

Univerzita Pardubice
Dopravní fakulta Jana Pernera

Interpersonální vztahy na pracovišti

Jan Chocholáč

Bakalářská práce

2010

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: Jan CHOCHOLÁČ
Osobní číslo: D07123
Studijní program: B3709 Dopravní technologie a spoje
Studijní obor: Dopravní management, marketing a logistika
Název tématu: Interpersonální vztahy na pracovišti
Zadávací katedra: Katedra dopravního managementu, marketingu a logistiky

Z á s a d y p r o v y p r a c o v á n í :

Úvod

1. Sociální skupina a interpersonální vztahy
2. Charakteristika firmy Penny Market s. r. o.
3. Analýza interpersonálních vztahů ve filiálce Nová Paka

Závěr

Rozsah grafických prací: **dle doporučení vedoucí**
Rozsah pracovní zprávy: **40 - 50 stran**
Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná**
Seznam odborné literatury:
dle pokynů vedoucí práce

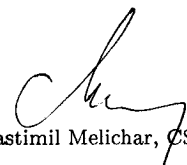
Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Petra Bártová, Ph.D.**
Katedra dopravního managementu, marketingu
a logistiky

Datum zadání bakalářské práce: **30. listopadu 2009**
Termín odevzdání bakalářské práce: **31. května 2010**



prof. Ing. Bohumil Culek, CSc.
děkan

L.S.



prof. Ing. Vlastimil Melichar, CSc.
vedoucí katedry

V Pardubicích dne 30. listopadu 2009

Prohlašuji:

Tuto práci jsem vypracoval samostatně. Veškeré literární prameny a informace, které jsem v práci využil, jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

Byl jsem seznámen s tím, že se na moji práci vztahují práva a povinnosti vyplývající ze zákona č. 121/2000 Sb., autorský zákon, zejména se skutečností, že Univerzita Pardubice má právo na uzavření licenční smlouvy o užití této práce jako školního díla podle § 60 odst. 1 autorského zákona, a s tím, že pokud dojde k užití této práce mnou nebo bude poskytnuta licence o užití jinému subjektu, je Univerzita Pardubice oprávněna ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložila, a to podle okolností až do jejich skutečné výše.

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v Univerzitní knihovně.

V Nové Pace dne 11. 5. 2010

Jan Chocholáč

Poděkování

Děkuji vedoucí bakalářské práce, Ing. Petře Bártové, Ph.D., za její cenné připomínky, věnovaný čas, trpělivost a ochotu podílet se na tvorbě této práce.

Dále bych chtěl poděkovat všem zaměstnancům firmy Penny Market s. r. o. za poskytnuté materiály, konzultace a možnost zpracovávat bakalářskou práci na toto téma v této firmě.

ANOTACE

Bakalářská práce se zabývá interpersonálními vztahy ve filiálce Nová Paka firmy Penny Market s. r. o. První část je věnována teorii sociálních skupin a interpersonálním vztahům. Druhá část je zaměřena na charakteristiku firmy Penny Market s. r. o. a na seznámení s její filiálkou v Nové Pace. Ve třetí části je popsána sociometrie, na jejímž základě je sestaven sociometrický test, který slouží k analýze interpersonálních vztahů v provozovně v Nové Pace. Součástí práce je i interpretace získaných dat, návrh na restrukturalizaci sociální skupiny a vyhledání pracovníků, kteří by nejlépe nahradili případně absentující zaměstnance.

KLÍČOVÁ SLOVA

sociální skupiny, interpersonální vztahy, pracovní skupina, firma Penny Market s. r. o., sociometrie, sociometrický test

TITLE

Interpersonal relationships at work

ANNOTATION

This bachelor thesis deals with interpersonal relationships in Nová Paka branch store of the company Penny Market Ltd. The first part of the thesis is dedicated to social groups theory and the interpersonal relationships. The second part is focused on the company Penny Market Ltd itself and its Nová Paka branch store characteristics. There is a sociometry described in the third part of the thesis. It also provides some information for a sociometric test. This test can be used for analyzing the interpersonal relationships in Nová Paka branch store. The thesis also includes an interpretation of gathered data, a social group restructuring and an employee selecting proposal for hiring new possible employees to the best replace the ones who withdraw from work.

KEYWORDS

social groups, interpersonal relationships, working group, company Penny Market Ltd, sociometry, sociometric test

Obsah

Úvod	10
1 Sociální skupina a interpersonální vztahy	12
1.1 Sociální skupina.....	12
1.1.1 Význam sociálních skupin.....	13
1.1.2 Dělení sociálních skupin.....	14
1.1.3 Struktura skupiny.....	20
1.1.4 Skupinové role.....	22
1.1.5 Skupinové normy.....	22
1.1.6 Skupinová atmosféra	23
1.1.7 Vlastnosti skupiny	24
1.2 Pracovní skupina	25
1.2.1 Důvody vedoucí k vytváření pracovních skupin	25
1.2.2 Chování pracovníka v pracovní skupině	26
1.2.3 Pracovní a sociální adaptace.....	27
1.2.4 Konflikty v pracovní skupině	28
1.3 Interpersonální vztahy	29
1.3.1 Teorie interpersonálních vztahů	30
1.3.2 Metody vytváření vztahu	31
1.3.3 Vznik vztahu.....	31
1.3.4 Udržování vztahu.....	32
1.3.5 Zánik vztahu	32
1.3.6 Formy mezilidských vztahů	33
2 Charakteristika firmy Penny Market s. r. o.	34
2.1 Historie firmy Penny Market s. r. o. v České republice	35
2.2 Mezinárodní obchodní řetězec REWE Group.....	36
2.3 Penny Market a Penny Markt v Evropě.....	36

2.4	Personalistika ve firmě Penny Market s. r. o.	37
2.4.1	Zveřejnění nabídky pracovní pozice.....	37
2.4.2	Předvýběr uchazečů.....	37
2.4.3	Pohovor.....	38
2.4.4	Zaškolení zaměstnance.....	38
2.5	Organizační struktura oddělení prodeje.....	38
2.6	Filiálka firmy Penny Market s. r. o. v Nové Pace	39
2.6.1	Organizační struktura filieálky.....	39
2.6.2	Informace o zaměstnancích	40
2.6.3	Náplň práce jednotlivých zaměstnanců	41
2.6.4	Pracovní doba	43
2.6.5	Rozdělení na směny.....	45
3	Analýza interpersonálních vztahů ve filieálce Nová Paka	47
3.1	Sociometrie.....	47
3.2	Sociometrické výzkumné techniky.....	47
3.3	Sociometrický test	48
3.3.1	Pravidla pro konstrukci sociometrického testu.....	48
3.3.2	Klasifikace sociometrických testů.....	49
3.3.3	Sociometrická kritéria.....	50
3.3.4	Postup zpracování sociometrického testu.....	52
3.4	Sociometrické matice	52
3.4.1	Sociometrická matice k otázce č. 8	53
3.4.2	Sociometrická matice k otázce č. 9	54
3.4.3	Sociometrická matice k otázce č. 10	55
3.4.4	Sociometrická matice k otázce č. 11	56
3.4.5	Souhrn provedených voleb a obdržených hlasů v otázkách č. 8 až 11.....	57
3.4.6	Opomíjení a izolování jedinci.....	58

3.5	Sociogramy.....	58
3.5.1	Grafické symboly a znázorňování v sociogramech.....	59
3.5.2	Jedinci v sociogramu	60
3.5.3	Sociogram k otázce č. 8.....	61
3.5.4	Sociogram k otázce č. 9.....	62
3.5.5	Sociogram k otázce č. 10.....	62
3.5.6	Sociogram k otázce č. 11.....	63
3.5.7	Shrnutí sociogramů.....	63
3.6	Indexová analýza	65
3.6.1	Individuální sociometrické indexy	65
3.6.2	Skupinové sociometrické indexy.....	67
3.6.3	Interpretace individuálních sociometrických indexů.....	68
3.6.4	Interpretace skupinových sociometrických indexů	71
3.6.5	Shrnutí indexové analýzy	75
3.7	Shrnutí analýzy a návrhy změn	76
3.7.1	Shrnutí analýzy	76
3.7.2	Návrhy změn.....	78
	Závěr.....	81
	Použitá literatura.....	83
	Seznam tabulek.....	85
	Seznam obrázků.....	86
	Seznam zkratk.....	87
	Seznam příloh.....	88

Úvod

Problematika interpersonálních vztahů na pracovišti je velmi důležitá nejen pro manažery a vedoucí pracovníky daného pracoviště, ale i pro zaměstnance samotné.

Je dokázáno, že při velkém množství konfliktních situací na pracovišti se snižuje pracovní výkonnost zaměstnanců, klesá i jejich morálka a v neposlední řadě i produktivita práce, což je z pohledu manažera příslušné organizace nepřijatelné. Z hlediska zaměstnanců je vysoká míra konfliktních situací na pracovišti samozřejmě také nepřijatelná, protože přispívá k fluktuaci zaměstnanců, absenci zaměstnanců a zhoršuje pracovní atmosféru.

Vzhledem k tomu, že jsem strávil odbornou praxi ve firmě Penny Market s. r. o., což je diskontní řetězec, který se zabývá zejména prodejem potravin a zboží denní potřeby, tak jsem zjistil, jak je znalost problematiky interpersonálních vztahů na pracovišti důležitá a především, že má i přímý vliv na zákazníka.

V dnešní době je velmi důležité umět si svoje zákazníky udržet a také získat zákazníky nové. Díky filosofii firmy Penny Market s. r. o. přicházejí zaměstnanci do kontaktu se zákazníky velmi často. Je samozřejmé, že k vzájemnému kontaktu dochází na pokladně nebo při případném řešení reklamace, ale ve většině filiálek ještě při výkupu lahví nebo při vybalování zboží do regálů přímo na prodejně. Ve všech těchto případech reprezentuje zaměstnanec nejen sebe, ale i svoji filiálku a především také celou firmu. Svým chováním k zákazníkovi často rozhoduje o tom, zda si zákazník pro svůj příští nákup vybere jiný obchod, což je samozřejmě nepřijatelné.

Právě interpersonální vztahy na pracovišti a případné konflikty ovlivňují chování zaměstnanců filiálky k zákazníkovi, proto je nutné jim věnovat mimořádnou pozornost.

Cílem této práce je pomocí sociometrického testu zjistit strukturu interpersonálních vztahů v pracovní skupině ve filiálce Nová Paka firmy Penny Market s. r. o. a následně pracovní skupinu restrukturalizovat tak, aby se zlepšila pracovní atmosféra ve skupině a tím se i zvýšila pracovní výkonnost jednotlivých pracovníků.

První kapitola této bakalářské práce je teoretická a zabývá se sociální skupinou a interpersonálními vztahy. Velký důraz je přitom kladen na pojem pracovní skupiny, jehož objasnění je vzhledem k tématu této práce klíčové.

Druhá kapitola se věnuje charakteristice firmy Penny Market s. r. o. Především je zaměřena na historii firmy, základní údaje o firmě, personalistiku a základní interní pravidla.

Dále se zabývá představením fliálky v Nové Pace, kde najdeme informace o zaměstnancích, jejich pracovní době a organizační struktuře.

Stěžejním bodem třetí kapitoly je analýza interpersonálních vztahů ve fliálce Nová Paka. Nejdříve je představena sociometrie, což je výzkumná technika, na jejímž základě je následně provedena analýza interpersonálních vztahů. V další podkapitole je popsána tvorba sociometrického testu a s pomocí sociometrických indexů také provedena analýza interpersonálních vztahů v příslušné fliálce.

V závěrečné části této práce je zhodnocena struktura interpersonálních vztahů na pracovišti, navržena restrukturalizace skupiny a jejích podskupin a v neposlední řadě jsou i určeni nejlepší možní pracovníci, kteří by nahradili případné absentující spolupracovníky.

1 Sociální skupina a interpersonální vztahy

Všechny sociální skupiny jsou založeny na společné interakci svých členů. Právě tímto vzájemným působením se skupiny nejen utvářejí, ale snaží se i dosáhnout svého vytyčeného cíle. Je velmi důležité uvědomit si fakt, že sociálních skupin můžeme definovat nesčetné množství. Dále je můžeme dělit podle různých kritérií a hodnotit jejich jednotlivé členy.

Problematika interpersonálních vztahů má interdisciplinární povahu a je ve velmi těsné vazbě se sociálními skupinami, protože právě v jejich jádru interpersonální vztahy vznikají, utvářejí se a nakonec i zanikají.

Tato kapitola se věnuje obecně sociálním skupinám, přitom důkladněji rozebere pracovní skupinu a nakonec se zaměří na objasnění interpersonálních vztahů, jejichž znalost je pro další kapitoly nezbytná.

1.1 Sociální skupina

Sociální skupinu můžeme nazývat také jako skupinu společenskou, popřípadě ji můžeme označit pouze slovem skupina. V podstatě se jedná o jakékoliv seskupení lidí v prostoru na základě reálných interakcí, nebo na základě určitých kritérií a společných znaků. V užším sociologickém smyslu se jedná o určitý typ seskupení lidí, který není jednotlivými autory vymezen zcela jednoznačně. [1]

Vzhledem k tomu, že pod pojmem sociální skupina si můžeme představit nekonečně mnoho seskupení lidí, tak je pochopitelné, že existuje i mnoho výkladů tohoto pojmu.

Podle českého sociologa Jana Jandourka není nikdo z nás izolovaný jedinec, ani člen obrovské anonymní společnosti. Každý z nás je příslušníkem nesčetného množství skupin. Skupinou přitom rozumíme určité množství jedinců od dvou až k velkým celkům. [2]

Z tvrzení Jana Jandourka je patrné, že každý z nás, ať sám chce nebo ne, je automaticky členem alespoň jedné sociální skupiny, kterou můžeme nějakým způsobem pojmenovat, poukázat na její charakteristické rysy a definovat další členy této skupiny.

Původně byl pojem sociální skupiny pevně spjat s výtvarnými díly, protože jednotlivé části obrazu dávaly dohromady celek a měly mezi sebou nějaké vazby. V období protosociologie (17. – 19. století) pojem sociální skupina zcela vymizel. Mohl za to především fakt, že ideologie dané doby nepotřebovala šířit myšlenky o diferenciaci

společnosti v podobě vymezení různých sociálních skupin. V 19. století se však pojem sociální skupina začal specifikovat a mnoho autorů se mu začalo více věnovat. [1]

„Pro K. Ch. F. Krause je mnohost sociálních skupin ukazatelem obrovského rozpětí skupinové diferenciaci a důvodem k odmítání nadřazenosti a výlučnosti státu. Podobně o sociálních skupinách uvažoval také P. J. Proudhon, který v pluralitě sociálních skupin viděl mechanismus vzájemného vyvažování společenských sil a protiváhu státu.“ [1, s. 994]

Britský sociolog Anthony Giddens zdůrazňoval u členů sociální skupiny vědomí identity. R. Boudon dal na jednu miskou vah solidaritu ke skupině a konformitu k jejím normám a jako protizávaží zvolil pocit bezpečí, které skupina poskytuje svým členům. M. a C. W. Sherifovi označují termínem sociální skupina jakoukoliv sociální formaci, která se skládá z určitého množství osob, které mají určité pozice a role, a jež má vlastní systém hodnot a norem. [3]

„G. C. Homans chápal skupinu jako základní sociální jednotku, která představuje určitý počet osob, jež jsou spolu častěji v interakci než s osobami mimo tuto skupinu. Kontakt ve skupině se vyznačuje pravidelností a s členstvím ve skupině je spojeno očekávané chování, které není očekáváno od nečlenů.“ [3, s. 36]

Americký sociolog George Caspar Homans však poukazuje na určitou skupinu, jejíž je daný jedinec členem svévolně, častěji kontaktuje další jedince příslušné skupiny, pravidelně se s nimi setkává a mezi jednotlivými jedinci se utvářejí vazby, které s časem přetrvávají, utvářejí se nebo zanikají. *„Vztahy ve skupině jsou přitom pravidelné a trvají delší dobu. Tím se sociální skupina liší od nahodilého shromáždění, např. skupiny cestujících v autobuse mezi dvěma zastávkami.“ [2, s. 82]*

Z toho vyplývá, že se již nejedná o natolik obecnou definici sociální skupiny, která pod pojmem sociální skupina uvažuje jakoukoliv skupinu, jejíž počet členů je roven minimálně dvěma a jedinec se může stát členem této skupiny, aniž sám svévolně chce.

1.1.1 Význam sociálních skupin

Sociální skupiny jsou pro jednotlivce velmi důležité a to hned z několika důvodů. Jednotlivec s pomocí členů sociální skupiny může dosáhnout svého vytyčeného cíle. Jedinci uvnitř skupiny na něho působí, čímž pádem probíhá proces socializace. Jedinec dále získává nové poznatky, vazby a kontakty, které může využít při svém dalším počínání.

„Význam sociálních skupin pro život jedince lze ve stručnosti charakterizovat takto:

- zprostředkovávají působení makrosociálního prostředí,
- mají informativní vliv, podílejí se na dotváření sociálních rysů osobnosti,
- ovlivňují individuální výkonnost,
- posilují sociální identitu jedince, uspokojují jeho důležité sociální potřeby:
 - být s lidmi (sounáležitosti),
 - být akceptován,
 - získat uznání,
 - seberealizovat se.“ [4, s. 159]

1.1.2 Dělení sociálních skupin

G. Gurwitch uvádí následujících 15 kritérií pro klasifikaci lidských seskupení – obsah, rozsah, trvání, rytmus, míra rozptýlení, základ utvoření, forma přístupu, stupeň zvnějšnění, funkce, orientace, způsob vstupu globální společnosti, stupeň shody mezi seskupeními, způsob donucení, princip organizace a stupeň jednoty. [1]

Na základě klasifikace lidských seskupení podle G. Gurwitche je jasně patrné, že existuje mnoho způsobů, jak můžeme lidská seskupení členit. Tím pádem najdeme i jejich nespočítatelné množství.

V další části této podkapitoly budou rozebrány ty sociální skupiny, se kterými se velmi často setkáváme i v literatuře. Vzhledem k povaze tématu této bakalářské práce je jejich zahrnutí sem nezbytné.

Právě z tohoto důvodu se seznámíme s malou sociální skupinou, velkou sociální skupinou, primární skupinou, sekundární skupinou, formální skupinou, neformální skupinou, členskou skupinou, nečlenskou skupinou, vztažnou skupinou, nátlakovou skupinou, svépomocnou skupinou a nakonec i se skupinou pracovní, která má vzhledem k tématu práce asi největší význam.

Malá sociální skupina

Nejčastějším typem sociální skupiny je právě malá sociální skupina. Můžeme ji označit za nejuzavřenější ze všech skupin, protože jedinci uvnitř této skupiny se velmi dobře znají, jsou spolu v častém kontaktu a je jich relativně málo.

„Malá sociální skupina představuje sdružení dvou a více osob (zhruba do počtu 30 lidí) za účelem dosažení určitého skupinového cíle. Členové skupiny jsou v osobním styku,

znají se navzájem a utváří se mezi nimi určitá struktura vztahů, které ovlivňují jejich chování.“ [3, s. 36]

Velmi důležitý je fakt, že skupina je utvořena za účelem dosažení nějakého předem specifikovaného cíle, na jehož dosažení spolupracují všichni členové příslušné skupiny. Ve chvíli, kdy je cíle dosaženo, tak může dojít k rozpuštění skupiny nebo je splněný cíl nahrazen cílem novým.

„Podle starého římského výroku tres faciunt collegium, tři lidé už vytvářejí společenství. Někdy se jako nejmenší skupina uvádí tzv. dyáda, tedy dvoučlenné společenství. Vztahy ve dvou bývají velmi intenzivní, a vytváříme je ve vztahu, partner – partnerka, rodič – dítě apod.“ [2, s. 83]

Na základě předchozí citace z knihy Jana Jandourka je jasně patrné, že došlo ke změně spodní hranice, která vymezuje existenci malé sociální skupiny. Dříve, v dobách starého Říma, byla za společenství označována skupina minimálně tří lidí. Dnes však vymezujeme malou sociální skupinu již ve chvíli, kdy ji tvoří alespoň dva jedinci.

„Podle klasické definice R. F. Balese nějaký počet osob, které jsou ve vzájemné bezprostřední interakci při jednom nebo více setkáních, při nichž každý člen skupiny získává o ostatních členech určitý vjem a dojem, který mu umožňuje při příštím setkání nebo dotázání reagovat na každého jednotlivého člena jako na samostatnou individualitu, byť jenom tak, že je schopen si vzpomenout, že druhý byl přítomen.“ [1, s. 991]

G. C. Homans, při definici malé sociální skupiny, zdůrazňoval nutnost bezprostřední interakce neboli vzájemného působení. C. W. Sherif a M. Sherif upřednostňují význam společných hodnot, norem, diferenciaci rolí, skupinovou kontrolu a regulaci činností. [1]

„P. A. Hare přidává společné cíle a existenci sítě interpersonálních vztahů. Hare rozlišuje formu a obsah interpersonálního chování tak, že za formu pokládá komunikační sítě a interakční strukturu, za obsah úkolové chování a socioemocionální vztahy projevující se v manifestovaném chování.“ [1, s. 991]

Důležité je uvědomit si fakt, že samotná velikost skupiny ovlivňuje i charakter vztahů v ní. Triáda, což je skupina tří lidí, umožňuje tvorbu koalic, která u dyády není z pochopitelných důvodů možná. V triadické skupině může totiž vzniknout koalice dvou proti jednomu nebo nastane situace, kdy jsou proti sobě jednotlivci. V tom případě přebere iniciativu a roli prostředníka třetí člen, který bývá zpravidla neutrální. [2]

„Někdy se uvádí, že ideální velikost je pětice. Nemůže dojít k zablokování situace, protože v případném hlasování je tu lichý počet členů. Pětičlenná skupina je dost malá na to, aby členové mohli vnímat druhé, a dost velká na to, aby mohli svobodně vyjadřovat své názory a pocity.“ [2, s. 84]

„Malá sociální skupina je tvořena lidmi, kteří:

- jsou navzájem v přímé nezprostředkované interakci a komunikaci,*
- mají blízké nebo shodné cíle či hodnoty a naplnění svých individuálních cílů odvozují (očekávají) od skupiny,*
- jsou vřazeni do relativně stabilního systému pozic a rolí (skupinové struktury),*
- respektují normy skupinového života (tj. pravidla regulující mezosobní vztahy a průběh společných činností).“ [4, s. 160]*

Může se zdát, že pojem malé sociální skupiny má nejen z hlediska sociologie svůj význam. Pitrim Alexandrovič Sorokin tento pojem však ostře napadl a označil ho za zcela formální a sociologicky nefunkční, ba dokonce zavádějící. [1]

Velká sociální skupina

Vzhledem k tomu, že není úplně jednoduché vymezit horní hranici malé sociální skupiny, tak je těžké striktně definovat určitý počet členů, od kterého již můžeme mluvit o velké sociální skupině.

J. Kunhart uvádí jako horní hranici malé sociální skupiny 30 lidí. [3]

Na základě jeho tvrzení, proto můžeme alespoň zhruba vymezit velkou sociální skupinu, která má minimálně 31 členů. Je zřejmé, že horní hranice počtu členů u velké sociální skupiny není omezena ani nikde stanovena.

Měli bychom však brát v potaz, že mezi velkou a malou sociální skupinou jistě není rozdíl pouze v počtu členů. I přesto, že se jedná o rozdíl nejmarkantnější. Členové malé sociální skupiny se budou jistě znát lépe a jejich vazby budou mnohem pevnější než u členů velké sociální skupiny. Velká sociální skupina bude zase mnohem strukturovanější a najdeme v ní určitě větší množství koalic a vztahů mezi jejími jednotlivými členy.

Primární skupina

Velmi často o těchto skupinách hovoříme v souvislosti s procesem socializace jedince. Každý jedinec totiž celý život prochází procesem socializace a přebírá od svého okolí různé

vzorci chování, normy atp. Primární skupiny ovlivňují jedince nejvíce, protože na něho působí přímo.

Primární skupinu můžeme zařadit do malých sociálních skupin. Jedná se totiž o takový typ skupiny, kde spolu lidé bezprostředně (tzv. face-to-face) interagují a komunikují v dlouhém časovém intervalu. Tento pojem zavedl do sociologie americký sociolog Charles Horton Cooley, zejména v souvislosti s analýzou procesu socializace. [1]

Uznávaný americký sociolog totiž vychází z toho, že proces socializace začíná právě v primárních skupinách, čímž pádem mají zcela neoddiskutovatelně rozhodující vliv na vývoj jedince. [3]

„Primární skupiny se vyznačují intimními vztahy a osobním kontaktem, silnou mírou citu skupinové soudržnosti, sympatií a vzájemného ztotožnění. Proto se primární skupina vyznačuje větší uzavřeností. (...) Příkladem je především rodina, ale i přátelské a sousedské skupiny.“ [3, s. 37]

„Jako primární skupinu označujeme takovou skupinu, jejíž členové jsou vůči sobě v častých, relativně intimních, přímých a převážně emočně určených osobních vztazích.“ [2, s. 82]

Stupeň vlivu a význam primární skupiny je u každého individua odlišný. Jisté však je, že každého jedince primární skupina nějakým způsobem utváří a právě od ní získává prvotní sociální návyky, které následně přebírá. Nejen proto je význam primárních skupin jedinečný.

