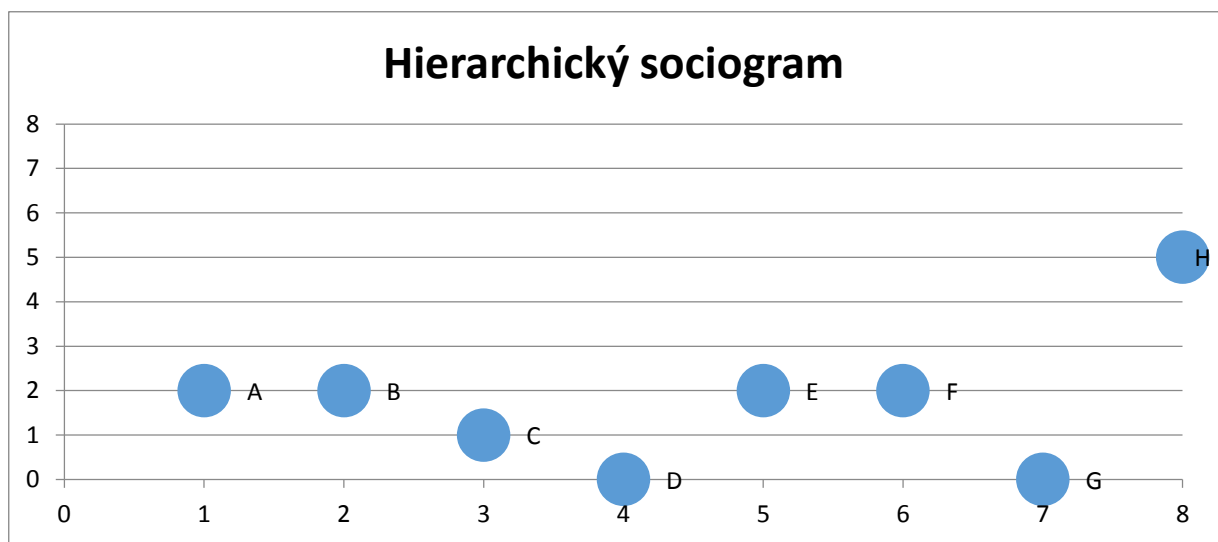
10.3.4 Otázka č. 4

10.3.4.1 Sociometrická matice

	A	B	C	D	E	F	G	H	Odevzdané hlasy
A		+							1
B	+							+	2
C					+			+	2
D								+	1
E						+		+	2
F					+			+	2
G	+	+							2
H			+			+			2
Získané hlasy	2	2	1	0	2	2	0	5	14

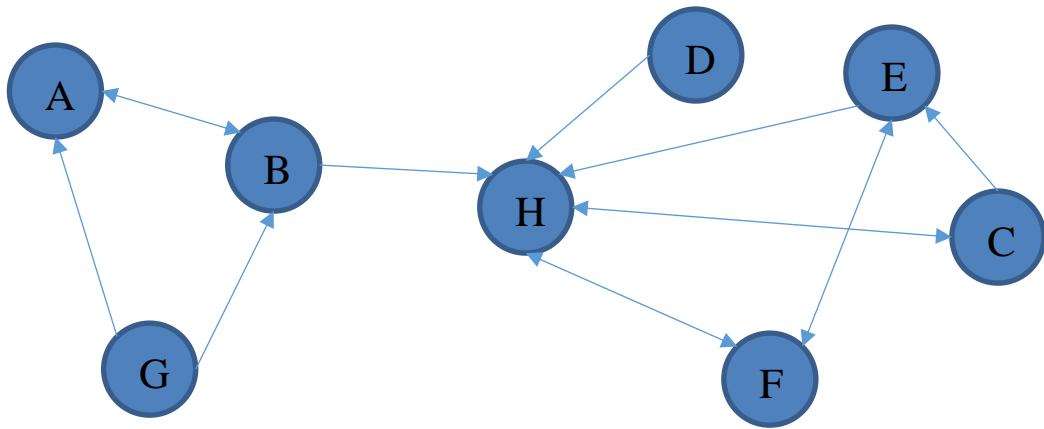
Tabulka 14 Sociometrická matice, firma HP Tronic, otázka č. 4, zdroj: vlastní

