

**UNIVERZITA KARLOVA V PRAZE**

**FAKULTA SOCIÁLNÍCH VĚD**

Institut sociologických studií

**Bakalářská práce**

**2011**

**Kristýna Knížová**

**UNIVERZITA KARLOVA V PRAZE**

**FAKULTA SOCIÁLNÍCH VĚD**

Institut sociologických studií

**Kristýna Knížová**

**Pracovní vztahy a sociometrie jako metoda  
jejich měření**

*Bakalářská práce*

Praha 2011

Autor práce: **Kristýna Knížová**

Vedoucí práce: **Doc. PhDr. Pavel Kuchař, CSc.**

Rok obhajoby: **2011**

## **Bibliografický záznam**

KNÍŽOVÁ, Kristýna. *Pracovní vztahy a sociometrie jako metoda jejich měření*. Praha, 2011. 58 s. Bakalářská práce (Bc.) Univerzita Karlova, Fakulta sociálních věd, Institut sociologických studií. Katedra sociologie. Vedoucí bakalářské práce Doc. PhDr. Pavel Kuchař, CSc.

## **Abstrakt**

Sociometrický test zkoumá preferenční chování členů skupiny. Prostřednictvím dotazníků výzkumník získá od členů volby, které oni provedou na základě předložených kritérií. Ze získaných odpovědí pak výzkumník usuzuje o preferencích členů a odhaluje strukturu skupiny. Pracovní skupiny jsou vhodné pro zkoumání touto metodou díky relativní stálosti složení kolektivu, každodenním interakcím, společnému pracovišti a cíli. Tyto okolnosti umožňují vznik neformálních vztahů mezi spolupracovníky. Každá pracovní skupina je unikátní a na vztahy uvnitř kolektivu mají vliv různé faktory. Patří mezi ně například charakter práce, fyzická podoba pracoviště a složení členů. Kvalitní vztahy v práci jsou pro zaměstnance také důležité, ve hře nejsou pouze dobrý plat a jistota zaměstnání. Ve svém výzkumu jsem využila sociometrický test. V každé skupině identifikuji menší podskupinu, kterou nazývám „jádro“ skupiny. Mezi těmito členy se opakovaně objevují různé preference. V závěru věnuji pozornost sociometrii z metodologického hlediska. Zvažuji výhody i nevýhody sociometrického testu při měření pracovních vztahů a uzavírám diskuzi s tím, že sociometrický test je vhodnou metodou pro zkoumání sociopreferenčních voleb členů a neformální struktury skupiny.

## **Abstract**

A sociometric test measures preferential choices of members within a group. Researcher gets the choices through questionnaires in which the members make choices according to several criterions. Then he identifies the preferences and informal structure of the group. Working group is relevant for this method thanks its basic characteristics as common workplace, goals, everyday interactions etc. Nice relationships are important

for employees too, there are not considered only good salary and job security. In my research I examined three different working groups and I used the sociometric test. I present results in teams separately because every of them is unique. At the end of research I summarize the main findings. In discussion I deal with the sociometric test in the methodological way. I write here about pros and cons which I had noticed. Finally I claim that the sociometric test is a suitable method for measuring sociopreferential choices of members and the informal structure of group.

### **Klíčová slova**

struktura skupiny, preferenční volby, sociogram, neformální vztahy, sociometrický test

### **Keywords**

group structure, preferential choices, sociogram, informal relationships, sociometric test

**Rozsah práce:** 76.900 znaků

## **Prohlášení**

1. Prohlašuji, že jsem předkládanou práci zpracovala samostatně a použila jen uvedené prameny a literaturu.
2. Prohlašuji, že práce nebyla využita k získání jiného titulu.
3. Souhlasím s tím, aby práce byla zpřístupněna pro studijní a výzkumné účely.

V Praze dne

Kristýna Knížová

## **Poděkování**

Na tomto místě bych ráda poděkovala svému vedoucímu práce za čas, který mi věnoval, dále všem, kteří mi pomohli při realizaci výzkumu a v neposlední řadě svým rodičům za dlouholetou podporu při studiu.

**Institut sociologických studií**  
**Projekt bakalářské práce**  
**Metody sociometrie a klíčové role v pracovním týmu**

## **Námět práce**

V práci bych ráda v první části teoreticky vymezila základní principy metod sociometrie jako způsobu měření preferenčních vazeb v rámci pracovních týmů a jejich koheze, kterým dal základ Jacob Levy Moreno. Chci vymezit základní pojmy a termíny související s problematikou, věnovat se otázce formování rolí ve skupině a významům skupinových rolí. Dále bych věnovala pozornost sociometrii jako metodě, zásadám a postupům sociometrického výzkumu. V této části dále popíšu výstupy, které sociometrie dává, a to především sociogram a tabulka. Tímto bych ráda přistoupila k zamyšlení se, jaké informace si můžeme slibovat od sociometrie, jaké informace nabízí a jaké jsou naše možnosti naložení s nimi, jaké využití nám mohou nabídnout. Největší důraz bych asi věnovala možnostem využití pro vedoucího daného týmu, jako např. pomůcka pro efektivnější cesty motivace pracovníků k výkonu, nebo ovlivnění sociálního klimatu ve skupině.

V druhé, praktické části, chci aplikovat tuto metodu na 3-5 pracovních týmech a analyzovat výsledky. Věřím, že se mi podaří získat pracovní týmy různých velikostí pro možnost mj. porovnávání možnosti vlivu velikosti skupiny na trendy vyskytující se v ní. Jeden z mých předpokladů se např. týká výskytu tzv. izolátů, jejich výskyt očekávám spíše ve větších pracovních týmech, na rozdíl od menších pracovních skupin. Ráda bych také měřila míru koheze ve skupině, kde očekávám její zmenšování s rostoucím počtem členů ve skupině.

Využitím sociometrického měření bych především ráda poukázala na profilování různých důležitých rolí v rámci pracovního týmu, které mají klíčové postavení v kolektivu. Předpokládám, že v každém týmu se objeví osoba, ke které povede většina pozitivních vazeb. Zároveň lze očekávat, že se vyskytnou nějaké negativní vazby. Ale vzhledem k tomu, že se bude jednat o pracovní týmy a příjemná atmosféra v pracovním prostředí je preferována nad nepříjemnou (stejně jako snad ve všech skupinách), domnívám se, že pozitivní vazby a přátelské klima bude převažovat nad nesnášenlivostí.



## **Předpokládané metody zpracování**

Sociometrický výzkum chci aplikovat na 3-5 pracovních týmech formou sociometrického dotazníku, mezi kterými bych výsledky také mohla porovnávat a všimnout si případných souběžných trendů, tendencí, anebo naopak rozdílů v závislosti na různých okolnostech a faktorech. Výsledky bych ráda prezentovala zejména formou sociogramu a tabulky, které představují základní a vcelku přehledné výstupy této výzkumné metody.

V rámci těchto výstupů chci věnovat pozornost také klíčovým rolím v pracovním týmu a jejich významům pro skupinu a možnostech jejich využití pro vedoucího při komunikaci s týmem a řízením.

## **Předběžná struktura práce**

- 1) Úvod
- 2) Teoretická část
  - a) Historie, vznik sociometrie
  - b) Základní pojmy
  - c) Metody
  - d) Možnosti využití
- 3) Praktická část
  - a) Vymezení zkoumaných pracovních týmů
  - b) Průběh zkoumání
  - c) Výsledky
- 4) Závěr

## **Orientační seznam literatury**

BAHBOUH, R. *Sociomapování*, GemaArt, 1994, 53 s.

CIKLER, J. *K sociologii malých společenských skupin (sociometrická studie)*, Praha: Státní pedagogické nakladatelství, 1969, 108 s.

HLINKA, J. *Srovnání sociomapování s dalšími metodami zachycení sociální struktury*, Praha, 2005, 85 s.

PETRUŠEK, M. *Sociometrie*. Praha: Svoboda, 1969. 262 s.

# OBSAH

<b>OBSAH</b> .....	<b>1</b>
<b>ÚVOD</b> .....	<b>2</b>
<b>1 PRACOVNÍ VZTAHY</b> .....	<b>4</b>
1.1 ZAČÁTKY HUMAN RESOURCES .....	4
1.2 VÝZNAM PRÁCE PRO ZAMĚSTNANCE .....	4
1.3 PRACOVNÍ SKUPINA .....	5
<b>2 SOCIOMETRIE</b> .....	<b>9</b>
2.1 SOCIÁLNÍ ATOM .....	10
2.2 DOTAZNÍK .....	12
2.2.1 Preference .....	12
2.2.2 Volby.....	13
2.3 VÝSTUPY.....	13
2.3.1 Sociogram.....	13
2.3.2 Indexy .....	14
2.3.3 Matice.....	14
2.3.4 Sociometrické role.....	14
2.4 VYUŽITÍ SOCIOMETRIE .....	15
<b>3 VÝZKUM</b> .....	<b>16</b>
3.1 METODOLOGIE A CÍLE VÝZKUMU .....	16
3.2 PRACOVNÍ SKUPINA Č. 1 .....	21
3.2.1 Shrnutí.....	30
3.3 PRACOVNÍ SKUPINA Č. 2 .....	31
3.3.1 Shrnutí.....	39
3.4 PRACOVNÍ SKUPINA Č. 3 .....	41
3.4.1 Shrnutí.....	47
3.5 SHRNUÍ.....	48
<b>4 DISKUZE</b> .....	<b>50</b>
<b>ZÁVĚR</b> .....	<b>54</b>
<b>SUMMARY</b> .....	<b>56</b>
<b>LITERATURA</b> .....	<b>57</b>
<b>SEZNAM PŘÍLOH</b> .....	<b>59</b>
<b>PŘÍLOHY</b> .....	<b>60</b>

# ÚVOD

Ve své práci se věnuji problematice pracovních vztahů a zejména pak jejich měření prostřednictvím sociometrie. Důležitost kvality pracovních vztahů je dána zejména množstvím času, které člověk stráví v práci. Běžný zaměstnanec v práci na plný úvazek tráví spoustu hodin se svými kolegy. Vstoupí do celé řady formálních vztahů, ale i do neformálních. Formální vztahy jsou určeny primárně organizací podniku, autoritou seshora. Neformální vztahy se naopak utvářejí spontánně mezi lidmi, často nezávisle na formální struktuře. Ve své práci se chci zaměřit na zkoumání neformálních vztahů, protože si myslím, že jsou podstatné a měla by se jim věnovat pozornost.

Cílem mé práce je prověření sociometrického testu při zkoumání neformálních vztahů v pracovním kolektivu, jeho vyzkoušení a závěrečné zhodnocení metody v praxi.

Pro svůj výzkum jsem si vybrala metodu, jejíž začátky se datují do 20. – 30. let 20. století a která je dnes trochu opomíjená, obzvláště pak v pracovní sféře. Sociometrie měří vztahy ve skupině a její strukturu. Tato metoda dnes u nás nachází využití zejména ve školství při zkoumání vztahů mezi spolužáky ve třídách. Základní metodika je však obecná a při různých modifikacích, kde se zohlední specifika zkoumaných skupin, ji lze použít na různé typy kolektivů. Jak jsem se již zmínila, já budu zkoumat pracovní kolektivy.

Ve svém výzkumu se zaměřím především na neformální vztahy v pracovních skupinách. Věřím, že sociometrický test mi pomůže zobrazit strukturu skupiny a umožní mi bližší náhled do vztahů mezi členy skupiny.

Díky vlastnímu výzkumu si sociometrický test vlastnoručně vyzkouším a prakticky se s ním seznámím. Hlavní zjištění z této cenné zkušenosti se pokusím shrnout v kapitole, která bude věnována sociometrii z metodologického hlediska. Sumarizuji zde hlavní přednosti a slabiny jednotlivých částí metody při zkoumání pracovních skupin.

V první části práce pojednávám o pracovních vztazích a pracovní skupině. Zde stručně popisují základní pojmy vztahující se k problematice. Druhá kapitola je krátkým představením sociometrie čtenáři a zejména předzvěst hlubší metodologické analýzy, která je zařazená až dále v textu. Značnou část práce věnuji vlastnímu výzkumu, v rámci kterého zkoumám sociometrickým testem tři různé pracovní skupiny. Díky vlastnímu výzkumu jsem se také seznámila se sociometrií v praxi, což mi pomůže při závěrečné

diskuzi nad možnostmi využití sociometrie v pracovní sféře a při zamyšlení se nad sociometrií z metodologického hlediska. Zmíním silné stránky metody, upozorním na kritická místa a zhodnotím celkově sociometrický test při měření pracovních vztahů.

Sociometrii v pracovních týmech u nás není v současné literatuře příliš věnována pozornost, proto také doufám, že moje práce umožní případnému zájemci přiblížit tuto bohužel mírně zapomenutou metodiku vcelku přehledně.

# 1 PRACOVNÍ VZTAHY

## 1.1 Začátky Human Resources<sup>1</sup>

Široký zájem o vztahy na pracovišti a vůbec vztahy mezi zaměstnanci jako sociálními bytostmi odstartovaly známé Hawthornské experimenty, které prováděl Elton Mayo se svými kolegy ve 20. letech 20. století ve firmě Western Electric Company. Původním záměrem experimentů bylo zjistit souvislost mezi výkonností pracovníků a osvětlením pracoviště. Namísto potvrzení vztahu mezi těmito dvěma proměnnými, E.Mayo a jeho spolupracovníci „(...) zjistili, že největší vliv na produktivitu práce mají psychologické a sociální faktory (...)“<sup>2</sup> „Z hawthornských studií tedy vyplynulo, že nejsilnějším motivačním činitelem v práci jsou lidské vztahy, ve kterých zaměstnanci sytí své potřeby vlastní užitečnosti a důležitosti.“<sup>3</sup> Tyto experimenty přispěly ke vzniku disciplíny zkoumající a věnující se řízení lidských zdrojů. Vedení firem si ale také začalo více všímat, za jakých okolností jejich zaměstnanci pracují. Mám tím na mysli fyzické a sociální prostředí. Fyzickým se rozumí např. bezpečnost pracoviště, vybavenost, dostatečný přísun vzduchu, osvětlení apod. Sociální prostředí v sobě zahrnuje právě kvalitu pracovních vztahů a obecně klima na pracovišti.

## 1.2 Význam práce pro zaměstnance

Podle výzkumu Projekt Změny na trhu práce a perspektivy vzdělanosti v ČR 2006 (VŠB-TUO, SC&C) je pro více jak 75% lidí v ČR bez ohledu na vzdělání důležité dobré pracovní prostředí a více jak 71% považuje za důležité příjemné spolupracovníky.<sup>4</sup>

---

<sup>1</sup> Human Resources (HR) = Lidské zdroje: disciplína zabývající se mj. rozvíjením dovedností pracovníků, psychologickou a sociální stránkou práce; ve větších firmách je běžně součástí organizace samostatný úsek HR, jinak personální oddělení

<sup>2</sup> Mayerová, M. et al. (1995): 7

<sup>3</sup> Bedrnová, E. – Nový, I. et al. (1998): 257

<sup>4</sup> Keller, J. , Tvrđý, L. (2008): 167

Pro pracující populaci není tedy směřodatný pouze dobrý plat a jistota zaměstnání (což jsou nejpreferovanější atributy práce)<sup>5</sup>, ale také je zajímavá a starají se o to, v jakém prostředí a za jakých podmínek pracují. Tyto výsledky ukazují, jaké zásadní místo mají vztahy na pracovišti pro zaměstnance.

Další podstatnou sférou, kterou zaměstnanci označili za důležitou při zaměstnání, je otázka náplně práce. „Lidé se chtějí v práci realizovat. Jejich představy o vlastní realizaci jsou spojeny s důrazem na ‚příjemnou práci‘, kdy svých schopností využívají zajímavým způsobem, v příjemném prostředí a se sympatickými spolupracovníky.“<sup>6</sup> Za důležité respondenti také označovali, aby je práce neomezovala v rodinném životě.<sup>7</sup>

### 1.3 Pracovní skupina

**Pracovní skupina a pracovní tým** jsou dva pojmy, které se často zaměňují, ale ve své podstatě se jedná o různé termíny. V pracovní sféře se běžně používá slovo tým, i když se jedná spíše o skupinu lidí. Pěkně tuto problematiku popisuje Nicky Hayes<sup>8</sup>, která vysvětluje hlavní rozdíl prostřednictvím odlišného chápání norem a přístupu k nim členy kolektivu. Nejpodstatnějším znakem, který odlišuje pracovní tým od pracovní skupiny, je cíl týmu. Pracovní tým chápe cíl jako sdílený úkol, kde každý člen se snaží přispět, jak může, k jeho dosažení. V pracovní skupině naopak každý má své úkoly a na těch pracuje.<sup>9</sup> V praxi se často mluví o týmech, ale ve skutečnosti se jedná o pracovní skupiny v tomto významu. V textu používám oba pojmy, vždy mám ale na mysli pracovní skupinu ve výše popsaném slovasmyslu. Tedy; Pracovní skupina je tvořena lidmi v rámci „(...) jednoho pracoviště, spjatých společnou činností, vnitřní strukturou sociálních rolí a jednotným vedením.“<sup>10</sup>

Pracovní skupiny většinou bývají otevřené skupiny, protože běžně dochází k různým obměnám lidí, či změně velikosti skupiny. Z dlouhodobějšího hlediska

---

<sup>5</sup> tamtéž

<sup>6</sup> Keller, J., Tvrдый, L. (2008): 87

<sup>7</sup> Keller, J., Tvrдый, L. (2008): 88

<sup>8</sup> Hayes, N. (2005): 39–60

<sup>9</sup> N. Hayes také píše, že v týmu lidé spíše ocení jedinečné dovednosti člena; Tak může lépe přispět k celkové hodnotě týmu, k dosažení společného cíle. V pracovní skupině může být naopak takový člověk vnímán negativně, jako „někdo, kdo ‚k nám nepatří‘ “ (Hayes, N. (2005):44-45)

<sup>10</sup> Bedrnová, E. – Nový, I. (1998): 86

zpravidla nelze mluvit o čistě rigidní skupině, z krátkodobého hlediska bychom však mohli většinu pracovních kolektivů označit za víceméně stálé.

**Velikost pracovní skupiny.** Pracovní skupina by neměla být příliš malá, ale především by neměla být příliš velká, protože se vzrůstajícím počtem členů se zhoršují podmínky pro koordinaci a komunikaci. Při přesáhnutí určité meze, dochází spíše ke chaosu, než ke spolupráci. Kde leží dělicí hranice, je individuální a záleží na více faktorech. V pracovní sféře je nutné přihlížet především k množství práce, kterou má skupina za úkol, a od které se odvíjí počet členů. Například V. A. Graicunas na základě svých výzkumů označil šest členů, resp. jednoho vedoucího a pět podřízených, za model pracovní skupiny, který umožňuje neefektivnější komunikaci, která je důležitá pro vzájemnou spolupráci.<sup>11</sup>

**Komunikace** je podstatným atributem, který spoluutváří svým charakterem atmosféru na pracovišti. Otevřená komunikace, možnost vyjádřit svůj názor a odpovídající informovanost zaměstnanců jsou dobrým předpokladem pro příjemné pracovní prostředí. Správnou komunikací lze předcházet konfliktům, „šuškanď“ a celkově usnadnit práci. Kdo s kým mluví ve skupině vytváří komunikační síť skupiny. N. Hayes<sup>12</sup> uvádí, že Leavitt (1951) zkoumal komunikační sítě skupin a za nejeefektivnější model považuje dvě situace – buď každý může mluvit s každým, nebo je ve skupině centrální osoba, přes kterou probíhá komunikace. Komunikační síť se pak dále promítá do neformální struktury skupiny.