Sekundární skupina

Pojem sekundární skupina byl zaveden až dodatečně sociologem E. W. Burgesem ve 20. letech 20. století jako logický následek Cooleyho pojmu primární skupina. Sekundární skupina je charakteristická tím, že interpersonální vazby jsou méně osobní a dominantním typem vazby je vztah funkční a instrumentální. Skupiny bývají dále početnější, z čehož vyplývá, že se všichni členové dané skupiny nemusejí nutně znát. Doba trvání je čistě omezena trváním funkce, pro kterou byla příslušná skupina vytvořena. Každý jedinec plní v rámci skupiny předepsané a vymezené role. [1]

Sekundární skupina je reziduálního charakteru, protože označuje všechny skupiny, které nejsou primární. Vztahy v těchto skupinách mají často pouze formální charakter, ale i v nich neustále pokračuje proces socializace. Jedná se například o školní třídy nebo pracovní skupiny. [3]

„Někdy se místo označení sekundární skupina mluví o organizacích nebo spolcích.“
[2, s. 83]

Formální skupina

„Formální skupiny vznikají na základě direktivního rozhodnutí v rámci společenských organizací, jsou ustaveny administrativním aktem. Jejich struktura vyplývá z cílů a úkolů organizace, práva a povinnosti, kompetence, odpovědnost, vztahy nadřízenosti a podřízenosti jsou kodifikovány a způsob vedení je přesně vymezen (statutem, provozními a jinými předpisy).“ [3, s. 37]

Formální skupina v podstatě vyjadřuje ideální model ideálně fungující organizace. To znamená, že stanoví základní cíle, úkoly a programy, obecnou vnitřní strukturu, která je ještě zvláště rozčleněna na horizontální a vertikální dělbu rolí, služební povinnosti, pravidla styku a komunikace, odměny a tresty, procedurální pravidla atp. Tento ideální model může být modifikován při svém samotném fungování, především díky tomu, že lidé uvnitř dané skupiny vstupují do neformálních vztahů, které se ve formální skupině nepředpokládají. [5]

„Formální organizace nemůže uspokojit všechny potřeby svých členů – není to ani jejím cílem – a vědomě je redukuje na nositele předepsaných sociálních rolí.“ [5, s. 321 – 322]

Neformální skupina

Jedná se o skupinu relativně malého počtu osob, mezi nimiž existují bezprostřední kontakty, které jsou založeny na primárních vztazích, což jsou sociální vztahy mezi dvěma nebo více osobami založené na vysokém stupni angažovanosti partnerů, intimitě a neformálnosti. V rámci neformální skupiny nejsou zcela přesně vymezeny sociální role a nejsou stanoveny společné cíle. Tyto skupiny poskytují svým členům vysokou míru emocionálního uspokojení a naopak je vedou k silné loajalitě. [1]

„Neformální skupiny vznikají spontánně, na základě osobně výběrových vztahů. Utvářejí se v bezprostředním styku i při formální činnosti.“ [3, s. 37]

„Neformální zájmové skupiny se vytvářejí na všech stupních organizací. Na jejich vrcholu mohou hrát osobní vazby a sympatie větší úlohu než formálně předepsaná podoba rozhodování.“ [6, s. 292]

Členská skupina

Jedná se o takovou skupinu, do níž jedinec patří – je jejím členem. Původně byla označována jako skupina vlastní, dnes ji v odborné literatuře můžeme najít i pod anglickým pojmem „in-group“. Rozlišení členských a nečlenských skupin zavedl do sociologie W. G. Sumner. Jeho původní vize se zakládala na myšlence, že lidé utvářejí pozitivnější hodnocení o skupinách členských, než o těch nečlenských. Členská skupina je charakterizována vysokou skupinovou kohezí (soudržností). [1]

Nečlenská skupina

Původně byla nazývána jako skupina cizí, dnes se velmi často setkáme i s anglickým pojmem „out-group“. [1]

Je to taková skupina, do které daný jedinec nenáleží, to znamená, že na rozdíl od skupiny členské není jejím členem. Z tohoto tvrzení tedy můžeme vyvodit, že můžeme o každém jedinci prohlásit, zda je pro něho jakákoliv skupina skupinou členskou nebo nečlenskou, protože není možné, aby nastala další – jiná možnost.

Vztažná (referenční) skupina

Tato skupina je pro každého jedince velmi důležitá, protože mu slouží jako standard hodnocení vlastního chování, postojů, aspirací, životního stylu, ambicí, zjevu atd. S touto skupinou se jedinec srovnává a chce se stát jejím členem. Je však možné, že již jejím členem je. Tento pojem zavedl do sociologie R. K. Merton, který vypracoval i následující teorii referenčních skupin. [1]

„Individuum je členem několika skupin současně (...), ale význam, členství v různých skupinách je různý. (...) Vztah mezi členskou a nečlenskou skupinou může být vztahem spolupráce, lhostejnosti nebo nepřátelství (...). Individuum se v různé míře identifikuje se skupinami, jejichž je členem. Identifikací rozumíme vnitřní přijetí skupinových norem, hodnot, vzorců chování, životního stylu apod. (...) Individuum se však může identifikovat i se skupinou, jejímž členem aktuálně není. Taková skupina se stává jeho skupinou referenční.“
[1, s. 993]

Podle R. K. Mertona se orientace individua na nečlenskou skupinu projevuje jejím obdivem, nápodobou vzorců chování členů této skupiny a v konečné fázi i potřebou stát se jejím členem. V případě, že je tato skupina otevřená, z čehož vyplývá, že se jedinec může stát jejím členem, tak proběhne proces takzvané anticipující socializace, což je období, kdy se

individuum na členství ve skupině připravovalo, seznámilo se s jejími normami, hodnotami, jazykem atp. Tímto procesem se zkrátila následná doba, která je nutná k adaptaci nového člena uvnitř skupiny. [1]

Složitější situace však nastane, když se jedná o skupinu uzavřenou, z čehož vyplývá, že se jedinec nemůže stát jejím členem, protože členství v ní je buď exkluzivní, nebo natolik výběrové, že na něj jedinec nemá nárok. Velmi často to potom vede k vyloučení jedince z jeho současné sociální skupiny a následně k sociálnímu vykořenění. [1]

„Orientace na nečlenskou skupinu jako na skupinu referenční může vyvolat ze strany členské skupiny vůči individuu různé sankce a postihy až po vyloučení.“ [1, s. 994]

Nátlaková skupina

Tento termín označuje určitou skupinu lidí, která různými metodami, ať už legálními, pololegálními nebo nelegálními, vytváří nátlak na vedení určité organizace nebo na představitele politické moci. Svým jednáním ovlivňuje jejich rozhodování i činnost ve prospěch zájmů a cílů své vlastní skupiny. [1]

„Skupinu nátlakovou nelze ztotožňovat s politickou stranou, neboť si neklade za cíl bezprostřední získání politické moci, i když za určitých okolností může nátlakovou skupinu politická strana (dočasně) hrát.“ [1, s. 992]

Svépomocná skupina

Velmi často ji také nazýváme jako skupinu vzájemné pomoci. V nejjednodušším vymezení se jedná o skupinu lidí, která se sdružila k řešení určitého problému. Může se jednat například o ochranu zdraví, životního prostředí, umožnění vzdělávání atp. [1]

Pracovní skupina

Vzhledem k tomu, že pojem pracovní skupiny je pro tuto práci jedním ze stěžejních podtémat, tak jsem se rozhodl jí věnovat vlastní podkapitulu – 1.2.

1.1.3 Struktura skupiny

Každá skupina má svoji strukturu. I když to na první pohled nemusí být úplně zřejmé, tak jsme po krátkém či delším pozorování daného společenství schopni určit, kdo z jeho členů je vůdcem dané skupiny, kdo je spíše v opozici a kdo zaujímá neutrální postavení, popřípadě, kdo stojí úplně mimo.

„Strukturou skupiny míníme rozložení, uspořádání pozic jednotlivých členů ve skupině a skladbu vzájemných vztahů mezi nimi.“ [4, s. 160]

Rozložení pozic vypovídá o dělbě moci ve skupině, ale nejen o ní. O každém jednotlivci můžeme zjistit, jak je právě on přijímán, hodnocen a posuzován. Dále jsou vyjadřovány i vztahy ostatních členů a jejich přínos ke skupinovému životu. [4]

„Pojmem pozice označujeme místo, které jedinec ve skupině zaujímá; určuje jeho postavení ve vztahu k ostatním členům skupiny v dimenzích: přiřazenost, nadřazenost nebo podřazenost.“ [4, s. 161]

Na základě předchozí citace od Jaroslava Řezáče můžeme říci, že existují pouze tři možnosti vzájemné vazby mezi dvěma jedinci uvnitř dané skupiny. Buď jsou jedinci na stejné úrovni, tehdy se jedná o vztah přiřazený. Nebo jsou jedinci na úrovni nadřazený a podřazený, z čehož vyplývá, že jeden z nich je na vyšší úrovni a druhý na nižší úrovni. Popřípadě mohou být ve vztahu podřazený a nadřazený.

„Podle toho, jak se jedinec chová, jak se projevuje (jak naplňuje svoji roli), podle toho získává své místo v hierarchii pozic. Obvykle se uvádí, že pozice jedince je především určována:

- *mírou jeho sociální přitažlivosti,*
- *mírou prestiže (případně osobní moci),*
- *způsobem jeho sebeprosazování při začleňování se do skupiny (a seberealizaci),*
- *jeho podílem na dosahování skupinových cílů.“ [4, s. 161]*

Postavení jedince v konkrétní skupině je vždy syntézou posuzování chování či projevů jedince v rámci skupinových vztahů. Sama povaha těchto vztahů se však nikdy nemění. Vždy se jedná o jeden typ z následujícího výčtu: přijímání, odmítání, sympatie, antipatie, uznání nebo despekt. [4]

Na základě těchto potenciálních vztahů můžeme jedince uvnitř skupiny rozdělit do kategorií podle toho, jak se na ně dívají ostatní členové daného společenství či skupiny:

- populární jedinec – přitažlivý pro většinu,
- oblíbený jedinec – přitažlivý pro mnohé,
- akceptovaný jedinec – přitažlivý pro část skupiny a nikomu, nebo jen malému procentu „nevadí“,

- trpěný jedinec – nepřitažlivý pro ostatní členy skupiny,
- jedinec stojící mimo – ostatní členové skupiny k němu zaujímají neutrální vztah, není pro ně přitažlivý ani nepřitažlivý. [4]

Z tohoto dělení je jasně patrná přímá úměrnost. Čím více totiž postupujeme od populárního jedince směrem k jedinci, který stojí mimo, tím více klesá i přitažlivost vyjadřovaná ostatními členy daného společenství vůči jedinci a naopak.

1.1.4 Skupinové role

Každý člen zaujímá ve skupině určitou roli. Jedná se vlastně o způsob chování, který od něj očekávají ostatní členové sociální skupiny.

„Obsah skupinových rolí vyplývá spíše z „obecných“ potřeb fungování skupiny a často tyto role epizodicky zaujímají různí členové skupiny. Jde o vzorce sociálního chování, kterými jednotliví členové skupiny „materializují“ intraskupinové interakce.“ [4, s. 164]

Polský psycholog Z. Zaborowský na základě praktické analýzy vymezil následující role:

- iniciátor – evokuje společnou činnost,
- kontinuator – podchycuje nové iniciativy členů skupiny v rámci dalšího rozvíjení nebo udržení komunikace v rámci skupiny,
- informátor – poskytuje informace, vnáší do diskuze potřebné poznatky,
- koordinátor – řídí společnou činnost všech jedinců,
- navigátor – sleduje skupinové cíle a usměrňuje činnost skupiny k těmto cílům,
- harmonizátor – snaží se o rovnoměrný podíl všech členů skupiny na společném životě a činnosti. [4]

Musíme však podotknout, že toto vymezení není jediné možné. Jistě bychom našli i další role, které polský psycholog Zaborowský neuvedl. Tyto jsou však považovány za základní a velmi důležité pro každou skupinu.

1.1.5 Skupinové normy

Všechny skupiny mají utvořen systém norem, které jsou povinni všichni členové respektovat. V případě, že normy nerespektují, pak většinou následují sankce. Pravděpodobně tou nejtvrděší sankcí může pro individuuum být vyloučení z dané sociální skupiny.

„Skupinové normy jsou vlastně určitým systémem pravidel, který zajišťuje co možná nejplynulejší průběh společných činností (aktivit) ve skupině a nekonfliktní fungování mezilidských vztahů. Skupinové normy se odvíjejí ze skupinových cílů a hodnot.“ [4, s. 166]

V případě porušení norem hrozí sankce, které mohou být jak pozitivního, tak i negativního charakteru. Pozitivní sankce zpravidla odměňují, tím pádem i stimulují žádoucí chování a jsou dobrým příkladem pro ostatní členy skupiny. Oproti tomu negativní sankce mají tlumící účinek. Měly by zabránit dalšímu nežádoucímu chování a současně by měly být i výstrahou pro ostatní členy skupiny, kteří by se potencionálně dopustili v budoucnosti stejného nebo obdobného prohřešku proti pravidlům skupiny. [4]

„Smysl negativních sankcí spočívá v tom, že mají:

- *napravit důsledky porušení normy, je-li to fakticky možné,*
- *zabránit v opakování narušování norem,*
- *zbavit člena skupiny, který se narušení normy dopustil, nežádoucích prožitků, které by svým přetrváváním bránily autentičnosti změny jeho chování (...).“ [4, s. 167]*

1.1.6 Skupinová atmosféra

Člen každé skupiny od ní také očekává pocit uspokojení, který může být ve formě materiální nebo také emoční. Všechny skupiny mají jedinečnou atmosféru, která je determinována řadou faktorů, proto je velmi těžké zhodnotit, které z nich skupinovou atmosféru utvářejí více a které méně.

„Člen skupiny očekává od skupinového života především usnadnění své sociální existence a zdroj libých emocí. Skupinová atmosféra je projevem povahy vztahů mezi členy skupiny a „materializována“ je společným prožíváním těchto vztahů.“ [4, s. 170]

Skupinovou atmosféru je možné charakterizovat na základě následujících bipolárních kategorií, které jsou odrazem stylu přístupu vůdce skupiny k ostatním členům:

- svoboda projevu,
- podpora – ztížení seberealizace,
- volnost – omezování ve vzájemných vztazích,
- přijetí – odmítání individuálních projevů a aktivit,
- důvěra – nedůvěra k sociálním aktivitám jedince,
- přátelství – nepřátelství. [4]

„Skupinová atmosféra je velmi důležitým faktorem skupinového života. Patří dokonce i k pohnutkám (příčinám) sdružování.“ [4, s. 171]

1.1.7 Vlastnosti skupiny

Každá skupina má jako všichni lidé své specifické vlastnosti. Díky tomu, že každý člověk je individuální, jedinečná a nenapodobitelná jednotka, tak i skupiny jsou natolik jedinečné, že se od sebe liší, byť i v malých detailech.

„Některé z těchto vlastností tvoří tzv. „trsy“, protože spolu souvisejí (...).“ [4, s. 183]

V tomto odstavci si uvedeme stručný přehled obvykle uváděných skupinových vlastností:

- stabilita skupiny – projevuje se změnami v proměnlivosti členské základny,
- integrace skupiny – projevuje se jednotou činností a postojů členů,
- koheze – je charakterizována pevností a stálostí intraskupinových vztahů,
- atraktivnost skupiny – je podmíněna významem skupinových cílů a činností pro jednotlivce,
- stálost skupiny – stabilita z hlediska časového faktoru,
- autonomie skupiny – stupeň nezávislosti skupiny na jiných skupinách,
- velikost skupiny,
- míra intimity skupiny – je závislá na počtu členů skupiny,
- propustnost skupiny – je vyjadřovaná mírou, stupněm překážek, které jsou kladeny do cesty osobám usilujícím o členství ve skupině,
- složení skupiny – může být buď stejnorodé (homogenní) nebo nestejnorodé (heterogenní), vždy však záleží na parametru, podle kterého skupinu hodnotíme,
- zaměřenost skupiny – je obvykle posuzována z hlediska jasných vědomých cílů,
- hodnotová orientace skupiny – jedná se o zaměření skupiny z hlediska uznávaných hodnot,
- míra uspokojení – je závislá na naplnění individuálních potřeb každého jednotlivce skupinovou činností,
- stupeň libosti – označuje, jak příjemně či nepříjemně vnímá jedinec zařazení do skupiny,
- míra kontroly – označuje význam skupinových norem, jejich kontrolování a případné sankcionování. [4]

1.2 Pracovní skupina

Pracovní skupina je podmnožinou skupiny sociální, často nazývané také společenská. Velmi často ji můžeme zařadit i do malé sociální skupiny, protože počet členů pracovní skupiny bývá v nejobvyklejších případech do třiceti jedinců. Vzhledem k povaze direktivního vytvoření skupiny se jistě jedná o skupinu formální, kde jsou zcela exaktně vymezeny cíle skupiny a cesty k jejich dosažení.

„Pracovní skupina jsou lidé jednoho pracoviště, spjatí společnou činností, vnitřní strukturou sociálních rolí a jednotným vedením.“ [7, s. 137]

V případě, že bychom chtěli blíže definovat pracovní skupinu, tak můžeme hovořit o jejích následujících rysech:

- pracovní cíle – spočívají ve vytváření materiálních i nemateriálních hodnot a slouží k uspokojování potřeb společnosti,
- společné pracoviště – může se jednat o dílnu, kancelář, skupinu kanceláří atp.,
- pracovní činnost – základem jsou úpravy a přetváření předmětů přírody tak, aby sloužily k uspokojování lidských potřeb,
- vztahy mezi pracovníky – podstata je dána normami a předpisy právní a organizační povahy,
- skupinové vědomí – tvořené systémem hodnot spojených s prací a pracovními podmínkami, sociálních norem pracovního chování a pracovních postojů. [7]

1.2.1 Důvody vedoucí k vytváření pracovních skupin

Důvodů, které vedou k vytvoření pracovní skupiny, může být mnoho. Jedním z nich může být například potřeba fyzické blízkosti pracovníků, která vede k větší produktivitě a efektivitě práce. [8]

„Lidé v těsné blízkosti s jinými lidmi mají tendenci na sebe vzájemně působit a komunikovat jeden s druhým.“ [8, s. 421]

Dalším důvodem k vytvoření pracovní skupiny může být ekonomická motivace. V některých situacích se pracovní skupiny vytvářejí proto, že jedinci věří, že spojí-li se do skupiny, tak jim práce přinese větší ekonomický prospěch. Práce celé skupiny potom ve výsledku ovlivňuje mzdu každého jejího člena. A vzhledem k tomu, že všichni mají bez rozdílu zájem na svých mzdách, tak se navzájem ovlivňují, spolupracují a komunikují. [8]

„Pracovníci v organizacích jsou také motivováni k vytváření pracovních skupin, aby uspokojili své potřeby jistoty a bezpečí, sociální potřeby, potřeby uznání a seberealizace.“ [8, s. 421]

Předchozí citace nastiňuje existenci sociopsychologických důvodů, které vedou velmi často k vytvoření pracovních skupin. Do této kategorie zejména patří:

- jistota a bezpečí – členové pracovní skupiny jsou chráněni před vnějšími tlaky například tím, že slouží jako nárazníky proti požadavkům managementu,
- sociální potřeby – zaměstnanci vstupují do pracovních skupin z důvodu vrozené potřeby se sdružovat,
- potřeba uznání – někteří zaměstnanci jsou toho názoru, že příslušností k dané skupině se zvýší jejich prestiž,
- seberealizace – jedná se o přirozenou touhu jedince využívat s maximální účinností svých dovedností, růst a psychologicky se rozvíjet. [8]

Je zřejmé, že manažery vede ke zřizování pracovních skupin poměrně velké množství pohnutek, které však mají několik společných podnětů. Mezi ně jistě patří snaha o lepší komunikaci uvnitř skupiny, kladení většího důrazu na interpersonální vztahy uvnitř skupiny, efektivní dosahování stanovených cílů a v neposlední řadě i maximalizace zisku.

1.2.2 Chování pracovníka v pracovní skupině

Díky jedinečnosti a unikátnosti každého člověka je i jeho chování natolik jedinečné a nevyzpytatelné, že můžeme mnohdy jeho další činy a pohnutky jen odhadovat. Měli bychom však brát v potaz, že chování pracovníků uvnitř pracovní skupiny by mělo odpovídat jistým pravidlům, která jsou buď nastavena firmou, nebo morálkou každého jednotlivého individua.

„V každé pracovní skupině dochází k tendenci určitým způsobem strukturovat sociální vztahy, které následně ovlivňují chování jednotlivců v jejím rámci.“ [7, s. 141]

Chování pracovníka i pracovní skupiny jako celku je určováno především skutečnostmi sociální a sociálně-psychologické povahy. Jedná se zejména o hodnoty, normy a pracovní pozice a role. Hodnoty můžeme rozlišovat do následujících kategorií:

- materiální hodnoty – mají podobu věcí, které spotřebováváme,
- duchovní hodnoty – uspokojují potřeby a zájmy lidí, aniž by se spotřebovávaly,
- politické hodnoty – souvisejí s politickým systémem dané společnosti,

- morální hodnoty – týkají se mravů, zvyků, norem chování lidí vůči sobě navzájem,
- estetické hodnoty – vztahují se ke kráse objektů,
- sociální hodnoty – souvisejí s problematikou životních jistot. [7]

Opět platí, že každý pracovník má jiné hodnoty, které spadají do různých kategorií. Na základě těchto hodnot se potom chová, snaží se realizovat a sebeuspokojit.

„Normy v pracovní skupině jsou (...) nepsané, skupinou přijaté a většinou jejích členů respektovaná pravidla chování.“ [7, s. 144]

Sociální normy upravují především následující způsoby chování:

- vzájemný styk členů pracovní skupiny,
- pracovní výkon členů skupiny,
- míru respektování či nerespektování norem a předpisů formální povahy,
- vztahy a vazby členů skupiny i skupiny jako celku navenek. [7]

1.2.3 Pracovní a sociální adaptace

Proces adaptace bychom mohli také nazvat jako proces přizpůsobení se, ať už pracovním podmínkám nebo podmínkám sociálním. U každého jednotlivce je délka adaptačního procesu různá a mění se v závislosti na různých faktorech.

Pracovní adaptace

„Pracovní adaptace je přizpůsobení jedince práci, pracovnímu prostředí a pracovním podmínkám.“ [7, s. 155]

Pracovní adaptace je proces, v jehož průběhu dochází k postupnému vyrovnávání souboru osobních předpokladů jedince s konkrétními požadavky jeho pracovního zařazení. K pracovní adaptaci výrazně přispívá odborná příprava, která může být ve formě organizovaného výcviku, školení, studia atp. [7]

„Adaptace také pomáhá tvořit v myslích nových zaměstnanců příjemný image organizace a je proto také hodnotnou činností veřejných vztahů.“ [11, s. 211]

Sociální adaptace

„Sociální adaptace je proces, při kterém se jedinec začleňuje do struktury sociálních vztahů v rámci skupiny i do širšího sociálního prostředí.“ [7, s. 155]

Sociální adaptace jedince vychází z procesu socializace, konkretizuje a modifikuje získané vzorce společenského jednání ve specifických podmínkách, v nichž se člověk v průběhu své existence nalézá. Výsledkem tohoto procesu může být buď úplné včlenění do nových sociálních podmínek, nebo částečná adaptace, která trvá po omezenou dobu, popřípadě se jedinec do nových sociálních podmínek nevčlení vůbec. [7]

1.2.4 Konflikty v pracovní skupině

Vzhledem k rozdílnosti a povaze každého individua je pochopitelné, že čas od času dojde ke vzniku konfliktu. Dalo by se říci, že konflikty jsou zcela přirozené a normální a jsou i nedílnou součástí každého dne.

„Výraz konflikt označuje situaci, kdy dochází ke střetu protichůdných sil, tendencí či motivů dvou nebo více sociálních subjektů.“ [7, s. 160]

„Ke konfliktům dochází, kdykoliv se mezi jedinci či mezi skupinami objeví neslučitelné či nepřiměřené cíle, poznání či emoce, které vedou k vytvoření opozice a antagonistickým vztahům.“ [8, s. 443]

Konflikty v pracovní skupině vždy narušují pracovní morálku a vyvolávají pokles pracovní výkonnosti, protože pozornost pracovníků je odváděna jinam. Právě z tohoto důvodu je nejlepší konfliktům předcházet. Konflikty můžeme z hlediska subjektu rozdělit na:

- intrapersonální – jedná se o vnitřně osobní nebo individuální konflikty,
- interpersonální – jedná se o konflikt mezi dvěma a více lidmi uvnitř pracovní skupiny nebo mezi jedincem a skupinou, popřípadě i mezi skupinami. [7]

Intrapersonální konflikty

Většinou jde o střetnutí dvou či více pro jedince významných cílů, hodnot, potřeb, z nichž se musí rozhodnout právě pro jednu alternativu, protože volit obě dvě najednou není možné. Intrapersonální konflikty můžeme dále dělit podle voleb, mezi nimiž jedinec vybírá:

- konflikt mezi dvěma „ano“ – jedinec se rozhoduje mezi dvěma stejně pozitivními předměty, hodnotami, činnostmi, jichž nemůže dosáhnout současně; síla konfliktu je poměrně malá,
- konflikt mezi dvěma „ne“ – jedinec se rozhoduje mezi dvěma negativními předměty, nepříjemnostmi; síla konfliktu je největší ze všech variant,
- konflikt mezi „ano“ a „ne“ – jedince na předmětu nebo činnosti něco přitahuje, ale něco ho také odpuzuje; síla konfliktu je střední,

- konflikt pozitivní apetence a negativní indukce – můžeme ho transformovat do věty „je to nepříjemné, ale musím“,
- konflikt negativní apetence a pozitivní indukce – lze jej vyjádřit větou „je to příjemné, ale nesmím“. [7]

Interpersonální konflikty

Představují střetnutí dvou i více osob mezi sebou nebo střetnutí jedince s představiteli společnosti. Konflikty uvnitř pracovní skupiny mohou mít nekonečnou řadu příčin, které můžeme rozdělit na:

- strukturní příčiny – již v samotné struktuře jsou obsaženy zárodky potenciálních konfliktů,
- příčiny v chování a pracovním jednání – vyplývají z jednotlivých chyb v řízení. [7]

Další možné dělení konfliktů

Konflikty je možné dělit do různých kategorií. Následující dělení, které záměrně vynechává příčiny vzniku konfliktů, diferencuje konflikty na:

- náhlé – vznikají nečekaně, mohou být malicherné a velmi často rychle odeznívají,
- připravené – jedná se promyšlený, dobře načasovaný čin, který má jasně stanovený cíl i prostředky k jeho dosažení,
- zjevné – všem účastníkům je znám předmět sporu i stanoviska obou rivalů,
- skryté – jsou nebezpečnější, neboť se o nich všeobecně neví,
- funkční – jsou takové konflikty, jejichž vyřešením se problém, stav nebo věc posune do příznivější polohy, než v které byl před vypuknutím konfliktu,
- disfunkční – v podstatě nic neřeší, po „smíru“ je stav stejný jako před začátkem konfliktu,
- krátkodobé – odezní v několika hodinách nebo dnech,
- střednědobé – odezní v několika měsících,
- dlouhodobé – trvají i léta. [7]

1.3 Interpersonální vztahy

Interpersonální nebo také meziosobní vztahy jsou vazby, které najdeme mezi jedinci, jež jsou spolu v nějakém vzájemném působení. Vztahy můžeme rozlišovat podle různých

kritérií, jako je například délka jejich trvání, síla nebo druh. Důležitý je jejich význam uvnitř uzavřených skupin, protože právě na základě vztahů mezi jednotlivými členy skupiny může docházet k tvorbě různých koalic, opozice nebo podskupin.