10.3.4.2 Hierarchický sociogram



Obrázek 31 Hierarchický sociogram, firma HP Tronic, otázka č. 4, zdroj: vlastní

10.3.4.3 Neuspořádaný sociogram



Obrázek 32 Neuspořádaný Sociogram, firma HP Tronic otázka č. 4, zdroj: vlastní

10.3.4.4 Index pozitivní expanzivity - jinými slovy také index akceptování osoby

$$IPE(A) = \frac{2}{7} = 0,2857 \Rightarrow 28,57\%$$

$$IPE(B) = \frac{2}{7} = 0,2857 \Rightarrow 28,57\%$$

$$IPE(C) = \frac{1}{7} = 0,1429 \Rightarrow 14,29\%$$

$$IPE(D) = \frac{0}{7} = 0 \Rightarrow 0\%$$

$$IPE(E) = \frac{2}{7} = 0,2857 \Rightarrow 28,57\%$$

$$IPE(F) = \frac{2}{7} = 0,2857 \Rightarrow 28,57\%$$

$$IPE(G) = \frac{0}{7} = 0 \Rightarrow 0\%$$

$$IPE(H) = \frac{5}{7} = 0,7143 \Rightarrow 71,43\%$$

10.3.4.5 Index skupinové koheze neboli skupinové spojitosti

$$SSpoj = \frac{3}{2 \times \frac{8}{2}} = 0,375 \Rightarrow 37,5\%$$

10.3.4.6 Index skupinové integrace

$$SIntegr = \frac{1}{2} = 0,5$$

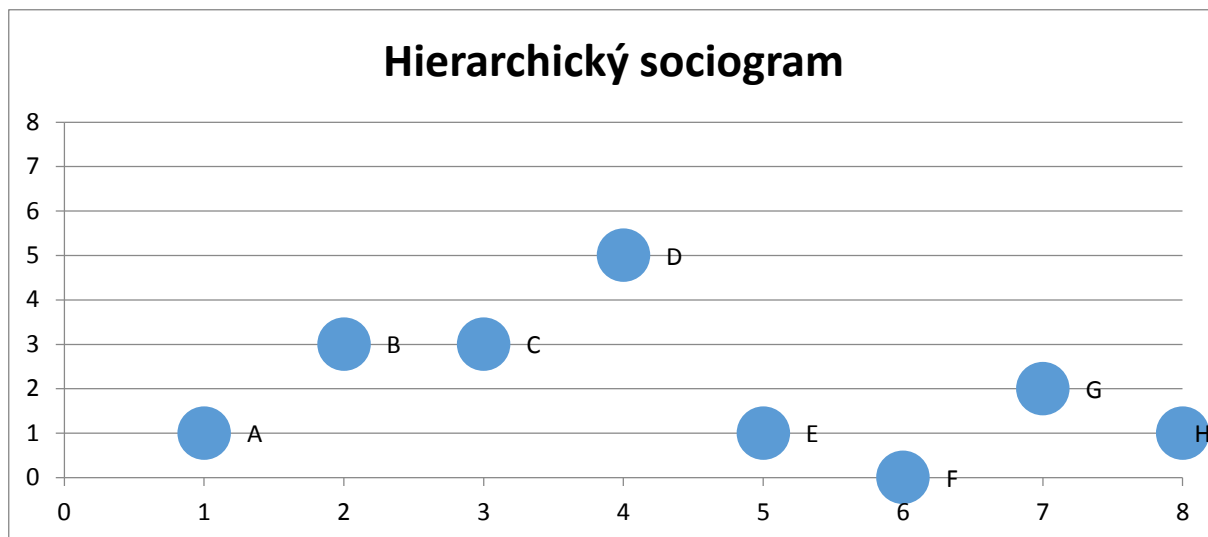
10.3.5 Otázka č. 5

10.3.5.1 Sociometrická matice

	A	B	C	D	E	F	G	H	Odevzdané hlasy
A		+	+						2
B			+	+					2
C	+			+					2
D							+	+	2
E				+			+		2
F		+			+				2
G		+		+					2
H			+	+					2
Získané hlasy	1	3	3	5	1	0	2	1	16