Firma by měla zvolit vhodné komunikační kanály pro předávání důležitých informací svým zaměstnancům, u velkých firem jsou využívány e-maily, či interní časopisy, v menších kolektivech se vyplatí zvážit setkávání tváří v tvář. Důležitým znakem zdravé otevřené komunikace ve firmě je podávání sdělení nejen „ze shora dolů“, ale právě také „zdola nahoru“ - cestou, kudy zaměstnanci mohou komunikovat s vedením firmy, přicházet se svými nápady, stížnostmi, vyjadřovat své názory, a dostane se jim odpovídající zpětné vazby. Při organizačních změnách se pak zejména vyplatí nepodceňovat komunikaci se zaměstnanci. Právě forma, jakou jsou nové informace zaměstnancům podány, často ovlivní jejich postoj k věci a následně jejich

---

<sup>11</sup> Chour, J.: (2008): 16

<sup>12</sup> Hayes, N. (2003): 61-62

přístup a pomoc při exekuci změn. Nastavení komunikace ve skupině má velký vliv na sociální klima na pracovišti.

**Sociální klima** je pojem, který v sobě zahrnuje celkovou atmosféru vládoucí na pracovišti. Je ovlivňováno celou řadou faktorů, mezi které patří například vztahy mezi spolupracovníky, komunikace, dále organizace práce, podniková kultura, normy, fyzická podoba pracoviště a způsob vedení. Všechny náležitosti se každý den prolínají a spoluutváří klima na pracovišti a ovlivňují, jak se kolegové spolu cítí.

Pozitivní sociální klima podporuje spolupráci, spokojenost a pozitivně ovlivňuje pracovní výkon. Podoba pozitivního sociálního klimatu je závislá na každém jednotlivém kolektivu, ale předpokládám, že v takovém kolektivu bude přátelská otevřená atmosféra<sup>13</sup>, konflikty budou minimální, všichni budou víceméně spokojeni v práci a nikdo nebude stranou od dění ve skupině. Negativní klima (časté konflikty, napjaté vztahy, stres, strach z vyjádření vlastního názoru, nemožnost otevřeně mluvit) určitě nepřispívá ke spokojenosti zaměstnanců a neulehčuje práci. Takové rozdělení je černobílé a ve skutečnosti klima na pracovišti nelze takto striktně rozdělit na pozitivní a negativní. Sociální klima v různých skupinách bude více či méně blízko k jedné z těchto variant. Sociální klima je proměnlivé a vcelku jednoduše se může v čase měnit.

Vzájemná spolupráce mezi dvěma a více lidmi nemusí být vždy samozřejmostí. Do hry vstupují jak dovednosti každého nutné k práci a předpoklady pro týmovou práci, tak i charakterové vlastnosti jednotlivců, které mohou sehrát velmi důležitou roli při spolupráci.

„**Koheze** čili soudržnost skupiny je neviditelné pouto, které k sobě váže členy skupiny či týmu, takže se vnímají tak, že ke skupině či týmu ‚náleží‘ a liší se od ‚těch druhých‘.“<sup>14</sup> Důležitým aspektem, který ovlivňuje míru skupinové koheze, je identifikace jednotlivců se skupinou, integrace skupinových norem a pocit sounáležitosti. Roli zde hraje též atraktivita skupiny pro jedince. Pokud je dotyčný rád členem, nebude chtít jen tak skupinu opustit. Lze jednoduše předpokládat, že skupina s vysokou mírou koheze bude lépe spolupracovat a dosahovat lépe svých cílů, než skupina, kde bude koheze nízká. Zřejmě není možné vypsát všechny faktory formující

---

<sup>13</sup> Nerovná se, že si členové budou tykat. I když taková forma oslovování přispívá k přátelské atmosféře, není nutnou podmínkou.

<sup>14</sup> Hayes, N. (2005): 46



skupinovou kohezi, ale McKenn (1994) identifikoval 7 faktorů ovlivňující kohezi skupiny. Jsou to: podobnost postojů a cílů, společně strávený čas, izolace (od ostatních skupin), ohrožení (podporující pocit vzájemnosti), velikost (s rostoucím počtem členů se koheze snižuje), přísné vstupní požadavky a odměny.<sup>15</sup>

**Struktura skupiny.** Charakter a cíle skupiny zpravidla určují formální rozdělení pracovníků. Formální struktura skupiny určuje vztahy podřízenosti a nadřízenosti, rozděluje úkoly, povinnosti a zodpovědnosti, pozice mohou být spojeny s prestiží.<sup>16</sup>

Kolegové se však neorientují pouze formálními vztahy v návaznosti na organizaci práce, ale navazují též neformální vazby, které nejsou zpravidla shodné s těmi formálními. Jan Kožnar píše: „Neformální struktura skupiny je dána interpersonálními výběry a preferencemi jejich členů, tedy dimenzemi sympatie, antipatie a indiference. (...) a nesoulad (mezi formální a neformální strukturou – pozn. autora) může být zdrojem vnitřních skupinových konfliktů.“<sup>17</sup> Na zmapování neformální struktury skupiny se zaměřují sociometrické metody, kterým dále budu věnovat pozornost.

---

<sup>15</sup> Hayes, N. (2005): 46-47

<sup>16</sup> Kožnar, J. (1992):30

<sup>17</sup> Kožnar, J. (1992): 30

## 2 SOCIOMETRIE

Za zakladatele sociometrie je považován Jacob Levy Moreno, který ve 20. letech poprvé publikoval v knize *Das Stegreiftheater* její ideu<sup>18</sup>. Sociometrie je jeden ze způsobů, jak se lze zaměřit na vztahy ve skupině. Jedná se o metodiku, která se i přes složitost a propletenost lidských vztahů snaží o jejich jistou reflexi a zachycení struktury skupiny. Definice sociometrie je více, ale jako nejužitečnější bych označila následující:

*„Sociometrie je označení pro kvantitativní postižení pouze určitých typů mezilidských vztahů, a to těch, které nazýváme preferenčními vztahy, jež se dají popsat pomocí pojmů přitahování, odpuzování a indiference s ohledem na výběrovou situaci.“<sup>19</sup>*

Za celá desetiletí vyvíjení metody se původní způsoby nejen pozměnily, ale také rozšířily. Za základní sociometrické techniky jsou považované následující:<sup>20</sup>

- 1) test seznámení
- 2) sociometrický test
- 3) test vzájemného působení
- 4) test rolí
- 5) test spontánnosti
- 6) psychodrama
- 7) sociodrama
- 8) živé noviny
- 9) terapeutický film
- 10) obecné studium jednání in situ.

Já jsem si zvolila pro svůj výzkum metodu sociometrického testu. Data se sbírají od členů skupiny ve formě dotazníků. V dotazníku respondenti provádějí volby na základě různých kritérií, která jsou jim předložena. Volby, které jednotlivci učiní, jsou prostředkem, jak zjistit jejich sociopreferenční chování.

---

<sup>18</sup> Petrusek, M. et al. (1996): 1183

<sup>19</sup> Petrusek, M. (1969): 87

<sup>20</sup> Petrusek, M. (1969): 101

Skupina, která má být podrobena analýze, by měla existovat alespoň několik týdnů v dané podobě, aby mohly vzniknout neformální vztahy a preference mezi členy. Je samozřejmě potřeba, aby se členové navzájem znali. Velikost skupiny je také významný parametr. Jsem názoru, že 5 členů je dolní hranice, aby mohly být preferenční volby patrné. Horní hranice je vcelku pohyblivá v závislosti na typu zkoumané skupiny – u zkoumání třídních kolektivů se velikost skupiny pohybuje i kolem 25, zatímco u pracovních kolektivů je počet členů nižší; pochopitelně s rostoucím počtem členů klesá především přehlednost výstupů. Důležité je mít také na paměti, že dotazníky se vyplňují jmenovitě a od všech členů skupiny, aby bylo možné identifikovat jednotlivé volby a zachytit strukturu skupiny. Proto ochota všech členů skupiny ke spolupráci je též důležitá.

## 2.1 Sociální atom

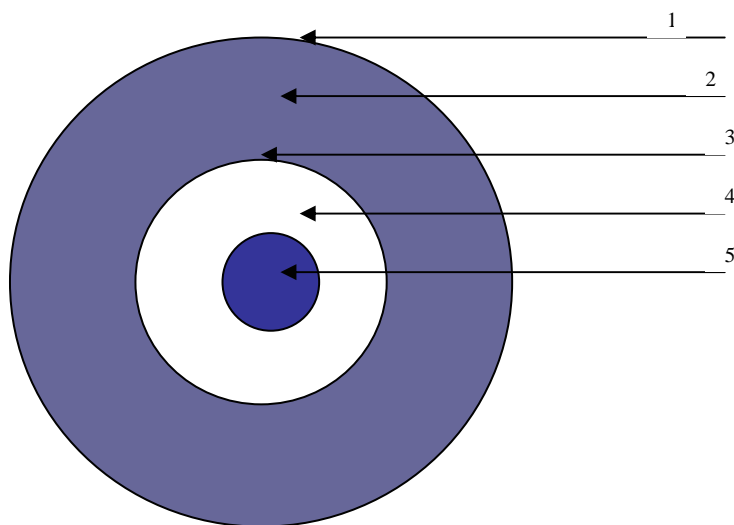
Základním objektem zkoumání sociometrie není individuum samo o sobě odproštěné od prostředí. Je vhodné si uvědomit důležitost vazeb, vztahů, každodenních interakcí a vlivů bezprostředního okolí jedince, které na něj působí. Jedinec nežije ve „vzduchoprázdnu“, ale je součástí různě složitých vztahů. „Součástmi životního prostoru jsou tedy ty složky sociálního i nonsociálního prostředí, které si individuum uvědomuje a uvědoměle na ně reaguje (...)“<sup>21</sup> a zároveň životní prostor zahrnuje také ty neuvědomované složky, které i tak působí na jedince.

Moreno pracuje s pojmem *sociální atom* jako „(...) nejmenší jednotkou, která může být podrobena analýze.“<sup>22</sup> Tento prostor v sobě obsahuje vztahy jedince s ostatními a naopak. Dělí se do několika sfér podle intenzity a charakteru vztahů. Nejširší okruh tvoří *objem známostí*, který zastřešuje v podstatě všechny vztahy, i povrchní a bezvýznamné pro individuum. Další vrstva směrem ke středu, která je od objemu známosti oddělena *sociálním prahem* tvoří *jádro známostí*. Tento okruh má dvě úrovně – *úroveň spontaneity*, který je vymezen vztahy, které by si individuum přálo navázat a také vztahy, které by si ostatní přáli navázat s dotyčným, a *úroveň reality*, což je suma skutečných vztahů. Obrázek č. 1 názorně zobrazuje složení sociálního atomu;

---

<sup>21</sup> Petrusek, M. (1969): 40

<sup>22</sup> Petrusek, M. (1969): 41



**Obrázek č. 1 – Sociální atom individua (Moreno): 1 – objem známostí, 2 – známosti bez osobního významu, 3 – sociální práh, 4 – vnější jádro (úroveň spontánnosti), 5 – vnitřní jádro (úroveň reality); Zdroj: Petrusek, M. (1969), s. 41**

Jak se sociální atom utváří, vysvětluje *telefaktor*. Vztahy, které jedince během života ovlivňují, nevznikají zcela náhodně. Jde samozřejmě o vztahy oboustranné – tedy jak vztah od individua k okolí (*telefaktor projektovaný*), tak i vztahy od okolních lidí k individuu (*telefaktor retrojektovaný*).<sup>23</sup> Vztahy vznikají na základě různých charakteristik, okolností a různých intenzit. Tyto atributy jsou pak klíčovými otázkami při sestavování dotazníku při sociometrickém testu. Členové uvádějí různé volby na základě jim představených kritérií, čímž projevují své preference.

Mezilidský vztah vyjadřuje jistou vazbu mezi dvěma osobami. Ta může nabývat různých podob, a to na obou stranách. Oboustranné vnímání různých vztahů Moreno vyřešil pojmy *jednoduchý telefaktor* a *infra-tele*. V prvním případě existuje shoda ve vnímání vztahu na obou stranách, v druhém případě se chápání určitého vztahu na jedné a druhé straně liší.

<sup>23</sup> Petrusek, M. (1969): 39-42

## 2.2 Dotazník

Dotazník je základním nástrojem sběru dat při sociometrickém testu, a proto je vhodné mu věnovat dostatečnou pozornost při výzkumu a rozhodně nepodceňovat jeho roli. Sestavení dotazníku je určující pro to, s jakými informacemi pak bude výzkumník moct pracovat.

### 2.2.1 Preference

Sociometrické měření je založeno na preferencích členů v týmu, které se snaží pomocí dotazníku výzkumník zjistit.

Člověk navazuje během života s ostatními různé vztahy, přikládá jim větší, či menší důležitost. Mohou to být vztahy o různé délce a intenzitě a náplň vztahu může být různorodá. Důležitost jednotlivých vztahů pro daného jedince si lze představit jako sociální vzdálenost mezi aktéry. Celkový souhrn vztahů jedince s různými přívlastky označuje Moreno ve svém konceptu sociálního atomu jako *objem známostí*. S rostoucí důležitostí, jakou jedinec vztahům přisuzuje, nejspíš bude růst i intenzita a vliv těchto vazeb na něj.

Pracovní vztahy v tomto rámci pravděpodobně nebudou pro jedince úplně nejbližší – tam budou patřit spíš vztahy rodinné, přátelské a milostné. Lze však předpokládat, že jistou důležitost a tedy podstatné místo v životě jedince pracovní vztahy budou zastupovat a budou tedy mít i vliv na něj (do určité míry, která bude u každého jiná). Vztahy každého ovlivňují nejen svou blízkostí, ale také svým charakterem. Každopádně je těžké, ne-li nemožné, se odprostit od vlivů vztahů, ve kterých člověk denně žije.

Kritéria, která jsou představena členům skupiny v dotazníku mohou být konkrétní či obecná a mohou mít různou podobu. Podle nastaveného kritéria výzkumník získá odpovědi, které pak bude mít k dispozici pro analýzu. Vybraná kritéria a na jejich základě provedené volby následně určují celý výzkum a jeho výsledky. Otázky v dotazníku by samozřejmě měly zohledňovat charakter skupiny tak, aby byly pro členy aktuální, relevantní a tudíž oni byli schopni na ně vůbec odpovědět.

## **2.2.2 Volby**

Volbami členové projevují své preference. U voleb můžeme rozlišovat zejména jejich charakter, počet, intenzitu, frekvenci - a to jak u provedených, tak u obdržených voleb.

Charakter volby určuje typ preferencí, tedy kritérium či okolnosti, za kterých je volba provedena, resp. obdržena. Počet obdržených voleb určuje především status jednotlivce ve skupině, jeho oblíbenost a počet uskutečněných voleb jeho otevřenost, resp. uzavřenost. Můžeme také identifikovat některé sociometrické role, o kterých se zmiňuji dále v kapitole. Intenzitu můžeme odvodit z pořadí odpovědí. Lze se domnívat, že první volba v pořadí uskutečněná respondentem bude pro něj mít větší význam než volba provedená až třetí v pořadí. Z frekvencí odpovědí lze též detekovat postavení jednotlivců ve skupině. Při sestavování dotazníku je také potřeba se rozhodnout, zda omezit volby, které mohou členové provést, nebo zda jejich počet neomezovat.

## **2.3 Výstupy**

### **2.3.1 Sociogram**

Základním výstupem sociometrickém testu je sociogram, který na základě odpovědí rekonstruuje vztahy ve skupině a vizualizuje celkovou strukturu neformálních vazeb. Šipky zastupují uskutečněné volby reprezentující vztahy mezi členy. Ty mohou být pochopitelně jednosměrné, obousměrné, nebo mezi dvojicí členů nemusí být žádný vztah. Takové zobrazení (žádného vztahu), předpokládám, nebude ale zcela přesné. Ve skutečnosti nějaký vztah k sobě oba jistě budou mít, pokud spolu pracují a pravidelně se stýkají. Avšak tento vztah se nebude do takové míry promítat v sociogramu na základě daného kritéria.

### 2.3.2 Indexy

Indexy mají obecně pomocí čísla reprezentovat jistou informaci o měřeném objektu. To samozřejmě platí i u sociometrie. M. Petusek<sup>24</sup> dělí indexy na individuální a skupinové. Individuální indexy dále rozděluje na indexy aktivního sociopreferenčního chování, na indexy pasivního sociopreferenčního chování a na indexy vzájemných vztahů. Indexy se počítají z provedených či obdržných voleb, dále z kladných, resp. negativních voleb a z počtu všech možných voleb. Jde v podstatě o matematický záznam shrnující provedené volby do jednoho čísla.

### 2.3.3 Matice

Matice je prosté zobrazení voleb v tabulce. Z tohoto výstupu lze usuzovat na množství provedených a obdržných voleb – jak celkově, tak podle různých kritérií. V matici, která zobrazuje volby podle jednoho kritéria, lze identifikovat vzájemné vazby, původce volby a jeho příjemce. V celkových maticích se uvádějí součty voleb.

### 2.3.4 Sociometrické role

Z obdržných a provedených voleb lze vyvozovat, jaké mají postavení jednotlivci ve skupině. Sociometrický status některých členů lze charakterizovat prostřednictvím sociometrické role. Tyto termíny vyjadřují spíše prestiž jednotlivců ve skupině, než funkční postavení členů skupiny. Liší se od základního sociologického pojetí rolí jako souboru očekávání a od chápání týmových rolí jako jsou bavič, inovátor apod.

Obsáhlý popis rolí v týmu popsali například již v polovině minulého století Benne a Sheats. Rozdělují role do tří hlavních kategorií – role zaměřené na úkol, na budování a udržování skupiny a role zaměřené na sebe.<sup>25</sup> Známa je také Belbinova klasifikace týmových rolí, kterými jsou: předseda, ředitel, chrlič, rejpal, tahoun, hasič, sháněl, dotahovač.<sup>26</sup> Tyto role jsou různě přenosné v závislosti na situaci a nemusí nutně

---

<sup>24</sup> Petusek, M (1969): 185-188

<sup>25</sup> Hayes, N.(2005): 52-3

<sup>26</sup> Hayes, N. (2005): 54-55

jeden člen zastupovat pouze jednu roli. Tento psychologický rozklad skupiny na jednotlivé role se značně liší od sociometrických rolí a také metody zjišťování jsou rozličné.