Interpersonální vztahy můžeme označit jako pravidelně se opakující, víceméně trvalé, přímé nezprostředkované kontakty mezi dvěma členy a více lidmi spojené s emocionálním prožitkem, ať už je pozitivní nebo negativní. Interpersonální vztahy vznikají v dyádách a malých sociálních skupinách. [1]

„Základní faktory, které dávají vznik interpersonálních vztahů, jsou prostorová, fyzická blízkost, emocionální přitažlivost (...) a potřeba přátelství (afiliace).“ [1, s. 1422]

Podle L. V. Gordona vystupují v mezilidských vztazích následující interpersonální hodnoty:

- podpora – uspokojuje potřebu získávat oporu ve sporech, pochopení, souhlas, ohledy, projevy laskavosti, povzbuzení a shovívavost,
- uznání – uspokojuje potřebu být uznáván, obdivován, ctěn, považován za kompetentního a významného, získávat pochvalu a kladné hodnocení,
- konformita – uspokojuje potřebu příliš se nelišit v názorech od jiných,
- nezávislost – uspokojuje potřebu rozhodovat se a jednat podle vlastního uvážení, svobodně a nezávisle na mínění druhých,
- benevolence – konat dobro jiným, jednat v jejich prospěch, vyhovět jejich přáním, pomáhat jim a být velkorysý,
- dominance – dosáhnout a udržet si vedoucí postavení. [10]

1.3.1 Teorie interpersonálních vztahů

Existuje několik teorií interpersonálních vztahů. Mnohdy je těžké dopátrat se toho, proč je nám nějaký jedinec sympatičtější než ten druhý, proč trávíme raději pracovní přestávku právě s tímto člověkem, proč cítíme odpor zrovna k tomuto spolupracovníkovi, proč nám je bližší tento kolega.

N. Moslerová definuje čtyři důvody, proč nás mohou lidé přitahovat:

- fyzická i osobnostní atraktivita – v případě, že se chováme jako většina lidí, tak nás přitahují ti, které považujeme za fyzicky atraktivní a automaticky jim připisujeme pozitivní vlastnosti; naopak těm, kteří pro nás nejsou atraktivní, připisujeme negativní vlastnosti,

- fyzická blízkost – v častějším kontaktu jsme s lidmi, kteří jsou pro nás fyzicky bližší, díky těmto kontaktům je pravděpodobnější, že nám tito lidé začnou být sympatičtější a začnou nás po čase přitahovat,
- odměňování a podpora – příjemně nám může být s lidmi, kteří nám něco dávají a je už jedno, jaký má daná věc charakter; také nás přitahují ti, kterým my sami můžeme prokázat laskavost, něco pro ně udělat nebo jim pomoci,
- podobnost – velmi často nás přitahují lidé s podobným vzhledem, ale především s podobným chováním, myšlením, jednáním, přesvědčením, názory atp. [9]

1.3.2 Metody vytváření vztahu

Ještě před tím, než vztah vznikne, musí proběhnout proces jeho vytváření. Tento proces je z časového hlediska různě dlouhý a ovlivňuje ho spousta faktorů.

N. Moslerová konstatuje, že pro vytváření pozitivních vztahů existuje více metod, které však nemusíme aplikovat současně. Jedno mají však všechny metody společné, při jejich používání je velmi důležitá citlivost a vnímavost obou partnerů. Níže budou popsány základní metody, které je možné použít pro vytvoření vztahu:

- slovní podpora – jedná se o gesto, kterým doprovázíme komunikační projev partnera, tím mu dáváme najevo, že mu nasloucháme a rozumíme mu,
- reprodukování – po vyslechnutí projevu dáme partnerovi částečnou reprodukci najevo, že jsme pochopili jeho myšlenky,
- imitace emocí – napodobujeme, zrcadlíme emoce, pocity a nálady partnera,
- oční kontakt – jedná se o jeden z nejdůležitějších prvků při vytváření interpersonálních vztahů, nejde jen o navázání kontaktu, důležité je ho i udržet,
- imitace postojů – jedná se o vědomé nápodoby póz partnera,
- přizpůsobení tempa řeči – jde o sladění tempa řeči s partnerem,
- přizpůsobení se smyslovému vnímání – měli bychom se přizpůsobit smyslovému vnímání našeho partnera. [9]

1.3.3 Vznik vztahu

Pokud úspěšně využijeme některou metodu nebo více metod z předchozí podkapitoly, tak dojde ke vzniku vztahu.

Samotný proces vzniku vztahu se však člení do několika fází:

- počátek vztahu – můžeme za něj považovat první vjemový kontakt, kdy druhou osobu vidíme, slyšíme nebo cítíme; velmi důležitou roli hraje fyzický vzhled, protože je první, který na partnerovi hodnotíme;
- testování – o protějšku zjišťujeme co nejvíce informací, ověřujeme si náš první úsudek a předkládáme svoje názory a postoje, přičemž čekáme, jak bude dotyčný reagovat,
- důvěrnost – vztah se stává intenzivnějším, se svým protějškem trávíme více času, začíná proces sebeodhalování,
- adaptace – dochází k vzájemnému přizpůsobování, do popředí se dostává umění kompromisů a tolerance,
- společenský svazek – jedná se o období, kdy dáváme najevo svému okolí opravdovost a vážnost našeho vztahu. [9]

1.3.4 Udržování vztahu

Po vzniku vztahu zpočátku oba partneři velmi usilují o to, aby jim vztah vydržel po co nejdělsí časový úsek. Mnohdy však, i přes velké snahy vztah udržet, dojde k jeho zániku.

Mezi důvody, které vedou pár k udržování vztahu, můžeme zařadit silnou a pevnou citovou vazbu, jistý druh pevného závazku, výhodnost, existenci potomků, strach ze samoty, finanční výhody, setrvačnost nebo komunikaci. [9]

1.3.5 Zánik vztahu

Velmi často se však ani přes velké snahy a oběti obou partnerů nepovede vztah udržet. Tím pádem dojde k jeho zániku.

Proces zániku vztahu můžeme popsat v několika následujících fázích:

- vzájemné odlišování – začínají vadit maličkosti, které dříve nevadily,
- omezování se – minimalizace vzájemné komunikace a to pouze na neutrální témata, aby nedocházelo k rozepřím a hádkám,
- stagnace – vztah se nemění, nevyvíjí ani neprohlubuje, narůstá pocit odcizení,
- izolace – narůstají pocity odporu, nepřátelství, proto usilujeme i o fyzickou separaci,
- ukončení – závěrečná fáze, jedná se o zánik vztahu. [9]

1.3.6 Formy mezilidských vztahů

Mezilidské vztahy mohou nabývat různých forem. Vždy záleží na vztahu individuí, která do vztahu vstoupila.

Rivalita

Jedná se o interakci typu „kdo z koho“. Nemůžeme však tvrdit, že je tento vztah z podstaty špatný. V některých situacích je zdravé soupeření potřebné a vede ke kýženému cíli. [4]

„Můžeme říci, že z hlediska psychologického jde o interakci přinejmenším rizikovou. Rivalitní interakce je podle našeho názoru konfliktogenním „prostředím“.“ [4, s. 87]

Soutěžení

Oproti rivalitě platí pro soutěžení zcela jiný závěr. Ve vztahu rivality totiž dosáhne cíle pouze jeden z dvojice protihráčů. Na druhé straně v soutěžení nejde přímo o to „být první“, ale především o zvýšení výkonu jakékoliv činnosti prostřednictvím vlastního soutěžení. Tohoto společného cíle potom dosahuje každý z účastníků soutěže individuálně. [4]

„Není-li chápán a přijímán smysl soutěže (...), pak se soutěž velmi rychle mění v rivalitu a soutěž se stává pouze vnějším formálním pokusem „organizovat vyvolanou rivalitu“.“ [4, s. 87]

Reciprocita

Reciprocita, nebo také vzájemnost, je označována jako postup velmi nadějný pro zlepšování vztahů zejména ve dvojicích, protože je příznačný vzájemnou náklonností. Vzájemnost se odvíjí z potřeby sounáležitosti. [4]

„Příkladem reciprocit je to, co obvykle označujeme jako přátelský vztah. (...) Podstatnými rysy reciprocit jsou: vstřícnost, vzájemná podpora (solidarita) a uvědomování si smyslu společného vztahu.“ [4, s. 87 – 88]

Manipulace

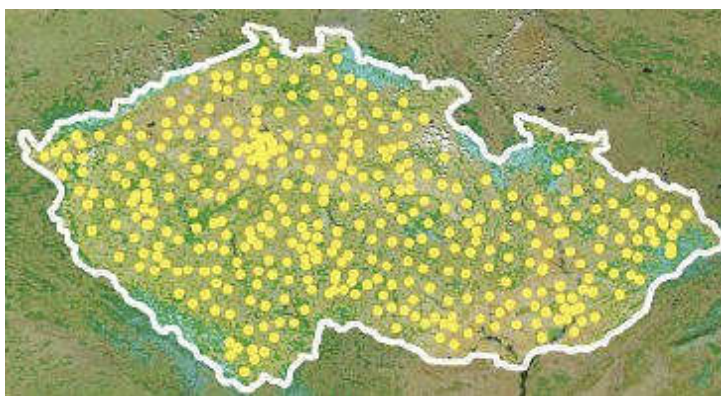
„Manipulaci bychom mohli definovat jako asymetrickou interakci v tom smyslu, že jedna strana vzájemného kontaktu zneužívá druhou. Je to vlastně způsob ovlivňování jiných lidí, při němž se tito lidé (resp. jejich chování a jednání) stávají prostředkem dosahování osobních cílů manipulátora.“ [4, s. 89]

2 Charakteristika firmy Penny Market s. r. o.

Firma Penny Market s. r. o. působí na českém trhu od roku 1997. V současnosti je jedničkou na trhu diskontních prodejen. Specializuje se především na prodej potravin a zboží denní potřeby.

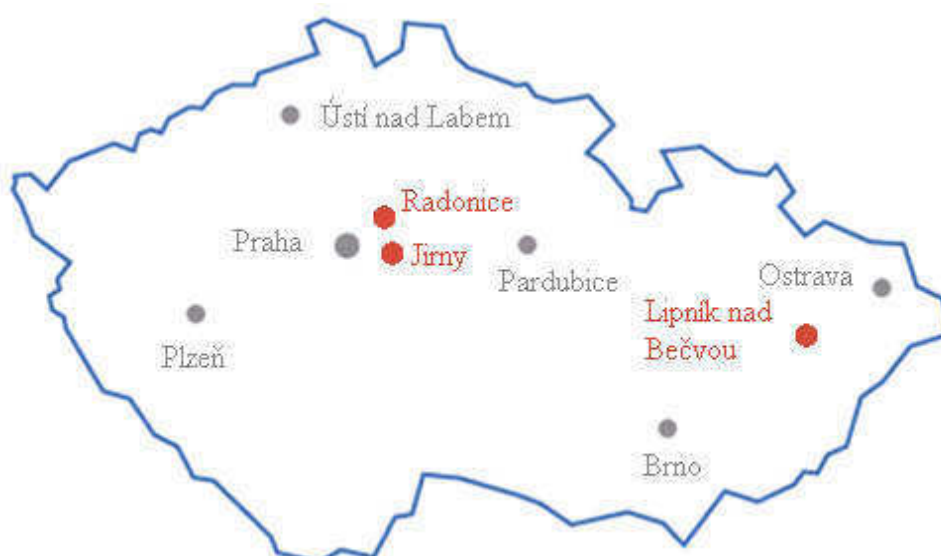
Ke konci kalendářního roku 2009 bylo v České republice v provozu celkem 327 filiálek (viz obrázek č. 1) a 3 společné centrální sklady (viz obrázek č. 2). Za loňský rok bylo také otevřeno sedmnáct nových prodejen a celkový počet zaměstnanců se ustálil na čísle 6 697. [18]

Obrázek č. 1 – Rozmístění filiálek firmy Penny Market s. r. o. v České republice



Zdroj: [18]

Obrázek č. 2 – Rozmístění centrálních skladů firmy Penny Market s. r. o.



Zdroj: [19]

V současnosti tvoří statutární orgán firmy Penny Market s. r. o. tito tři jednatelé:

- pan Klaus Schneider,
- pan Ing. Pavel Kebísek,
- pan Martin Peffek. [20]

Základní kapitál firmy Penny Market s. r. o. je na základě výpisu z obchodního rejstříku ke dni 1. června 2009 ve výši 360 453 000 Kč. [20]

2.1 Historie firmy Penny Market s. r. o. v České republice

Firma Penny Market s. r. o. je původem německá firma, která vstoupila na český trh v roce 1997. Tato společnost je dceřinou společností mezinárodního obchodního řetězce REWE, o němž bude podrobnější zmínka v následující podkapitole.

V roce 2005 odešla z českého trhu firma Julius Meinl, která se zabývala taktéž diskontním prodejem potravin a později ji následovaly i francouzský Carrefour a německá Edeka. Síť dvaceti sedmi supermarketů Edeka a jedenácti hypermarketů Carrefour získala akciová společnost Tesco Stores ČR. [21]

Do roku 2008 provozovala společnost Penny Market s. r. o. zhruba sto padesát prodejen a jejími největšími konkurenty byly následující společnosti:

- Plus – discount spol. s r. o.,
- Lidl Česká republika v. o. s.,
- Tesco Stores ČR a. s.

Díky špatným ekonomickým výsledkům obchodního řetězce Plus – discount spol. s r. o. a velkému zájmu mezinárodního řetězce REWE, došlo v kalendářním roce 2009 ke sloučení firem Penny Market s. r. o. a společnosti Plus – discount. Toto spojení z hlediska diskontního prodeje potravin okamžitě posunulo firmu Penny Market s. r. o. na pozici jedničky na českém trhu, kterou si drží dodnes. Počet prodejen společnosti se rázem téměř zdvojnásobil na více než tři stovky filiálek a její obrat vzrostl z 17,5 miliardy na 30 miliard českých korun. Rekonstrukce provozoven Plusu si vyžádala zhruba dvě stě miliónů korun. [21]

V kalendářním roce 2010 využívá firma Penny Market s. r. o. ke své podnikatelské činnosti kolem 330 prodejen, přičemž v následujícím roce plánuje dále investovat a rozšířit své skladovací kapacity otevřením nového logistického centra v Dobřanech u Plzně. V roce

2014 je počítáno s tím, že by se počet prodejen v České republice měl ustálit na počtu kolem čtyř stovek. [21]

2.2 Mezinárodní obchodní řetězec REWE Group

Mezinárodní obchodní řetězec REWE Group má v současné době téměř tři sta dvacet tisíc zaměstnanců, každý den nabízí svoje zboží v jedné ze zhruba patnácti tisíc prodejen a jeho objem prodeje ve fiskálním roce 2008 činil padesát miliard euro. [22]

Podnikatelská činnost společnosti REWE Group je velmi rozsáhlá a spadá pod ni velké množství dceřiných firem, jako je například:

- REWE – supermarkety potravin (Německo),
- Toom Markt – hypermarkety (Německo),
- Toom Getränkemarkt – specializované prodejny nápojů (Německo),
- Billa – síť supermarketů, které jsou rozšířené po celé Evropě (i v České republice), v Rakousku zauímají přední umístění na trhu s potravinami,
- Merkur – síť supermarketů (Rakousko),
- Penny Markt – síť supermarketů (Německo, Rakousko),
- Penny Market – síť supermarketů v pěti zemích Evropy (i v České republice),
- ProMarkt – síť obchodů s elektronikou (Německo). [23]

REWE Group se dále specializuje na podnikání v oblastech turistiky a cestovního ruchu, zabezpečovacích systémů, dopravy, zprostředkovatelských služeb, specializovaných prodejen atd. [23]

2.3 Penny Market a Penny Markt v Evropě

Obchodní značka Penny Market, popřípadě Penny Markt, je známá hned v několika zemích Evropy, kde společnost REWE Group provozuje svoje prodejny s potravinami a zbožím denní potřeby. Jak vidíme na obrázku č. 3, tak prodejny Penny Marketu nebo Penny Marktu najdeme v České republice, Německu, Rakousku, Itálii, Maďarsku, Rumunsku a Bulharsku. [24]

V celé Evropě jsou v provozu téměř tři tisícovky poboček a pravidelně dosahují obrátu ve výši 8,6 miliardy eur. [24]

Obrázek č. 3 – Firma Penny Market a Penny Markt v Evropě



Zdroj: [24]

2.4 Personalistika ve firmě Penny Market s. r. o.

Vzhledem k tomu, že firma Penny Market s. r. o. zaměstnává téměř sedm tisíc zaměstnanců, tak musí mít i velmi dobře propracovaný personální systém. V rámci společnosti je zřízeno personální oddělení, které má řízení lidských zdrojů na starosti.

2.4.1 Zveřejnění nabídky pracovní pozice

Všechny nabídky pracovních pozic jsou vždy zveřejněny na webových stránkách firmy, kde si případní zájemci mohou vyfiltrovat nabídky podle jednotlivých krajů České republiky. U některých pracovních pozic je přímo uvedeno, že jsou vhodné pro absolventy.

V případě zájmu o danou pracovní pozici může zájemce ihned kontaktovat odpovědnou osobu, která dané místo obsazuje, nebo jí poslat zprávu v elektronické podobě a přiložit k ní i svůj životopis.

2.4.2 Předvýběr uchazečů

Na základě životopisů a telefonického kontaktu vyřadí členové personálního oddělení nevhodné uchazeče.

V tuto chvíli vstupuje do procesu výběru zaměstnanců oblastní vedoucí, pod něhož bude nový zaměstnanec později spadat. Personální oddělení předá oblastnímu vedoucímu životopisy vhodných uchazečů s telefonickými a elektronickými kontaktními údaji. Oblastní vedoucí může ještě množství uchazečů zmenšit na základě dalších dodatečných kritérií. Následně individuálně jednotlivé zájemce kontaktuje a dohodne si s nimi schůzku.

2.4.3 Pohovor

K vlastnímu pohovoru se dostanou pouze ti uchazeči, kteří prošli filtrem personálního oddělení a filtrem příslušného oblastního vedoucího.

V samotném pohovoru se oblastní vedoucí zajímá především o dosavadní pracovní zkušenosti, motivaci k práci ve firmě Penny Market s. r. o., snahy kariérního růstu atp.

Na základě pohovoru si oblastní vedoucí vybere pracovníka na danou pracovní pozici, kontaktuje ho a ve spolupráci s personálním oddělením zařídí všechny potřebné náležitosti, čímž vznikne zaměstnanecký vztah.

2.4.4 Zaškolení zaměstnance

Zaškolení nového pracovníka probíhá vždycky na jiné prodejně, než kam bude zaměstnanec nakonec umístěn. Probíhá v několika etapách, kdy je zaměstnanec představen kolektivu, je seznámen s bezpečností práce, kolektivní smlouvou, platovým výměrem, příspěvkem na stravování, směnami a náplní práce.

Zaškolení trvá zhruba jeden až dva měsíce. Po jeho skončení je pracovník umístěn do jiné filiálky, kde je představen kolektivu a vykonává zde svoji činnost.

2.5 Organizační struktura oddělení prodeje

Firma Penny Market s. r. o. má mnoho specializovaných složek jako je: oddělení prodeje, oddělení revize, oddělení nákupu, oddělení marketingu, personální oddělení, investiční oddělení, oddělení logistiky a IT oddělení.

Vzhledem k tomu, že filiálky přímo spadají pod oddělení prodeje, tak jsem se rozhodl důkladněji rozebrat právě organizační strukturu tohoto oddělení (viz obrázek č. 4). Na obrázku č. 4 je díky zjednodušení zdůrazněno pouze větvení z hlavní linie.

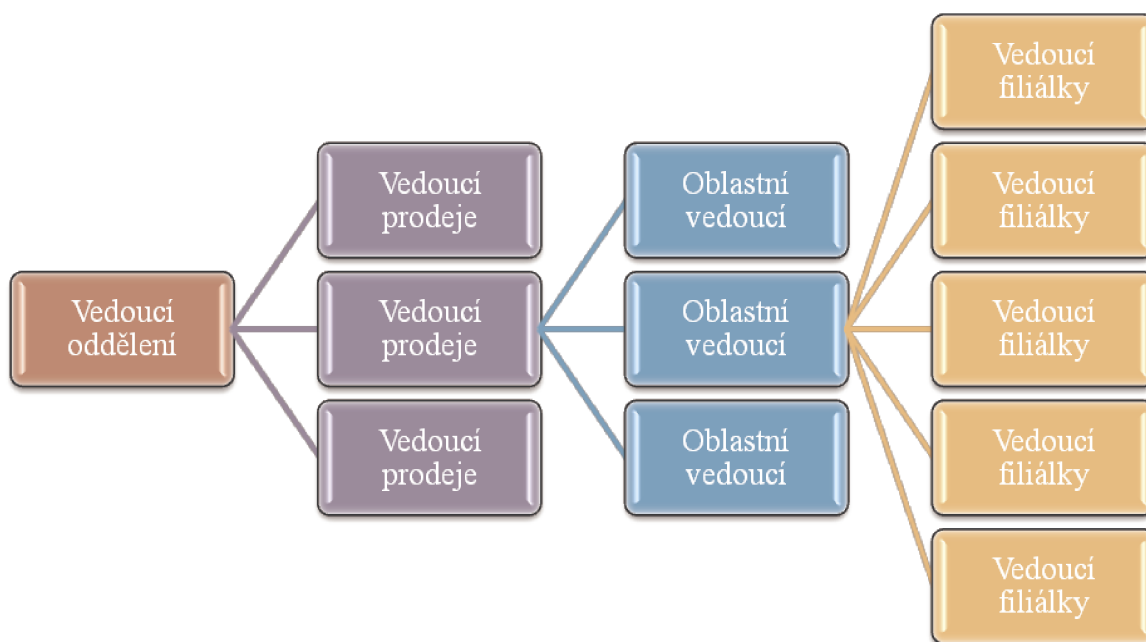
Oddělení prodeje zajišťuje servis mezi prodejny a centrálou a také mezi prodejny a samotnými zákazníky. Vedoucím oddělení prodeje je pan Martin Hruška, který do své funkce nastoupil nedávno. Právě toto oddělení podniká nejvíce náhodných kontrol celoplošně po všech filiálkách a filiálky se mu přímo zodpovídají.

Pod vedoucím oddělení pracují vedoucí prodeje, kteří řídí oblastní vedoucí a zprostředkovávají vazbu mezi nimi a vedoucím oddělení. Pod vedoucího prodeje spadá většinou deset až patnáct oblastních vedoucí. Každý oblastní vedoucí má na starosti pět až osm prodejen, kde provádí periodické kontroly zaměstnanců, stavu prodejny, dodržování

hodinového výkonu, dále zajišťuje výběr a přijímání zaměstnanců a je spojkou mezi vedoucím filiálky a oddělením prodeje.

Dalším článkem pyramidy je již vedoucí dané filiálky a jeho zaměstnanci, jejichž organizační struktura bude popsána v podkapitole 2.6.1.

Obrázek č. 4 – Organizační struktura oddělení prodeje



Zdroj: [19]

2.6 Filiálka firmy Penny Market s. r. o. v Nové Pace

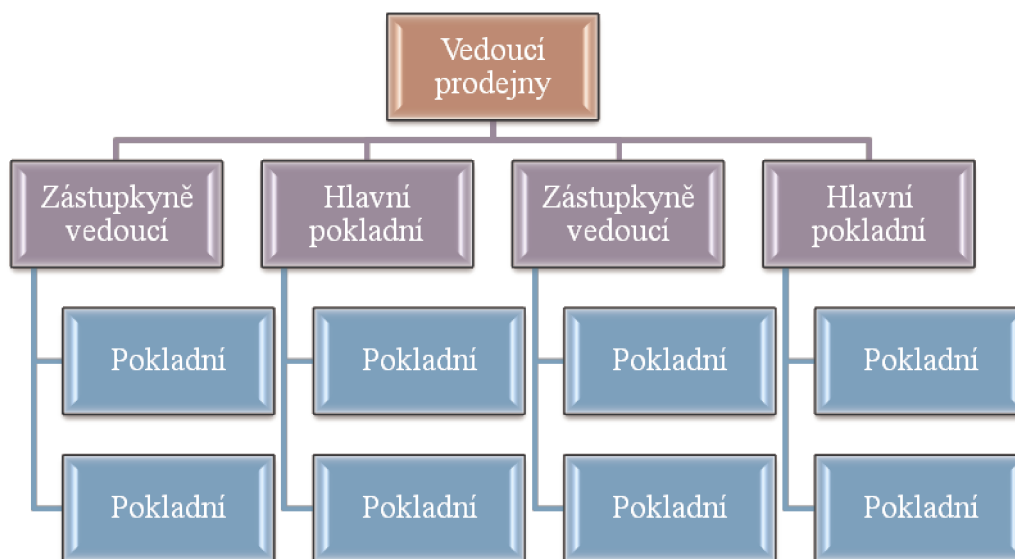
Prodejna v Nové Pace byla otevřena ihned po příchodu firmy Penny Market s. r. o. na český trh, to znamená v roce 1997. Nová Paka je město se zhruba deseti tisíci obyvateli a kromě Penny Marketu zde má pobočku i Lidl Česká republika v. o. s. a Jednota, spotřební družstvo Nová Paka.

Filiálka firmy Penny Market s. r. o. dosahuje ročně tržby kolem 140 miliónů českých korun, čímž se řadí k filiálkám s nadprůměrným obratem. Nejvyšší obrat za rok 2009 měla filiálka v Jablunkově, a to 166 miliónů korun českých.

2.6.1 Organizační struktura filiálky

Organizační struktura většiny filiálek je velmi podobná a mění se pouze s počtem zaměstnanců. V čele filiálky je vedoucí prodejny, pod něhož přímo spadají jeho zástupci a hlavní pokladní, kteří jsou na stejné úrovni, pod ně potom spadají pokladní, popřípadě skladníci. Organizační struktura filiálky v Nové Pace je naznačena na obrázku č. 5.

Obrázek č. 5 – Organizační struktura filiálky v Nové Pace



Zdroj: autor

2.6.2 Informace o zaměstnancích

Ve filiálce v Nové Pace pracuje celkem 13 zaměstnanců:

- 1 vedoucí,
- 2 zástupkyně vedoucí,
- 2 hlavní pokladní,
- 8 pokladních.

Všechny zaměstnankyně jsou v této filiálce zaměstnané průměrně téměř osm let. Od vzniku prodejny (v roce 1997), to znamená již třináct let, zde nepřetržitě pracují tři zaměstnankyně. Po nejkratší dobu, což jsou čtyři roky, jsou zde zaměstnány dvě pracovnice.

Údaje pro tuto podkapitolu byly získány na základě provedeného dotazníkového šetření ve filiálce v Nové Pace. Vzorový dotazník je k nahlédnutí v příloze č. 1. Kvůli anonymitě všech zúčastněných zde nejsou uvedena žádná jména ani příjmení. Vyhodnocení odpovědí na otázky č. 3 až č. 7 je v příloze č. 2.

Pohlaví

Ženy tvoří 100 % ze všech zaměstnanců filiálky, z čehož vyplývá, že zde není zaměstnán na trvalý pracovní poměr žádný mužský jedinec. Nejbližší mužský pracovník je zaměstnán na pozici oblastního vedoucího, pod kterého tato filiálka přímo spadá.