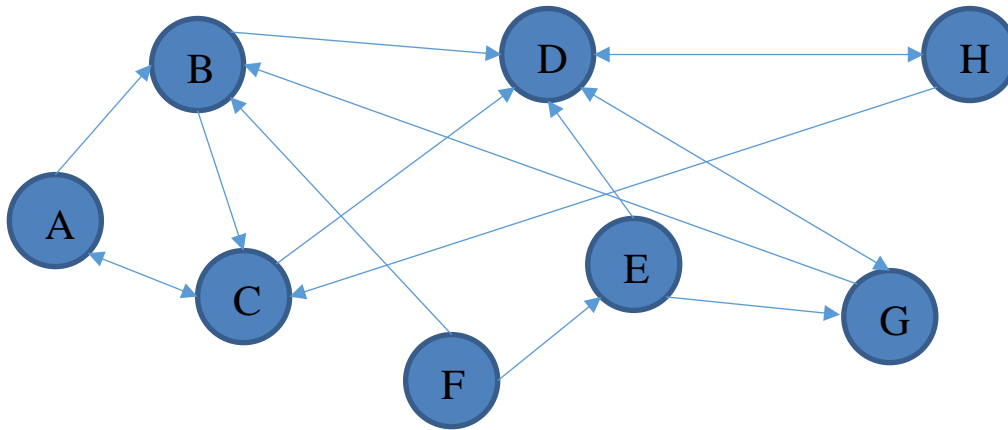
Tabulka 15 Sociometrická matice, firma HP Tronic, otázka č. 5, zdroj: vlastní