Základními sociometrickými rolemi jsou *hvězda/vůdce*, *opomíjený (odmítaný/outsider)* a *izolát*. *Hvězda* se logicky těší největšímu počtu voleb. *Opomíjený* je jedinec, který neobdrží velké množství voleb a více jich provede. *Opomíjený* by si přál tedy být více v centru skupiny, ale ve skutečnosti není natolik oblíbený. *Izolát* je jedinec, který neprovádí příliš voleb a ani jich příliš neobdrží, je proto stranou dění skupiny<sup>27</sup>.

V rámci analýzy sociometrických rolí ve skupině se lze zaměřit třeba na postavení vedoucího skupiny. Zjistit, zda formální vedoucí pozice se promítá ve vedoucí pozici v rámci neformální struktury skupiny.

## 2.4 Využití sociometrie

Sociometrie nachází využití při zkoumání skupin. Velmi oblíbená je například ve školství při zaměření se na strukturu vztahů ve třídě a odhalování šikany mezi dětmi. Ve velké míře se také používala při změření vztahů na velíně v elektrárnách, zejména pak po havárii Černobylu, kde jistou roli sehrála i špatná komunikace mezi vedoucími a operátory v průběhu experimentu. V Československu se pak prováděly komplexní výzkumy týmů – např. J. Buriánek a J. Dostál<sup>28</sup>. Metody sociometrie lze využít nejen při měření pracovních skupin, na které jsem se zaměřila já, ale v podstatě při zkoumání vztahů jakéhokoliv kolektivu; například sportovních týmů a vojenských jednotek. Velký význam mají sociometrické techniky u skupin, které jsou vystaveny různým rizikovým faktorům a kde je potřeba vzájemných kladných vztahů pro hladký průběh činnosti.

---

<sup>27</sup> <http://rudolfkohoutek.blog.cz/0901/sociometrie> [2011-05-14]

<sup>28</sup> J. Buriánek; J. Dostál. Výzkum pracovních skupin řídicích energetické bloky. *Psychologie v ekonomické praxi*. 1985, XX, 3-4, s. 139 - 144.



## 3 VÝZKUM

### 3.1 Metodologie a cíle výzkumu

Cílem mého výzkumu je sociometrickou metodou zachytit neformální vztahy v pracovních skupinách. Závěry budu činit především o jednotlivých konkrétních kolektivech a na závěr o celém výzkumu. I tak možnosti porovnávání skupin navzájem jsou omezené díky jedinečnosti každého kolektivu. Vzhledem k malému objemu dat, nejsou mým cílem obecné závěry o dnešních pracovních skupinách. Naopak se zaměřím na jednotlivé kolektivy a jejich analýzu.

Pro výzkum pracovních vztahů jsem využila sociometrický test, v rámci kterého členové skupiny odpovídali na otázky ve formě vyplnění krátkého dotazníku. Jednotlivé dotazníky jsem obdržela jmenovitě vyplněné, abych mohla identifikovat, kdo dané volby prováděl. Při analýze ovšem pracuji s čísly, která jsem členům přiřadila náhodně. Neuvádím ani jméno podniku, kde pracovní skupina působí, a to z důvodu zachování anonymity. Výzkum jsem prováděla v průběhu března a dubna roku 2011 v Praze, data a výstupy jsem pak zpracovávala v programu SociometryPro a Excelu (MS Office). Velikost zúčastněných pracovních skupin se pohybuje mezi 6-8 členy, kolektivy se od sebe různě liší, například charakterem práce, rozložením mužů a žen, věkem členů a prostorovým řešením kanceláří.

Kritérii při výběru pracovních skupin bylo několik. V první řadě jsem zvažovala velikost kolektivu. Skupina se musela skládat alespoň z pěti členů, maximální hranici jsem si stanovila na deseti členech. Zkoumaný kolektiv v rámci možností musel existovat v současné podobě nejméně několik měsíců, aby mohly být neformální vztahy navázány. Pracovníci též museli strávit alespoň část pracovní doby spolu, aby opět mohlo dojít k neformální strukturalizaci kolektivu. Zkoumané skupiny vykonávají různé profese, ale všechny mají hlavní společné pracoviště, kterým je kancelář. Protože je nutné vyplnění dotazníku od všech členů skupiny, ochota ke spolupráci pro mě byla také stěžejní otázkou.

Moje vstupní hypotézy jsou následující; Předpokládám, že i když se sociogramy podle různých kritérií budou lišit mezi sebou, „jádro“ skupiny bude prostupovat více hledisek. Očekávám, že v každém kolektivu bude alespoň jedna osoba celkově více oblíbená oproti ostatním a naopak minimálně jedna osoba stranou skupiny. Domnívám

se dále, že členové, kteří budou podle sociometrických výstupů na okraji, si budou svého postavení vědomi.

Kritéria v otázkách jsem kladla konkrétní, pouze kromě první otázky v druhé části dotazníku, která byla úmyslně obecně položena (*S jakým kolegou/jakou kolegyní v rámci Vašeho pracovního týmu si nejvíce rozumíte?*). Výběry, které členové prováděli, byly omezené pouze velikostí skupiny<sup>29</sup>.

V první části otázek jsem se zaměřila na atmosféru vládoucí ve skupině. Pocit členů týmu jsem se pokusila zjistit z jejich odpovědí na dotazy, jak se cítí v kolektivu a do jaké míry si myslí, že je atmosféra u nich formální, resp. neformální.<sup>30</sup> Sledovala jsem především, zda se vzájemně odpovědi shodují a jaký je výsledek společných odpovědí. Ze shodných odpovědí lze přibližně odhadnout klima ve skupině, při odlišnostech možná další analýza pomůže odhalit zdroj neshody.

Jsem si vědoma, že pro řádné zjištění sociálního klimatu je nutná podrobnější analýza. Já se zaměřím hlavně na vztahy a neformální strukturu skupiny a otázky na sociální klima jsem zařadila do dotazníku pro prvotní analýzu a pro dokreslení ostatních výsledků.

Další otázky jsem zaměřila na konkrétní situace a na volby v jejich rámci. Kritéria jsem si rozdělila do dvou hlavních skupin: *sympatie* a *spolupráce*.

První skupina otázek zaměřených na sympatie a případná přátelství se skládá ze čtyř otázek<sup>31</sup>. V první otázce jsem se ptala obecně, s kým si nejvíce ve skupině rozumí. Obecné kritérium na začátek druhé části dotazníku jsem zařadila záměrně, aby respondenti začali přemýšlet o neformálních vztazích ve skupině. V dalších otázkách z této skupiny jsem se ptala na to, s kým by chtěli respondenti sedět v kanceláři, s kým by jeli na služební cestu a s kým někdy tráví volný čas.

---

<sup>29</sup> Pouze u otázky týkající se půlroční spolupráce na projektu byl výběr nepřímo omezen počtem řádků na maximum pěti voleb. Vzhledem k velikosti zkoumaných skupin je ale počet podle mého názoru na hranici omezení a neomezení, protože při vyšším počtu voleb výběr ztrácí na vyjímečnosti. V analýze pak věnuji pozornost hlavně prvním dvěma volbám kvůli důležitosti oproti dalším volbám v pořadí a také kvůli přehlednosti.

<sup>30</sup> Jak se cítíte v kolektivu? Označte na škále 1-5 (dobře 1 – 5 špatně)

Jaká vládne atmosféra u Vás na pracovišti? (velmi neformální, spíše neformální, spíše formální, velmi formální)

<sup>31</sup> otázky S jakým kolegou/jakou kolegyní v rámci Vašeho pracovního týmu si nejvíce rozumíte?, S jakými kolegy/kolegyněmi se někdy scházíte mimo pracovní dobu (např. večer, o víkend)?, S kým byste rád/a seděl/a v kanceláři?, Pokud byste si mohl/a vybrat, s kým jet na služební cestu, která bude trvat týden. Koho z Vašeho kolektivu byste si vybral/a?

Do dotazníku jsem zařadila otázku týkající se společných obědů. Myslím si, že tato aktivita může fungovat jako jistý smelovací element a jako místo pro předávání informací rozličného charakteru.

U druhého okruhu chci odhalit volby podle toho, kdo je pro koho preferovaným spolupracovníkem. Chci zjistit například, zda je ve skupině někdo víceméně jednohlasně oblíben, nebo jestli jsou preference mezi všemi členy vyrovnané. U jedné z otázek se ptám rovněž na důvody voleb, takže si budu všimnout opakování uváděných silných stránek vybraných členů, a preferované vlastnosti pro spolupráci ve skupině. Otázky, které jsem orientovala tímto směrem, jsou dvě – jedna se týká spolupráce na projektu<sup>32</sup> a druhá na vytvoření a prezentování společné prezentace na konferenci<sup>33</sup>. Jedná se o týmovou práci, takže předpokládám, že respondenti budou zvažovat, jak osobní vlastnosti ostatních, tak rovněž schopnosti a předpoklady každého pro týmovou práci.

Na konec dotazníku jsem ještě zařadila otázku, kde se ptám, koho si nejvíce váží<sup>34</sup> v týmu a proč, plus dvě sebereflekující otázky<sup>35</sup>, kterými bych ráda zjistila, zda členové, kteří se těší nejmenší oblíbenosti ve skupině, si jsou svého postavení vědomi a stejně tak, zda to stejně vidí i ostatní. Otázkou tazající se členů na to, kdo si myslí, že je ve skupině nejoblíbenější, chci naopak „prověřit“ reflexi postavení preferovaných osob.

Dotazník je postaven na pozitivních volbách, protože získání negativních odpovědí je o poznání problematičtější. O otázce získávání negativních voleb v dotazníku pojednávám v diskuzi. Já jsem zařadila do dotazníku jednu negativně položenou otázku<sup>36</sup>, ale byla na výběr pouze odpověď ano/ne, neptala jsem se přímo na jméno/a. Tak sice neobdržím konkrétní negativní volbu, ale získám aspoň informaci, zda je někdo, s kým sedět v kanceláři nechtějí.

Při své analýze využívám tři základní sociometrické výstupy – sociogramy, matice a indexy. Největší důraz kladu na sociogramy kvůli jejich přehlednosti ve většině případech. V přílohách na konci jsou přiloženy celkové matice voleb všech tří

---

<sup>32</sup> Představte si, že máte sestavit tým z řad Vašich kolegů (není přesně určen počet), se kterými budete spolupracovat na daném projektu půl roku. Koho byste si k sobě vybral/a? Nejdříve, prosím, vyberte konkrétní osoby, a poté přiřaďte důvod Vaší volby, resp. proč byste si jakého člověka vybral/a. Můžete se inspirovat následujícími vlastnostmi (i použít jednu vícekrát), ale můžete klidně také přidat jinou, která není v seznamu: (celá otázka – viz. dotazník v příloze)

<sup>33</sup> Představte si, že jste dostal/a za úkol vytvořit a předvést prezentaci na konferenci spolu s dalšími kolegy. Koho byste si vybral/a?

<sup>34</sup> Koho z členů Vašeho kolektivu si nejvíce vážíte? Proč?

<sup>35</sup> Kdo z členů Vašeho pracovního týmu je podle Vás nejoblíbenější?, Stojí podle Vašeho názoru někdo stranou života skupiny?

<sup>36</sup> Je naopak někdo, s kým byste v kanceláři určitě sedět nechtěl/a?

skupin. Dílčí matice vyjímečně uvádím také v textu, zejména při velkém počtu uskutečných voleb, které vedou ke zhoršení orientace v sociogramu. V každé skupině ještě uvádím počty obdržných a provedených voleb (rozděleně pro kritérium sympatie a pro kritérium spolupráce) a pokud to bude možné, označím některé členy v rámci terminologie sociometrických rolí. K závěrům ohledně sociometrických rolí v týmu by mi měly pomoci ještě individuální indexy. Indexy budu počítat individuální i skupinové. Všechny hodnoty počítám podle vzorců uvedených v knize M. Petruska<sup>37</sup>. Vybrala jsem si pro svůj výzkum následující individuální indexy (jmenovatel (N-1) vyjadřuje maximum možných voleb v rámci skupiny);

Sociometrická expanzivita individua:

$$IPE = \frac{P}{N-1}, \text{ kde } p \text{ jsou provedené pozitivní volby, } N \text{ počet členů ve skupině.}$$

Sociometrický status individua:

$$ISS = \frac{\bar{p}}{N-1}, \text{ kde } \bar{p} \text{ jsou obdržené pozitivní volby, } N \text{ je počet členů ve skupině.}$$

Index pozitivních vzájemných vztahů individua:

$$IPVV = \frac{\hat{p}}{N-1}, \text{ kde } \hat{p} \text{ jsou opětované pozitivní volby, } N \text{ počet členů.}$$

---

<sup>37</sup> Petruska, M. (1969): 185-188

Skupinové indexy budu počítat tyto:

Index pozitivní skupinové expanzivity:

$$SPE = \frac{Sp}{N}, \text{ kde } Sp \text{ je součet provedených pozitivních voleb, } N \text{ počet členů.}$$

Index skupinové koheze/skupinové spojitosti<sup>38</sup>:

$$SSpoj = \frac{S\hat{p}}{\frac{N(N-1)}{2}}, \text{ kde } S\hat{p} \text{ je součet vzájemných voleb, } N \text{ počet členů (jmenovatel}$$

vyjadřuje maximální možný počet všech vzájemných vazeb).

U jednotlivých indexů budu ve výsledku pracovat hlavně s jejich průměry. Očekávám, že indexy mi umožní porovnávání; individuální v rámci dané skupiny, skupinové pak vzájemně mezi týmy.

Nejprve budu zkoumat kolektivy zvlášť. Na začátku analýzy každé skupiny uvedu její základní charakteristiky jako jsou náplň práce, velikost skupiny, složení a formální strukturu. Dále přistoupím k samotnému rozboru získaných odpovědí. K tomu využiji základní sociometrické výstupy, sociogramy, indexy a matice. Na konec shrnu podstatná zjištění během zkoumání dané skupiny. Na úplný závěr výzkumu se pokusím o jistou sumarizaci celé analýzy, což se mi ale podaří nejspíš pouze na obecné bázi, protože sociometrické výstupy jsou v první řadě zaměřeny na danou skupinu. Každý kolektiv je jedinečný, čímž se stoprocentní generalizace výsledků výzkumu vlastně vylučuje.

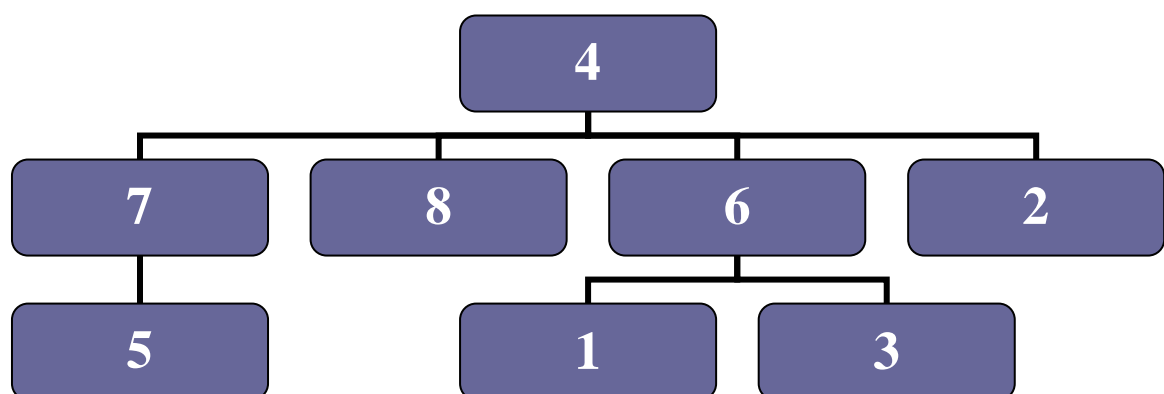
---

<sup>38</sup> Pojmy koheze a koherence lze běžně zaměňovat; „S pojmem koherence skupinová se dnes již v sociální psychologii jako s teoretickým pojmem prakticky nepracuje, běžně se zaměňuje pojmem skupinová koheze, či skupinová soudržnost.“ (Velký sociologický slovník, 1.svazek (1996), str. 498)  
M. Petrusek (1969) na straně 188 uvádí dva vzorce – jeden pro výpočet skupinové koheze, druhý pro výpočet skupinové koherence. Výpočet se liší jmenovateli ve vzorcích. Index skupinové koheze je uveden výše, index skupinové koherence se vypočítá jako poměr součtu vzájemných pozitivních voleb a součtu všech provedených pozitivních voleb. Jelikož ve všech ostatních indexech, které budu počítat ve svém výzkumu, je ve jmenovateli vždy zohlednován zejména počet členů ve skupině, rozhodla jsem se pro výpočet index skupinové koheze, který také ve jmenovateli zohledňuje počet členů ve skupině.

## 3.2 Pracovní skupina č. 1

Skupina působí v oblasti finančního poradenství. Náplň práce se dělí do dvou hlavních činností. Jsou jimi zaprvé schůzky s klienty, péče o zákazníky a získávání nových kontaktů a druhá stěžejní část práce znamená vypracovávání podkladů, řešení případů klientů a příprava na jednání. V druhé oblasti je běžné, že si členové navzájem radí a pomáhají si. Protože v kancelářích mají zázemí pro práci, zpravidla tuto část práce řeší ve společných prostorách, kde se setkávají. Zde je především prostor pro budování neformálních vztahů, které chci měřit. Během prvních měsíců, kdy se nový člen zaučuje, je samozřejmostí bližší spolupráce při připravování podkladů pro klienty, zpravidla spíše s jednou osobou, kterého lze označit za jakéhosi mentora. Pracovní skupina pořádá přibližně každý měsíc teambuildingové setkání o víkendech, účast na nich je z velké části povinná. Takové opatření má mj. za cíl zlepšení vztahů ve skupině, a lepší seznámení se s ostatními spolupracovníky. Také probíhá každý týden společná schůzka celého týmu.

Formální struktura týmu má podobu, která je zachycena na Obrázku č. 2. Člen č. 4 je vedoucím celé skupiny a ostatní mu jsou přímo i nepřímo podřízeni, jak ukazuje organigram. Poslední člen (č.1) nastoupil před 3 měsíci a vzhledem k tomu, že v práci netráví více než 20 hodin za týden, očekávám, že bude na okraji kolektivu.



Obrázek č. 2: Organigram - formální struktura skupiny 1

Tabulka č. 1 zobrazuje charakteristiku každého člena skupiny zvlášť:

**Tabulka 1: Charakteristika členů - pracovní skupina č. 1**

člen	pohlaví	věk	vzdělání	pracovní úvazek	délka stáže (v měsících)
1	muž	22	SŠ	částečný	3
2	muž	31	SŠ	plný	8
3	žena	22	SŠ	plný	7
4	muž	23	SŠ	plný	41
5	muž	20	SŠ	částečný	7
6	žena	45	VŠ	plný	8
7	muž	22	SŠ	plný	36
8	žena	24	VŠ	plný	7

Členové jsou součástí týmu různou dobu, skupina se skládá z 5 mužů a 3 žen různého věku, převládá však mladší věková kategorie. Pracovní doba je flexibilní, dva členové nepracují na plný úvazek na rozdíl od zbytku týmu.