Věk

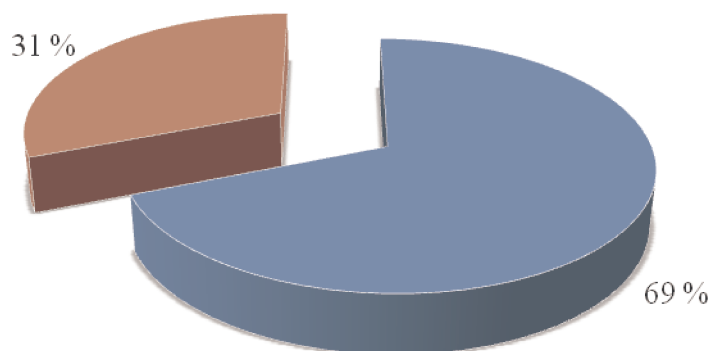
Průměrný věk zaměstnankyň v novopacké filiálce je 39,46 roku, přičemž věk nejstarší pracovníce je 55 let a nejmladší je 23 let.

Vzdělání

Všechny pracovníce provozovny v Nové Pace mají ukončené středoškolské vzdělání. Vyššího odborného ani vysokoškolského vzdělání nedosáhla ani jedna ze zaměstnankyň.

Z celkového počtu třinácti zaměstnankyň dosáhlo devět z nich (69 %) středního vzdělání s výučním listem a zbylé čtyři (31 %) mají úspěšně složenou maturitní zkoušku na střední škole, což je vyjádřeno i grafem na obrázku č. 6.

Obrázek č. 6 – Nejvyšší dosažené vzdělání zaměstnanců (v procentech)



■ Střední vzdělání – výuční list ■ Střední vzdělání – maturitní zkouška

Zdroj: autor

2.6.3 Náplň práce jednotlivých zaměstnanců

Hlavním úkolem vedoucí prodejny je celková koordinace všech jejích podřízených. Dále slouží jako informační spojka mezi centrálou, oddělením prodeje a oblastním vedoucím. Informuje svoje podřízené o změnách, které se týkají firemních postupů, zboží a jeho umístění, kolektivní smlouvě atp.

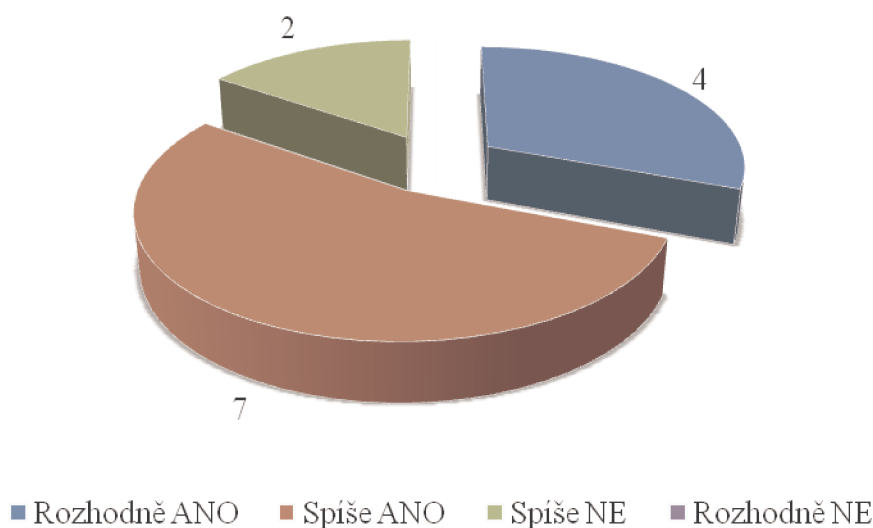
Vedoucí prodejny má také v kompetenci přijímání brigádníků, což jsou pracovníci, kteří mají s firmou Penny Market s. r. o. uzavřenou dohodu o provedení práce. Jejich výběr nemusí již s nikým konzultovat. V případě, že je přijímána nová pokladní, hlavní pokladní nebo zástupkyně vedoucí, tak je výběr čistě v kompetenci oblastního vedoucího.

Zástupkyně vedoucí a hlavní pokladní zastupují vedoucí v době její nepřítomnosti. Jejich hlavním úkolem je koordinace pokladních na dané směně, objednávání, přejímka a přečeňování zboží, vyřizování vratek, reklamací a ztrát z prodejny a vybalování ovoce a zeleniny.

Pokladní mají na starosti v první řadě samozřejmě práci na pokladně, což zahrnuje markování zboží. Dále se starají o vybalování zboží do regálů, chladících van, mrazicích boxů a chladicích boxů. A v neposlední řadě mají za úkol i úklid prodejny.

Na obrázku č. 7 je znázorněna spokojenost zaměstnankyň s náplní jejich práce. Čtyři pracovnice jsou rozhodně spokojené, sedm zaměstnankyň je spíše spokojených a dvě pracovnice jsou spíše nespokojené. Nikdo si nevybral poslední variantu, a to rozhodně nespokojená. Díky tomu můžeme konstatovat, že jedenáct pracovnic ze třinácti hodnotilo svoji náplň práce pozitivně.

Obrázek č. 7 – Spokojenost zaměstnankyň s náplní jejich práce (počet lidí)



Zdroj: autor

V tabulce č. 1 je uvedena pracovní náplň jednotlivých zaměstnankyň. Je však důležité zmínit, že vymezení není striktní a může docházet k drobným změnám v závislosti na situaci.

Tabulka č. 1 – Pracovní náplň zaměstnanců ve filiálce Nová Paka

Práce	Zaměstnanec			
	Vedoucí prodejny	Zástupkyně vedoucí prodejny	Hlavní pokladní	Pokladní
Koordinace všech pracovníků	X			
Tvorba rozpisu směn	X			
Rozdělování odměn zaměstnancům	X			
Přijímání brigádníků	X			
Vyřizování reklamací	X	X	X	
Vyřizování vrátek a ztrát z prodejny	X	X	X	
Koordinace pracovníků na směně		X	X	
Objednávka zboží	X	X	X	
Přejímka zboží	X	X	X	
Vybalování zboží (ovoce, zelenina)		X	X	
Vybalování zboží (koloniál, chlazené, mražené)		X	X	X
Přeceňování zboží		X	X	X
Práce na pokladně				X
Úklidové práce				X

Zdroj: autor

2.6.4 Pracovní doba

Filiálka v Nové Pace je otevřena denně od 7:00 do 20:00 hodin. Zaměstnanci pracují od 6:00 do 21:00 hodin, přičemž zpravidla ve čtvrtek do 23:00 hodin, z důvodu platnosti nového akčního letáku, přeceňování zboží a instalace nových plakátů.

V novopacké provozovně pracují zaměstnanci ve dvousměnném provozu. Pravidelně se jim střídá ranní směna se směnou odpolední. V případě potřeby dochází k operativním změnám a některý ze zaměstnanců pracuje na mezisměně.

Ranní směna začíná mezi šestou a sedmou hodinou ranní a končí ve 13:30 hodin. Ranní zkrácená směna začíná v osm hodin a končí v pravé poledne. Zaměstnanec, který pracuje na ranní zkrácené směně, nemá ze zákona nárok na pracovní přestávku.

Ve 13 hodin dochází ke střídání směn. V tento čas si pokladní vymění svoje místa na pokladnách a ranní směna jde počítat tržbu, na což má každá pokladní třicet minut. Po spočítání tržby ji taktéž předá zástupkyni vedoucí nebo hlavní pokladní a odchází domů.

Odpolední směna začíná mezi třináctou a čtrnáctou hodinou. Případná zkrácená směna začíná v patnáct hodin. Konec odpolední směny je mezi dvacátou a dvacátou první hodinou. Po uzavření prodejny ve dvacet hodin provedou pokladní úklid a následně mají třicet minut na

spočítání tržby a její předání. Tato pracovní doba se týká pokladních a je znázorněna v tabulce č. 2.

Tabulka č. 2 – Pracovní doba pokladních

Směna	Začátek směny	Konec směny	Délka přestávky (hodin)	Odpracováno (hodin)
Ranní	06:00	13:30	0,5	7,0
	06:30	13:30	0,5	6,5
	07:00	13:30	0,5	6,0
	08:00	12:00	0,0	4,0
Mezisměna	10:00	16:00	0,5	5,5
	10:00	18:00	0,5	7,5
Odpolední	13:00	21:00	0,5	7,5
	13:30	21:00	0,5	7,0
	14:00	20:00	0,5	5,5
	14:00	21:00	0,5	6,5
	15:00	21:00	0,5	5,5

Zdroj: autor

Vedoucí prodejny nepracuje ve směnném provozu. Zpravidla chodí do práce na osmou hodinu ranní a odchází v půl páté. V případě, že mají její zástupkyně dovolenou nebo absenci, tak je nahrazuje dle rozpisu jejich směn v plném rozsahu.

Zástupkyně vedoucí i hlavní pokladní mají stejnou pracovní dobu. Ranní směna jim začíná v šest hodin ráno a končí o půl třetí. Odpolední směnu mají od třinácti hodin do půl desáté.

Pracovní doba vedoucí prodejny a jejích zástupkyň je znázorněna v tabulce č. 3.

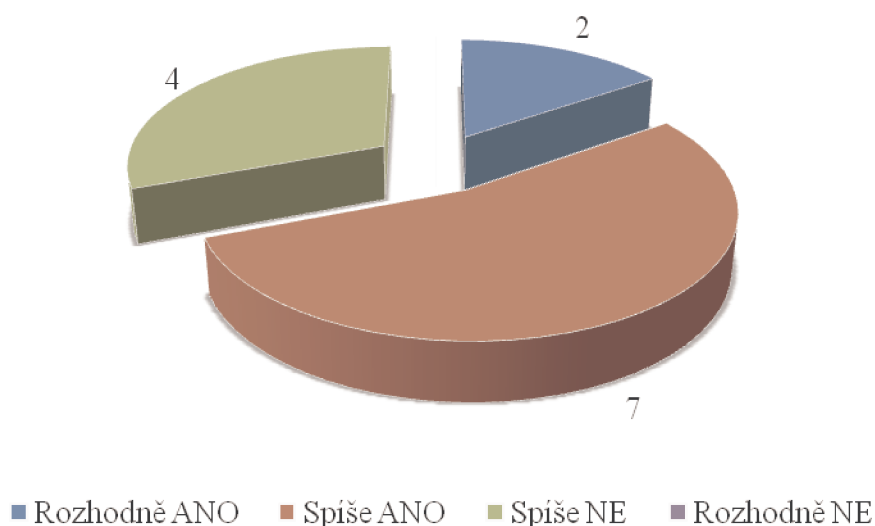
Tabulka č. 3 – Pracovní doba vedoucích, zástupkyň vedoucích a hlavních pokladních

Pracovník	Směna	Začátek směny	Konec směny	Délka přestávky (hodin)	Odpracováno (hodin)
Vedoucí prodejny	---	08:00	16:30	0,5	8,0
Zástupkyně vedoucí prodejny	ranní	06:00	14:30	0,5	8,0
	odpolední	13:00	21:30	0,5	8,0
Hlavní pokladní	ranní	06:00	14:30	0,5	8,0
	odpolední	13:00	21:30	0,5	8,0

Zdroj: autor

Na obrázku č. 8 je znázorněna spokojenost pracovníků s jejich pracovní dobou. Rozhodně spokojené jsou jen dvě zaměstnankyně. Spíše spokojených jich je sedm. Kolonku spíše nespokojené si vybraly čtyři pracovníce a volbu rozhodně nespokojená si nevybrala žádná zaměstnankyně. Z toho je patrné, že ve filiálce v Nové Pace nepanuje vysoká spokojenost s organizací pracovní doby.

Obrázek č. 8 – Spokojenost zaměstnankyň s jejich pracovní dobou (počet lidí)



2.6.5 Rozdělení na směny

Ve filiálce v Nové Pace jsou všechny zaměstnankyně, vyjma vedoucí prodejny, rozděleny do dvou směn, které spolu pravidelně slouží nejen ve všední dny, ale i o víkendech. Každá směna je tvořena vždy zástupkyní vedoucí, hlavní pokladní a čtyřmi pokladními.

Je velmi zajímavé, že jedna směna je obsazena zaměstnankyněmi, které na dané směně pracují už poměrně dlouhou dobu. Průměrný počet odpracovaných let na této směně je devět let. Druhá směna je z hlediska délky svého působení na směně o hodně mladší. Průměrný počet odpracovaných let na této směně je 5,16 let, což je téměř o čtyři roky méně.

Z toho můžeme usuzovat, že jedna směna spolu pracuje velmi dlouho, zaměstnankyně se musí jistě dobře znát. Oproti tomu druhá směna spolu pracuje kratší dobu. Je tedy pravděpodobné, že se pracovnice ještě tolik neznají, což se může odrážet i v jejich vzájemných vztazích.

Vzhledem k tomu, že spolu zaměstnankyně, které pracují na stejné směně, tráví více času, jsou spolu ve větší interakci a jejich vztahy jsou hlubší, tak musím tento fakt zahrnout i do svého výzkumu interpersonálních vztahů na pracovišti. Je logické, že výsledky výzkumu to určitě ovlivní. Právě proto se zaměřím také na vztahy uvnitř obou směn a na případnou rivalitu mezi směnami.

3 Analýza interpersonálních vztahů ve filiálce Nová Paka

Analýzu interpersonálních vztahů ve filiálce firmy Penny Market s. r. o. v Nové Pace jsem provedl na základě sociometrie. Teoretický základ i praktický postup analýzy je podrobně rozpracován v této kapitole.

3.1 Sociometrie

„Nejvýraznější sociologickou koncepcí, která se zabývá malými sociálními skupinami (a především interpersonálními vztahy v těchto skupinách), je sociometrie.“ [3, s. 38]

Slovo sociometrie vzniklo z latinského slova „socius“, což je druh, a řeckého slova „metron“, což je označení pro míru. Sociometrie se zabývá měřením sociálních, respektive interpersonálních vztahů v sociálních skupinách. V metodologickém smyslu se jedná o soubor technik, zejména testů, jimiž se měří preferenční chování a sociometrická struktura malých skupin. [1]

„Sociometrie je jednou z technik sociologického výzkumu, umožňuje měření a vyjadřování kvantity i kvality lidských vztahů v malých sociálních skupinách.“ [12, s. 72]

„Sociometrie je úzce spojena se jménem svého tvůrce Jacoba L. Morena, který v roce 1923 publikoval knihu Das Stegreiftheater, v níž poprvé veřejně formuloval ideu sociometrie, která u něho však vyvrála již v průběhu 1. světové války při zkoumání chování lidí v zajateckých táborech.“ [1, s. 1183]

Ruský sociolog Pitrim Sorokin vznesl v roce 1943 námitku, která se týkala prvenství v použití pojmu sociometrie. Podle něho tento pojem poprvé nepoužil Jacob Levy Moreno, nýbrž Adolf Coste. Později však bylo dokázáno, že Adolf Coste pojem použil v kontextu demografických úvah, tedy významově podstatně jinak. [13]

3.2 Sociometrické výzkumné techniky

Sociometrie je velmi rozsáhlá věda a to je jeden z důvodů, proč existuje i mnoho sociometrických metodologických výzkumných technik, které je možné při vlastním výzkumu využít.

Samotný zakladatel sociometrie Jacob Levy Moreno uvádí následujících deset technik, které pokládal za specificky sociometrické:

- test seznámení,

- sociometrický test,
- test vzájemného působení,
- test rolí,
- test spontánnosti,
- psychodrama,
- sociodrama,
- živé noviny,
- terapeutický film,
- obecné studium jednání in situ. [13]

Z uvedených sociometrických technik jsem si pro svoji analýzu vybral sociometrický test. Principy a postup tohoto testování je rozpracován v následující podkapitole.

3.3 Sociometrický test

Ústřední místo ze všech sociometrických technik zaujímá právě sociometrický test, který je zároveň i nejrozšířenější. Jeho hlavním cílem je zjištění struktury interpersonálních vztahů ve skupině a následná restrukturalizace dané skupiny. [3]

Vzhledem k tomu, že se jedná o nejrozšířenější sociometrickou techniku, tak jsem se ji rozhodl aplikovat i na malou sociální skupinu ve filiálce v Nové Pace.

„Podstatou sociometrického testu je zjišťování meziosobních preferencí. Všichni členové zkoumané skupiny jsou požádáni, aby volili z členů skupiny své partnery pro určité situace nebo společné činnosti. (...) To umožní zjistit nejen strukturu pozitivních i negativních vztahů ve skupině, ale i podskupiny, které se v rámci skupiny vytvářejí, případně i jiné znaky neformální struktury.“ [3, s. 38]

3.3.1 Pravidla pro konstrukci sociometrického testu

Základní pravidla pro konstrukci sociometrického testu zformuloval Jacob Levy Moreno. Hranice skupiny, kde se test provádí, musí být přesně a jednoznačně vymezeny. Počet voleb každého jednotlivce by neměl být limitován. Členové příslušné skupiny se pro každou volbu rozhodují na základě sociometrického kritéria. Výsledky testu by měly být použity k rekonstrukci skupiny. Každý člen dané skupiny provádí jednotlivé sociometrické volby tak, aby o nich ostatní členové skupiny nevěděli. Formulace v testu mají být jasné a srozumitelné. [3]

3.3.2 Klasifikace sociometrických testů

Sociometrické testy můžeme členit podle sféry výběru, počtu výběrů, druhu výběrů, intenzity výběrů, počtu výběrových kritérií, druhu výběrového kritéria, motivačního faktoru, samoodhadu a sociotechnického cíle. [13]

Dělení dle sféry výběru

Výběr je možné provést buď v rámci uzavřené skupiny, tedy pouze mezi členy, kteří jsou aktuálně přítomni a do skupiny organicky patří, přičemž to zbývající členové vědí. Nebo můžeme výběr provádět i mimo tuto uzavřenou skupinu. [13]

Sféra výběru v mnou vytvořeném sociometrickém testu je uzavřená. Všichni členové této skupiny mohli volit jedince pouze v rámci dané skupiny a to jen ty, kteří do ní opravdu patří, a zároveň o nich ostatní vědí.

Dělení dle počtu výběrů

Počet výběrů, které jedinec provádí, je neomezený nebo je omezen. [13]

„Testy s neomezeným počtem výběrů se označují jako neparametrické (...).“ [3, s. 38]

Omezení počtu výběru je velmi riskantní záležitost. V případě, že počet výběrů omezíme, tak nezískáme úplná data, která jsou důležitá pro další výzkum. Když však počet výběrů neomezíme, tak může dojít k velkému znehlednění vztahů ve zkoumané skupině.

V rámci mého testování jsem počet výběrů neomezoval, protože jsem potřeboval získat úplné údaje od všech členů dané sociální skupiny.

Dělení dle druhu výběrů

Jsou možné buď jen pozitivní výběry, nebo pozitivní i negativní výběry současně. Teoreticky by bylo možné ještě uvažovat použití negativních výběrů. Ty by však byly v rozporu s cíli sociometrického šetření. [13]

Můj sociometrický test obsahoval pouze pozitivní výběry, poněvadž negativní volby by mohly vzbuzovat strach z vyplnění dotazníku a vyvolávat psychologický odpor.

Dělení dle intenzity výběrů

Individuum je žádáno, aby svůj výběr seřadilo dle intenzity (sestupně nebo vzestupně). Nebo se řazení nežadá. [13]

V rámci mého šetření jsem řazení dle intenzity výběrů nežádal, protože jsem kladl hlavní důraz na celkový počet voleb jednotlivého individua a na fakt, že si daný protějšek zvolil.

Dělení dle počtu výběrových kritérií

Je použito pouze jedno výběrové kritérium nebo je použito více než jedno výběrové kritérium. [13]

V mém výzkumu jsem použil dohromady čtyři výběrová kritéria, z čehož byla dvě charakteru pracovního a dvě charakteru rekreačního.

Dělení dle druhu výběrového kritéria

V prvním případě je zvoleno reálné výběrové kritérium, ve druhém případě můžeme vybrat potenciální kritérium s reálným kritériem současně nebo je také možné použít pouze potenciální kritérium. [13]

Všechna mnou zvolená kritéria byla potenciální a mohla kdykoliv nastat.

Dělení dle motivačního faktoru

Individuum můžeme požádat o vysvětlení motivace provedeného výběru nebo ho žádat nemusíme. [13]

Dělení dle samoodhadu

Jedince žádáme, aby odhadl, zda jeho výběr bude či nebude opětován. Nebo individuum o tento odhad nežádáme. [13]

Dělení dle sociotechnického cíle

Výsledky šetření můžeme buď použít programově k zásahu do skupiny, nebo si šetření takový cíl vůbec neklade. [13]

3.3.3 Sociometrická kritéria

Sociometrická kritéria mohou být dvojího druhu. Jedná se buď o pracovní kritérium, které má vztah k vykonávané práci. Nebo o kritérium rekreační, jež se zaměřuje na mimopracovní oblasti. [3]

„Sociometrická kritéria musí splňovat tyto požadavky:

- *musí odrážet vztahy mezi členy skupiny,*
- *musí vyvolat situaci výběru partnera pro společnou činnost (...),*

- *nesmí předem omezovat možnost výběru (...),*
- *používaná kritéria musí být pro členy skupiny zajímavá a významná.“ [3, s. 39]*

Na tomto základě jsem do dotazníku určeného zaměstnancům filiálky v Nové Pace vložil čtyři otázky, z nichž byly tři zacíleny na kritérium pracovní a jedna na kritérium rekreační. Zaměstnanci si vždy měli vybrat libovolný počet osob z dané filiálky pro nějakou společnou činnost. Jednotlivá sociometrická kritéria a jejich zařazení jsou v tabulce č. 4.

Tabulka č. 4 – Sociometrická kritéria a jejich zařazení

Číslo otázky v dotazníku	Sociometrické kritérium	Druh sociometrického kritéria
Otázka č. 8	S kým byste ráda trávila pracovní přestávku?	pracovní kritérium
Otázka č. 9	Koho byste pozvala k sobě domů na svoji oslavu?	rekreační kritérium
Otázka č. 10	S kým ráda pracujete?	pracovní kritérium
Otázka č. 11	Vyskytne-li se během Vaší práce problém, s kým byste ho chtěla řešit?	pracovní kritérium

Zdroj: autor

Vzhledem k tomu, že všechny zaměstnankyně filiálky v Nové Pace jsou v nejčastější vzájemné interakci právě na příslušné provozovně, protože se většina z nich mimo filiálku nestýká, tak jsem zvolil hned tři pracovní kritéria. Otázka č. 8 je zaměřena na preferenci osob při vlastní pracovní přestávce. Podle mého názoru by jednotlivé pracovnice měly v této otázce vybrat největší počet svých protějšků. Mělo by to být především faktem, že délka pracovní přestávky je poměrně krátký časový interval, který by jedinec měl teoreticky zvládnout strávit s většinou členů dané sociální skupiny. V dalších otázkách by již zaměstnankyně měly provést méně výběrů.

Jedna otázka, která je zaměřena na kritérium rekreační, má pořadové číslo devět. Otázka je poměrně hodně intimní, protože si jedinec vybírá své protějšky na svoji vlastní oslavu, která ještě probíhá u něho doma. V případě, že někoho zaškrtně, tak tím dává automaticky najevo, že ho i zve k sobě domů, představí ho rodině nebo například příbuzným a kamarádům, z čehož vyplývá, že k vybranému jedinci musí mít daný člověk poměrně silné pouto (vazbu) a důvěru.

Otázka č. 10 již není tak intimní a je zaměřena na pracovní kritérium. Jedinec si k sobě vybírá protějšky podle toho, s kým rád pracuje. Odpovědí na tuto otázku by mělo být

v porovnání s otázkou č. 9 poměrně hodně, a to hlavně kvůli tomu, že jedinec zde nemusí mít s vybraným partnerem tak silný vztah jako v otázce předchozí.

Poslední sociometrické kritérium, otázka č. 11, je opět pracovního charakteru. Jedinec je postaven do situace, kdy má on sám na pracovišti nějaký problém a musí si vybrat osobu nebo osoby, se kterými by ho chtěl řešit. Právě v této otázce se ukáže síla vedení filiálky, které by mělo mít stoprocentní důvěru a v této otázce by mělo být automaticky každým respondentem zvoleno.

3.3.4 Postup zpracování sociometrického testu

Jména osob v záhlaví testu i ve výběrech nahradíme alfanumerickými kódy, v našem případě od „A1“ po „A13“. Dále sestavíme sociometrické matice, přičemž pro každé sociometrické kritérium musí být zvláštní sociometrická matice. Sestrojíme individuální a skupinové sociogramy, vypočteme individuální a skupinové sociometrické indexy, případně i indexy hodnotící strukturu podskupin. Na základě celé sociometrické analýzy formulujeme závěry o struktuře vztahů ve skupině a navrhneme opatření pro její restrukturalizaci. [3]

3.4 Sociometrické matice

„Sociometrická matice je tabulka, kde v záhlaví řádků jsou kódy volících osob, v záhlaví sloupců jsou tytéž kódy chápané jako volené osoby. Diagonála matice je proškrtnutá, neboť nikdo nevolí sám sebe.“ [3, s. 39]

Sociometrických matic existuje celá řada. Můžeme pracovat s maticemi neuspořádanými, kanonickými, kvadratickými nebo kubickými. [13]

Do tabulky vpisujeme pozitivní volbu jako znaménko „+“. Prázdné políčko vyjadřuje stav lhostejnosti. Po vyplnění všech voleb jedinců provedeme součty pozitivních voleb po řádcích i sloupcích a vyjádříme i celkový počet odevzdaných a obdržených hlasů. V případě, že jsou znaménka umístěna symetricky vzhledem k diagonále, tak to ukazuje na existenci vzájemné (oboustranné) vazby mezi danými jedinci. Opomíjený jedinec je ten, který sám výběry provádí, ale sám nebyl nikým vybrán. V jeho řádku budou kladná znaménka, ale v jeho sloupci nikoliv. Izolovaný jedinec nikoho nevybírání, ale také není nikým vybrán. Z toho vyplývá, že jeho sloupec i řádek je prázdný, což vyjadřuje vztah lhostejnosti. [3]

Vzhledem k tomu, že pro každé sociometrické kritérium musí být vytvořena jedna matice, tak moje práce bude obsahovat právě čtyři tyto sociometrické matice.

3.4.1 Sociometrická matice k otázce č. 8

Sociometrická matice k otázce: „S kým byste ráda trávila pracovní přestávku?“ je k nahlédnutí v příloze č. 3. Volící osoby provedly celkem 75 voleb ze 156 možných, což je 48,08 %.

Nejvíce voleb provedla osoba A1, celkem 12 z 12 možných. Nejméně voleb provedla osoba A7, jen 1 z 12 možných. Údaje o počtu voleb volících osob jsou vyjádřeny v tabulce č. 5.

Nejvíce byla volena osoba A7, která získala 9 pozitivních výběrů z 12 možných, což je 75 %. Naopak nejméně byla vybírána osoba A2, jež získala pouhé 2 výběry z 12 možných, což je matematicky vyjádřeno pouze 16,6 %. Údaje o počtu obdržených hlasů jsou vyjádřeny v tabulce č. 5.