10.3.5.2 Hierarchický sociogram



Obrázek 33 Hierarchický sociogram, firma HP Tronic, otázka č. 5, zdroj: vlastní

10.3.5.3 Neuspořádaný sociogram



Obrázek 34 Neuspořádaný Sociogram, firma HP Tronic otázka č. 5, zdroj: vlastní

10.3.5.4 Index pozitivní expanzivity - jinými slovy také index akceptování osoby

$$IPE(A) = \frac{1}{7} = 0,1429 \Rightarrow 14,29\%$$

$$IPE(B) = \frac{3}{7} = 0,4286 \Rightarrow 42,86\%$$

$$IPE(C) = \frac{3}{7} = 0,4286 \Rightarrow 42,86\%$$

$$IPE(D) = \frac{5}{7} = 0,7143 \Rightarrow 71,43\%$$

$$IPE(E) = \frac{1}{7} = 0,1429 \Rightarrow 14,29\%$$

$$IPE(F) = \frac{0}{7} = 0 = 0\%$$

$$IPE(G) = \frac{2}{7} = 0,2857 \Rightarrow 28,57\%$$

$$IPE(H) = \frac{1}{7} = 0,1429 \Rightarrow 14,29\%$$

10.3.5.5 Index skupinové koheze neboli skupinové spojitosti

$$SSpoj = \frac{3}{2x\frac{8}{2}} = 0,375 \Rightarrow 37,5\%$$

10.3.5.6 Index skupinové integrace

$$SIntegr = \frac{1}{1} = 1$$

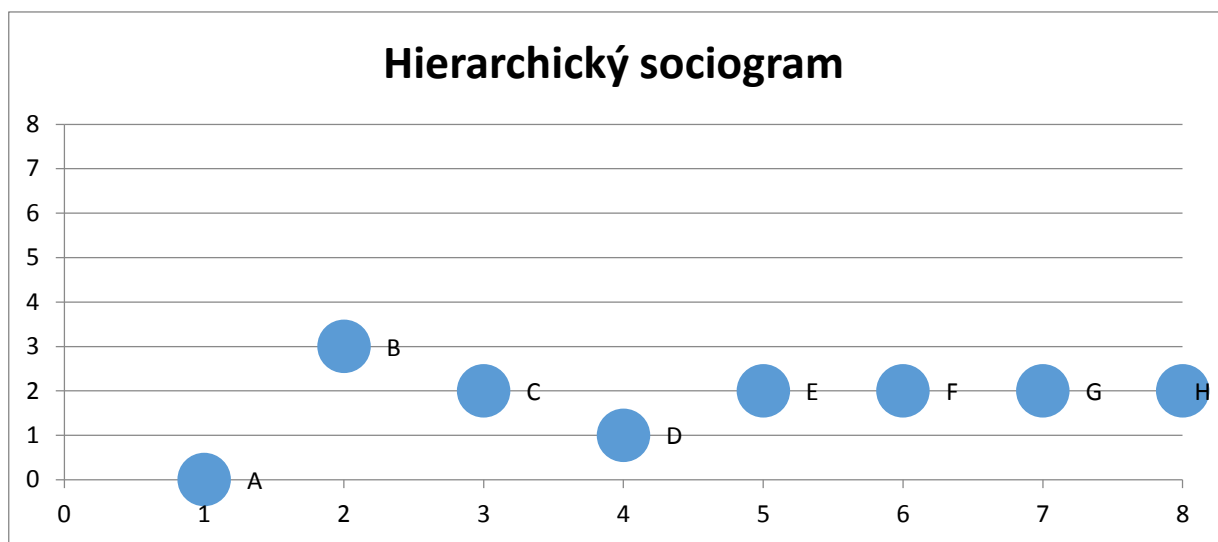
10.3.6 Otázka č. 6

10.3.6.1 Sociometrická matice

	A	B	C	D	E	F	G	H	Odevzdané hlasy
A		+	+						2
B			+		+				2
C		+			+				2
D							+	+	2
E		+		+					2
F									0
G						+		+	2
H						+	+		2
Získané hlasy	0	3	2	1	2	2	2	2	14

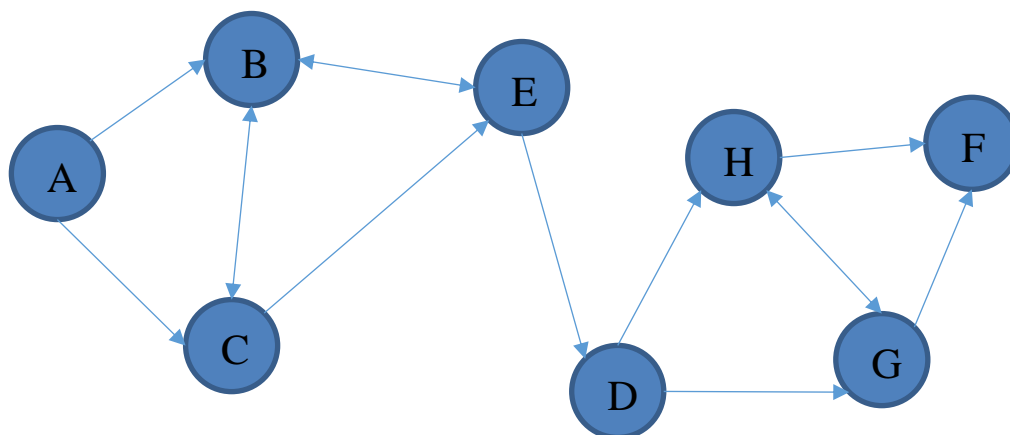
Tabulka 16 Sociometrická matice, firma HP Tronic, otázka č. 6, zdroj: vlastní

10.3.6.2 Hierarchický sociogram



Obrázek 35 Hierarchický sociogram, firma HP Tronic, otázka č. 6, zdroj: vlastní

10.3.6.3 Neuspořádaný sociogram



Obrázek 36 Neuspořádaný Sociogram, firma HP Tronic otázka č. 6, zdroj: vlastní

10.3.6.4 Index pozitivní expanzivity - jinými slovy také index akceptování osoby

$$IPE(A) = \frac{0}{7} = 0 \Rightarrow 0\%$$

$$IPE(B) = \frac{3}{7} = 0,4286 \Rightarrow 42,86\%$$

$$IPE(C) = \frac{2}{7} = 0,2857 \Rightarrow 28,57\%$$

$$IPE(D) = \frac{1}{7} = 0,1429 \Rightarrow 14,29\%$$

$$IPE(E) = \frac{2}{7} = 0,2857 \Rightarrow 28,57\%$$

$$IPE(F) = \frac{2}{7} = 0,2857 \Rightarrow 28,57\%$$

$$IPE(G) = \frac{2}{7} = 0,2857 \Rightarrow 28,57\%$$

$$IPE(H) = \frac{2}{7} = 0,2857 \Rightarrow 28,57\%$$

10.3.6.5 Index skupinové koheze neboli skupinové spojitosti

$$SSpoj = \frac{3}{2x\frac{8}{2}} = 0,375 \Rightarrow 37,5\%$$

10.3.6.6 Index skupinové integrace

$$SIntegr = \frac{1}{1} = 1$$