Prostorová otázka je vyřešena již v souladu s novými trendy. Nejsou přesně určená místa k sezení, ale v rámci několika kanceláří platí pravidlo „kdo si kam sedne, tam sedí“. Kolegové se tak mísí i s kolegy z jiných týmů, což může ohrozit identifikaci členů s vlastním týmem, zároveň ale pravděpodobně pozitivně útočí na stereotyp spjatý s neustálým střetáváním se se stejnou skupinou lidí.

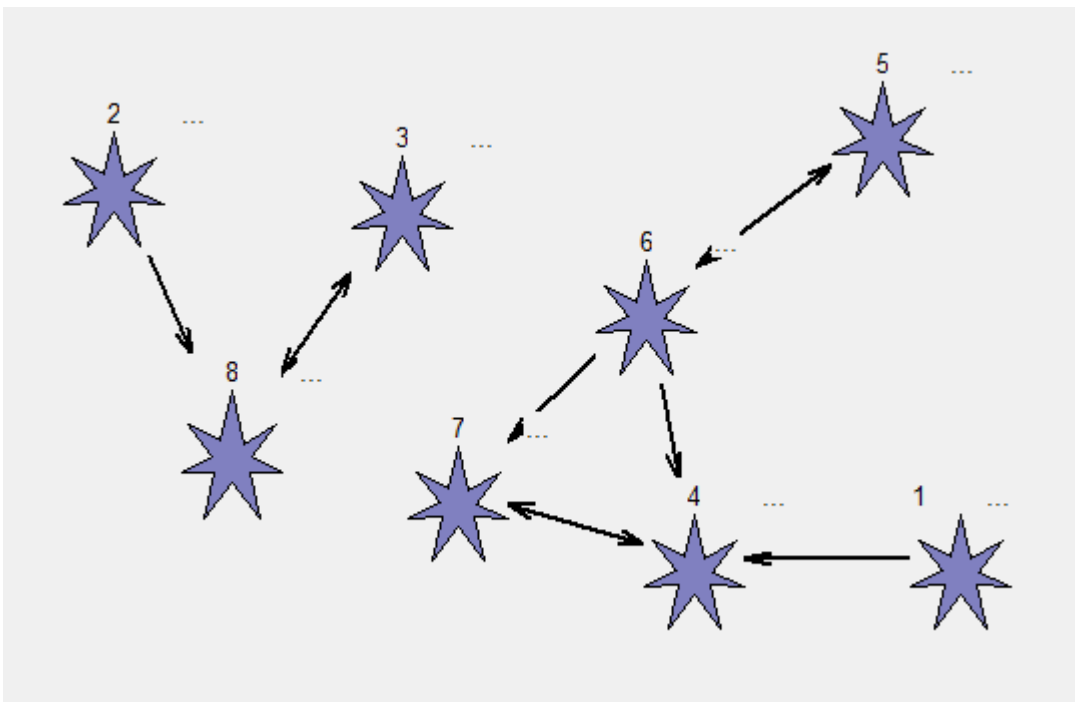
Respondenti odpovídali na otázku *Jak se cítíte v kolektivu?* na 5bodové škále hodnotami 1 až 2 (1 zastupovala význam *dobře*). V odpovědi na otázku (ne)formálnosti atmosféry se členové jednohlasně neshodli. Polovina členů odpověděla „spíše neformální“ a druhá polovina „spíše formální“. Myslím si, že důvodem bude rozdílné chápání pojmu (ne)formální atmosféra.

Na otázku, zda je někdo, s kým by nechtěli sedět v kanceláři, odpověděli všichni kromě jednoho člena (č. 8), že nikdo takový u nich v týmu není.

Co se týče společného obědvání, z odpovědí nevyšly významné preference. Členové č. 1 a č. 2 jsou opět trochu stranou, a když chodí na oběd, tak hlavně se svými

přímými vedoucími. Důvodem bude nejspíš nízká frekvence výskytu v kanceláři, obzvláště pak v době oběda.

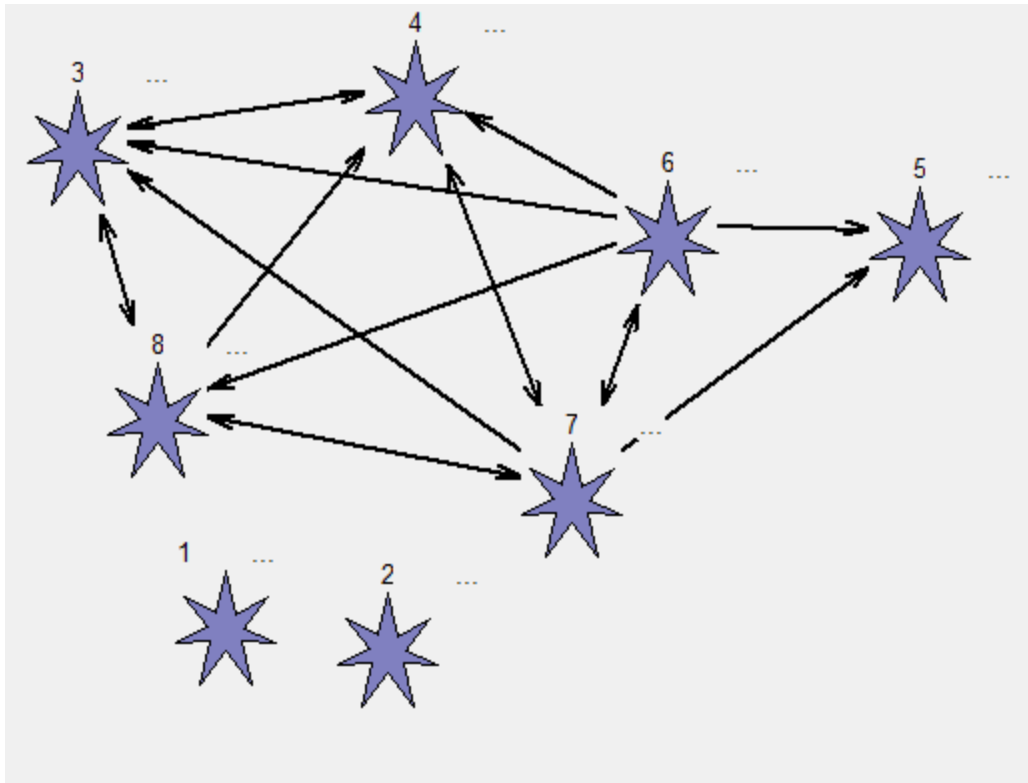
První sociogram (Obrázek č.3) zobrazuje odpovědi na otázku *S jakým kolegou/jakou kolegyní v rámci Vašeho pracovního týmu si nejvíce rozumíte?*. Skupina se dělí podle otázky C1 na 2 podskupiny. Nejsou zde příliš zastoupené vzájemné volby, pouze tři (3+8, 7+4 a 5+6).



**Obrázek č. 3: Sociogram – S jakým kolegou/jakou kolegyní v rámci Vašeho pracovního týmu si nejvíce rozumíte?, prac. skupina č. 1**

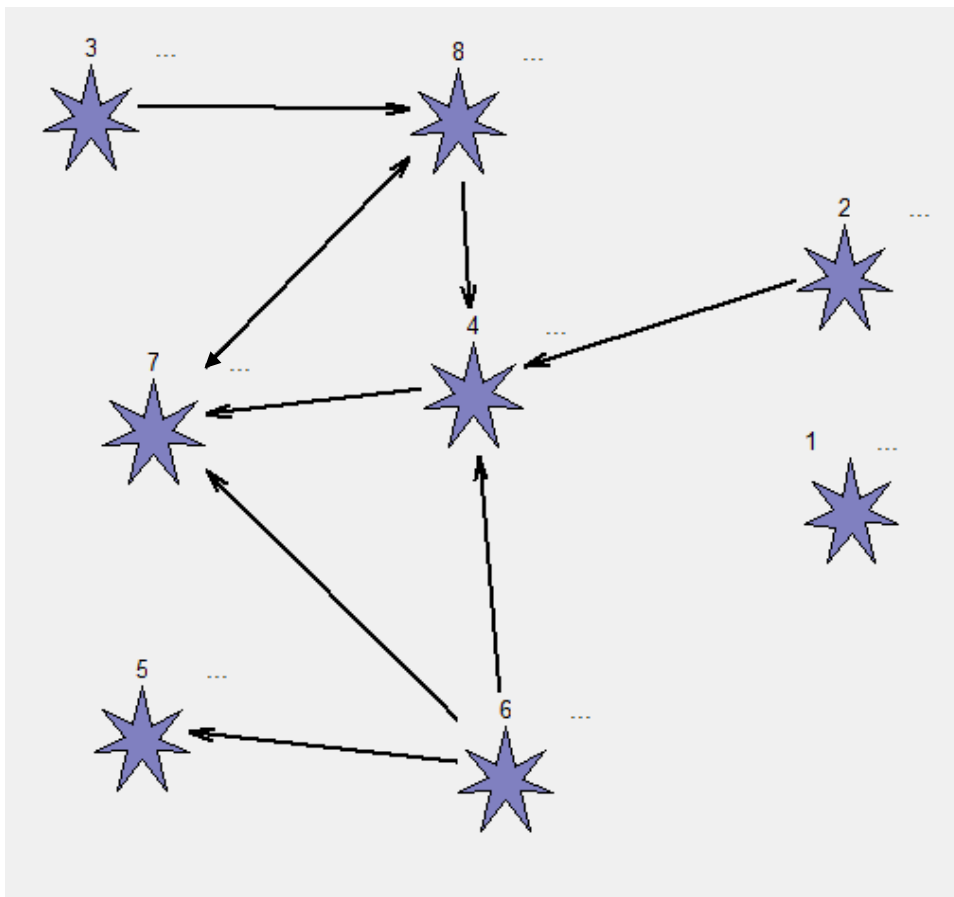
„Jádro“ skupiny je v otázce společně stráveného volného času utvořená z členů 3,4,7 a 8, kde jsou přítomné vzájemné vazby. Ostatní členové se příliš, resp. vůbec neúčastní mimopracovních aktivit. Členové č. 1 a č. 2 nejsou příliš začleněni do kolektivu, jak můžeme vidět i na tomto sociogramu (Obrázek č. 4). Pro člena č. 2 ale nebude důvodem krátké členství ve skupině (jako je tomu u člena č. 1), je součástí týmu již 8 měsíců. Spíše zde bude hrát roli malé množství času, které tráví v kanceláři společně se svými kolegy.





**Obrázek č. 4: Sociogram - S jakými kolegy/kolegyněmi se někdy scházíte mimo pracovní dobu (např. večer, o víkendu)?, prac. skupina č. 1**

Zajímavý je ovšem následující sociogram na Obrázku č. 5, kdy členové odpovídali na otázku, s kým by jeli na týdenní služební cestu. Zde jde přítomná pouze jedna vzájemná vazba, mezi členy č. 7 a 8. Pokud takové sociopreferenční chování porovnáme s předchozími volbami a volbami u otázky, s kterým kolegou si kdo nejvíce rozumí, můžeme se zamyslet, proč jsou přítomné takové rozdíly. U první otázky týkající se obecné sympatie jsem identifikovala dvě podskupiny složené z členů takto: 2+3+8 a 4+5+6+7, člen č. 1 stál mimo. U předcházejícího sociogramu byly vztahy značně vyrovnané a celkově provázané a nyní zde vidíme pouze jednu vzájemnou vazbu. U otázky, s kým bychom jeli na služební cestu jistě každý zváží především, do jaké míry si s každým členem rozumí a kdo každému nejvíce „sedí“. Hlavně se budeme chtít vyhnout možným konfliktům, ke kterým po pár dnech neustálého spolužití dochází jednodušeji než v čistě pracovním prostředí.



Obrázek č. 5: Sociogram – Pokud byste si mohl/a vybrat, s kým jet na služební cestu, která bude trvat týden. Koho z Vašeho kolektivu byste si vybral/a?, prac. skupina č. 1

Vyvozují závěr, že čistě přátelské vztahy ve skupině přítomné nejsou. Sympatie a přátelské vztahy jsou spíše vztahy kolegiálními a založenými na společných tématech ohledně práce a na společných zážitcích. Označila bych takové vztahy jako „pracovně-přátelské“. Čistě přátelské, pevné a hluboké vztahy si členové nejspíš hledají a udržují mimo pracoviště.

Nejvíce váženou osobu<sup>39</sup> je člen č. 4 – vedoucí týmu. Člen je opakovaně volen i v ostatních otázkách.

V rámci kritéria *spolupráce* členové nejdříve odpovídali na otázku, s kým by chtěli spolupracovat na půlročním projektu. Sociogram odrážející tyto volby vidíme na Obrázku č. 6.

<sup>39</sup> odpovědi na otázku Koho z členů Vašeho kolektivu si nejvíce vážíte? Proč?



U otázky, s kým by společně prezentovali na konferenci, byl nejčastěji voleným členem člen č. 4 (5 obdržných voleb), pak člen č. 7 a č. 8 se 4 obdržnými volbami. V této otázce každý obdržel alespoň jednu volbu. Člen č. 1 obdržel volby od člena č. 5 a č. 6 a člen č. 2 získal volbu od člena č. 5.

Uvádím dále tabulky (Tabulka č. 2 a 3) s obdržnými, resp. provedenými volbami jednotlivých členů. Volby jsou ve sloupcích rozdělené do kategorií sympatie a spolupráce a poslední sloupec uvádí celkové počty<sup>40</sup>;

**Tabulka č. 2: Obdržné volby, prac. skupina č. 1**

člen	obdržné volby sympatie	obdržné volby spolupráce	celkem obdržné
1	0	2	2
2	0	1	1
3	5	6	11
4	10	11	21
5	4	4	8
6	2	4	6
7	8	10	18
8	7	10	17

**Tabulka č. 3: Obdržné volby, prac. skupina č. 1**

člen	provedené volby sympatie	provedené volby spolupráce	celkem provedené
1	1	1	2
2	2	5	7
3	4	5	9
4	4	3	7
5	1	11	12
6	11	9	20
7	7	8	15
8	6	6	12

Nejvíce voleb obdržel v obou případech člen č. 4, pak jsou preferovanými členy kolegové č. 7 a 8. Nejméně voleb obdržel celkově člen č. 2.

Nejvíce voleb prováděli členové č. 6 a 7, nejméně člen č. 1. Člen č. 1 mnoho voleb zároveň neobdržel, člen č. 6 dostal sice o poznání více voleb, ale stejně to není výrazně mnoho (celkově 6). Člen č. 7 obdržel v porovnání s ostatními hodně voleb (18).

<sup>40</sup> Volby u kritéria *sympatie* jsem sčítala z odpovědí na otázky C1, C3, C7, *spolupráce* pak ze součtu u otázek C2 a C8

Na základě těchto výsledků bychom mohli člena č. 4 označit sociometrickým termínem *hvězda* (možná ještě 7 a 8). Členové č. 1 a č. 2 jsou naopak téměř dokonalými případy tzv. *izolátů*.

Ve své analýze jsem se také rozhodla vypočítat několik sociometrických indexů. Nejdříve uvádím individuální indexy, resp. jejich průměry, dále uvádím skupinové indexy. Vzorce, podle kterých jsem tyto indexy počítala, uvádím v úvodu výzkumu.

Tabulka č. 4 zobrazuje ve sloupcích průměry indexů jednotlivých členů postupně <sup>41</sup>, v Tabulce č. 5 jsou již členové seřazení podle jednotlivých indexů od nejvyšší hodnoty po nejnižší.

**Tabulka 4: Individuální indexy členů 1, prac. skupina č. 1**

člen/index	sociometrická expanzivita (IPE)	sociometrický status (ISS)	index pozitivních vzájemných vztahů (IPVV)
1	0,21	0,12	0,07
2	0,19	0,1	0,02
3	0,29	0,36	0,21
4	0,33	0,67	0,31
5	0,45	0,29	0,21
6	0,55	0,21	0,19
7	0,45	0,55	0,38
8	0,33	0,52	0,26

**Tabulka 5: Individuální indexy členů 2, prac. skupina č. 1**

člen	IPE	člen	ISS	člen	IPVV
6	0,55	4	0,67	7	0,38
5	0,45	7	0,55	4	0,31
7	0,45	8	0,50	8	0,24
4	0,33	3	0,36	3	0,21
8	0,33	5	0,29	5	0,21
3	0,29	6	0,21	6	0,19
1	0,21	1	0,12	1	0,07
2	0,19	2	0,1	2	0,02

<sup>41</sup> vypočtené z otázek C1, C2, C3, C4, C7 a C8

Na dvou posledních místech jsou vždy členové č. 1 a 2. To znamená, že provádějí málo voleb (IPE), ale také jsou málo voleni (ISS, IPPV). Hodně voleb provádí členové č. 6, 5 a 7 (IPE). Na prvních příčkách u obdržných voleb (ISS, IPPV) naopak vidíme členy č. 4, 7 a 8. K podobným výsledkům jsem dospěla již u tabulek s prostými součty provedených a obdržných voleb.

Na otázku, kdo je v týmu nejvíce oblíbený, byl nejčastěji vybírán člen č. 7. On sám odpověděl, že nejoblíbenější jsou všichni. Člen č. 4, kterého bych na základě ostatních odpovědí označila za nejoblíbenějšího, byl vysloveně označen jen jednou.

Na otázku, kdo je stranou skupiny, byla nejčastější odpověď „nikdo“, nebo „nevím“. Členové č. 1 a 2 sami sebe uvedly v odpovědích, oni sami zřejmě vnímají své postavení mimo skupinu.

Skupinové indexy dosahují hodnot, které jsou uvedeny v Tabulkách č. 6 a 7.

**Tabulka 6: Skupinový index expanzivity, prac. skupina č. 1**

Všechny provedené volby	Otázka	Index pozitivní skupinové expanzivity (SPE)
10	C1 - nejvíce rozumí	1,25
27	C2 - projekt	3,38
17	C3 - volný čas	2,13
34	C4 - kancelář	4,25
9	C7 - služební cesta	1,13
21	C8 - prezentace	2,63
<b>19,7</b>	<b>průměr</b>	<b>2,46</b>

**Tabulka 7: Skupinový index koheze, prac. skupina č. 1**

Vzájemné volby	Otázka	Index skupinové koheze (SSpoj)
3	C1 - nejvíce rozumí	0,11
9	C2 - projekt	0,32
5	C3 - volný čas	0,18
13	C4 - kancelář	0,46
1	C7 - služební cesta	0,04
4	C8 - prezentace	0,14
<b>5,83</b>	<b>průměr</b>	<b>0,21</b>

Nejedná se o příliš vysoké hodnoty, přičemž index pozitivní skupinové expanzivity, který vyjadřuje celkově množství prováděných voleb, dosáhl nejvyšší hodnoty u otázky sdílení kanceláře a nejnižší naopak u otázky služební cesty. Index skupinové koheze ukazuje největší množství společných voleb u otázky společné kanceláře a nejnižší u služební cesty.