Na základě této sociometrické matice můžeme konstatovat, že ve skupině na základě tohoto kritéria není žádný izolovaný ani opomíjený jedinec. Je však alarmující, že osoba A2 nezvolila žádnou osobu a osoba A7 zvolila jen jednu osobu. Na druhé straně je potěšující fakt, že všechny osoby získaly nejméně dva hlasy a 9 členů skupiny obdrželo padesát a více procent možných hlasů.

Tabulka č. 5 – Vyhodnocení volících a volených osob v otázce č. 8

Volící osoba	Počet provedených voleb	Počet odevzdaných hlasů (v procentech)	Volená osoba	Počet obdržených hlasů	Počet obdržených hlasů (v procentech)
A1	12	100,00	A1	6	50,00
A2	0	0,00	A2	2	16,67
A3	8	66,67	A3	7	58,33
A4	9	75,00	A4	7	58,33
A5	6	50,00	A5	3	25,00
A6	6	50,00	A6	5	41,67
A7	1	8,33	A7	9	75,00
A8	4	33,33	A8	4	33,33
A9	2	16,67	A9	8	66,67
A10	8	66,67	A10	6	50,00
A11	8	66,67	A11	6	50,00
A12	5	41,67	A12	6	50,00
A13	6	50,00	A13	6	50,00
Celkem	75	---	Celkem	75	---

Zdroj: autor

3.4.2 Sociometrická matice k otázce č. 9

Sociometrická matice k otázce: „Koho byste pozvala k sobě domů na svoji oslavu?“ je k nahlédnutí v příloze č. 4. Volící osoby provedly celkem 65 voleb ze 156 možných, což je 41,67 %. Je logické, že toto číslo je nižší než u otázky č. 8, protože tento dotaz byl typu rekreačního kritéria a byl mnohem intimnější, než dotaz předcházející.

Nejvíce voleb provedla osoba A4, celkem 9 z 12 možných. Nejméně voleb provedly osoby A2 a A9, jen 2 z 12 možných. Údaje o počtu voleb volících osob jsou vyjádřeny v tabulce č. 6.

Nejvíce byla volena osoba A7, která získala 8 pozitivních výběrů z 12 možných, což je 66,67 %. Naopak nejméně byla vybírána osoba A2, jež nezískala vůbec žádný hlas. Údaje o počtu obdržených hlasů jsou vyjádřeny v tabulce č. 6.

Na základě této sociometrické matice můžeme konstatovat, že ve skupině nacházíme jednoho opomíjeného jedince, osobu A2. Osoba A2 totiž sama volila ostatní jedince, ale nebyla nikým ze skupiny zvolena. Pět členů z celé skupiny získalo padesát a více procent ze všech možných obdržených hlasů, což je vzhledem k povaze otázky a síle vazby mezi jedinci poměrně vysoké číslo.

Tabulka č. 6 – Vyhodnocení volících a volených osob v otázce č. 9

Volící osoba	Počet provedených voleb	Počet odevzdaných hlasů (v procentech)	Volená osoba	Počet obdržených hlasů	Počet obdržených hlasů (v procentech)
A1	4	33,33	A1	7	58,33
A2	2	16,67	A2	0	0,00
A3	6	50,00	A3	7	58,33
A4	9	75,00	A4	5	41,67
A5	4	33,33	A5	3	25,00
A6	3	25,00	A6	4	33,33
A7	3	25,00	A7	8	66,67
A8	5	41,67	A8	3	25,00
A9	2	16,67	A9	7	58,33
A10	6	50,00	A10	5	41,67
A11	7	58,33	A11	6	50,00
A12	7	58,33	A12	5	41,67
A13	7	58,33	A13	5	41,67
Celkem	65	---	Celkem	65	---

Zdroj: autor

3.4.3 Sociometrická matice k otázce č. 10

Sociometrická matice k otázce: „S kým ráda pracujete?“ je k nahlédnutí v příloze č. 5. Volící osoby provedly celkem 57 voleb ze 156 možných, což je 36,54 %. Je logické, že toto číslo je nižší než u otázky č. 8, protože jedinec v tuto chvíli vybíral svoje protějšky, se kterými by již měl trávit mnohem delší čas než pouhou půl hodinu jako v otázce č. 8. Také s vybranými jedinci musí mít jejich volič pevnější vazbu, než v otázce č. 8.

Nejvíce voleb provedla osoba A10, celkem 8 z 12 možných. Nejméně voleb provedla osoba A7, jen 1 z 12 možných. Údaje o počtu voleb volících osob jsou vyjádřeny v tabulce č. 7.

Nejvíce byla volena opět osoba A7, která získala 8 pozitivních výběrů z 12 možných, což je 66,67 %. Naopak nejméně byla vybírána osoba A2, jež pouze jeden jediný hlas z dvanácti možných hlasů. Údaje o počtu obdržených hlasů jsou vyjádřeny v tabulce č. 7.

Na základě této sociometrické matice a příslušného kritéria můžeme konstatovat, že ve skupině nenacházíme žádného opomíjeného ani izolovaného jedince. Čtyři členové z celé skupiny získali padesát a více procent ze všech možných obdržených hlasů, z čehož je patrné, že počet obdržených hlasů se značně vyrovnává a z průměru se vychyluje čím dál méně osob.

Tabulka č. 7 – Vyhodnocení volících a volených osob v otázce č. 10

Volící osoba	Počet provedených voleb	Počet odevzdaných hlasů (v procentech)	Volená osoba	Počet obdržených hlasů	Počet obdržených hlasů (v procentech)
A1	7	58,33	A1	5	41,67
A2	4	33,33	A2	1	8,33
A3	3	25,00	A3	6	50,00
A4	3	25,00	A4	6	50,00
A5	5	41,67	A5	4	33,33
A6	2	16,67	A6	3	25,00
A7	1	8,33	A7	8	66,67
A8	5	41,67	A8	3	25,00
A9	2	16,67	A9	5	41,67
A10	8	66,67	A10	6	50,00
A11	6	50,00	A11	5	41,67
A12	6	50,00	A12	3	25,00
A13	5	41,67	A13	2	16,67
Celkem	57	---	Celkem	57	---

Zdroj: autor

3.4.4 Sociometrická matice k otázce č. 11

Sociometrická matice k otázce: „Vyskytne-li se během Vaší práce problém, s kým byste ho chtěla řešit?“ je k nahlédnutí v příloze č. 6. Volící osoby provedly celkem 27 voleb ze 156 možných, což je 17,31 %. Je logické, že toto číslo je nejnižší ze všech otázek, protože by členové filiálky měli volit pouze vedoucí prodejny a širší vedení, které představuje zástupkyně vedoucí a hlavní pokladní. Právě v tyto osoby by měla být důvěra největší.

Nejvíce voleb provedla osoba A1 a A8, celkem 4 z 12 možných. Nejméně voleb provedla osoba A6, která nezvolila žádný protějšek k řešení vzniklého problému na pracovišti. Údaje o počtu voleb volících osob jsou vyjádřeny v tabulce č. 8.

Nejvíce byla volena osoba A1 a A3, která získala 6 pozitivních výběrů z 12 možných, což je 50 %. Naopak vůbec nebyly vybrány osoby A7, A8, A12 a A13. Údaje o počtu obdržených hlasů jsou vyjádřeny v tabulce č. 8.

Na základě této sociometrické matice a příslušného kritéria můžeme konstatovat, že se ve skupině nacházejí následující opomíjení jedinci – A7, A8 a A12. Dále můžeme celkem snadno identifikovat i jednoho izolovaného jedince – A13, který sám nikoho nevolil, ale také nebyl nikým zvolen.

Tabulka č. 8 – Vyhodnocení volících a volených osob v otázce č. 11

Volící osoba	Počet provedených voleb	Počet odevzdaných hlasů (v procentech)	Volená osoba	Počet obdržených hlasů	Počet obdržených hlasů (v procentech)
A1	4	33,33	A1	6	50,00
A2	1	8,33	A2	2	16,67
A3	3	25,00	A3	6	50,00
A4	2	16,67	A4	4	33,33
A5	2	16,67	A5	2	16,67
A6	0	0,00	A6	2	16,67
A7	1	8,33	A7	0	0,00
A8	4	33,33	A8	0	0,00
A9	2	16,67	A9	1	8,33
A10	3	25,00	A10	3	25,00
A11	3	25,00	A11	1	8,33
A12	2	16,67	A12	0	0,00
A13	0	0,00	A13	0	0,00
Celkem	27	---	Celkem	27	---

Zdroj: autor

3.4.5 Souhrn provedených voleb a obdržených hlasů v otázkách č. 8 až 11

V tabulce č. 9 jsou uvedeny provedené volby a obdržené hlasy všech zkoumaných osob dle jednotlivých kritérií, jež jsou reprezentovány vždy číslem dané otázky v předloženém dotazníku (viz příloha č. 1). Šedým stínováním jsou zvýrazněny osoby, které obdržely v rámci jedné z otázek největší počet hlasů. Naopak kurzívou jsou odlišeni jedinci, kteří obdrželi hlasů nejméně.

Z tabulky je patrné, že z hlediska obdržených hlasů jich nejvíce získala osoba A7, která v otázce č. 8 získala 9 z 12 možných hlasů, v otázce č. 9 obdržela 8 z 12 možných hlasů a v otázce č. 10 taktéž získala 8 z 12 dosažitelných hlasů. Je však překvapivé, že v poslední otázce (č. 11) nezískala žádný preferenční hlas.

Otázku č. 11, která se týkala výběru osob k řešení vzniknuvšího problému na pracovišti, ovládly osoby A1 a A3, které shodně obdržely po 6 hlasech, což představuje přesnou polovinu ze všech možných dosažitelných hlasů.

Nejhůře si v otázkách č. 8, 9 a 10 vedla osoba A2, která získala 2 hlasy, žádný hlas a jeden hlas. V otázce č. 11 nezískaly žádný hlas osoby A7, A8, A12 a A13.

Tabulka č. 9 – Souhrn provedených voleb a obdržených hlasů v otázkách č. 8 až 11

Souhrn dat	Počet provedených voleb				Počet obdržených hlasů			
	Otázka č. 8	Otázka č. 9	Otázka č. 10	Otázka č. 11	Otázka č. 8	Otázka č. 9	Otázka č. 10	Otázka č. 11
A1	12	4	7	4	6	7	5	6
A2	0	2	4	1	2	0	1	2
A3	8	6	3	3	7	7	6	6
A4	9	9	3	2	7	5	6	4
A5	6	4	5	2	3	3	4	2
A6	6	3	2	0	5	4	3	2
A7	1	3	1	1	9	8	8	0
A8	4	5	5	4	4	3	3	0
A9	2	2	2	2	8	7	5	1
A10	8	6	8	3	6	5	6	3
A11	8	7	6	3	6	6	5	1
A12	5	7	6	2	6	5	3	0
A13	6	7	5	0	6	5	2	0
Celkem	75	65	57	27	75	65	57	27

Zdroj: autor

3.4.6 Opomíjení a izolování jedinci

Jak jsme si již dříve řekli, tak opomíjený jedinec je takový, který sám výběry provádí, ale není nikým vybrán.

Izolovaný jedinec je zase takový člověk, který nikoho sám nevybírá, ale také není nikým jiným vybrán.

V tabulce č. 10 jsou zobrazení izolovaní a opomíjení jedinci, kteří se tak prezentovali na základě výsledků sociometrických matic u jednotlivých kritérií.

Tabulka č. 10 – Opomíjení a izolování jedinci

Otázka	Opomíjení jedinci	Izolovaní jedinci
Otázka č. 8	--- --- ---	--- --- ---
Otázka č. 9	A2	--- --- ---
Otázka č. 10	--- --- ---	--- --- ---
Otázka č. 11	A7, A8, A12	A13
Celkem	4	1

Zdroj: autor

Na základě tabulky č. 10 vidíme, že ve skupině nacházíme celkem 4 opomíjené jedince, konkrétně se jedná o osoby A2, A7, A8 a A12 a 1 izolovaného jedince, osobu A13. Osobu A2 si nikdo nezvolil jako člověka, kterého by pozval k sobě na oslavu. Osoby A7, A8 a A12 nikdo nepreferoval při řešení vzniklého problému na pracovišti. Osoba A13 je izolovaná, protože by případný problém na pracovišti nechtěla s nikým řešit, ale zároveň by ho nikdo ani nechtěl řešit s ní.

3.5 Sociogramy

Sociogramy poskytují názornější pohled na strukturu interpersonálních vztahů ve skupině. Jedná se vlastně o grafické vyjádření vztahů zachycených v sociometrické matici. [3]

„Sociogram je charakterizován jako grafické zobrazení socioemočních preferenčních voleb, sociopreferenční struktury skupiny atp. na základě sociometrických dat.“ [12, s. 73]

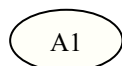
Sociogramy dělíme na skupinové a individuální. V případě skupinového sociogramu zachycujeme všechny členy dané skupiny a vazby mezi nimi. U individuálního sociogramu je znázorněno jedno individuum a potom jen ti jedinci, kteří jsou s daným individuem v nějaké vazbě. Ke konstrukci sociogramů se používají ustálené způsoby sociometrického znázorňování. [3]

3.5.1 Grafické symboly a znázorňování v sociogramech

Osoby jsou vždy označovány kroužkem, do kterého je vepsán příslušný alfanumerický kód. [3]

Na obrázku č. 9 je znázorněno označení osoby A1 v sociogramu.

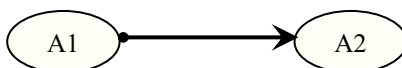
Obrázek č. 9 – Grafické znázornění osoby v sociogramu



Zdroj: [3]

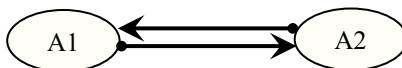
Pozitivní volba je označována šipkou s plnou čarou, může být jednostranná, to znamená, že ji ze dvou individuí učinilo jen jedno z nich (viz obrázek č. 10), nebo oboustranná, kdy je volba vzájemná (viz obrázek č. 11).

Obrázek č. 10 – Grafické znázornění jednostranné pozitivní volby v sociogramu



Zdroj: [3]

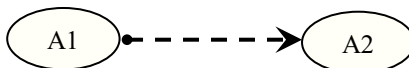
Obrázek č. 11 – Grafické znázornění oboustranné pozitivní volby v sociogramu



Zdroj: [3]

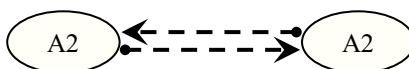
Negativní volba je označována přerušovanou čarou. Také může být jednostranná (viz obrázek č. 12) nebo oboustranná (viz obrázek č. 13). V případě, že šipka směřuje od kroužku, tak se jedná o aktivní volbu, osoba volí jiné osoby. V opačném případě, kdy šipka směřuje do kroužku, tak je osoba jinými lidmi volena. [3]

Obrázek č. 12 – Grafické znázornění jednostranné negativní volby v sociogramu



Zdroj: [3]

Obrázek č. 13 – Grafické znázornění oboustranné negativní volby v sociogramu



Zdroj: [3]

Kvůli zjednodušení a větší přehlednosti sociogramů jsem jednostrannou volbu znázorňoval černou šipkou a červená šipka představuje oboustranné (vzájemné) volby.

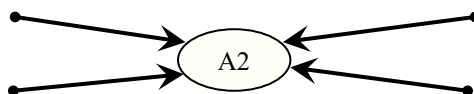
3.5.2 Jedinci v sociogramu

Po vytvoření sociogramu můžeme jednotlivě zkoumat všechny jedince, hledat podskupiny a hodnotit v neposlední řadě i celou skupinu.

Při sledování individuálních sociogramů nebo jedinců ve skupinovém sociogramu můžeme rozlišovat následující kategorie jedinců:

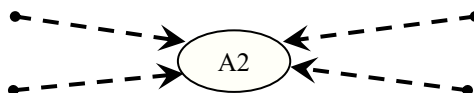
- sociometrická hvězda – jedinec, který obdržel především pozitivní hlasy (vůdce skupiny nebo podskupiny) viz obrázek č. 14,
- černá ovce – jedinec, který obdržel především negativní hlasy (viz obrázek č. 15),
- přátelský vztah – oboustranně pozitivní volba dvou jedinců (viz předcházející obrázek č. 11),
- nepřátelský vztah – oboustranně negativní volba dvou jedinců (viz předcházející obrázek č. 13),
- opoziční vůdce – jedinec, který obdržel druhý největší počet hlasů (viz obrázek č. 16),
- ježek – jedinec, který vyjadřuje především negativní hlasy vůči ostatním členům skupiny (viz obrázek č. 17),
- izolát – jedinec, který ani nedává, ani nedostává pozitivní či negativní hlasy (viz předcházející obrázek č. 9),
- šedivá myš (opomíjený jedinec) – jedinec, který nedostává hlasy, pouze dává pozitivní hlasy (viz obrázek č. 18). [12]

Obrázek č. 14 – Grafické znázornění sociometrické hvězdy v sociogramu



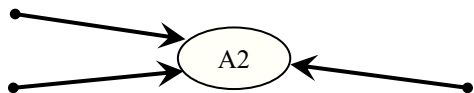
Zdroj: [12]

Obrázek č. 15 – Grafické znázornění černé ovce v sociogramu



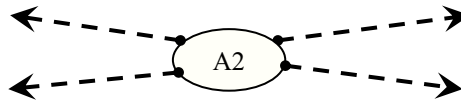
Zdroj: [12]

Obrázek č. 16 – Grafické znázornění opozičního vůdce v sociogramu



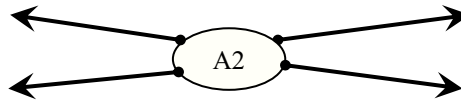
Zdroj: [12]

Obrázek č. 17 – Grafické znázornění ježka v sociogramu



Zdroj: [12]

Obrázek č. 18 – Grafické znázornění šedivé myši (opomíjeného jedince) v sociogramu



Zdroj: [12]

3.5.3 Sociogram k otázce č. 8

Při pohledu na sociogram k otázce č. 8 (viz příloha č. 7): „S kým byste ráda trávila pracovní přestávku?“ zjišťujeme, že je značně spletitý. Je to díky velkému množství provedených voleb, kterých bylo dohromady 75, což je nejvíce ze všech sociogramů.

Za zmínku však jistě stojí, že se v tomto sociogramu utvořila poměrně významná seskupení. Najdeme tu tři dvousměrné pozitivní triády (viz příloha č. 8), a to vazbu mezi osobami A1, A3, A4; A5, A6, A8 a A6, A8, A9. V případě, že by existovala ještě pozitivní obousměrná vazba mezi členy A5 a A9, tak by vznikla velmi silná podskupina čtyř individuů, která by byla všechna navzájem propojena obousměrnými pozitivními vazbami. I tak jsou však tyto triády velmi silné.

Největší uzavřenou pozitivní podskupinu tvoří jedinci A3, A4, A10, A11, A12 a A13, kteří jsou všichni navzájem propojeni pozitivními obousměrnými vazbami (viz příloha č. 8). Musíme si uvědomit, že ve skupině se třinácti členy je takto výrazné a pevné seskupení, které je tvořeno 46,15 % lidí z celé firičky, velmi neobvyklé. Právě to je jeden z důvodů, proč bychom měli klást na toto seskupení velký důraz v dalších sociogramech.

V příloze č. 9 je zobrazena sociometrická hvězda. Jedná se o jedince, který získal nejvíce pozitivních hlasů. V tomto případě jich obdržela osoba A7 celkem devět. Velmi zajímavý je také fakt, že dotyčný člověk sám zvolil v této otázce, kde by se čekalo větší množství provedených voleb, pouze jednu osobu, a to A1, se kterou je propojen obousměrnou pozitivní vazbou.

Velmi zajímavě a nečekaně volila i osoba A2 (viz příloha č. 8), která nevybrala žádnou ze svých kolegů, což je přinejmenším zarážející vzhledem k povaze otázky. Tato osoba také získala pouze dva pozitivní výběry, což je v této otázce nejméně z celé skupiny.

3.5.4 Sociogram k otázce č. 9

V příloze č. 10 je k nahlédnutí sociogram k otázce č. 9: „Koho byste pozvala k sobě domů na svoji oslavu?“. Je pochopitelné, že účastnice mého sociometrického testu v této otázce provedly již méně voleb. Je to jednak z důvodu, že tato otázka byla typickým reprezentantem rekreačního kritéria a také díky tomu, že se jednalo o mnohem intimnější otázku, která zasahovala poměrně hodně do soukromí voliče.

I v tomto sociogramu se utvořila velmi zajímavá seskupení a některé podskupiny z otázky č. 8 zůstala nadále ve své platnosti nebo se jen mírně pozměnila.

Žádný hlas nedostala osoba A2, která v otázce č. 8 získala taktéž nejméně hlasů. Díky tomu můžeme zatím konstatovat, že osoba A2 není v tomto kolektivu příliš oblíbená. V příloze č. 11 je označena takzvaná šedivá myš (A2), což je osoba, která není nikým volena, ale sama některé jedince z kolektivu volí. Osoba A2 zvolila jedince A1 a A7, její výběr však nebyl ani jedním z těchto jedinců opětván.

V tomto sociogramu se jako v předchozím sociogramu vytvořily dvě dvousměrné pozitivní triády (viz příloha č. 11), opět jde o osoby A5, A6, A8 a A9, jež jsou spojeny do dvou triád, přičemž osoby A6 a A8 náleží do obou triadických seskupení. První triáda je tvořena osobami A5, A6, A8 a druhá vznikla seskupením jedinců A6, A8 a A9. Vzhledem k tomu, že se tyto triády vytvořily už v předchozím sociogramu, tak můžeme konstatovat, že se jedná o poměrně silný svazek těchto na něm participujících osob.

Situace z předchozího sociogramu se opakuje i v tomto sociogramu, protože se opět utvořila silná obousměrná pozitivní podskupina (viz příloha č. 11), která je tvořena jedinci A3, A4, A10, A11, A12 a A13. Vzhledem k tomu, že se tato podskupina zformovala již podruhé, tak je jasné, že je velmi silná a drží při sobě.

3.5.5 Sociogram k otázce č. 10

Sociogram k otázce č. 10: „S kým ráda pracujete?“ je v příloze č. 12. Zde už došlo ke změně nebo rozbití některých seskupení utvořených na základě otázek č. 8 a 9. Celkem bylo provedeno 57 voleb ze 156 možných, z čehož je vidět, že se toto číslo snižuje.

V tomto sociogramu zůstala obousměrná pozitivní triáda ve složení osob A5, A6 a A8 (viz příloha č. 13), tato triáda je velmi silná, protože se opakuje už u třetího kritéria. Naopak se rozpadla podskupina A6, A8 a A9, protože osoba A6 nezvolila protějšek A9. Díky tomu se

tato triáda mírně oslabila, protože ztratila jednu vzájemnou vazbu. Nyní se jedná o dvě pozitivní dyády (A6, A8 a A8, A9).

Velmi silná podskupina jedinců (A3, A4, A10, A11, A12 a A13), která se tak prezentovala u otázek č. 8 a 9, také mírně ztratila na své síle (viz příloha č. 13).

Díky tomu, že osoba A3 nevolila osoby A12, A13, jedinec A4 nevybral osoby A11, A12, A13 a individuum A11 nehlasovalo pro člověka A13, tak se toto pevné seskupení rozpadlo a místo něho se vytvořily pouze dvousměrné pozitivní triády (viz příloha č. 13) v tomto složení: A3, A4, A10; A10, A12, A13; A3, A10, A11 a A1, A10, A11.

Také bychom měli brát v potaz první pozitivní triádu, do které je zapojen jedinec A1 s osobami A10 a A11.

3.5.6 Sociogram k otázce č. 11

Tento sociogram je k nahlédnutí v příloze č. 14. Vzhledem k povaze otázky, kdy by teoreticky mělo být voleno pouze širší vedení filiálky, jsem očekával malý počet provedených voleb, což se nakonec ukázalo jako pravdivé. Voliči v této otázce rozdali pouze 27 hlasů ze 156 možných, což je 17,3 %.

Konečně tento sociogram připustil možnost, že by se ve skupině mohli vyskytovat opomíjení a izolovaní jedinci (viz příloha č. 15). Osoby A7, A8 a A12 totiž vykazují jasné znaky opomíjených jedinců. Tyto osoby totiž provedly volby, ale nikým nebyly samy zvoleny. Jedinec A7 volil pouze osobu A1, jedinec A8 vybral protějšky A5 a A6, osoba A12 hlasovala pro jedince A3 a A4.

Typickým příkladem izolovaného jedince je individuum A13, které si nevybralo žádného partnera pro tuto konkrétní situaci, ale také nebylo nikým zvoleno. Je trochu zarážející, že vzhledem k povaze otázky, která byla zacílena na řešení případného problému na pracovišti, ho osoba A13 nechce s nikým řešit.

V tomto sociogramu nacházíme již jen jednu pozitivní obousměrnou triádu, jedná se o seskupení osob A3, A4 a A10 (viz příloha č. 15). Ostatní podskupiny nebo triády buď úplně zanikly, nebo se změnilly pouze na dyadické vztahy.

3.5.7 Shrnutí sociogramů

V tabulce č. 11 jsou prezentovány výsledky voleb jednotlivců podle kritérií v otázkách č. 8 až 11. V prvním řádku tabulky je uveden počet udělených hlasů. Maximum bylo 156

voleb. Nejvíce voleb bylo uskutečněno v otázce č. 8, dohromady 75 voleb, což představuje 48,08 % ze všech možných. Nejméně jedinci volili v otázce č. 11, kdy udělili pouze 27 hlasů, což představuje necelých 18 %.

V každém kritériu mohli voliči provést celkem 78 vzájemných výběrů. Nejvíce jich bylo provedeno opět v otázce č. 8, jednalo se o 27 oboustranných voleb, což je 34,62 %. Nejméně vzájemných voleb jedinci provedli v otázce č. 11, celkem 6 voleb, což představuje pouhých 8 %.

Sociometrickou hvězdou se v otázkách č. 8 až 10 stala osoba A7, která obdržela nejvíce hlasů. V otázce č. 11 získaly shodně po šesti hlasech osoby A1 a A3, které můžeme taktéž nazývat sociometrickými hvězdami pro toto kritérium.

Opozičním vůdcem, který získal druhý největší počet hlasů, byla dvakrát zvolena osoba A3, A4 a A9. V otázce č. 9 a 10 se na této pozici umístili hned tři jedinci.

V každém sociogramu dále nacházíme alespoň jednu významnou podskupinu, přičemž zpravidla jsou dvě. V otázce č. 8 se zformovala výrazná podskupina hned šesti osob (A3, A4, A10, A11, A12 a A13) a také zde došlo k propojení dvou triadických vztahů mezi členy A5, A6, A8 a A9. V otázce č. 9 zůstaly významné podskupiny zachovány a nebyly narušeny. Jejich změny a rozpad zaznamenala až otázka č. 10, kdy se z původní pětice osob stala již jen silná trojice (triáda) propojená pozitivními oboustrannými vazbami ve složení A3, A4 a A10. Z druhé podskupiny vypadl člen A9, takže vznikla čistá triáda (A5, A6 a A8).

V poslední otázce (č. 11) se rozpadla i posledně jmenovaná triáda a zůstala jediná ve složení jedinců A3, A4 a A10. Tu tedy můžeme označit jako nejsilnější podskupinu v této filiálce, která při sobě držela a navzájem se volila v rámci všech čtyř otázek (všech čtyř kritérií).

Ve skupině se definovali i následující opomíjení jedinci (A2, A7, A8 a A12) a jeden izolovaný jedinec (A13).

Tabulka č. 11 – Shrnutí dat ze sociogramů

Shrnutí dat ze sociogramů	Sociogram k otázce č. 8	Sociogram k otázce č. 9	Sociogram k otázce č. 10	Sociogram k otázce č. 11
Počet provedených voleb ze 156 možných voleb	75,00	65,00	57,00	27,00
Počet provedených voleb (v procentech)	48,08	41,67	36,54	17,31
Počet vzájemných voleb ze 78 možných	27,00	23,00	17,00	6,00
Počet vzájemných voleb (v procentech)	34,62	29,49	21,79	8,00
Sociometrická hvězda (osoba, počet hlasů)	A7 9 hlasů	A7 8 hlasů	A7 8 hlasů	A1, A3 6 hlasů
Opoziční vůdce (osoba, počet hlasů)	A9 8 hlasů	A1, A3 , A9 7 hlasů	A3 , A4 , A10 6 hlasů	A4 4 hlasy
Počet významných podskupin	2	2	2	1
Složení významných podskupin	A3 , A4 , A10 , A11, A12, A13; A5, A6, A8, A9	A3 , A4 , A10 , A11, A12, A13; A5, A6, A8, A9	A3 , A4 , A10 ; A5, A6, A8	A3 , A4 , A10
Opomíjený jedinec (šedivá myš)	--- --- ---	A2	--- --- ---	A7, A8, A12
Izolovaný jedinec	--- --- ---	--- --- ---	--- --- ---	A13

Zdroj: autor

3.6 Indexová analýza

Jedná se o další krok metody sociometrie, která umožňuje porovnání jedinců ve skupině s pomocí individuálních indexů nebo porovnání různých podskupin navzájem s pomocí skupinových indexů. [3]

3.6.1 Individuální sociometrické indexy

Tato skupina indexů se vztahuje k jednotlivcům a většinou je konstruována jako součet různých výběrů, které individuum provedlo nebo obdrželo. Vypočtené hodnoty těchto sociometrických indexů jsou v příloze č. 16.

Index pozitivní sociometrické expanzivity (IPE) [13]

Tento index je dán poměrem všech pozitivních výběrů, jež provedlo sledované individuum, k maximu proveditelných výběrů (viz vzorec č. 1).

$$IPE = \frac{p}{n-1} \quad (\text{Vzorec č. 1}),$$

kde (p) je počet pozitivních výběrů provedených jedincem a (n) je počet jedinců v dané skupině. V našem případě bude (n – 1) vždy rovno 12, protože se skupina skládá ze 13 členů.

Index aktivní indiference (IAI) [13]

Je dán poměrem všech výběrů, jež individuum mohlo provést, avšak neprovedlo (i) k maximálnímu počtu proveditelných výběrů (n – 1), viz vzorec č. 2.

$$IAI = \frac{i}{n-1} \quad (\text{Vzorec č. 2})$$

Individuální sociometrický status (ISS) [13]

Tento index je dán poměrem obdržných pozitivních výběrů (p') k maximu možných (n – 1), viz vzorec č. 3.

$$ISS = \frac{p'}{n-1} \quad (\text{Vzorec č. 3})$$

Index pasivní sociometrické indiference (IPI) [13]

Je dán poměrem všech výběrů, jež individuum mohlo obdržet, avšak neobdrželo (i') k maximálnímu počtu proveditelných výběrů (n – 1), viz vzorec č. 4.

$$IPI = \frac{i'}{n-1} \quad (\text{Vzorec č. 4})$$

Index pozitivních vzájemných vztahů individua (IPVV) [13]

Index je dán poměrem opětovaných výběrů (p'') k celkovému počtu možných výběrů (n – 1), viz vzorec č. 5.

$$IPVV = \frac{p''}{n-1} \quad (\text{Vzorec č. 5})$$

Index emocionálního uspokojení (IEU) [13]

Tento ukazatel je dán poměrem opětovaných výběrů (p'') k počtu všech provedených pozitivních výběrů (p), viz vzorec č. 6.

$$IEU = \frac{p''}{p} \quad (\text{Vzorec č. 6})$$

3.6.2 Skupinové sociometrické indexy

Skupinové sociometrické indexy slouží k charakteristice celé skupiny nebo jejích jednotlivých podskupin. Vypočtené hodnoty těchto sociometrických indexů jsou v příloze č. 17.

Vzhledem k tomu, že ve filiálce v Nové Pace jsou zaměstnankyně rozdělené do dvou směn, tak si pro potřeby této analýzy na základě již existujícího rozdělení pracovníků zavedeme ještě tyto dvě podskupiny:

- podskupina PS₁ – jedinci A2, A5, A6, A7, A8 a A9,
- podskupina PS₂ – osoby A3, A4, A10, A11, A12 a A13.

Jedince A1 jsem nezařadil ani do jedné z podskupin hned z několika důvodů. Jednak se jedná o vedoucí prodejny, pod kterou díky organizační struktuře filiálky obě podskupiny přímo spadají, ale především osoba A1 netráví se členkami ani jedné podskupiny takový čas jako ony samy mezi sebou a také ho s nimi netráví pravidelně a opakovaně, což by významně zkreslilo výsledky analýzy.

Index skupinové interakce (SInter) [13]

Index je dán poměrem součtu výběrů provedených všemi členy skupiny (Sp) k maximu možných výběrů ve skupině ($n^2 - n$), viz vzorec č. 7.

$$S_{\text{Inter}} = \frac{S_p}{n^2 - n} \quad (\text{Vzorec č. 7})$$

Index skupinové koheze nebo také skupinové spojitosti (SSpoj) [13]

Je dán poměrem vzájemných výběrů ve skupině ($S_{p''}$) k maximu možných výběrů tohoto typu $((n^2 - n) / 2)$, viz vzorec č. 8.

$$SS_{\text{Spoj}} = S_{p''} / \frac{n(n-1)}{2} \quad (\text{Vzorec č. 8})$$

Index skupinové koherence nebo také index skupinové soudržnosti (SSoudr) [13]

Index je vlastně poměrem vzájemných výběrů ve skupině ($S_{p''}$) k součtu všech provedených pozitivních výběrů (S_p), viz vzorec č. 9.

$$SS_{\text{Soudr}} = \frac{S_{p''}}{S_p} \quad (\text{Vzorec č. 9})$$

Index sociopreferenční izolace (SIz) [13]

Tento ukazatel je poměrem součtu opomíjených a izolovaných jedinců (I) ve skupině k celkovému počtu členů dané skupiny (n), viz vzorec č. 10.

$$SIz = \frac{I}{n} \quad (\text{Vzorec č. 10})$$

Index skupinové integrace (SIntegr) [13]

Index je dán poměrem jednice k součtu izolovaných a opomíjených jedinců v dané skupině nebo podskupině (I), viz vzorec č. 11.

$$SIntegr = \frac{1}{I} \quad (\text{Vzorec č. 11})$$

Index vzájemné indiference (SIndif) [13]

Tento ukazatel vyjadřuje poměr prázdných polí v matici (P) k maximu možných výběrů tohoto typu $((n^2 - n) / 2)$, viz vzorec č. 12.

$$SIndif = \frac{P}{\frac{n^2 - n}{2}} \quad (\text{Vzorec č. 12})$$

Index vnitroskupinové preference (IVP) [3]

Tento index hodnotí strukturu podskupin. (X_1) zastupuje počet vnitroskupinových voleb v podskupině č. 1, (Y_1) je výraz pro počet mimoskupinových voleb v podskupině č. 1, (n) charakterizuje počet členů celé skupiny a (n_1) reprezentuje počet členů podskupiny č. 1, viz vzorec č. 13.

$$IVP = \frac{X_1(n - n_1)}{Y_1(n_1 - 1)} \quad (\text{Vzorec č. 13})$$

3.6.3 Interpretace individuálních sociometrických indexů

V této podkapitole budu na základě získaných dat, s pomocí individuálních sociometrických indexů, tato data interpretovat a snažit se z nich vyvodit závěry platné pro jednotlivce.

Index pozitivní sociometrické expanzivity (IPE)

Osoba A1 má dvakrát nejvyšší hodnotu tohoto indexu. V otázce číslo 8 má dokonce hodnotu rovnu jedné, z čehož vyplývá, že zvolila všechny možné protějšky. Velmi zarážející

je i fakt, že jedinec A2 má u otázky č. 8 hodnotu IPE rovnu nule. Z toho vyplývá, že nezvolil žádnou jinou osobu pro společnou činnost. Hodnotu rovnu nule však mají i jedinec A6 a A13 v otázce č. 11. Na základě těchto pozorovaných skutečností můžeme tvrdit, že mezi voliči jsou poměrně velké extrémy.

Průměrná hodnota IPE je pro jednotlivé otázky v jejich pořadí následující: 0,48; 0,42; 0,37 a 0,17. Nejméně voleb tedy jedinci provedli ve chvíli, kdy měli volit spolupracovníka k řešení vzniklého problému na pracovišti. Celková průměrná hodnota IPE za všechny otázky je potom 0,36; z čehož vyplývá, že zaměstnanci ve filiálce volili zhruba každou třetí osobu ze svého kolektivu.

Index aktivní indiference (IAI)

IAI je vlastně inverzním indexem k IPE. Součet IAI a IPE u každého jedince ve stejné otázce musí být vždy roven jedné.

Na základě IAI zjišťujeme, že osoba A1 zvolila všechny možné spolupracovnice, tudíž je její hodnota rovna nule. Je nutné také zdůraznit, že osoba A1 byla jediným zaměstnancem, který si v rámci nějakého kritéria vybral všechny své ostatní spolupracovníky ke společné činnosti, kterou v tomto případě bylo trávení pracovní přestávky.

Individuální sociometrický status (ISS)

Tento velmi důležitý ukazatel přivádí naši pozornost k jedinci A7, který ve třech otázkách jasně dominoval a jeho index se nejvíce blížil jedné (0,75; 0,67; 0,67). O to více je zarážející fakt, že v poslední otázce nezískala osoba A7 ani jeden preferenční hlas.

Na druhém pólu tabulky dominovala zase osoba A2, která získala jasně nejméně preferenčních hlasů. V otázce č. 9 nebyla dokonce zvolena ani jednou. ISS jedince A2 je 0,17; 0,00; 0,08. Je nutné dodat, že v poslední otázce (č. 11) neskončila tato osoba na posledním místě, ale její ISS byl pouze 0,17, z čehož vyplývá, že je v tomto kolektivu značně neoblíbená.

V otázce č. 11 musím také zmínit skutečnost, že osoby A7, A8, A12 a A13 nezískaly ani jeden pozitivní hlas, takže je hodnota jejich ISS rovna 0. Celková průměrná hodnota ISS je 0,36.

Index pasivní sociometrické indiference (IPI)

IPI je inverzním indexem k ISS. Jejich součet je u dané otázky vždy roven jedné. Na základě IPI můžeme konstatovat, že osoba A1 byla zvolena průměrně vždy 6 voliči. Její průměrný IPI je 0,50.

Index pozitivních vzájemných vztahů individua (IPVV)

Nejvíce opětovaných výběrů obdržela osoba A4 v otázce č. 8. Hodnota jejího IPVV byla v této otázce rovna 0,58. Jedinec A3 získal nejvíce opětovaných výběrů v otázce č. 9 a 11, kdy jeho IPVV bylo rovno 0,50 a 0,25.

Nejméně pozitivních vzájemných výběrů obdržela již dříve zmiňovaná osoba A2, jejíž hodnota IPVV je rovna v pořadí otázek následujícím hodnotám: 0,00; 0,00; 0,08 a 0,08. Stejných hodnot, ale v obráceném pořadí, dosáhl i jedinec A7. Je však paradoxem, že tento jedinec má třikrát největší hodnotu ISS. Nízká hodnota IPVV je způsobena tím, že osoba A7 sama prováděla velmi nízký počet výběrů, tím pádem i přes velký počet hlasů, nemůže být hodnota IPVV vysoká.

Celkový průměr za všechny čtyři otázky IPVV je roven 0,24; což je poměrně nízké číslo, které dokazuje, že i přes velké množství pozitivních voleb jsou velmi často jen jednostranné a druhé individuum je vůbec neopětuje.

Index emocionálního uspokojení (IEU)

Tento ukazatel vyjadřuje, do jaké míry jsou opětovány výběry jednotlivce. Ideální případ je ten, kdy je IEU roven jedné. Z toho totiž vyplývá, že všechny výběry, které jedinec provedl, byly i jeho protějšky opětovány.

IEU roven jedné, což reprezentuje stoprocentní emocionální uspokojení, byl hned třikrát u jedince A3, který ho získal vždy kromě otázky č. 8. V této otázce byl jeho index roven 0,75.

Hodnotu stoprocentního emocionálního uspokojení dosáhly i osoby A7, A9 a A12 v otázce č. 8; A5 a A9 v otázce č. 9; A6 v otázce č. 10; A2 a A4 v otázce č. 11.

Jedinec A2 v otázce č. 8 a jedinci A6 a A13 v otázce č. 11 nezískali žádnou hodnotu IEU z toho důvodu, že sami neprovedli žádnou pozitivní volbu, proto není z matematického hlediska možné vypočítat jejich hodnotu IEU.

Celkový průměr za všechna čtyři kritéria IEU je roven 0,62; což je poměrně vysoké číslo, které dává najevo, že více jak každá druhá volba jedince je jeho protějškem opětována.

3.6.4 Interpretace skupinových sociometrických indexů

V této podkapitole budu na základě získaných dat, s pomocí skupinových sociometrických indexů, tato data interpretovat a snažit se z nich vyvodit závěry platné pro celou skupinu a dvě podskupiny (PS_1 a PS_2), které reprezentují rozdělení na směny.

Index skupinové interakce (SInter)

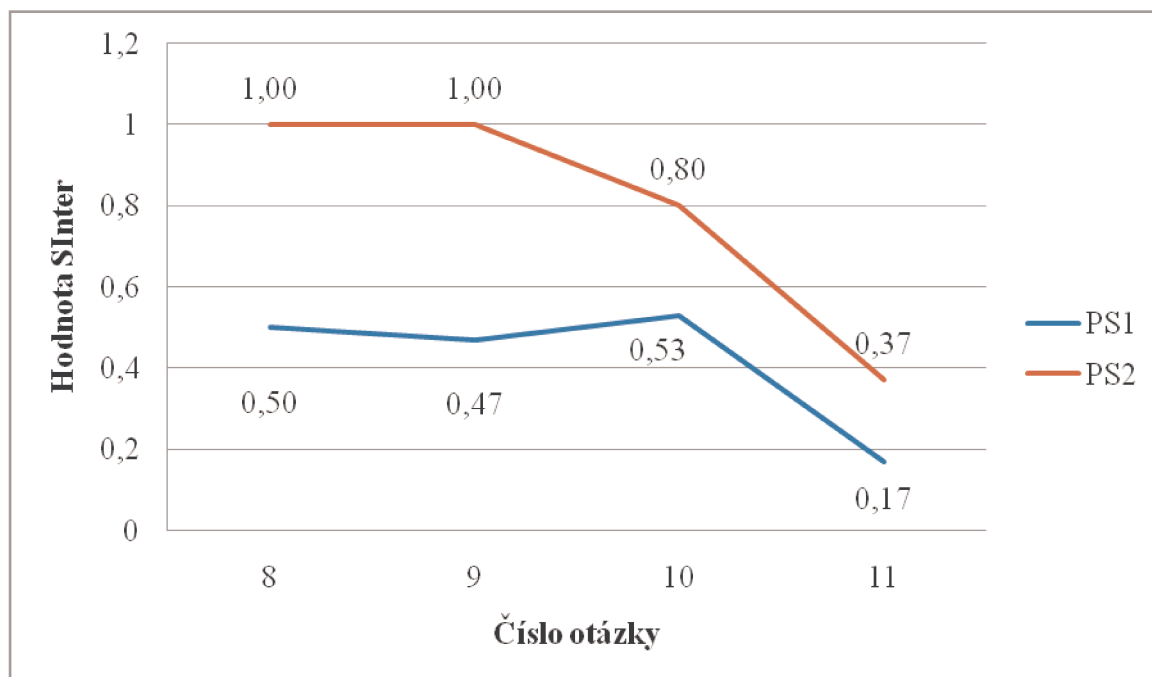
SInter nám říká, kolik bylo v rámci skupiny provedeno voleb ze všech možných. V rámci celé skupiny bylo možné provést celkem 156 voleb. SInter je pro jednotlivé otázky v jejich pořadí následující: 0,48; 0,42; 0,37 a 0,17. Celková průměrná hodnota SInter pro celou skupinu je potom 0,36, z čehož vyplývá, že jedinci provedli přibližně každou třetí volbu, kterou mohli provést, což je nižší číslo, než bychom možná očekávali.

Vzhledem k faktu, že jsou zaměstnanci rozděleni do dvou podskupin (směn), tak nás samozřejmě zajímají i hodnoty pro jednotlivé podskupiny. PS_1 dosáhla hodnot SInter 0,50; 0,47; 0,53 a 0,17. Průměr z těchto hodnot je roven číslu 0,42.

Druhá podskupina PS_2 má hodnoty SInter o poznání vyšší, dvakrát dokonce maximální možné, z čehož vyplývá, že tato směna je v rámci tohoto hodnocení lepší a mezi sebou provedla více pozitivních voleb. V otázce č. 8 a 9 je hodnota SInter rovna jedné, což je jasný ukazatel toho, že všichni jedinci zvolili všechny své protějšky. Průměrná hodnota SInter pro tuto podskupinu je 0,79. To je velmi vysoké číslo a říká nám, že téměř v 80 % případů provedl jedinec dané směny pozitivní volbu směrem k jedinci stejné směny.

Hodnoty SInter pro PS_1 a PS_2 jsou přehledně znázorněny v následujícím grafu, viz obrázek č. 19.

Obrázek č. 19 – Graf SInter pro PS₁ a PS₂



Zdroj: autor

Index skupinové koheze nebo také skupinové spojitosti (SSpoj)

Tento ukazatel nám říká, do jaké míry se jedinci volili vzájemně. Čím je hodnota bližší číslu jedna, tím větší je skupinová koheze.

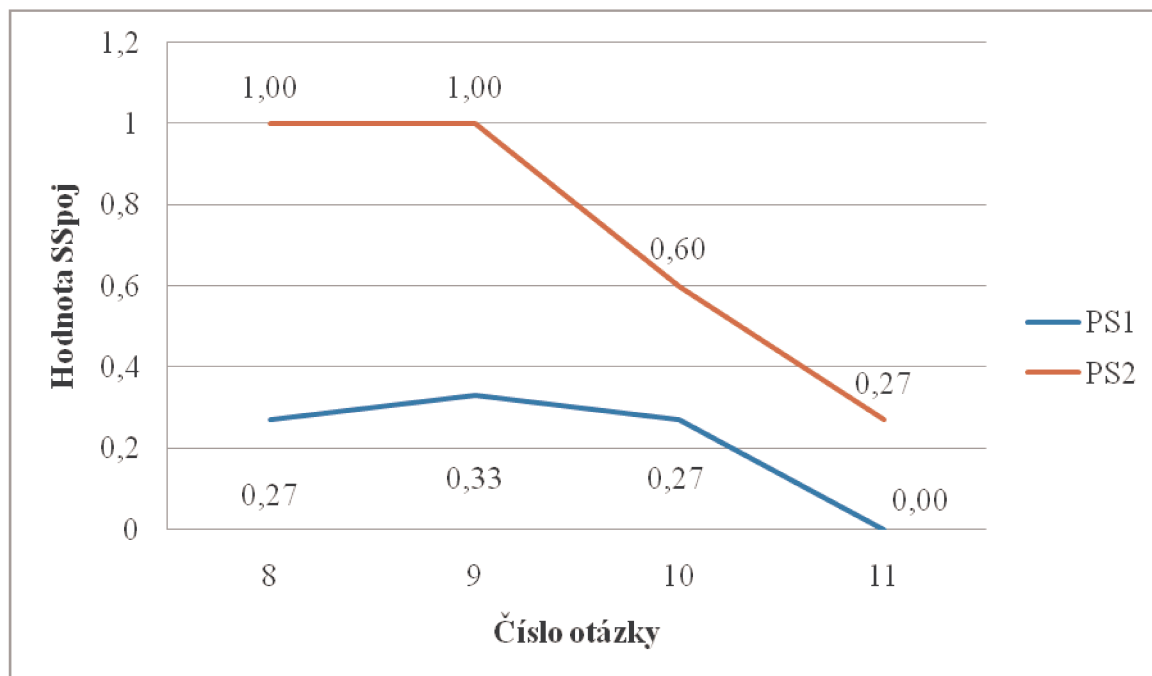
Celá skupina dosáhla následujících hodnot, které jsou seřazeny v pořadí dle kladených otázek, a to 0,35; 0,29; 0,22 a 0,08. Průměr za všechna čtyři kritéria je potom 0,24.

Podskupina PS₁ dosáhla následujících hodnot skupinové spojitosti 0,27; 0,33; 0,27 a 0,00. Velmi zarážející je především hodnota u poslední otázky (č. 11), kdy jedinci neprovedli ani jeden vzájemný výběr v rámci této podskupiny, což je vzhledem k otázce překvapivé, protože by se očekávalo, že by jedinci řešili vzniklý problém na pracovišti spíše s kolegou ze své směny. Průměrná hodnota SSpoj je pro tuto směnu 0,22. Tato hodnota je velmi příbuzná k hodnotě celé skupiny.

Druhá podskupina PS₂ si opět vedla o poznání lépe. Především v otázce č. 8 a 9 dosáhl SSpoj hodnotu 1,00. To znamená, že jedinci provedli všechny možné vzájemné volby. Tento fakt ukazuje na velmi silnou podskupinu, což ukazuje i hodnota SSpoj v otázce č. 10, která je 0,60. Průměrná hodnota SSpoj je pro tuto směnu 0,72. To jasně ukazuje, že zaměstnankyně

provedly téměř tři čtvrtě vzájemných voleb ze všech možných voleb. Vše je znázorněno v grafu na obrázku č. 20.

Obrázek č. 20 – Graf SSpoj pro PS₁ a PS₂



Zdroj: autor

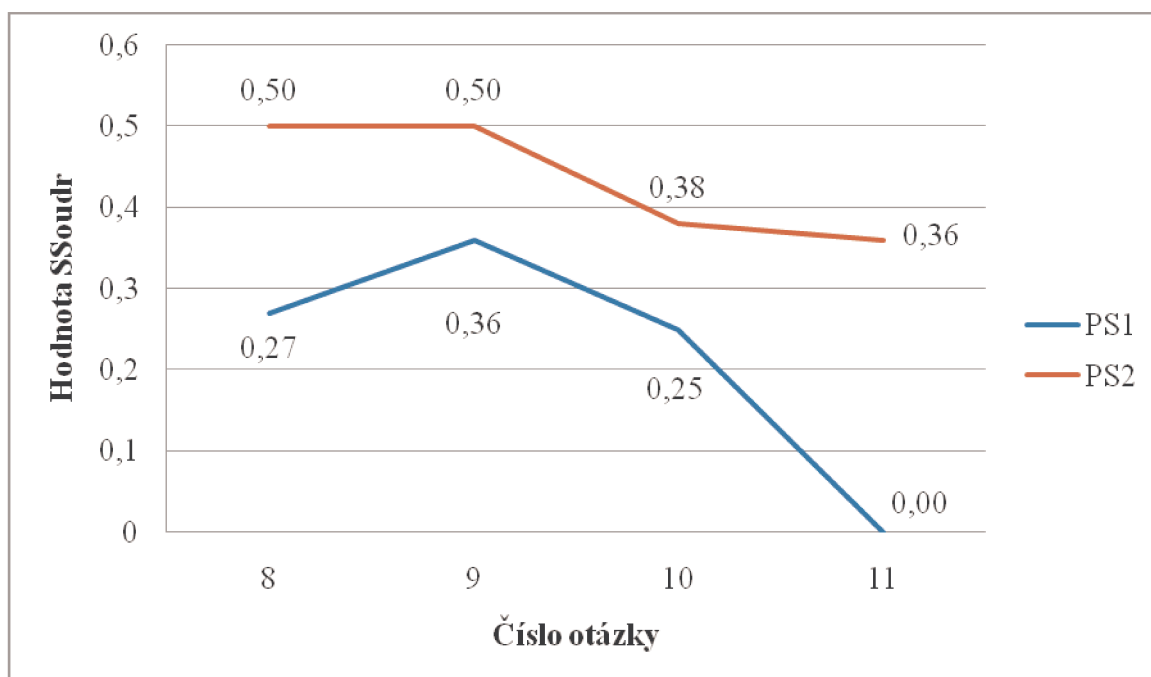
Index skupinové koherence nebo také skupinové soudržnosti (SSoudr)

Index SSoudr pro celou skupinu dosáhl následujících hodnot 0,36; 0,35; 0,30 a 0,22. Průměrná hodnota za všechna čtyři kritéria je potom 0,31, což vykazuje spíše nižší hodnotu soudržnosti celé skupiny.

Podskupina PS₁ vykazuje ještě nižší hodnoty tohoto ukazatele, a to 0,27; 0,36; 0,25 a 0,00. V otázce č. 11 nebyla v rámci této směny provedena žádná vzájemná volba, tudíž je index roven nule. Z toho vyplývá, že pracovní skupina označená jako PS₁ je značně nesoudržná. Dokazuje to i průměr hodnot SSoudr za všechny čtyři otázky, který se rovná číslu 0,22. Ten je ještě nižší než průměr u celé skupiny.

Druhá směna, kterou jsem pracovně označil jako PS₂, dosáhla opět lepších výsledků. V otázce č. 8 a 9 se hodnota SSoudr rovná 0,50, což ukazuje na střední soudržnost této podskupiny. V dalších dvou otázkách se index mírně snížil na hodnoty 0,38 a 0,36. Ty jsou však v porovnání s předchozí podskupinou stále relativně vysoké a ukazují nám, že podskupina PS₂ je mnohem soudržnější. Průměrná hodnota za tuto podskupinu je 0,44. Vše je znázorněno v grafu na obrázku č. 21.