### 3.2.1 Shrnutí

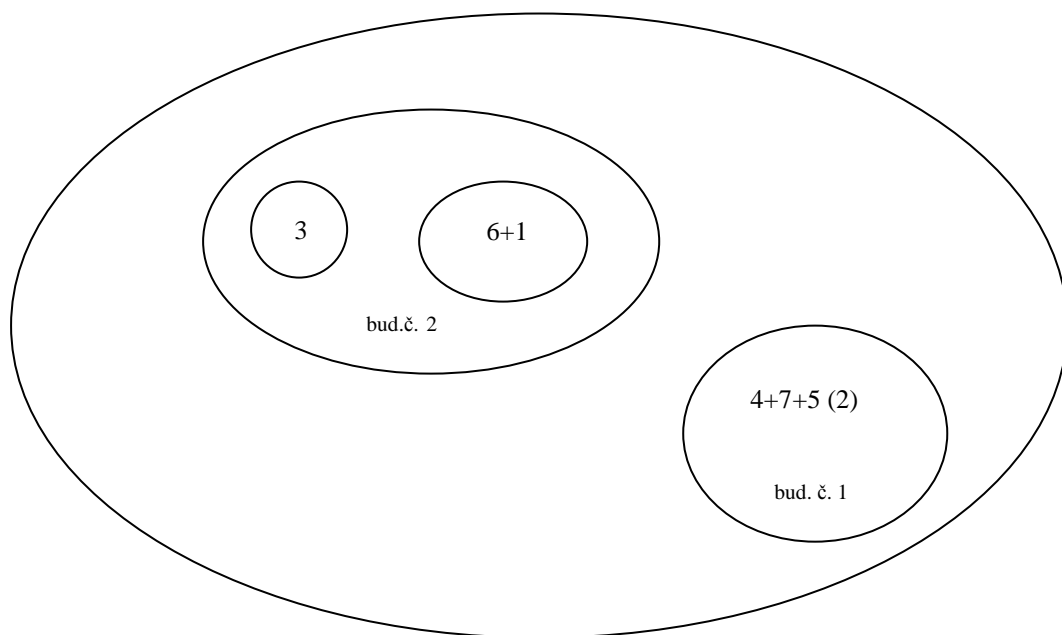
Stranou skupiny stojí dva členové – č. 1 a 2. Člen č. 1 se zřejmě ještě dostatečně neadaptoval, čemuž přispívá jeho krátká stáž v týmu a současně minimální výskyt ve společných prostorách. Člen č. 2 si již nějaké preference za 8 měsíců v kolektivu vytvořil, ale jeho spolupráce s týmem je omezená. Svého postavení stranou skupiny si členové č. 1 a 2 jsou vědomi, zbytek skupiny je tak ale nevnímá. Člen č. 4 je vedoucí týmu, zároveň je nejpreferovanější osobou ve více ohledech a také podle odpovědí nejvíce respektovanou. Nejvíce členů ale v otázce, kdo si myslí, že je neoblíbenější v kolektivu, označilo člena č. 7.

Mezi další preferované členy patří členové č. 7 a 8, členové č. 5 a 6 neobdrželi ani výrazně mnoho, ani výrazně málo voleb. Myslím si, že členové spolu udržují „pracovně-přátelské“ vztahy a jsou rozděleni do podskupin, v rámci kterých budou neformální vztahy více přátelské. Podskupiny jsou složeny z členů: 4+3+7+8 a 5+6, 1 a 2 jsou stranou hlavního dění ve skupině. Člena č. 4 bych označila jako jistý „stmelovací“ element skupiny.

V této skupině se mi potvrdily všechny tři hypotézy; 1) identifikovala jsem *hvězdu*, i *izoláty*; 2) nejméně preferované osoby si jsou svého postavení vědomy; 3) „jádro“ skupiny se promítá v obou kritériích.

### 3.3 Pracovní skupina č. 2

Druhá pracovní skupina mého výzkumu je čistě ženský kolektiv. Většina kolegyně spolu pracuje již několik let, jedna z nich je nyní na mateřské dovolené. Nově příchozí je součástí kolektivu jeden rok a pracuje zde na částečný úvazek. Jedná se o finanční/ekonomický úsek úřadu, takže členky mají na starosti zejména účetnické práce a práce s penězi. Na úřadě platí pevná pracovní doba. Jak spolu kolegyně sedí v kancelářích, je pevně určeno. Pracoviště je rozděleno ve dvou budovách nedaleko od sebe. V jedné spolu nyní sedí členky č. 4, 7 a 5. Na místě, kde nyní sedí členka č. 5, seděla členka č. 2, která je ale toho času na mateřské dovolené (jeden rok) a od listopadu 2010 pracuje z domova na částečný úvazek. V druhé budově se nacházejí zbývající dvě kanceláře, v jedné spolu sedí členky č. 1 a 6, v poslední místnosti sedí členka č. 3 sama. Prostorové uspořádání zobrazuje Obrázek č. 7;



**Obrázek č. 7: Prostorové uspořádání, pracovní skupina č. 2**



V Tabulce č. 8 opět nabízím úvodní přehled členů skupiny:

**Tabulka č. 8: Charakteristika členů, prac. skupina č. 2**

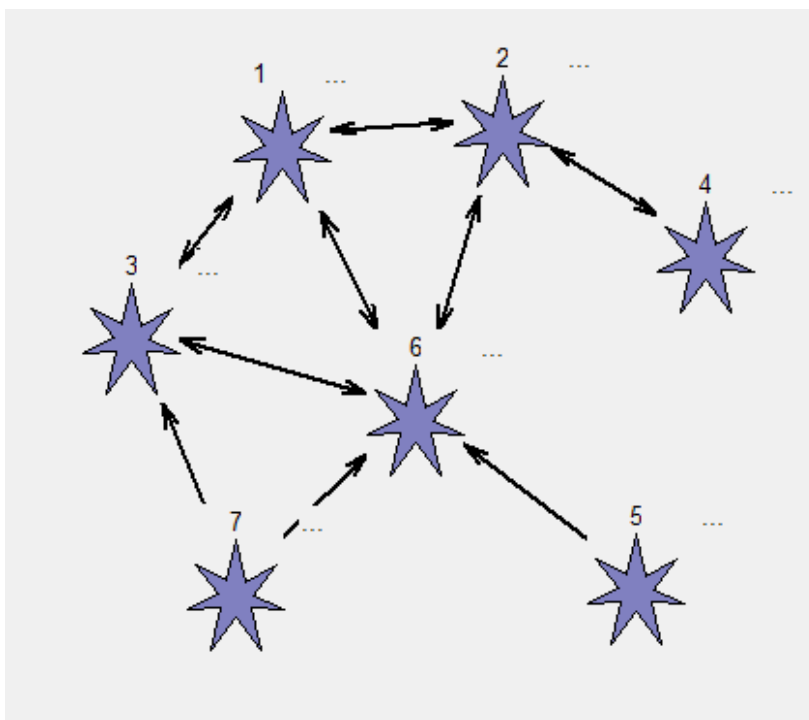
člen	pohlaví	věk	vzdělání	pracovní úvazek	délka stáže (v měsících)
1	žena	57	ZŠ	plný	36
2	žena	28	SŠ	částečný (MD)	42
3	žena	55	vyučena	plný	144
4	žena	53	SŠ	plný	156
5	žena	22	SŠ	částečný	12
6	žena	53	ZŠ	plný	132
7	žena	61	SŠ	plný	144

Většina kolegyň pracuje na plný úvazek, až na dvě výjimky, kterými jsou členky č. 2 a 5 (částečný úvazek a mateřská dovolená – práce z domova). Většina kolektivu je starší 50 let, ale právě tyto dvě kolegyně, které nepracují na plný úvazek, jsou výrazně mladší oproti ostatním. Vedoucí je zde členka č. 4. Dá se očekávat, že členky č. 2 a 5 budou na okraji skupiny, a to z věkových důvodů a kvůli kratším pracovním úvazkům a práci z domova.

Při otázce na pocity kolegyň v kolektivu<sup>42</sup> jsem obdržela rozličné odpovědi - všechny kromě 5 (špatně). Členka č. 7 se podle odpovědí cítí nejhůře. V odpovědích se kolegyně shodly, že v kolektivu vládne spíše neformální atmosféra<sup>43</sup>.

<sup>42</sup> Jak se cítíte v kolektivu? Označte na škále 1-5 (1 dobře, 5 špatně)

<sup>43</sup> Jaká vládne atmosféra u Vás na pracovišti? (velmi neformální – spíše neformální – spíše formální – velmi formální)



**Obrázek č. 8: Sociogram – S jakým kolegou/jakou kolegyní v rámci Vašeho pracovního týmu si nejvíce rozumíte?, prac. skupina č. 2**

První sociogram (Obrázek č. 8) opět zobrazuje skupinu na základě první obecné otázky na sympatie<sup>44</sup>. Členka č. 6 je podle odpovědí nejoblíbenější. Užší skupinu tvoří členka č. 6 s kolegyněmi č. 3, 1 a 2. Ostatní kolegyně č. 4, 5 a 7 mají vždy určitého prostředníka, přes kterého vstupují do středu skupiny. Můžeme si všimnout téměř dokonalého splynutí rozdělení do těchto dvou podskupin (6+1+2+3 a 4+5+7) s rozdělením kolegyně do budov. Členky č. 5 a 7 neobdržely žádnou volbu.

Většina členek týmu má někoho, s kým by v kanceláři sedět nechtěla<sup>45</sup>.

Z odpovědí na otázku společných obědů jsem pochopila, že kolegyně spolu chodí na oběd v různých sestavách a napříč celým týmem. Odpovědi byly provázané a těžko hovořit o selekci při společných obědech. Snad jediné členky č. 2 a 5 se zdají být trochu stranou, což bude zřejmě způsobeno jejich pracovním úvazkem.

V odpovědích, koho si z členů nejvíce váží<sup>46</sup>, nebyla ani jedna členka výrazně preferována oproti ostatním. Členky č. 3 a 4 se opakovaly v odpovědích a též bylo zmíněno jméno členky č. 6. Členka č. 3 je preferována zejména kvůli své pracovitosti a

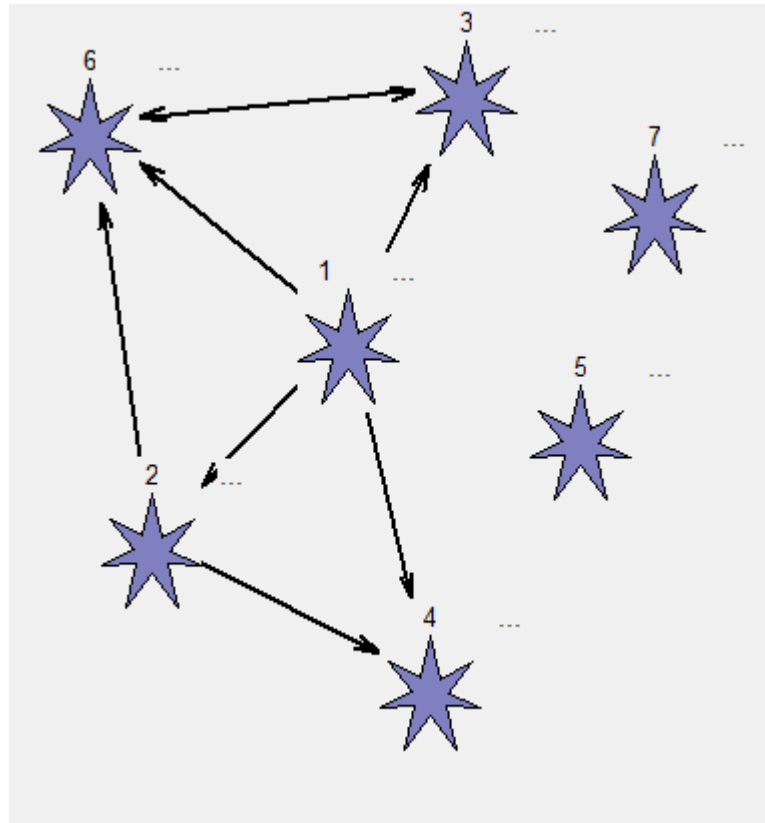
<sup>44</sup> S jakým kolegou/jakou kolegyní v rámci Vašeho pracovního týmu si nejvíce rozumíte?

<sup>45</sup> Je naopak někdo, s kým byste v kanceláři určitě sedět nechtěl/a? (ano/ne)

<sup>46</sup> Koho z členů Vašeho kolektivu si nejvíce vážíte? Proč?

kolegyně č. 4 kvůli ochotě poradit a kvůli správnému vedení a členka č. 6 pro spolehlivost.

Nyní přistoupím k zamyšlení se nad přátelskými vazbami v rámci týmu.



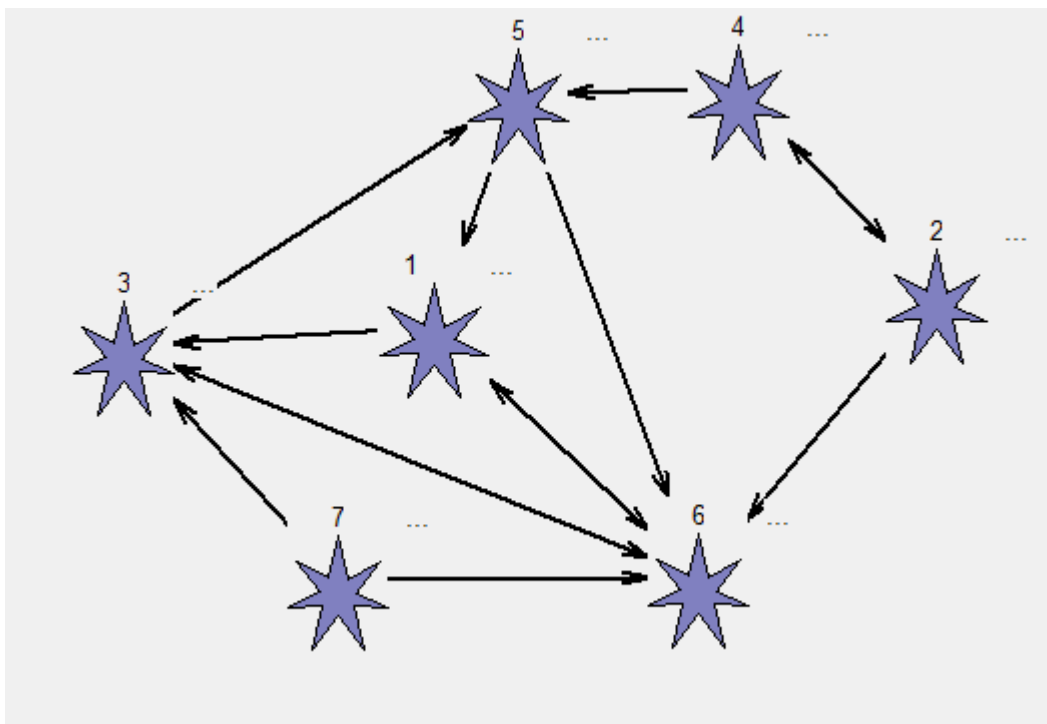
**Obrázek č. 9: Sociogram – S jakými kolegy/kolegyněmi se někdy scházíte mimo pracovní dobu (např. večer, o víkendu)?, prac. skupina č. 2**

Ve svém volném čase se členky č. 5 a 7 neschází se svými kolegyněmi, což zobrazuje sociogram na Obrázku č. 9. Kolegyně č. 5 je výrazně mladší oproti ostatním, takže je pochopitelné a nejspíš vysvětlením skutečně bude fakt, že volný čas tráví radši se svými vrstevníky než s opoznáni staršími kolegyněmi. Členka č. 7, jak napovídají i ostatní sociogramy, bude spíše na okraji pracovní skupiny. Na tomto sociogramu je zvláštní počet vzájemných odpovědí – vyskytuje se tu pouze jedna vzájemná volba mezi kolegyněmi č. 3 a 6.

Nejvíce kolegyn by chtělo sedět s členkou č. 6 (4 obdržené volby z 6 možných). Ona sama označila kolegyně č. 1 a 3. Členka č. 6 sedí s členkou č. 1 v jedné kanceláři, členka č. 3 sedí ve vedlejší kanceláři. Každá členka byla někým označena, nikdo není v tomto ohledu úplně opomenut.

Poslední část v oblasti přátelství tvoří otázka, kde jsem se ptala, s kým by chtěla daná kolegyně jet na týdenní služební cestu. Nejvíce voleb obdržela členka č. 1 – celkem 4, což je vcelku zajímavý počet, jelikož v předchozích otázkách nebyla tolik významně preferovaná. Další volené členky v této otázce byly členky č. 2, 5, 6, které obdržely každá celkem 3 volby, kolegyně č. 7 neobdržela žádnou volbu, ale ona by jela na služební cestu se všemi, nemá tedy žádné významné preference v rámci týmu v této otázce. Vzájemné vazby se zde vyskytují pouze mezi členky 6 + 1 a 5 + 2. Vzájemná vazba mezi kolegyněmi č. 6 a 1 se také objevila hned v první otázce, kde jsem se ptala, kdo si s kým nejvíce rozumí. Tyto dvě dámy spolu také sedí v kanceláři. Jedná se zřejmě o vřelý kolegiální až přátelský vztah.

V této kategorii se opět zaměřuji na preference podle předpokladů kolegyně ke spolupráci. Obrázek č. 10 zobrazuje strukturu skupiny na základě prvních dvou voleb u dotazu na preference u společného půlročního projektu;



**Obrázek č. 10: Sociogram – spolupráce na půlročním projektu (první dvě volby), prac. skupinač. 2**

Členka č. 6 obdržela volbu od všech kolegyně kromě členky č. 4. Opakující se důvody pro volbu byly především pracovitost, spolehlivost a komunikativnost. Členky č. 4 a 6 se navzájem vůbec nevolily, to by mohlo naznačovat možnou nechuť k bližší spolupráci mezi kolegyněmi.