Obrázek č. 21 – Graf SSoudr pro PS₁ a PS₂



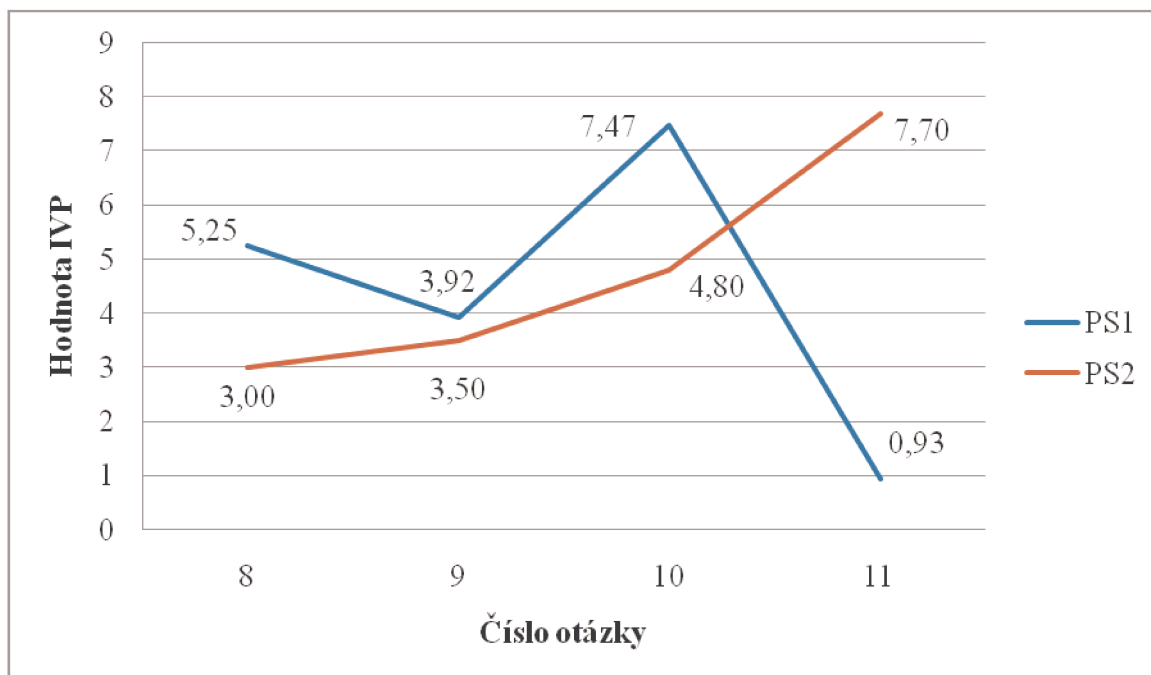
Zdroj: autor

Index vnitroskupinové preference (IVP)

Tento ukazatel hodnotí strukturu jednotlivých podskupin. Podskupina PS₁ dosáhla lepších hodnot v otázkách č. 8, 9 a 10, avšak úplně propadla o třídu v poslední otázce. Na základě výsledků v prvních třech otázkách můžeme konstatovat, že členové této podskupiny preferují častěji členy své vlastní směny než kolegy z podskupiny PS₂.

Podskupina PS₂ velmi preferuje vlastní členy, ale dává hlasy i jedincům mimo vlastní skupinu, což značí mírnou, ale přesto několikanásobně a diametrálně odlišnou otevřenost v kontrastu s podskupinou PS₁. Výsledky IVP jsou znázorněny v grafu na obrázku č. 22.

Obrázek č. 22 – Graf IVP pro PS₁ a PS₂



Zdroj: autor

Další indexy, které jsou vypočítané v příloze č. 17, jsou spíše informativního charakteru a vztahují se k počtu opomíjených a izolovaných jedinců a k neprovedeným volbám v rámci skupiny.

3.6.5 Shrnutí indexové analýzy

Na základě provedené indexové analýzy pracovní skupiny ve filiálce Penny Market s. r. o. můžeme konstatovat, že tu jsou poměrně velké extrémy mezi jedinci. Některé osoby volí za své partnery všechny nebo téměř většinu svých kolegů. Jiní zaměstnanci zase nevolí nikoho nebo téměř skoro nikoho.

I přesto se však vykryštovala oblíbená osobnost v kolektivu, která je reprezentována alfanumerickým kódem A7 a zároveň i neoblíbený jedinec A2.

V rámci celé skupiny jsou hodnoty nejvýznamnějších ukazatelů spíše nízké a pohybují se v rozpětí 0,24 až 0,36; což ukazuje na nízkou skupinovou interakci, spjitost a soudržnost.

Při srovnání obou pracovních směn docházíme ihned k jasnému závěru a to, že skupina PS₂ má mezi sebou mnohem silnější a pevnější vazby, je soudržnější, spjitější a její členové jsou jistě i ve větší interakci.

Na základě provedené analýzy vnitroskupinové preference dále konstatuji, že podskupina PS₁ spíše preferuje vlastní členy z dané skupiny než jedince z druhé směny. U skupiny PS₂ je zase zřejmá vysoká preference vlastních jedinců, ale také preference osob, i když menší, ze skupiny PS₁. Z toho vyplývá, že skupina PS₂ je směrem ke skupině PS₁ mírně otevřená. Opačně to však neplatí.

3.7 Shrnutí analýzy a návrhy změn

V této podkapitole shrnuji všechna výše získaná data a navrhuji změny, které by bylo možné zavést ve filiálce v Nové Pace.

3.7.1 Shrnutí analýzy

Díky získaným odpovědím z provedeného dotazníkového šetření konstatuji, že zaměstnanci ve filiálce v Nové Pace si vybrali nejvíce protějšků pro společnou činnost, kterou byla pracovní přestávka (bylo provedeno 75 výběrů). Je to vcelku pochopitelné, protože pracovní přestávka je jednak krátký časový úsek, a také její trávení není tak intimní záležitostí pro dotazovaného, jako například výběr partnera na oslavu jeho narozenin.

Velmi překvapivý je fakt, že bylo provedeno více výběrů u otázky č. 9 než u otázky č. 10. Vzhledem k tomu, že otázka č. 9 byla zaměřena na výběr partnera na oslavu vlastních narozenin a otázka č. 10 na oblíbeného spolupracovníka, tak jsem předpokládal, že bude více výběrů provedeno u otázky č. 9, už kvůli tomu, že se nejednalo o potenciálně tak silnou vazbu mezi jedinci.

Dalo se předpokládat, že nejméně výběrů bude provedeno v poslední otázce, kde zaměstnanci zvolili pouze 27 svých protějšků pro řešení vzniklého problému na pracovišti. Teoreticky mělo být zvoleno širší vedení prodejny ve složení: vedoucí, zástupkyně vedoucí a hlavní pokladní. Alarmující je však skutečnost, že pracovnice vždy nevolily širší vedení a mnohdy daly svůj hlas pokladní nebo dokonce nikomu, což je rovněž překvapivé. Tato skutečnost ukazuje na nízkou důvěru v nadřízené.

Ve skupině se utvořila skupinka čtyř opomíjených jedinců (A2, A7, A8 a A12) a jednoho izolovaného jedince (A13). Tyto osoby nebyly v některé z otázek nikým zvoleny a osoba A13 si v závěrečné otázce dotazníku (řešení vzniklého problému na pracovišti) nevybrala žádného partnera. Tyto údaje jsou zajímavé již z toho důvodu, že opomíjených jedinců je 30,77 % ze všech členů skupiny, což je poměrně vysoké číslo.

Jednoznačně nejoblíbenějším jedincem je osoba A7, která byla třikrát určena svými kolegy jako sociometrická hvězda. Pozici opozičního vůdce zaujalo více osob, některé i opakovaně. Konkrétně se jednalo o členy A3, A4 a A9.

Nejvýznamnější a nejucelenější podskupinou je následující triáda ve složení osob A3, A4 a A10. Jedná se o jediný triadický vztah, který obstál ve všech čtyřech otázkách. Dále se ještě zformovala triáda osob A5, A6 a A8. Tato podskupina byla soudržná v prvních třech otázkách. U poslední otázky se však úplně rozpadla.

Vzhledem k tomu, že jedinci A3, A4, A10, A11, A12 a A13 jsou zároveň i členy podskupiny PS₂, tak stojí za pozornost fakt, že utvořili v prvních dvou otázkách velmi silné seskupení, kdy využili maximum možných vzájemných vazeb. Z toho logicky vyplývá, že toto seskupení je oproti směně PS₁ daleko pevnější, stálejší, spojitější a soudržnější.

Na základě průměrné hodnoty IPE za všechna čtyři kritéria konstatuji, že zaměstnankyně této filiálky jsou při výběru svých protějšků pro některou ze situací spíše zdrženlivější. Dokládá to i fakt, že celková průměrná hodnota IPE činí 0,36; z čehož vyplývá, že byla zvolena přibližně každá třetí osoba z kolektivu.

Index aktivní indiference zvýraznil jedince A1, který v otázce č. 8 zvolil všechny možné kolegy, takže jeho hodnota IAI je rovna nule.

ISS potvrdil fakt, zřejmý již ze skupinových sociogramů, že nejoblíbenějším jedincem z celé skupiny je osoba A7 s průměrnou hodnotou ISS 0,52. Na druhé straně je vcelku zarážející, že sociometrická hvězda A7 nezískala ani jeden preferenční hlas v poslední otázce. Z toho soudím, že není tak preferovaná při řešení nějakého vzniknuvšího problému na pracovišti.

Index pozitivních vzájemných vztahů individua negativně identifikoval osobu A2, která měla tento index roven dvakrát nule a dvakrát 0,08. V celkovém součtu se tedy jedná o neoblíbenou osobu, která byla v otázce č. 9 označena i jako opomíjená osoba.

Nejlepších hodnot IEU dosáhl jedinec A3 a to hned u třech otázek. Znamená to, že veškeré preferenční hlasy, které tento jedinec dal svým kolegům, byly také pozitivně opětovány.

Skupinové sociometrické indexy charakterizovaly celou filiálku jako celek s nízkou interakcí, spojitostí a soudržností. Při porovnání obou již existujících pracovních týmů PS₁ a PS₂ jsem dospěl k závěru, že na obou směnách fungují diametrálně odlišné vztahy.

Podskupina PS₂ je mnohem silnější, spojitější, pevnější a soudržnější, ale především je k podskupině PS₁ sice mírně, ale přesto pozitivně nakloněna a otevřena. Skupina PS₁ je však uzavřenější a preferuje více vlastní členy než členy druhé podskupiny.

Na základě získaných poznatků je potřeba zlepšit skupinovou soudržnost a spojitost. Dále potom zapracovat na pevnosti a stálosti vazeb mezi jednotlivými členy skupiny. Zefektivnit komunikaci a zaměřit se na vztahy mezi jednotlivými podskupinami. Zlepšit důvěru všech zaměstnanců ve vedení filiálky.

Všem zaměstnancům by podle mého názoru pomohl teambuilding, které by posílil nejen vztahy a vazby každého individua, ale i skupiny celkově.

3.7.2 Návrhy změn

Na základě provedeného sociometrického testu se pokusím restrukturalizovat podskupiny tak, aby se zlepšila pracovní atmosféra, a tím se i zvýšila pracovní výkonnost zaměstnanců.

Podskupina PS₂ dosáhla ve dvou otázkách hodnotu SInter a SSpoj 1,00. Vzhledem k tomu, že nikdo ze směny PS₁ nemá interpersonální vztahy na takové úrovni, aby mohl nahradit nějakého jedince z PS₂, tak v současnosti není možné výměnou zaměstnanců mezi těmito podskupinami zvýšit hodnotu SInter nebo SSpoj pro směnu PS₂ ani pro směnu PS₁.

Na druhé straně však existují i další rozdělení zaměstnanců, po jejichž aplikaci budou oba dva pracovní týmy dosahovat příbuzných indexových hodnot jako v současnosti (viz tabulka č. 12 a obrázek č. 23). Jednou z možností je v týmu PS₁ zaměnit zaměstnance A7 (původně PS₁) za A12 (původně PS₂). Po tomto přerozdělení zaměstnanců vzniknou následující dva pracovní týmy:

- PX₁ – A2, A5, A6, A8, A9, A12,
- PX₂ – A3, A4, A7, A10, A11, A13.

Druhou variantou je výměna zaměstnance A7 (původně PS₁) za A11 (původně PS₂). Po této záměně vzniknou rovněž dvě pracovní skupiny:

- PY₁ – A2, A5, A6, A8, A9, A11,
- PY₂ – A3, A4, A7, A10, A12, A13.

Poslední možností, jak rozdělit zaměstnance, je vytvoření dvou nových směn, které znamenají mnohem větší zásah do současných pracovních týmů než předchozí dvě varianty.

Nově vzniklé podskupiny by měly toto složení:

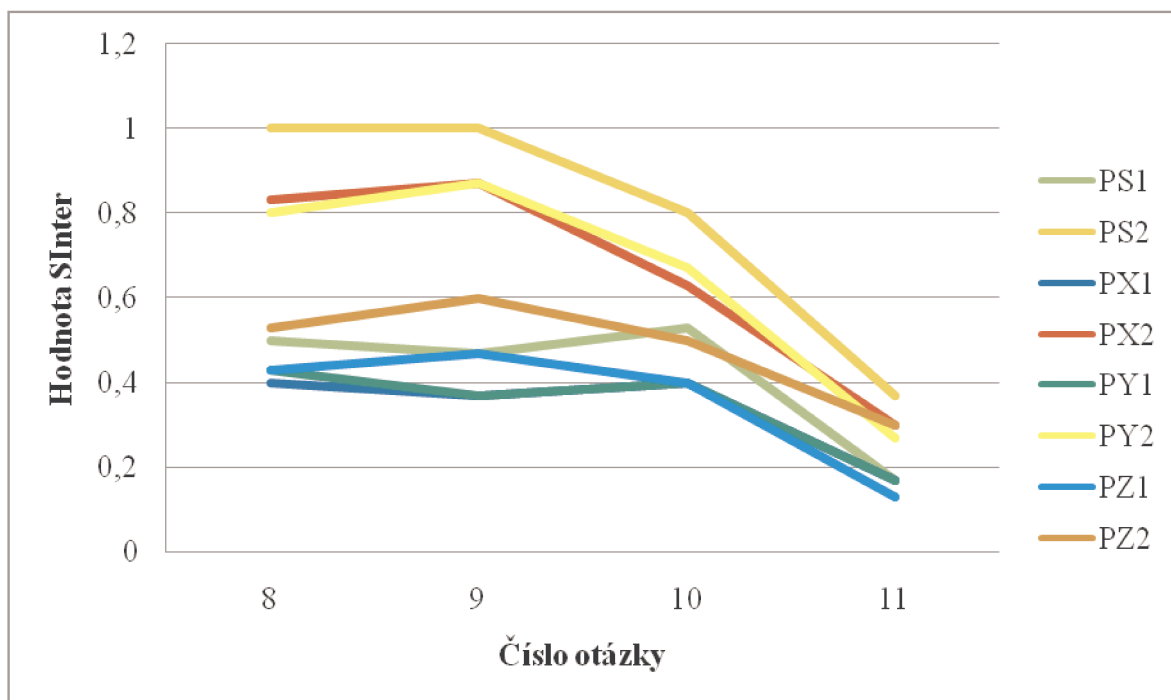
- PZ₁ – A5, A6, A8, A9, A12, A13,
- PZ₂ – A2, A3, A4, A7, A10, A11.

Tabulka č. 12 – Hodnoty S_{Inter} pro restrukturalizované pracovní skupiny

Skupina	S _{Inter}			
	Číslo otázky			
	8	9	10	11
PS ₁	0,50	0,47	0,53	0,17
PS ₂	1,00	1,00	0,80	0,37
PX ₁	0,40	0,37	0,40	0,17
PX ₂	0,83	0,87	0,63	0,30
PY ₁	0,43	0,37	0,40	0,17
PY ₂	0,80	0,87	0,67	0,27
PZ ₁	0,43	0,47	0,40	0,13
PZ ₂	0,53	0,60	0,50	0,30

Zdroj: autor

Obrázek č. 23 – Graf S_{Inter} pro restrukturalizované pracovní skupiny



Zdroj: autor

Celá skupina a především podskupina PS₁ by potřebovala dosáhnout vyšších hodnot vzájemné interakce, spojitosti a soudržnosti. To by mohlo být podpořeno například nějakými teambuildingovými aktivitami. Zároveň je nutné zlepšit vztahy mezi oběma podskupinami, kde je znatelná nevraživost, rivalita a chybí smysl pro kooperaci. Jedním z možných řešení by mohlo být i zrušení striktního rozdělení na směny a střídání zaměstnanců mezi sebou tak, aby rovnoměrně přicházeli do kontaktu se všemi ostatními kolegy z daného pracoviště.

Velmi častým jevem, který se v této filiálce stává, je nutná potřeba zaměstnance vyměnit si s někým svoji směnu, popřípadě sehnat za sebe na určitý den náhradu. Na základě provedené indexové analýzy jsem v tabulce č. 13 sestavil pro každého zaměstnance této provozovny pořadí ideálních jedinců, které by měl jít žádat o výměnu směny a těch, kteří by je měli na dané směně nahradit. Tučně jsou zvýrazněni ti kolegové, kteří by žádost o výměnu směny neměli odmítnout a jsou sestaveni v pořadí dle pravděpodobnosti výměny směny.

Tabulka č. 13 – Ideální náhradníci za absentujícího zaměstnance

Jedinec	Ideální k požádání o výměnu směny	Ideální náhradníci za zaměstnance
A1	A5 , A11, A2	A5, A2
A2	A1, A5, A7	A1, A5
A3	A4 , A10 , A11	A4, A10
A4	A3 , A10 , A12	A3, A10
A5	A1 , A8, A6	A1, A8, A6
A6	A8, A9, A5	A9, A5
A7	A1, A8, A10, A11	A8, A10
A8	A5, A6, A9	A6, A9
A9	A6, A8	A6, A8
A10	A3 , A4 , A11	A3, A4, A11
A11	A3 , A1, A10	A3, A10
A12	A10, A11, A13	A10, A11, A13
A13	A10, A12	A10, A12

Zdroj: autor

Závěr

Hlavním cílem této bakalářské práce bylo s pomocí sociometrického testu zjistit strukturu interpersonálních vztahů v pracovní skupině ve filiálce Nová Paka firmy Penny Market s. r. o. a následně pracovní skupinu restrukturalizovat tak, aby se zlepšila pracovní atmosféra ve skupině, a tím se i zvýšila pracovní výkonnost jednotlivých pracovníků.

Na základě sociogramů a indexové analýzy můžeme konstatovat, že mezi členy této skupiny jsou poměrně velké a významné rozdíly, co do počtu voleb i do počtu obdržovaných hlasů. Dokladem toho je i fakt, že osoba A1 měla hodnotu IPE rovnu 1,00 a hned tři osoby (A2, A6 a A13) měly tuto hodnotu rovnu nule. Podobné tvrzení platí i pro ISS, kde mělo pět osob (A2, A7, A8, A12 a A13) hodnotu tohoto indexu rovnu 0,00.

Velmi nečekané jsou i výsledky IPVV (indexu pozitivních vzájemných vztahů), kde osm jedinců dosáhlo hodnoty 0,00; což jasně ukazuje na fakt, že neobdrželi opětovaný výběr od svých protějšků.

Na druhé straně je jistě pozitivní skutečnost, že hned v jedenácti případech se rovnal IEU hodnotě 1,00; což značí, že všichni jedinci, které si jedinec vybral jako partnery jeho výběr i opětovali.

Sociometrickou hvězdou, tedy oblíbeným a velmi často preferovaným jedincem v této skupině, byla zvolena hned třikrát osoba A7. Neoblíbeným jedincem se, taktéž třikrát, stala osoba A2.

Na základě provedené analýzy jsem dále zjistil, že se ve skupině nacházejí čtyři opomíjené jedinci (A2, A7, A8 a A12) a jeden jedinec izolovaný (A13).

Skupinové sociometrické indexy potvrdily moji původní domněnku, že skupina dosahuje velmi nízkých hodnot vzájemné interakce, spojitosti a soudržnosti. Dokladem toho je i fakt, že průměrná hodnota S_{Inter} je rovna 0,36; SS_{Spoj} potom 0,24 a SS_{Soudr} 0,31.

Hodnocení dvou podskupin PS_1 a PS_2 přineslo také velmi zajímavé výsledky, které však pouze dokládaly moje předchozí pozorování, které jsem sám uskutečnil ve filiálce. Pracovní skupina PS_1 není ke směně PS_2 příznivě nakloněna a dle IVP preferuje především členy své vlastní skupiny. Oproti tomu PS_2 je i mírně otevřena směrem k PS_1 , jedná se však o jednostrannou vazbu slabšího charakteru.

Při porovnání obou podskupin s pomocí sociometrických indexů jsem zjistil, že skupina PS₂ dosahuje výrazně lepších hodnot a velmi často se výsledné hodnoty blíží nebo rovnají číslu 1,00; což ukazuje na stoprocentní interakci a spojitost.

Průměrná hodnota SInter je pro PS₁ rovna 0,42 a pro PS₂ 0,79; přičemž PS₂ dosáhla ve dvou otázkách hodnoty 1,00. SSpoj je pro skupinu PS₁ ještě nižší, index skupinové koheze klesl na 0,22. Oproti tomu směna PS₂ drží průměrnou hodnotu tohoto indexu na 0,72. Velký vliv na to má i fakt, že ve dvou otázkách se tento index rovnal 1,00. Hodnota SSoudr je pro PS₁ shodná jako hodnota SSpoj, tedy 0,22. V pracovní skupině PS₂ index sice klesl, ale průměrně se blíží k hodnotě 0,44; což je v porovnání s předchozí sledovanou podskupinou neustále velmi slušné.

Na základě provedené indexové analýzy tedy tvrdím, že skupina jako celek je, co se týče vzájemné interakce, spojitosti (koheze) a soudržnosti (koherence), spíše slabší. V porovnání dvou hodnocených podskupin je jasné vidět, že podskupina PS₂ dosahuje vždy minimálně o třídu lepších výsledků než pracovní tým PS₁.

Vzhledem ke vztahům mezi členy této pracovní skupiny není možné provést výměnu zaměstnance nebo zaměstnanců mezi pracovními podskupinami a to tak, aby se zvýšily hodnoty SInter a SSpoj. Mohu tedy konstatovat, že rozdělení jedinců na směny je v současné době, ve vazbě na sociometrické indexy, optimální.

Celá skupina a především podskupina PS₁ by potřebovala dosáhnout vyšších hodnot vzájemné interakce, spojitosti a soudržnosti. To by mohlo být podpořeno například nějakými teambuildingovými aktivitami.

Cíl bakalářské práce byl podle mého názoru splněn. Firma Penny Market s. r. o. a její zaměstnanci ve filiálce v Nové Pace si musí uvědomit význam interpersonálních vztahů na pracovišti, protože tyto vztahy mají přímý vliv na zákazníka a mohou ho pozitivně i negativně ovlivnit.

Použitá literatura

- [1] PETRUSEK, Miloslav. *Velký sociologický slovník*. Praha: Karolinum, 1996. ISBN 80-7184-310-5.
- [2] JANDOUREK, Jan. *Úvod do sociologie*. Praha: Portál, 2003. ISBN 80-7178-749-3.
- [3] KUNHART, Jan. *Sociologie*. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2003. ISBN 80-7194-570-6.
- [4] ŘEZÁČ, Jaroslav. *Sociální psychologie*. Brno: Paido, 1998. ISBN 80-85931-48-6.
- [5] PETRUSEK, Miloslav. *Velký sociologický slovník*. Praha: Karolinum, 1996. ISBN 80-7184-164-1.
- [6] GIDDENS, Anthony. *Sociologie*. Praha: Argo, 1999. ISBN 80-7203-124-4.
- [7] NOVÝ, Ivan; SURYNEK, Alois. *Sociologie pro ekonomy a manažery*. 2. přeprac. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2006. ISBN 80-247-1705-0.
- [8] DONELLY, James H.; GIBSON, James L.; IVANCEVICH, John M. *Management*. Praha: Grada, 1997. ISBN 80-7169-422-3.
- [9] MOSLEROVÁ, Nikola. *Interpersonální komunikace*. Ostrava: Ostravská univerzita, 2004. ISBN 80-7042-692-6.
- [10] NAKONEČNÝ, Milan. *Sociální psychologie organizace*. Praha: Grada, 2005. ISBN 80-247-0577-X.
- [11] FOOT, Margaret; HOOK, Caroline. *Personalistika*. Praha: Computer Press, 2002. ISBN 80-7226-515-6.
- [12] VESELÁ, Jana. *Sociologický výzkum a jeho metody*. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2002. ISBN 80-7194-466-1.
- [13] PETRUSEK, Miloslav. *Sociometrie*. Praha: Svoboda, 1969.
- [14] MATEJKO, Aleksander. *Nástin sociologie práce*. Praha: Práce, 1967.
- [15] STÝBLO, Jiří. *Personální management*. Praha: Grada, 1993. ISBN 80-85424-92-4.
- [16] KELLER, Jan. *Sociologie organizace a byrokracie*. 2. přeprac. vyd. Praha: Sociologické nakladatelství, 2007. ISBN 978-80-86429-74-8.

- [17] BĚLOHLÁVEK, František. *Organizační chování*. Olomouc: Rubico, 1996. ISBN 80-85839-09-1.
- [18] Interní materiály firmy Penny Market s. r. o. – Magazín pro zaměstnance, 4. vydání, prosinec 2009.
- [19] Interní materiály firmy Penny Market s. r. o. – Magazín pro zaměstnance, 5. vydání, březen 2010.

Elektronické zdroje

- [20] *Ministerstvo spravedlnosti České republiky, Obchodní rejstřík* [online]. [cit. 2010-05-05]. Dostupný na WWW:
<<http://www.justice.cz/xqw/xervlet/insl/report?sysinf.vypis.CEK=207966&sysinf.vypis.rozsah=uplny&sysinf.@typ=transformace&sysinf.@strana=report&sysinf.vypis.typ=XHTML&sysinf.vypis.klic=59aa34921714844c9fa8a458b4d0daf8&sysinf.spis.@oddil=C&sysinf.spis.@vlozka=42812&sysinf.spis.@soud=M%ECstsk%FDm%20soude m%20v%20Praze&sysinf.platnost=05.05.2010>>.
- [21] *České noviny* [online]. [cit. 2010-05-05]. Dostupný na WWW:
<http://magazin.ceskenoviny.cz/zpravy/penny-market-dokoncil-prevzeti-diskontu-plus/376675&id_seznam=1414>.
- [22] REWE Group [online]. [cit. 2010-05-05]. Dostupný na WWW:
<<http://www.rewe-group.com/en/company/>>.
- [23] REWE Group [online]. [cit. 2010-05-05]. Dostupný na WWW:
<<http://www.rewe-group.com/en/divisions/>>.
- [24] PENNY.EU [online]. [cit. 2010-05-05]. Dostupný na WWW:
<<http://www.penny.eu/>>.