Za důležité považuji vzájemné volby mezi kolegyněmi 3 + 6, 6 + 1 a 4 + 2. Tyto oboustranné preference by se případně daly využít při sestavování týmu pro užší spolupráci. Členka č. 7 nebyla zvolena v prvních 2 volbách, členka č. 5 ji zvolila na čtvrtém místě kvůli rozhodnosti. Členky č. 2, 4 a 7 nepatří tedy mezi první osoby, které většinu ostatních kolegyň napadnou při volbě spolupráce. Členka č. 2 byla v prvním sociogramu na základě sympatie oblíbenější, ale možná není ideální spolupracovnicí. Pojdme se ještě podívat na odpovědi při otázce na společnou prezentaci a uvidíme mimojiné, zda se budou odpovědi významně lišit;

Choices (C8 - prezentace)										
	1	2	3	4	5	6	7	(+)	(-)	$\Sigma$
1		+	+		+	+		4	0	4
2				+		+		2	0	2
3	+	+			+	+		4	0	4
4		+			+			2	0	2
5		+		+		+		3	0	3
6	+	+	+		+			4	0	4
7	+	+	+	+	+	+		6	0	6
(+)	3	6	3	3	5	5	0	25		
(-)	0	0	0	0	0	0	0		0	
$\Sigma$	3	6	3	3	5	5	0			25

**legenda:**  
**1) v řádcích provedené volby**  
**2) ve sloupcích obdržené volby**  
**3) na konci řádků a sloupců součty voleb**

Obrázek č. 11: Matice – společná prezentace, prac. skupina č. 2

Na tomto místě uvádím matici voleb, protože sociogram kvůli velkému množství voleb není dostatečně přehledný. V řádcích vidíme uskutečněné volby každé kolegyně, znak „+“ označuje pozitivní volbu a podle sloupce vidíme v čí prospěch. Nejvíce voleb obdržela členka 2, což je velký rozdíl oproti předchozímu případu, mezi další často volené členky patří kolegyně č. 5 a 6. Členky č. 2 a 5 si v této otázce značně „polepšily“ oproti předešlé situaci. Důvodem takového rozdílu v odpovědích by mohl být charakter spolupráce. Tato otázka se vztahovala k vypracování a přednesení prezentace, což je krátkodobější záležitost než půlroční spolupráce na projektu a také se zde více vyžadují

komunikativní a prezentační schopnosti. Můžeme se domnívat, že členky č. 2 a 5 budou v této oblasti zdatné.

Uvádím dále Tabulky č. 9 a 10 se součty provedených a obdržných voleb:

**Tabulka 9: Obdržené volby, prac. skupina č. 2**

člen	obdržené volby sympatie	obdržené volby spolupráce	celkem obdržené
1	7	7	14
2	7	11	18
3	8	6	14
4	4	5	9
5	3	9	12
6	11	10	21
7	0	1	1

**Tabulka 10: Provedené volby, prac. skupina č. 2**

člen	provedené volby sympatie	provedené volby spolupráce	celkem provedené
1	8	8	16
2	6	4	10
3	3	8	11
4	4	4	8
5	4	8	12
6	6	8	14
7	8	9	17

Členka č. 7 obdržela nejméně voleb, ale nejvíce jich celkově provedla. Pro takové člena má sociometrie termín *outsider/odmítaný*. Nejvíce voleb obdržela členka č. 6, druhá nejvíce volená je členka č. 2, a to i přesto, že v současné době pracuje z domova. Od ostatních ještě trochu vybočuje svými volbami členka č. 4, která jich provedla i obdržela „tak průměrně“.

**Tabulka č. 11: Individuální indexy 1, prac. skupina č. 2**

<b>člen/index</b>	<b>Sociometrická expanzivita (IPE)</b>	<b>Sociometrický status (ISS)</b>	<b>Index pozitivních vzájemných vztahů (IPVV)</b>
<b>1</b>	0,5	0,47	0,28
<b>2</b>	0,36	0,53	0,25
<b>3</b>	0,31	0,47	0,19
<b>4</b>	0,33	0,31	0,19
<b>5</b>	0,36	0,39	0,17
<b>6</b>	0,44	0,69	0,39
<b>7</b>	0,58	0,06	0,03

**Tabulka č. 12: Individuální indexy 2, prac. skupina č. 2**

<b>člen</b>	<b>IPE</b>	<b>člen</b>	<b>ISS</b>	<b>člen</b>	<b>IPVV</b>
<b>7</b>	0,58	<b>6</b>	0,69	<b>6</b>	0,39
<b>1</b>	0,5	<b>2</b>	0,53	<b>1</b>	0,28
<b>6</b>	0,44	<b>1</b>	0,47	<b>2</b>	0,25
<b>2</b>	0,36	<b>3</b>	0,47	<b>3</b>	0,19
<b>5</b>	0,36	<b>5</b>	0,39	<b>4</b>	0,19
<b>4</b>	0,33	<b>4</b>	0,31	<b>5</b>	0,17
<b>3</b>	0,31	<b>7</b>	0,06	<b>7</b>	0,03

První individuální index (IPE) v Tabulce č. 11 a 12 hovoří o množství voleb, které jedinec prováděl v dotazníku. Nejvyšší hodnotu má členka č. 7, pak členka č. 1. ISS vyjadřuje preferovanost členů. Nejvíce preferovanou členkou je tedy členka č. 6, druhou nejoblíbenější je členka č. 2. IPVV se vypočítá jako poměr opětovaných vzájemných pozitivních voleb k celkovému počtu možných voleb. Nejvíce opět získala členka č. 6, pak členka č. 1 a na třetím místě se nachází členka č. 2. Tři poslední v pořadí u indexů ISS a IPVV jsou členky č. 5, 4 a 7, přičemž č. 7 má výrazně nižší hodnoty oproti ostatním.

Při odpovědích na otázku, kdo je podle nich v kolektivu nejoblíbenější, nebyla žádná členka zvolena významně častěji. Je ovšem otázka, zda se dá z těchto odpovědí jednoznačně soudit, že si členky kolektivu nejsou vědomy postavení členky č. 6 oproti ostatním, nebo zda jde o jistou formu stylizace. Vysloveně členku č. 6 zvolily členky č. 1 a 2, členka č. 6 zvolila členku č. 2

Všechny kolegyně se shodly kromě jedné, že nikdo není stranou skupiny. Členka č. 3 jako jediná odpověděla jinak, když označila sama sebe.

Skupinové indexy jsou zobrazeny v Tabulkách č. 13 a 14.

**Tabulka č. 13: Skupinový index expanzivity, prac. skupina č. 2**

<b>Všechny provedené volby</b>	<b>Otázka</b>	<b>Index pozitivní skupinové expanzivity (SPE)</b>
15	<b>C1 - nejvíce rozumí</b>	2,14
24	<b>C2 - projekt</b>	3,43
7	<b>C3 - volný čas</b>	1,14
16	<b>C4 - kancelář</b>	2,29
17	<b>C7 - služební cesta</b>	2,43
25	<b>C8 - prezentace</b>	3,57
<b>17,33</b>	<b>průměr</b>	<b>2,48</b>

**Tabulka č. 14: Skupinový index koheze, prac. skupina č. 2**

<b>Vzájemné volby</b>	<b>Otázka</b>	<b>Index skupinové koheze (SSpoj)</b>
6	<b>C1 - nejvíce rozumí</b>	0,29
8	<b>C2 - projekt</b>	0,38
1	<b>C3 - volný čas</b>	0,05
3	<b>C4 - kancelář</b>	0,14
2	<b>C7 - služební cesta</b>	0,10
7	<b>C8 - prezentace</b>	0,33
<b>4,5</b>	<b>průměr</b>	<b>0,21</b>

Index skupinové expanzivity dosahuje nejnižší hodnoty u volného času a nejvyšší u společné prezentace. Index skupinové koheze je vcelku nízký, nejnižší hodnotu najdeme také u otázky společně tráveného volného času, naopak nejvyšší hodnota se též nachází v otázce půlročního projektu.

### **3.3.1 Shrnutí**

Z této skupiny si můžeme v první řadě odnést závěr, že odchod na mateřskou dovolenou nemusí nutně znamenat zpretrhání vazeb s kolegyněmi z práce. Členka č. 2, která je rok na mateřské dovolené a od listopadu loňského roku pracuje z domova na částečný úvazek, vůbec není podle výsledků analýzy stranou skupiny, jak by se dalo očekávat.



Denně se zřejmě osobně nesetká s kolegyněmi, ale z odpovědí můžeme vidět, že i tak je součástí skupiny a jisté oblíbenosti se těší.

Vazby v tomto kolektivu jsou provázanější než ve skupině č. 1. Důvod bych viděla v délce trvání pracovních skupin a ve skutečnosti, že v tomto případě se jedná o čistě ženský kolektiv.

I zde jsou přítomny ústřední osoba v kolektivu (č. 6) a opomíjená osoba (č. 7). Přestože by se dalo předpokládat, že stranou od hlavního dění skupiny bude zejména kolegyně pracující z domova (č. 2), podle výsledků tomu tak není. Postavení členky č. 7 se v odpovědích na to, kdo si myslí, že je stranou skupiny, neobjevila ani jednou.

Ústřední podskupinu v kolektivu vidím jako složenou ze členek č. 6, 3, 2 a 1. Zde se opakují vzájemné vazby v obou kritériích. Vedoucí této skupiny není zřejmě ústřední osobou v neformálních vztazích.

### 3.4 Pracovní skupina č. 3

Třetí pracovní skupina, kterou jsem zkoumala, je kolektiv o 6 lidech včetně vedoucího. Tento kolektiv není užší pracovní skupina v rámci většího podniku, jak tomu bylo u dvou předchozích týmů. Firma, ve které pracují tito lidé, je malá a skládá se v podstatě jen z těchto lidí. Kolegové pracují zejména projektově a vzhledem k odbornému charakteru práce je potřeba k jejímu výkonu vysokoškolského technického vzdělání. Práce je organizována spíše úkolově jednotlivcům, ale je běžná výpomoc mezi kolegy v případě potřeby. Opět uvádím v Tabulce č. 15 základní údaje o členech skupiny:

Tabulka č. 15: Základní charakteristika členů, prac. skupina č. 3

člen	pohlaví	věk	vzdělání	pracovní úvazek	délka stáže v měsících
1	žena	29	VŠ	plný	12
2	muž	25	VŠ	částečný	12
3	muž	37	VŠ	plný	24
4	muž	26	VŠ	částečný	12
5	žena	26	VŠ	plný	3
6	žena	26	VŠ	plný	12

Jedná se o mladý kolektiv a většina členů je součástí týmu 1 rok. Organizační struktura je zde jednoduchá, vedoucím skupiny a zároveň celé firmy je člen č. 3. I v tomto týmu jsou lidé pracující na částečný úvazek. Pracovní doba je flexibilní, takže se členové ve společné kanceláři potkávají různě nepravidelně.

S těmito hlavními členy skupiny pracuje ještě jeden student přibližně půl roku, který vykonává zejména pomocné práce. Jelikož ale pracuje převážně z domova a v práci se vyskytuje sporadicky, neoznačila bych ho za „plnohodnotného“ člena. Vzhledem k minimální příležitosti navázat neformální vztahy v rámci pracovního týmu a od toho se odvíjející preference mezi spolupracovníky, nevyplňoval ani dotazník, protože by případně takové odpovědi neměly dostatečnou vypovídací hodnotu. On také nebyl téměř v žádných odpovědích zmiňován, párkrát se jeho jméno objevilo, a to při odpovědích na otázku, kdo je stranou skupiny. Šest výše zmíněných členů skupiny si tedy nejspíš uvědomuje jeho přítomnost v týmu, ale díky malému množství společně

stráveného času, ani oni sami neměli dostatečnou šanci navázat určitou silnější vazbu na něj.

Atmosféra ve skupině je přátelská, nepřilíš formální. Všichni odpověděli na 5bodové škále, že se cítí dobře v kolektivu (číslo 1). Tuto shodu v odpovědích považují za přesvědčivý argument o dobrém sociálním klimatu ve skupině.

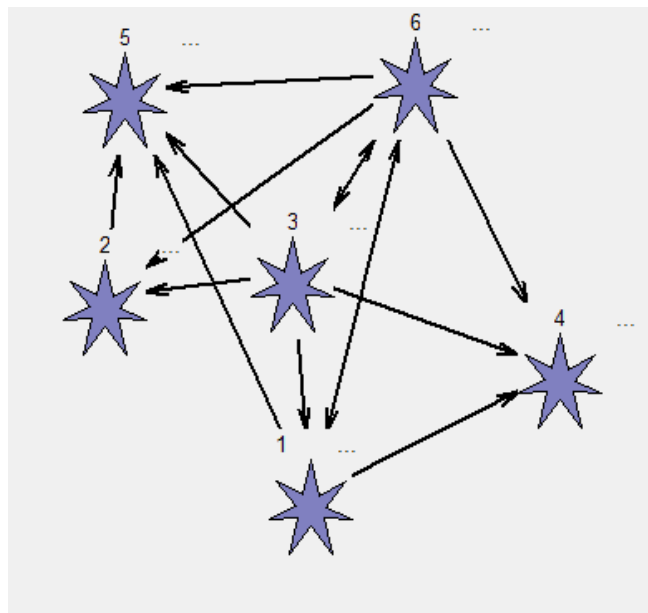
Polovina členů odpověděla, že by s někým sedět v kanceláři nechtěla.

Po analýze odpovědí na otázku *S jakým kolegou/jakou kolegyní v rámci Vašeho pracovního týmu si nejvíce rozumíte?* vypadá postavení členů ve skupině víceméně vyrovnané. Každý ze členů byl alespoň jednou zvolen a nebyl jeden člen významně upřednostňován před ostatními. Oproti předchozím skupinám bylo celkově proveden větší počet voleb.

V otázce, koho si váží, byli dvakrát označeni členové č. 3 kvůli vlastnosti *šéf* a č. 6 pro svojí *pracovitost* a jeden člen (č. 3) si váží člena č. 1 pro jeho *obětavost*.

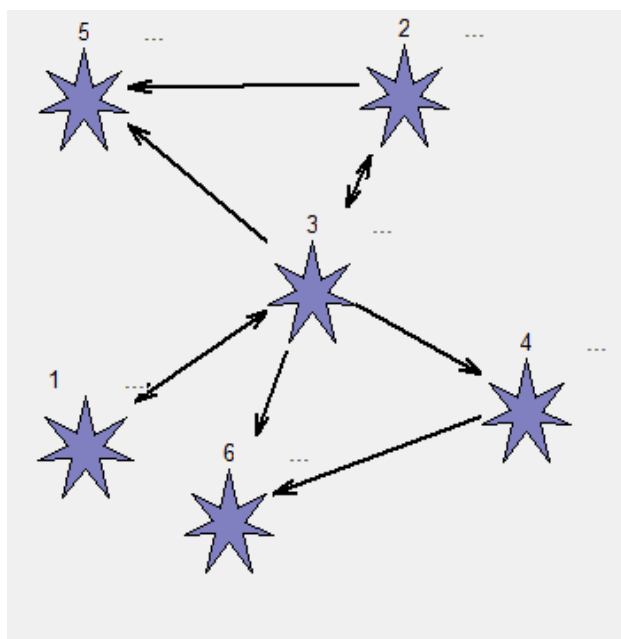
Při otázce společného oběda nedochází k výrazné strukturalizaci skupiny.

Preference sdílení kanceláře nejsou opět výrazně stratifikovány, jak ukazuje Obrázek č. 12. Ovšem vzájemné vazby jsou přítomné pouze mezi členy 3+6 a 1+6. Nejvíce členů by chtělo sedět se členem č. 5, jen jeden se členem č. 3.



Obrázek č. 12: Sociogram - S kým byste rád/a seděl/a v kanceláři?, prac. skupina č. 3

Přátelské preference lze snad nejpřesněji vyčíst z otázky týkající se společného trávení volného času. Volby zobrazuje následující sociogram na Obrázku č. 13. Vzájemná vazba je zde patrná mezi členy 3+2 a 3+1.

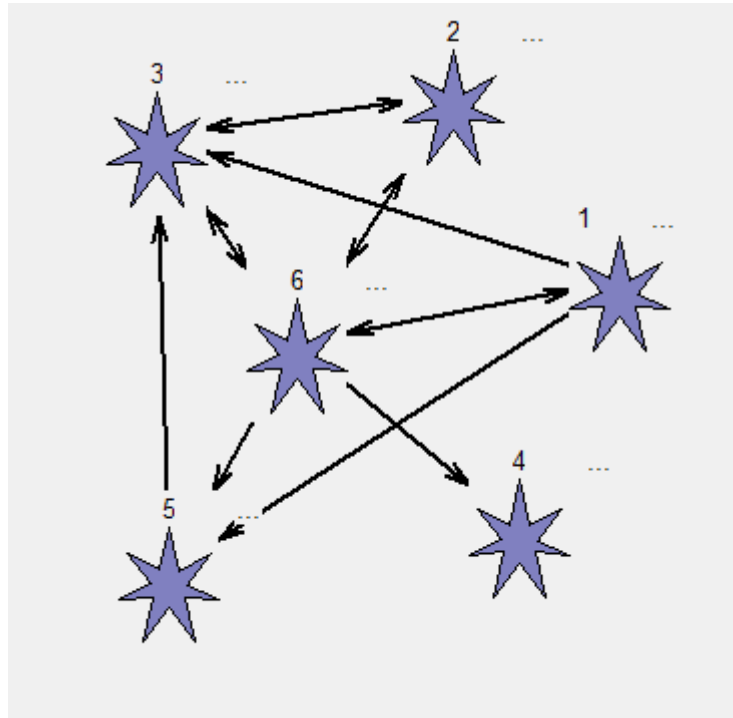


**Obrázek č. 13, Sociogram - S jakými kolegy/kolegyněmi se někdy scházíte mimo pracovní dobu (např. večer, o víkendu)?, prac. skupina č. 3**

Z odpovědí na otázku, z kým by jeli členové skupiny na služební cestu, usuzují, že vztahy ve skupině jsou opravdu přátelské, jak to mj. naznačovaly předchozí sociogramy. Zde jsou preference provázané, všichni byli nejméně dvakrát zvoleni. Z takových odpovědí se dá usuzovat, že nikdo nestojí vysloveně stranou skupiny.

Odpovědi v otázce společného projektu byly volby vcelku vyrovnané. Celkově nejméně voleb obdržel člen č. 2 a nejméně často se v prvních dvou odpovědích objevil člen č. 4. Důvody voleb byly rozličné, výjimečně se na důvodu volby odpovídající shodli. Například člen č. 3 (vedoucí) byl opakovaně zvolen kvůli zkušenostem.

Následující sociogram na Obrázku č. 14 znázorňuje volby spolupracovníků ohledně společné prezentace;



Obrázek č. 14: Sociogram - Představte si, že jste dostal/a za úkol vytvořit a předvést prezentaci na konferenci spolu s dalšími kolegy. Koho byste si vybral/a?, prac. skupina č. 3

Nejvíce voleb obdržel člen č. 3, ale ne výrazně více oproti ostatním. Najdeme zde triádu mezi členy 2+3+6.

Jak můžeme vidět v Tabulkách č. 16 a 17, nejvíce voleb provedl a zároveň obdržel člen č. 6. Nejméně voleb provedl člen č. 4, a to sice o velký rozdíl vůči ostatním. Jinak jsou součty provedených a obdržených voleb mezi členy docela vyrovnané.

Tabulka č. 16: Obdržené volby, prac. skupina č. 3

člen	obdržené volby sympatie	obdržené volby spolupráce	celkem obdržené
1	8	5	13
2	6	4	10
3	9	8	17
4	7	4	11
5	9	6	15
6	11	7	18

Tabulka č. 17: Provedené volby, prac. skupina č. 3

člen	provedené volby sympatie	provedené volby spolupráce	celkem provedené
1	7	7	14
2	10	5	15
3	11	7	18
4	3	1	4
5	9	4	13
6	10	10	20

Z indexů, které jsou zobrazené v Tabulkách č. 18 a 19, vidíme, že nejvíce preferovanou osobu je člen č. 6 (ISS, IPVV). Tento člen zároveň prováděl nejvíce voleb, má tedy nejvyšší hodnotu indexu pozitivní expanzivity (IPE). Zároveň slušné oblíbenosti se těší také členové č. 3, 5 a 1.

Nejméně preferovanými osobami jsou členové č. 4 a 2 (ISS, IPVV). Člen č. 4 má zároveň nejmenší hodnotu IPE. Jelikož ale hodnota indexu sociometrického statusu individua (ISS), není výrazně nízká, označila bych ho za potenciálního *izoláta*, stejně tak člena č. 2 bych pojmenovala potenciálním *outsiderem*.

Za *sociometrickou hvězdu* mohu označit člena č. 6, ale také spíše potenciálně, protože jeho hodnoty nejsou signifikantně vysoké.

Tabulka č. 18: Individuální indexy členů 1, prac. skupina č. 3

člen/průměry	Sociometrická expanzivita (IPE)	Sociometrický status (ISS)	Index pozitivních vzájemných vztahů (IPVV)
1	0,57	0,5	0,37
2	0,53	0,4	0,3
3	0,77	0,6	0,43
4	0,13	0,47	0,1
5	0,43	0,63	0,33
6	0,83	0,67	0,6

Tabulka č. 19: Individuální indexy členů 2, prac. skupina č. 3

člen	IPE	člen	ISS	člen	IPVV
6	0,83	6	0,67	6	0,6
3	0,77	5	0,63	3	0,43
1	0,57	3	0,6	1	0,37
2	0,53	1	0,5	5	0,33
5	0,43	4	0,47	2	0,3
4	0,13	2	0,4	4	0,1

Jako nejoblíbenější člen skupiny byla třikrát označena členka č. 6., kterou jsem na základě předchozích odpovědí označila jako nejvíce oblíbenou (indexy ISS a IPVV).

Na otázku, zda někdo stojí stranou skupiny, se nejčastěji objevovala odpověď, že nikdo a jednou v odpovědích figuroval pomáhající student, o kterém jsem se zmínila v úvodu analýzy skupiny.

Skupinové indexy jsou uvedené v Tabulkách č. 20 a 21.

Tabulka č. 20: Skupinový index expanzivity, prac. skupina č. 3

Všechny provedené volby	Otázka	Index pozitivní skupinové expanzivity (SPE)
21	C1 - nejvíce rozumí	3,50
21	C2 - projekt	3,50
9	C3 - volný čas	1,50
14	C4 - kancelář	2,33
20	C7 - služební cesta	3,33
13	C8 - prezentace	2,17
<b>16,33</b>	<b>průměr</b>	<b>2,72</b>

Tabulka č. 21: Skupinový index koheze, prac. skupina č. 3

Vzájemné volby	Otázka	Index skupinové koheze (SSpoj)
7	C1 - nejvíce rozumí	0,47
8	C2 - projekt	0,53
2	C3 - volný čas	0,13
2	C4 - kancelář	0,13
9	C7 - služební cesta	0,60
4	C8 - prezentace	0,27
<b>5,33</b>	<b>průměr</b>	<b>0,36</b>

Hodnota indexu skupinové expanzivity poukazuje na vcelku vysoký počet prováděných voleb a index skupinové koheze indikuje ne zcela nízkou míru vzájemných voleb, přičemž nejvyšší je u otázky týkající se služební cesty.

### 3.4.1 Shrnutí

Tato skupina se už na první pohled liší od dvou předchozích. Organizační okolnosti (nejedná se o oddělení v rámci větší firmy) má zřejmě dopad na neformální vztahy ve skupině. Sepjatost kolegů v pracovní sféře vzhledem k velikosti firmy se zde nejspíš promítá i do neformálních vztahů.

Napříč všemi kritériemi jsem identifikovala větší preference mezi členy 1+3+6 a 2+3. Jako jisté „jádro“ této skupiny bych označila trojici skládající se z členů č. 6, 3 a 1. Z odpovědí lze usuzovat, že vztahy ve skupině působí celkově vyrovnaně, stranou skupiny nikdo výrazně nestojí.

Polovina členů odpověděla, že by s někým nechtěla sedět v kanceláři a polovina naopak. Domnívám se, že tato skutečnost je do jisté míry též ovlivněna charakterem práce. Velká část práce je vykonávána samostatně a také se často jedná o náročnou práci, u které je potřeba velkého soustředění.

Předpoklad, že v kolektivu bude alespoň jeden člen výrazně oblíbenější a alespoň jeden naopak na okraji skupiny, se mi zde nepotvrdil. Jsou zde sice osoby, které jsou více a méně oblíbené, sociometrickými termíny *hvězda* a *izolát*, nebo *opomíjená osoba* bych je pojmenovala ale pouze potenciálně. Kvůli této situaci se mi nemohla potvrdit ani hypotéza, že si *izolát*, resp. *outsider* budou vědomi své pozice. Ovšem našla jsem zde opět užší podskupinu napříč otázkami skládající se z členů č. 6, 3 a 1.



### 3.5 Shrnutí

Skupiny, které jsem zkoumala, jsou každá jiná v řadě věcí, a proto je vzájemné porovnávání téměř nemožné. Pokusím se spíš o shrnutí základních zjištění napříč všemi skupinami.

V prvních dvou skupinách jsem identifikovala členy se statusem, pro které má sociometrie názvy. V první skupině člen č. 4 obdržel nejvíce voleb, a proto jsem ho označila za *hvězdu*. Dva členové (č. 1, 2) naopak v prvním kolektivu byli značně stranou a použila bych pro jejich označení termín *izolované osoby/izoláti*. V druhé skupině jsem opět identifikovala osobu nejpreferovanější – *hvězdu*, tentokrát to byla členka č. 6. Členka č. 7 v kolektivu naopak zaujímá pozici *opomíjené osoby*. Ve třetí skupině se ale nikdo takový nevyskytuje, volby v této skupině jsou navzájem vyrovnané. Tím se nepotvrzuje má hypotéza, že v každé skupině je vždy někdo výrazně preferován oproti ostatním a někdo je naopak stranou skupiny.

Pokud jsem ve skupině identifikovala tzv. „jádro“ (podskupina celého kolektivu, která udržuje bližší vztahy), byly zde přítomny preference mezi těmito osobami, které se promítaly jak v otázkách *sympatie*, tak v otázkách *spolupráce*. V každé skupině jsem objevila podskupinu, ve které se opakovaly vzájemné vazby napříč oběma kritérii. Tato hypotéza se mi tedy potvrdila.

Sebereflexe postavení členů ve skupině ne vždy odpovídala mým výsledkům. Výrazné osoby ve smyslu sociometrických rolí nejsou tedy vždy reflektovány, a to ať už osobami samotnými, nebo ostatními.<sup>47</sup> Hypotéza, že osoby na okraji skupiny si budou svého postavení vědomi, se mi dokonale potvrdila pouze v prvním případě.

Preference v jedné sféře v drtivé většině nebývají výrazně odlišné od preferencí v druhé sféře. Usuzuji, že lidé vnímají ostatní komplexně a nepřemýšlí o svých kolezích ve vymezených kritériích nezávisle na sobě.

Pomocí sociometrie lze orientačně zjistit status jednotlivců v rámci skupiny. Tato analýza může být zejména užitečná pro zjištění postavení vedoucího ve skupině jako zvláštního člena. V první skupině výzkumu pozice vedoucího byla silná i v rámci neformální struktury.

---

<sup>47</sup> Dovolím si zde malou poznámku o zvážení možnosti stylizace odpovědí. Označení nejoblíbenější a opomíjené osoby je docela ožehavou otázkou, a proto nemusí být všichni při svých odpovědích upřímní.

Skupinové indexy, které jsem počítala, v prvních dvou skupinách byly téměř totožné. Ve třetí skupině ovšem byly hodnoty vyšší oproti výsledkům v předchozích dvou kolektivech. Domnívám se, že větší expanzivita a soudržnost skupiny, které indexy reprezentují, jsou dány charakterem třetí skupiny. Mám tím na mysli fakt, že se jedná o malou firmu. Předpokládám, že proto jsou si členové ve skupině bližší a kolektiv je sepnatější.

## 4 DISKUZE

Sociometrie je metoda pro zkoumání vztahů ve skupině, která se používá již několik desítek let. Přesně změřit složité a provázané vztahy v jakékoliv skupině je jistě ambiciózní cíl a je otázka, zda je jakkoliv vůbec možné přesně a detailně popsat jemné rozdíly ve vztazích v rámci kolektivu. Obecně bych sociometrii a její výstupy shrnula jako vcelku standardizovanou metodu zobrazení neformální struktury skupiny podle preferencí jejích členů a způsob načrtnutí vztahů mezi jejími členy.

Co sociometrie nemá primárně za cíl odhalit, jsou hlubší významy vztahů a různé nuance v jejich rámci, které jim účastníci přisuzují. Sociometrie nemá ani rekonstruovat historii a vývoj vazeb mezi jednotlivci. Ačkoliv z odpovědí na různá kritéria se dá alespoň částečně usuzovat na obecnou náladu ve skupině, přesné zhodnocení celkové atmosféry a klimatu ve skupině sociometrický test nevystopuje.

Sociometrie není jediná možnost zkoumání vztahů ve skupině, existují různé psychologické metody - pozorování, rozhovory, terapie, experimenty a také v neposlední řadě měření prostřednictvím dotazníků. Psychologické testy zkoumají hlouběji vztahy, proto jsou náročnější, jak pro výzkumníky, tak pro respondenty. Sociometrický test, který jsem i já využila ve svém výzkumu a kterému se budu v dalším textu věnovat, má za cíl získat z odpovědí spíše představu o struktuře skupiny na základě preferenčního chování jejích členů.

Sociometrický test je založen na verbalizaci preferencí členů skupiny. Tento zdroj informací lze označit za téměř bezvadný, neboť data jsou získávána přímo od členů skupiny. Nejedná se tak o nijak zprostředkovaná data, čím by hrozilo zkreslení a nepřesnosti výpovědí. Výpovědi v dotaznících jsou přesné vyslovené označení člena na základě určitého kritéria, v určité situaci a za daných podmínek. Například vypovídací hodnota metody pozorování pro detekci vztahů je značně omezená, až nedostačující v porovnání se sociometrickým testem<sup>48</sup>. Velké množství vazeb není pozorováním vůbec možné identifikovat. V rámci daného vztahu nemusí totiž docházet k interakcím, nebo k nim nedochází v dostatečné intenzitě, frekvenci a hlavně nejspíš ne způsobem manifestující charakter vztahu. Výzkumník může z pozorování učinit závěry jen podle

---

<sup>48</sup> Omezenosti pozorovacích technik věnuje pozornost také M. Petrušek (1969) na stranách 76-79 se závěrem, že „neexistuje prozatím uspokojivý kategoriální systém pozorovací techniky, který by umožnil vysoudit preferenční orientaci nebo na ni alespoň s vysokým stupněm pravděpodobnosti usuzovat.“

svého názoru, takže dochází ke zkreslení. Výzkumník v tom případě učiní závěry na základě svých pozorování, kterých si jen on všiml. V sociometrickém dotazníku odpovídají sami členové, kteří se nejlépe orientují ve svých vztazích, a proto lze očekávat, že data sebraná touto metodou budou více odpovídat skutečnosti, než data získaná pozorováním.

Při vychvalování formy získaných dat, bychom si ale měli také uvědomit její možná rizika. Předně dotazníky nejsou anonymní, což může, i když nemusí, ovlivnit odpovědi. A to i přesto, že dotazníky nejsou navzájem v rámci skupiny prezentovány. Plus ochota odpovídat se také díky tomu snižuje a otevřené odpovědi nemusí být vždy samozřejmostí. Jistá forma stylizace odpovědí se může vyskytnout a je dobré s tím případně počítat. Jsem ale toho názoru, že se bude jednat spíše o vyjíměčné situace.

Získat negativní odpovědi je však opravdu o poznání těžší, než získat odpovědi pouze pozitivní. Lidé si asi jsou vědomi možných menších problémů, či latentních konfliktů, ale nejsou pro ně tak palčivým problémem, aby je chtěli řešit, či vytahovat „na povrch“. V pracovních kolektivech nejspíš hlavně nepůjde o závažné problémy. Důvodem nesvárů by spíš mohly být rozdílné názory a postoje, ale většinou v rozumných mezích. Vzhledem k tomu, že lidé v pracovní skupině jsou v úzkém styku a běžně spolu pracují, narušují významné konfliktní situace průběh práce, a proto jsou většinou neprodleně řešeny.

Sociometrické metody jsou vcelku standardizované. I když v rámci každého výzkumu si lze různé náležitosti přizpůsobit svým potřebám a charakteristikám zkoumané skupiny, používané výstupy výzkumu si už bývají docela podobné. Standardizace postupů může být výhodou při analýze; může sloužit jako vodítko při procesu, do jisté míry umožňuje porovnávání mezi skupinami a částečně utváří celkový výzkumný design. Na druhé straně, jak jsem již zmínila výše, mezilidské vztahy jsou přirozeně složité, a proto je obecně těžké jejich přesné změření. Sociometrie nabízí sice jejich abstrakci, která umožňuje lepší orientaci ve struktuře skupiny, avšak za cenu určitého zjednodušení.

Při sestavování dotazníku stojí výzkumník před celou řadou otázek – na jaká kritéria se chce tázat, jaké otázky položit a také mj. stojí před rozhodnutím, zda omezit, či neomezit počet možných voleb v dotazníku. Obecně se má za lepší nestanovovat žádné limity, a to ani dolní, ani horní. Při omezování počtu možných voleb totiž může dojít ke zkreslení odpovědí, členové třeba nemohou učinit tolik voleb, kolik by chtěli, nebo jsou v opačném případě nuceni jich provést více, než by přirozeně udělali. Řešení

bych viděla takové, že z více voleb se vždy jednoduše udělá méně, než naopak z mála voleb více.

Jedna z možností zpracování získaných odpovědí je sociogram. Předností sociogramu je možnost rychlého náhledu na strukturu skupiny (a většinou díky tomu i jednoduchá interpretace vztahů ve skupině). Sociogram nemusí být vždy ale ideálním výstupem. S takovými případy jsem se setkala i já při svém výzkumu. Pokud je odpovědí v jedné otázce příliš, čitelnost sociogramu se značně zhoršuje. Při velkém množství členů ve skupině bych sociogram také nepovažovala za nejšťastnější řešení. V takových případech se přehledný sociogram mění ve změť čísel a šipek, ve které je velmi těžké se orientovat.

Při interpretaci sociogramu je ovšem důležité si uvědomit, co vlastně zobrazuje. Tento fakt je vhodné mít na mysli při celkové interpretaci sociometrických měření. Sociogram je zobrazením vztahů ve skupině, vždy na základě nějakého kritéria, které je členům předloženo výzkumníkem. Lidé o svých spolupracovnících však běžně uvažují spíše komplexně a dělají si o ostatních úsudek podle celkového vystupování každého než v rámci různých kritérií. Sociogram je způsob, jak nahlédnout na vztahy ve skupině z různých hledisek. Je ovšem nezbytné si uvědomit, že realita bude značně složitější.

Další možností zpracování dat jsou indexy. Kvůli zhoršenému přístupu k negativním volbám, z důvodů, o kterých se zmiňuji výše v textu, určitá část indexů ztrácí na významu, nebo vůbec není možný jejich výpočet. Při používání indexů bych byla obecně ale opatrná. Vztahy již samy o sobě jsou složitou záležitostí, a proto se hodí k jejich zkoumání spíše kvalitativní metody odhalující smysl a motivaci než strohé zjednodušující prezentace odpovědí pomocí čísel. Sociometrický test je do určité míry zjednodušující formou, jak zobrazit vztahy ve skupině. Číslo samo o sobě už na mě působí jako značná abstrakce odtažená od skutečnosti. Příliš informací se jenom z tohoto údaje vyčíst nedá. Z vypočtených individuálních indexů, které jsem já prováděla ve svém výzkumu, jsem vyvodila vždy velmi podobné závěry jako při prostém součtu provedených a obdržených voleb každého člena. Skupinové indexy bych hlavně doporučila využívat při nutnosti porovnávání skupinových charakteristik mezi sebou. Ovšem tak jako tak vyvstává otázka, jaké závěry z těchto porovnání potom můžeme udělat. Každá skupina má svá specifika, v různých směrech se od sebe liší a všechny tyto rozdílnosti těžko zastoupí pouze jedno číslo.

Tři typy sociometrických výstupů – sociogram, matice a indexy jsou tři různé způsoby, jak zobrazit jednu skutečnost. Všechny tyto metody pracují se stejnými

volbami, ale zobrazují je jinou cestou. Sociogram volby vizualizuje a umožňuje ve většině případů na první pohled odhalit neformální strukturu skupiny. Matice volby přehledně uspořádá do řádků a sloupců. Indexy vyjadřují jedním údajem stručně postavení člena, resp. určitou charakteristiku celé skupiny. Nejlepší cestou asi je využívat všechny tyto tři způsoby zpracování dat souběžně, i když v některých případech se mohou informace získané na základě různých výstupů překrývat. Ale právě takové případy jsou vlastně vzájemným potvrzením výsledků.

Jsem toho názoru, že za splnění předpokladů, které jsou potřebné pro provádění sociometrického testování, lze odhalit touto metodou neformální strukturu pracovní skupiny. Existence těchto skupin mívá delší trvání, členové se mezi sebou znají díky každodennímu setkávání, spojuje je náplň práce a často i pracoviště. Protože pracovní vztahy jsou důležité, jak jsem ukázala na začátku práce, neměly by být opomíjeny. Sociometrie je jedna z metod, jak zkoumat vztahy na pracovišti. Skrze strukturu a preferenční chování odhaluje neformální vztahy a pozice členů skupiny v jejím rámci. Možnosti využití sociometrického testu při zkoumání pracovních skupin ovšem nejsou pochopitelně neomezené. Sociometrický test se nehodí například pro důkladné měření sociálního klimatu ve skupině. Proto při potřebě komplexní analýzy skupiny je dobré zvážit možnost kombinace sociometrického testu s jinou metodou specializující se danou oblast. Uzavřela bych diskusi ovšem tak, že sociometrie je vhodná metoda pro měření preferenčních vztahů ve skupině a neformální strukturu. Lze ji využít při rekonstrukci kolektivu, nebo při odhalování kritických míst ve skupině s cílem jejich napravení.

## ZÁVĚR

Nejprve se ve své práci věnuji začátkům většího všímání si sociálních aspektů práce. E. Mayo se svými kolegy díky Hawthornským experimentům odhalili, jaký význam mají pro pracovníky vztahy na pracovišti. Tyto experimenty přispěly ke vzniku disciplíny Human Resources (Lidské zdroje), která se mj. zabývá vztahy a sociálními podmínkami v pracovní sféře. V své práci také ukazují, jaký význam má pro dnešní zaměstnance práce a jaké aspekty jejich zaměstnání jsou pro ně důležité.

Následující podkapitulu jsem věnovala krátkému zamyšlení se nad základními aspekty pracovní skupiny. Vysvětluji zde především rozdíl mezi pracovní skupinou a pracovním týmem, který spočívá v rozdílném chápání skupinových norem a hlavním cílem těchto dvou různých kolektivů. Pracovní vztahy ve skupině ovlivňuje najednou velké množství faktorů různého charakteru – od náplně práce, fyzického vybavení pracoviště přes organizační strukturu až po neformální strukturu skupiny.

V druhé kapitole jsem stručně čtenáři představila sociometrii jako metodu. Shrnula jsem, co považuji za podstatné pro úvod do metodologie. Sociometrický test pomocí dotazníků zjišťuje preferenční volby členů skupiny a prostřednictvím odpovědí rozpoznává strukturu skupiny. Věnuji pozornost také výstupům sociometrie, kterými jsou sociogram, matice a individuální a skupinové indexy.

Třetí kapitola je věnována mému výzkumu, který jsem prováděla ve třech různých pracovních kolektivech. V analýze zkoumám zejména každý kolektiv zvlášť a na závěr shrnuji klíčová zjištění. V první i druhé skupině jsem vždy identifikovala preferovanější osobu a zároveň alespoň jednu osobu stranou skupiny. Ve třetí skupině jsem nikoho takového nemohla vyloženě označit, součty voleb zde byly vyrovnanější. O tom svědčil i index koheze, který byl oproti dvěma předchozím skupinám vyšší. Přisuzuji tento výsledek zejména faktu, že třetí kolektiv pracuje v malé firmě, který de facto utváří celý podnik, zatímco předchozí dvě skupiny jsou součástí větší firmy, resp. úřadu.

K zajímavému výsledku jsem dospěla u druhé pracovní skupiny, kde členka, která je nyní na mateřské dovolené a poslední měsíce pracuje z domova, není stranou skupiny, jak jsem původně předpokládala.

V každé skupině jsem označila menší podskupinu, kterou jsem nazvala „jádro“ skupiny. V této podskupině se objevovaly častější preference v rámci více otázek. Z

těchto výsledků vyvozují zejména závěr, že členové skupiny neuvažují o svých kolezích v různých kritériích, ale posuzují je komplexně.

Sebereflexe postavení jednotlivců ve skupině dopadla různě. Pouze v první skupině se mi naprosto potvrdila hypotéza, že členové stranou skupiny si jsou vědomi svého statusu.

V poslední kapitole se zamýšlím nad využitím sociometrie při zkoumání pracovních vztahů. Věnuji zde pozornost kritickým místům a možným omezením při výzkumu. V diskuzi rozebírám možná rizika při sociometrickém měření pracovních skupin. Zamýšlím se nad náročností přesného změření pracovních vztahů obecně kvůli jejich přirozené složitosti. Porovnávám například rozdílné možnosti získávání dat mezi sociometrickým testem prostřednictvím dotazníku a prostým pozorováním. Věnuji také pozornost výstupům sociometrického měření – sociogramu, matici voleb a indexům. Doporučuji při potřebě důkladného zkoumání skupinových interakcí využít i jiné metody specializující se například na sociální klima ve skupině. Diskuzi uzavírám tím, že sociometrický test jako metoda zjišťování preferenčních voleb členů a neformální struktury skupiny je vhodnou metodou zkoumání pracovních vztahů.

Ve své práci jsem se snažila ukázat především výhody využití sociometrie v pracovní sféře, ale domnívám se, že jsem neopomenula ani její jistá omezení v praxi. Věřím, že jsem ve své práci popsala problematiku srozumitelně a čtenáři přehledně ukázala možnosti využití sociometrie při měření pracovních vztahů.



## SUMMARY

A broad attention to relationships within a work team started during 2<sup>nd</sup> and 3<sup>th</sup> decades of 20<sup>th</sup> century. E. Mayo with his colleagues worked out thanks the Hawthorne experiments how important for employees working relations are. This finding pointed out social aspects of working.

Next chapter is about key characteristics of working group, especially I explain here a difference between working group and working team. These two terms are commonly substituted however they have different meanings.

Second part is an introduction to sociometry as a method how to measure relationships within a group. Briefly I introduce the methodology and her basic results to reader – a sociogram, a matrix and indexes. Sociometry measures social preferences of members of a group through choices which are made by the members.

Third part is all about my research in which I examined three work teams. In every group I found out a smaller group inside the whole group. On the basis of this finding I guess that people don't think about their colleagues in several dimensions but they consider them on the whole.

In the last chapter I discuss main spheres of sociometry as a method exploring working teams. Sociometry is able to measure informal relationships within working group and find out a structure of group. For an exhaustive analysis is suitable a combination of sociometric test with more methods which specialize on another aspects of working teams.

## LITERATURA

ARMSTRONG, Michael. *Personální management*. Praha : Grada Publishing, 1999. 968 s. ISBN 80-7169-614-5.

BEDRNOVÁ, Eva – NOVÝ, Ivan et al. *Psychologie a sociologie řízení*. Praha : Management Press, 1998. 568 s. ISBN 80-85943-57-3.

HAYES, Nicky. *Základy sociální psychologie*. Praha : Portál, 2003. 168 s. ISBN 80-7178-763-9.

HAYES, Nicky. *Psychologie týmové práce*. Praha : Portál, 2005. 192 s. ISBN 80-7178-983-6.

HOFFMAN, Chris. Introduction to Sociometry. 2001.  
<http://www.hoopandtree.org/sociometry.htm> [2011-05-17]

CHOUR, Jakub. *Přehledová studia sociálních sítí*. Praha, 2008. 49 s. Bakalářská práce. Univerzita Karlova v Praze.

KELLER, Jan; TVRDÝ, Lubor. *Vzdělanostní společnost : Chrám, výtah a pojišťovna*. Praha : SLON, 2008. 184 s. ISBN 978-80-86429-78-6.

KOHOUTEK, Rudolf. Stručný úvod do sociometrie. 2009.  
<http://rudolfkohoutek.blog.cz/0901/sociometrie> [2011-05-18]

KOŽNAR, Jan. *Skupinová dynamika : Teorie a výzkum*. Praha : Karolinum, 1992. 220 s.

MAYEROVÁ, Marie, et al. *Psychologické aspekty personálního managementu*. Plzeň : ZČU Plzeň, 1995. 165 s. ISBN 80-7082-173-6.

PETRUSEK, Miloslav. *Sociometrie*. Praha : Svoboda, 1969. 268 s.

PETRUSEK, Miloslav, et al. *Velký sociologický slovník. Sv. 1, A-O*. Praha : Karolinum, 1996. 1634 s.

PETRUSEK, Miloslav, et al. *Velký sociologický slovník. Sv. 2, P-Z*. Praha : Karolinum, 1996, 1634 s.

## **SEZNAM PŘÍLOH**

Příloha č. 1: Dotazník

Příloha č. 2: Celková matice voleb – pracovní skupina č. 1 (tabulka)

Příloha č. 3: Celková matice voleb – pracovní skupina č. 2 (tabulka)

Příloha č. 4: Celková matice voleb – pracovní skupina č. 3 (tabulka)

# PŘÍLOHY

## Příloha č. 1: Dotazník

### Dotazník

k bakalářské práci „Pracovní vztahy a sociometrie jako metoda jejich měření“

I1) Číslo:	
I2) Datum:	
I3) Firma /oddělení:	
I4) Počet členů v týmu:	

(nevyplňovat)

*Dobrý den,*

*studuji 3. rokem obor Sociologie a sociální politika na Fakultě sociálních věd Univerzity Karlovy. V rámci bakalářské práce provádím výzkum zkoumající strukturu pracovních kolektivů. Tímto bych Vás ráda poprosila o spolupráci vyplněním krátkého dotazníku.*

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

*Předem děkuji za Vaše upřímné odpovědi!*

*Kristýna Knížová*

Odpovídejte v rámci Vašeho týmu, který se skládá z:

A1) Jméno:	.....
A2) Pohlaví: (zakroužkujte)	žena / muž
A3) Věk:	.....

A5) Nejvyšší dosažené vzdělání:	základní
	vyučen/a
	středoškolské s maturitou
	vyšší odborná škola
	vysokoškolské
A4) Pracovní pozice:	.....
A6) Jak dlouho pracujete ve firmě?	..... let ..... měsíců
A7) Jak dlouho pracujete v oddělení?	..... let ..... měsíců
A8) Jak dlouho pracujete na této pracovní pozici?	..... let ..... měsíců

B1) Jak se cítíte v kolektivu? Označte na škále 1-5					
dobře	1	2	3	4	5 špatně
B2) Jaká vládne atmosféra u Vás na pracovišti?					
	velmi neformální				
	spíše neformální				
	spíše formální				
	velmi formální				

C1) S jakým kolegou/jakou kolegyní v rámci Vašeho pracovního týmu si nejvíce rozumíte?
.....
.....
.....

C2) Představte si, že máte sestavit tým z řad Vašich kolegů (není přesně určen počet), se kterými budete spolupracovat na daném projektu půl roku. Koho byste si k sobě vybral/a? Nejdříve, prosím, vyberte konkrétní osoby, a poté přiřaďte důvod Vaší volby, resp. proč byste si jakého člověka vybral/a. Můžete se inspirovat následujícími vlastnostmi (i použít jednu vícekrát), ale můžete klidně také přidat jinou, která není v seznamu:

..... Důvod: .....

..... Důvod: .....

..... Důvod: .....

..... Důvod: .....

..... Důvod: .....

- analytické schopnosti*
- entuziasmus*
- komunikativnost*
- kooperace*
- kreativita*
- organizační schopnosti*
- pracovitost*
- rozhodnost*
- spolehlivost*
- sympatie*
- zkušenosti*

C3) S jakými kolegy/kolegyněmi se někdy scházíte mimo pracovní dobu (např. večer, o víkendu)?

.....

.....

.....

C4) S kým byste rád/a seděl/a v kanceláři?

.....

.....

.....

C5) Je naopak někdo, s kým byste v kanceláři určitě sedět nechtěl/a?

	ano
	ne

C6) S jakým kolegou/jakou kolegyní chodíte často na oběd?
..... ..... .....
C7) Pokud byste si mohl/a vybrat, s kým jet na služební cestu, která bude trvat týden. Koho z Vašeho kolektivu byste si vybral/a?
..... ..... .....
C8) Představte si, že jste dostal/a za úkol vytvořit a předvést prezentaci na konferenci spolu s dalšími kolegy. Koho byste si vybral/a?
..... ..... .....
C9) Kdo z členů Vašeho pracovního týmu je podle Vás nejoblíbenější?
.....
C10) Koho z členů Vašeho kolektivu si nejvíce vážíte? Proč?
.....
C11) Stojí podle Vašeho názoru někdo stranou života skupiny?
.....



## Příloha č. 2: Celková matice voleb – pracovní skupina č. 1

celková matice voleb – pracovní skupina č. 1

člen	kritérium	otázka	počet provedených voleb	počet obdržených voleb	celkem provedené	celkem obdržené	celkem provedené	celkem obdržené	celkem
1	sympatie	nejvíce rozumí	1	0	2	0	12	6	18
		volný čas	0	0					
		služební cesta	0	0					
		respekt	1	0					
	spolupráce	projekt	0	0	1	2			
		prezentace	1	2					
	oběd	oběd	2	1	2	1			
	kancelář	kancelář	7	3	7	3			
2	sympatie	nejvíce rozumí	1	0	3	0	9	5	14
		volný čas	0	0					
		služební cesta	1	0					
		respekt	1	0					
	spolupráce	projekt	4	0	5	1			
		prezentace	1	1					
	oběd	oběd	0	1	0	1			
	kancelář	kancelář	1	3	1	3			
3	sympatie	nejvíce rozumí	1	1	5	5	14	18	32
		volný čas	2	4					
		služební cesta	1	0					
		respekt	1	0					
	spolupráce	projekt	3	4	5	6			
		prezentace	2	2					
	oběd	oběd	1	3	1	3			
	kancelář	kancelář	3	4	3	4			
4	sympatie	nejvíce rozumí	1	3	5	16	22	38	60
		volný čas	2	4					
		služební cesta	1	3					
		respekt	1	6					
	spolupráce	projekt	3	6	3	11			
		prezentace	0	5					
	oběd	oběd	7	4	7	4			
	kancelář	kancelář	7	7	7	7			
5	sympatie	nejvíce rozumí	1	1	2	5	22	15	37
		volný čas	0	2					
		služební cesta	0	1					
		respekt	1	1					
	spolupráce	projekt	4	2	11	4			
		prezentace	7	2					
	oběd	oběd	2	2	2	2			
	kancelář	kancelář	7	4	7	4			
6	sympatie	nejvíce rozumí	3	1	13	2	28	11	39
		volný čas	5	1					
		služební cesta	3	0					
		respekt	2	0					
	spolupráce	projekt	5	3	9	4			
		prezentace	4	1					
	oběd	oběd	3	2	3	2			

	kancelář	kancelář	3	3	3	3			
7		nejvíce rozumí	1	2	8	9	21	28	49
		volný čas	5	3					
		služební cesta	1	3					
	sympatie	respekt	1	1					
	spolupráce	projekt	4	6	8	10			
		prezentace	4	4					
	oběd	oběd	1	4	1	4			
	kancelář	kancelář	4	5	4	5			
8		nejvíce rozumí	1	2	7	8	18	25	43
		volný čas	3	3					
		služební cesta	2	2					
	sympatie	respekt	1	1					
	spolupráce	projekt	4	6	6	10			
		prezentace	2	4					
	oběd	oběd	3	2	3	2			
	kancelář	kancelář	2	5	2	5			
celkem voleb			145	145	145	145	145	145	290

## Příloha č. 3: Celková matice voleb – pracovní skupina č. 2

celková matice voleb – pracovní skupina č. 2

člen	kritérium	otázka	počet provedených voleb	počet obdržených voleb	celkem provedené	celkem obdržené	celkem provedené	celkem obdržené	celkem
1	sympatie	nejvíce rozumí	3	3	9	9	22	22	44
		volný čas	3	0					
		služební cesta	2	4					
		respekt	1	2					
	spolupráce	projekt	4	4	8	7			
		prezentace	4	3					
		oběd	3	3					
kancelář	kancelář	2	3	2	3				
2	sympatie	nejvíce rozumí	3	3	7	9	16	22	38
		volný čas	2	1					
		služební cesta	1	3					
		respekt	1	2					
	spolupráce	projekt	2	5	4	11			
		prezentace	2	6					
		oběd	2	1					
kancelář	kancelář	3	1	3	1				
3	sympatie	nejvíce rozumí	2	3	4	12	16	25	41
		volný čas	1	2					
		služební cesta	0	3					
		respekt	1	4					
	spolupráce	projekt	4	3	8	6			
		prezentace	4	3					
		oběd	4	4					
kancelář	kancelář	0	3	0	3				
4	sympatie	nejvíce rozumí	1	1	10	7	24	17	41
		volný čas	0	2					
		služební cesta	3	1					
		respekt	6	3					
	spolupráce	projekt	2	2	4	5			
		prezentace	2	3					
		oběd	6	3					
kancelář	kancelář	4	2	4	2				
5	sympatie	nejvíce rozumí	1	0	5	5	14	18	32
		volný čas	0	0					
		služební cesta	3	3					
		respekt	1	2					
	spolupráce	projekt	5	4	8	9			
		prezentace	3	5					
		oběd	0	2					
kancelář	kancelář	1	2	1	2				
6	sympatie	nejvíce rozumí	3	5	7	14	18	33	51
		volný čas	1	3					
		služební cesta	2	3					
		respekt	1	3					
	spolupráce	projekt	4	5	8	10			
		prezentace	4	5					

	oběd	oběd	1	5	1	5			
	kancelář	kancelář	2	4	2	4			
7	sympatie	nejvíce rozumí	2	0	14	1	32	6	38
		volný čas	0	0					
		služební cesta	6	0					
		respekt	6	1					
	spolupráce	projekt	3	1	9	1			
		prezentace	6	0					
		oběd	oběd	5	3	5			
	kancelář	kancelář	4	1	4	1			
celkem voleb			142	142	142	142	142	142	284

## Příloha č. 4: Celková matice voleb – pracovní skupina č. 3

celková matice voleb – pracovní skupina č. 3

člen	kritérium	otázka	počet provedených voleb	počet obdržených voleb	celkem provedené	celkem obdržené	celkem provedené	celkem obdržené	celkem
1	sympatie	nejvíce rozumí	4	4	8	9	23	21	44
		volný čas	1	1					
		služební cesta	2	3					
		respekt	1	1					
	spolupráce	projekt	4	4	7	5			
		prezentace	3	1					
	oběd	oběd	5	5	5	5			
	kancelář	kancelář	3	2	3	2			
2	sympatie	nejvíce rozumí	5	2	11	6	19	15	34
		volný čas	2	1					
		služební cesta	3	3					
		respekt	1	0					
	spolupráce	projekt	3	2	5	4			
		prezentace	2	2					
	oběd	oběd	2	3	2	3			
	kancelář	kancelář	1	2	1	2			
3	sympatie	nejvíce rozumí	1	4	12	11	29	24	53
		volný čas	5	2					
		služební cesta	5	3					
		respekt	1	2					
	spolupráce	projekt	5	4	7	8			
		prezentace	2	4					
	oběd	oběd	5	4	5	4			
	kancelář	kancelář	5	1	5	1			
4	sympatie	nejvíce rozumí	1	4	3	7	7	17	24
		volný čas	1	1					
		služební cesta	1	2					
		respekt	0	0					
	spolupráce	projekt	1	3	1	4			
		prezentace	0	1					
	oběd	oběd	3	3	3	3			
	kancelář	kancelář	0	3	0	3			
5	sympatie	nejvíce rozumí	5	3	10	9	17	23	40
		volný čas	0	2					
		služební cesta	4	4					
		respekt	1	0					
	spolupráce	projekt	3	4	4	6			
		prezentace	1	2					
	oběd	oběd	3	4	3	4			
	kancelář	kancelář	0	4	0	4			
6	sympatie	nejvíce rozumí	5	4	11	13	31	26	57
		volný čas	0	2					

		služební cesta	5	5					
		respekt	1	2					
	spolupráce	projekt	5	4					
		prezentace	5	3	10	7			
	oběd	oběd	5	4	5	4			
	kancelář	kancelář	5	2	5	2			
celkem voleb			126	126	126	126	126	126	252