Seznam tabulek

Tabulka č. 1 – Pracovní náplň zaměstnanců ve filiálce Nová Paka	43
Tabulka č. 2 – Pracovní doba pokladních	44
Tabulka č. 4 – Sociometrická kritéria a jejich zařazení.....	51
Tabulka č. 5 – Vyhodnocení volících a volených osob v otázce č. 8.....	53
Tabulka č. 6 – Vyhodnocení volících a volených osob v otázce č. 9.....	54
Tabulka č. 7 – Vyhodnocení volících a volených osob v otázce č. 10.....	55
Tabulka č. 8 – Vyhodnocení volících a volených osob v otázce č. 11	56
Tabulka č. 9 – Souhrn provedených voleb a obdržených hlasů v otázkách č. 8 až 11	57
Tabulka č. 10 – Opomíjení a izolování jedinci.....	58
Tabulka č. 11 – Shrnutí dat ze sociogramů	65
Tabulka č. 12 – Hodnoty SInter pro restrukturalizované pracovní skupiny.....	79
Tabulka č. 13 – Ideální náhradníci za absentujícího zaměstnance	80

Seznam obrázků

Obrázek č. 1 – Rozmístění filiálek firmy Penny Market s. r. o. v České republice	34
Obrázek č. 2 – Rozmístění centrálních skladů firmy Penny Market s. r. o.	34
Obrázek č. 3 – Firma Penny Market a Penny Markt v Evropě.....	37
Obrázek č. 4 – Organizační struktura oddělení prodeje	39
Obrázek č. 5 – Organizační struktura filiálky v Nové Pace	40
Obrázek č. 6 – Nejvyšší dosažené vzdělání zaměstnanců (v procentech).....	41
Obrázek č. 7 – Spokojenost zaměstnankyň s náplní jejich práce (počet lidí)	42
Obrázek č. 8 – Spokojenost zaměstnankyň s jejich pracovní dobou (počet lidí)	45
Obrázek č. 9 – Grafické znázornění osoby v sociogramu	7
Obrázek č. 10 – Grafické znázornění jednostranné pozitivní volby v sociogramu.....	59
Obrázek č. 11 – Grafické znázornění oboustranné pozitivní volby v sociogramu.....	59
Obrázek č. 12 – Grafické znázornění jednostranné negativní volby v sociogramu	59
Obrázek č. 13 – Grafické znázornění oboustranné negativní volby v sociogramu	59
Obrázek č. 14 – Grafické znázornění sociometrické hvězdy v sociogramu.....	60
Obrázek č. 15 – Grafické znázornění černé ovce v sociogramu	60
Obrázek č. 16 – Grafické znázornění opozičního vůdce v sociogramu	60
Obrázek č. 17 – Grafické znázornění ježka v sociogramu	61
Obrázek č. 18 – Grafické znázornění šedivé myši (opomíjeného jedince) v sociogramu.....	61
Obrázek č. 19 – Graf SInter pro PS ₁ a PS ₂	72
Obrázek č. 20 – Graf SSpoj pro PS ₁ a PS ₂	73
Obrázek č. 21 – Graf SSoudr pro PS ₁ a PS ₂	74
Obrázek č. 23 – Graf SInter pro restrukturalizované pracovní skupiny	79

Seznam zkratk

IPE – index pozitivní sociometrické expanzivity,

IAI – index aktivní indiference,

ISS – individuální sociometrický status,

IPI – index pasivní sociometrické indiference,

IPVV – index pozitivních vzájemných vztahů,

IEU – index emocionálního uspokojení,

PS₁ – podskupina č. 1, směna č. 1 nebo také pracovní skupina č. 1,

PS₂ – podskupina č. 2, směna č. 2 nebo také pracovní skupina č. 2,

PX₁ – restrukturalizovaná podskupina č. 1,

PX₂ – restrukturalizovaná podskupina č. 2,

PY₁ – restrukturalizovaná podskupina č. 1,

PY₂ – restrukturalizovaná podskupina č. 2,

PZ₁ – restrukturalizovaná podskupina č. 1,

PZ₂ – restrukturalizovaná podskupina č. 2,

SInter – index skupinové interakce,

SSpoj – index skupinové spojitosti, index skupinové koheze,

SSoudr – index skupinové soudržnosti, index skupinové koherence,

SIz – index sociopreferenční izolace,

SIntegr – index skupinové integrace,

SIndif – index vzájemné indiference,

IVP – index vnitroskupinové preference.

Seznam příloh

Příloha č. 1 – Dotazník pro zaměstnance filiálky v Nové Pace

Příloha č. 2 – Odpovědi na otázky č. 3 až 7 v dotazníku

Příloha č. 3 – Sociometrická matice k otázce č. 8

Příloha č. 4 – Sociometrická matice k otázce č. 9

Příloha č. 5 – Sociometrická matice k otázce č. 10

Příloha č. 6 – Sociometrická matice k otázce č. 11

Příloha č. 7 – Sociogram k otázce č. 8

Příloha č. 8 – Významné vztahy v sociogramu z otázky č. 8

Příloha č. 9 – Významné vztahy v sociogramu z otázky č. 8

Příloha č. 10 – Sociogram k otázce č. 9

Příloha č. 11 – Významné vztahy v sociogramu k otázce č. 9

Příloha č. 12 – Sociogram k otázce č. 10

Příloha č. 13 – Významné vztahy v sociogramu z otázky č. 10

Příloha č. 14 – Sociogram k otázce č. 11

Příloha č. 15 – Významné vztahy v sociogramu z otázky č. 11

Příloha č. 16 – Výpočet individuálních sociometrických indexů

Příloha č. 17 – Výpočet skupinových sociometrických indexů

**Dotazník určený pro zaměstnance
filiálky Nová Paka firmy Penny Market s.r.o.**

Vypracoval: Jan Chocholáč, Dopravní fakulta Jana Pernera, Univerzita Pardubice

Dobrý den,

tento dotazník je součástí bakalářské práce na téma: „*Interpersonální vztahy na pracovišti*“.
Vaše anonymita je zaručena, protože při dalším zpracování tohoto dotazníku bude Vaše jméno i jména osob, které zvolíte, nahrazeno kódem. Chci Vás požádat, abyste si v klidu přečetla zadané otázky a co nejpravdivěji je zodpověděla.

Moc Vám děkuji.

Nejvyšší dosažené vzdělání: (vyberte)	základní vzdělání	Věk:
	střední vzdělání bez maturity a vyučení	
	střední vzdělání s výučním listem	Kód: A2
	střední vzdělání s maturitní zkouškou	
	vyšší odborné vzdělání	
	vysokoškolské vzdělání	

Otázka č. 1: Kolik let pracujete v této filiálce? _____

Otázka č. 2: Kolik let pracujete na této směně? _____

Otázka č. 3: Jste spokojena s kolektivem v této filiálce? (vyberte jednu z možností)

rozhodně ANO --- spíše ANO --- spíše NE --- rozhodně NE

Otázka č. 4: Jste spokojena se svým platem? (vyberte jednu z možností)

rozhodně ANO --- spíše ANO --- spíše NE --- rozhodně NE

Otázka č. 5: Jste spokojena s náplní své práce? (vyberte jednu z možností)

rozhodně ANO --- spíše ANO --- spíše NE --- rozhodně NE

Otázka č. 6: Jste spokojena s pracovním prostředím v této filiálce? (vyberte jednu z možností)

rozhodně ANO --- spíše ANO --- spíše NE --- rozhodně NE

Otázka č. 7: Jste spokojena se svojí pracovní dobou? (vyberte jednu z možností)

rozhodně ANO --- spíše ANO --- spíše NE --- rozhodně NE

Příloha č. 2

Otázka	Odpověď „rozhodně ANO“	Odpověď „spíše ANO“	Odpověď „spíše NE“	Odpověď „rozhodně NE“
Otázka č. 3	1	6	5	1
Otázka č. 4	0	7	2	4
Otázka č. 5	4	7	2	0
Otázka č. 6	1	8	4	0
Otázka č. 7	2	7	4	0
Celkem	8	35	17	5

Příloha č. 3

Otázka č. 8	Volené osoby														Odevzdané hlasy	
		A1	A2	A3	A4	A5	A6	A7	A8	A9	A10	A11	A12	A13	Σ^+	Σ^{MAX}
Volící osoby	A1	X	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	12	12
	A2		X												0	12
	A3	+		X	+			+		+	+	+	+	+	8	12
	A4	+		+	X		+	+		+	+	+	+	+	9	12
	A5	+	+			X	+	+	+	+					6	12
	A6			+	+	+	X	+	+	+					6	12
	A7	+						X							1	12
	A8					+	+	+	X	+					4	12
	A9						+		+	X					2	12
	A10	+		+	+			+		+	X	+	+	+	8	12
	A11	+		+	+			+		+	+	X	+	+	8	12
	A12			+	+						+	+	X	+	5	12
	A13			+	+			+			+	+	+	X	6	12
Obdržené hlasy	Σ^+	6	2	7	7	3	5	9	4	8	6	6	6	6	75	---
	Σ^{MAX}	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	---	156

Příloha č. 4

Otázka č. 9	Volené osoby													Odevzdané hlasy			
		A1	A2	A3	A4	A5	A6	A7	A8	A9	A10	A11	A12	A13	Σ^+	Σ^{MAX}	
Volící osoby	A1	X		+		+				+		+			4	12	
	A2	+	X					+							2	12	
	A3			X	+			+			+	+	+	+	6	12	
	A4	+		+	X		+	+		+	+	+	+	+	9	12	
	A5	+					X	+		+	+				4	12	
	A6						+	X		+	+				3	12	
	A7	+		+					X		+				3	12	
	A8	+					+	+	+	X	+				5	12	
	A9							+		+	X				2	12	
	A10				+	+			+			X	+	+	+	6	12
	A11	+			+	+			+			+	X	+	+	7	12
	A12	+			+	+			+			+	+	X	+	7	12
	A13				+	+			+		+	+	+	+	X	7	12
Obdržené hlasy	Σ^+	7	0	7	5	3	4	8	3	7	5	6	5	5	65	---	
	Σ^{MAX}	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	---	156	

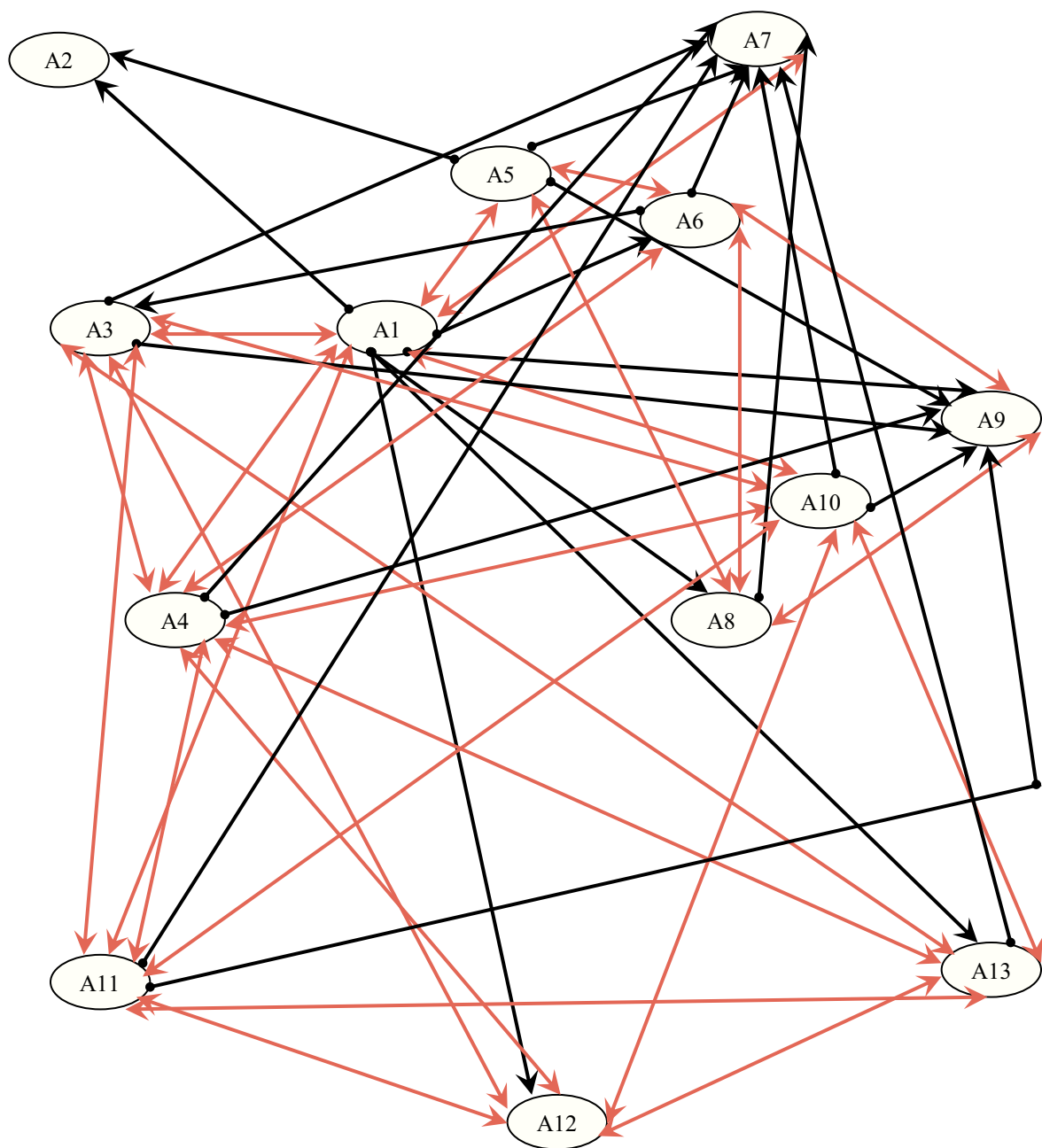
Příloha č. 5

Otázka č. 10	Volené osoby														Odevzdané hlasy		
Volící osoby		A1	A2	A3	A4	A5	A6	A7	A8	A9	A10	A11	A12	A13	Σ^+	Σ^{MAX}	
	A1	X	+	+	+	+			+			+	+			7	12
	A2	+	X				+		+		+					4	12
	A3			X	+							+	+			3	12
	A4			+	X				+			+				3	12
	A5	+					X	+	+	+	+					5	12
	A6						+	X		+						2	12
	A7								X		+					1	12
	A8	+					+	+	+	X	+					5	12
	A9							+		+	X					2	12
	A10	+		+	+				+		+	X	+	+	+	8	12
	A11	+		+	+				+			+	X	+		6	12
	A12			+	+				+			+	+	X	+	6	12
	A13			+	+							+	+	+	X	5	12
Obdržené hlasy	Σ^+	5	1	6	6	4	3	8	3	5	6	5	3	2	57	---	
	Σ^{MAX}	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	---	156	

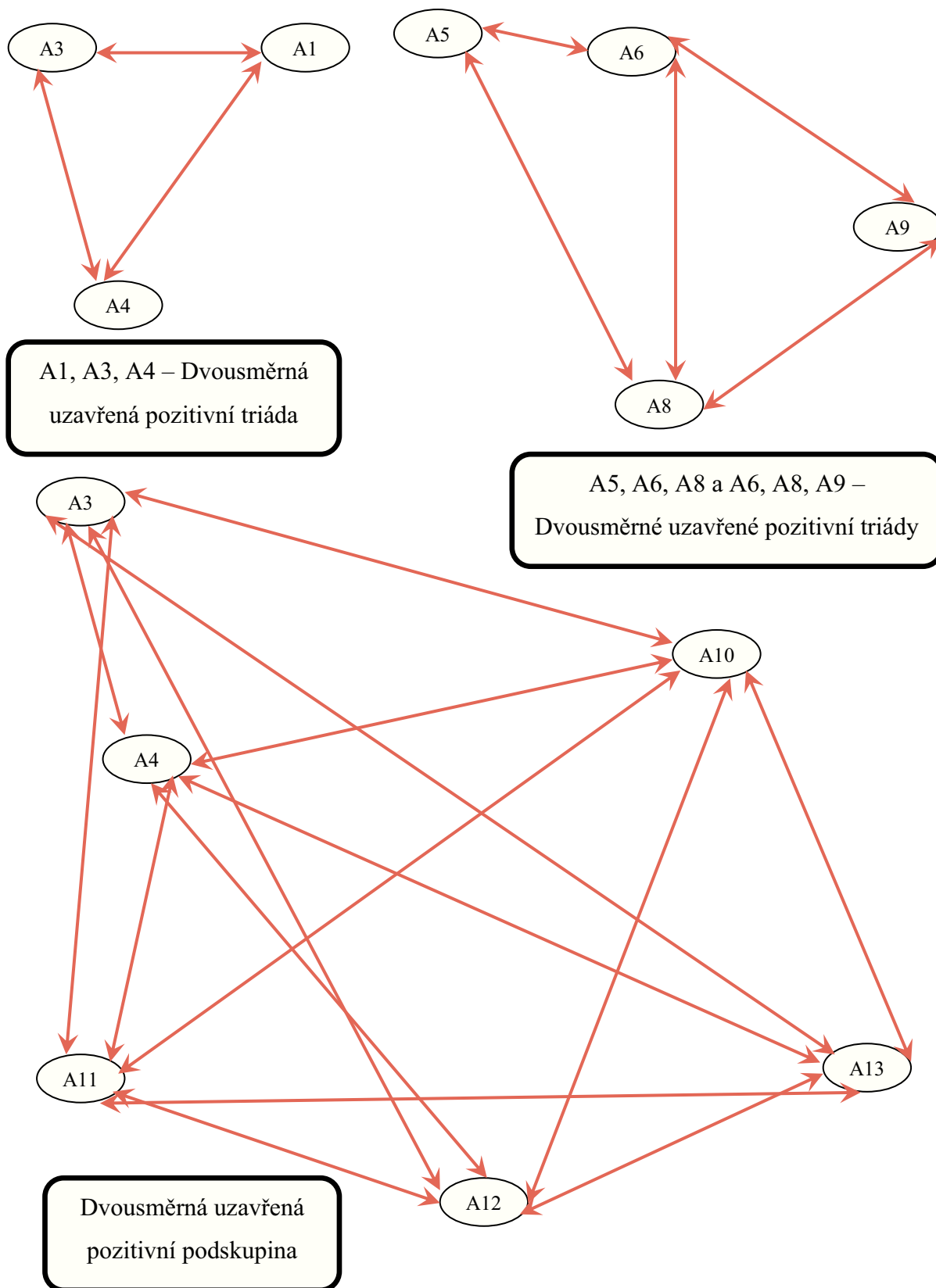
Příloha č. 6

Otázka č. 11	Volené osoby														Odevzdané hlasy	
		A1	A2	A3	A4	A5	A6	A7	A8	A9	A10	A11	A12	A13	Σ^+	Σ^{MAX}
Volící osoby	A1	X	+	+	+	+									4	12
	A2	+	X												1	12
	A3			X	+						+	+			3	12
	A4			+	X						+				2	12
	A5	+	+			X									2	12
	A6						X								0	12
	A7	+						X							1	12
	A8	+				+	+		X	+					4	12
	A9			+			+			X					2	12
	A10	+		+	+						X				3	12
	A11	+		+							+	X			3	12
	A12			+	+								X		2	12
	A13													X	0	12
Obdržené hlasy	Σ^+	6	2	6	4	2	2	0	0	1	3	1	0	0	27	---
	Σ^{MAX}	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	---	156

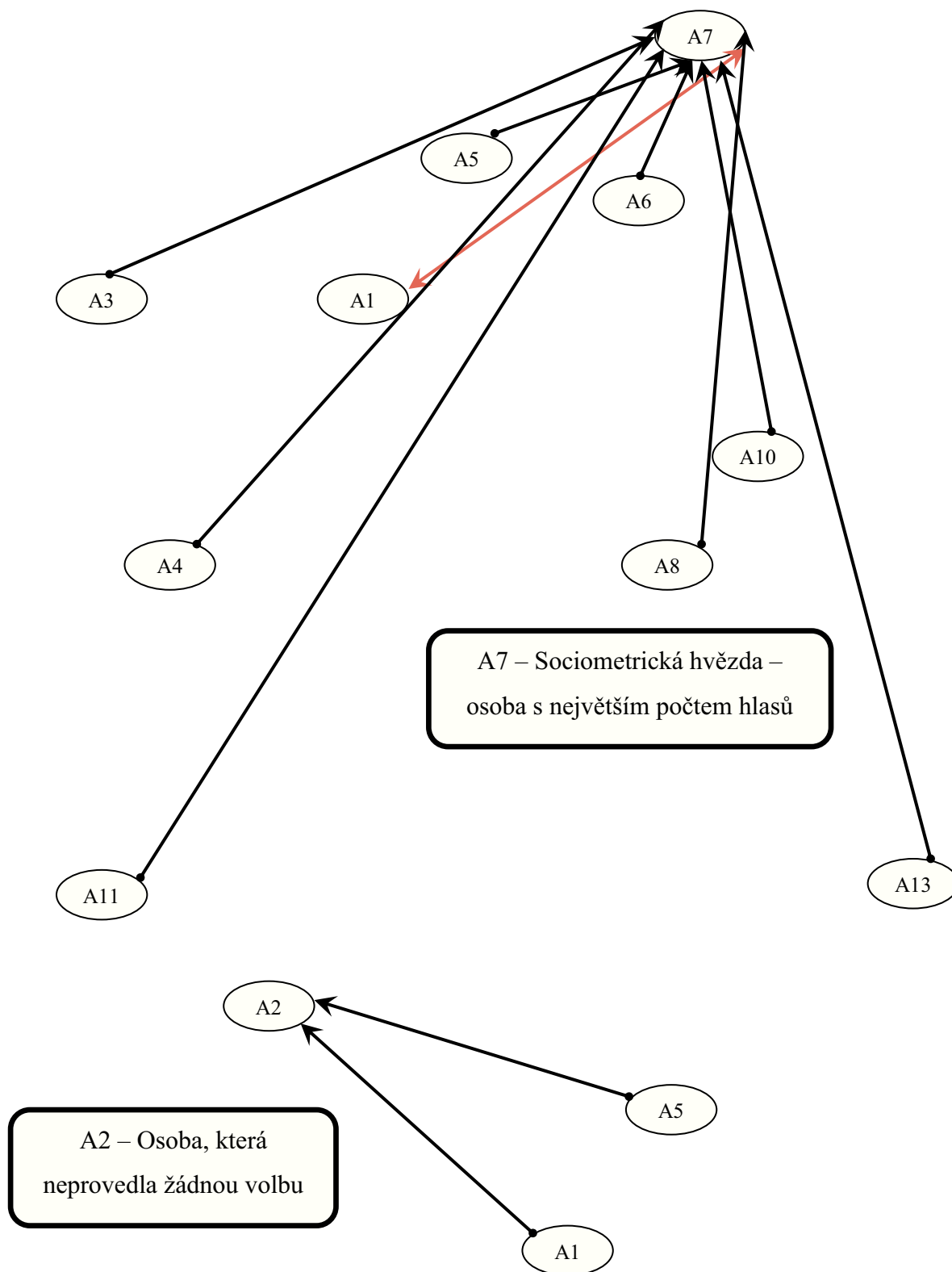
Příloha č. 7



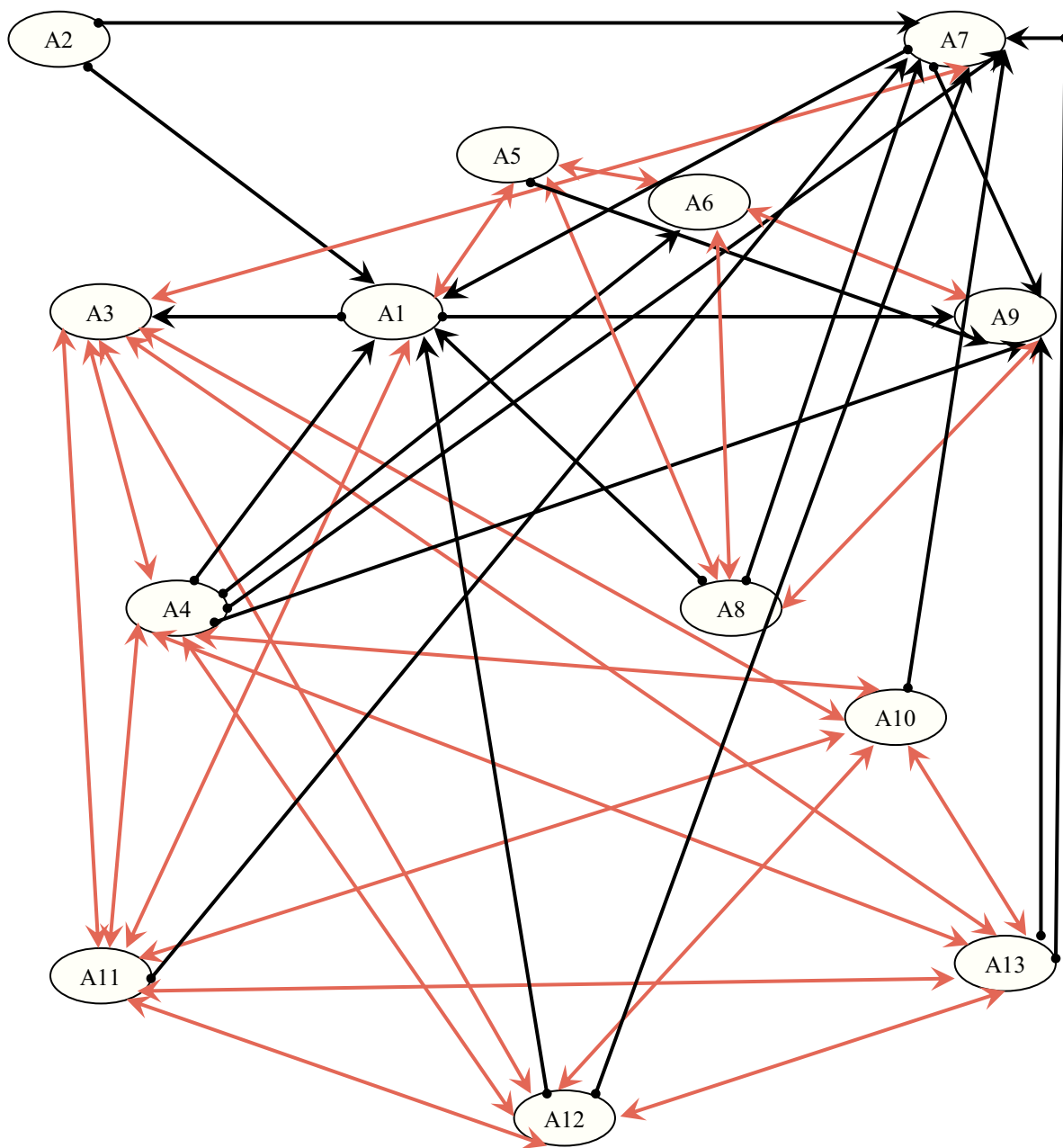
Příloha č. 8



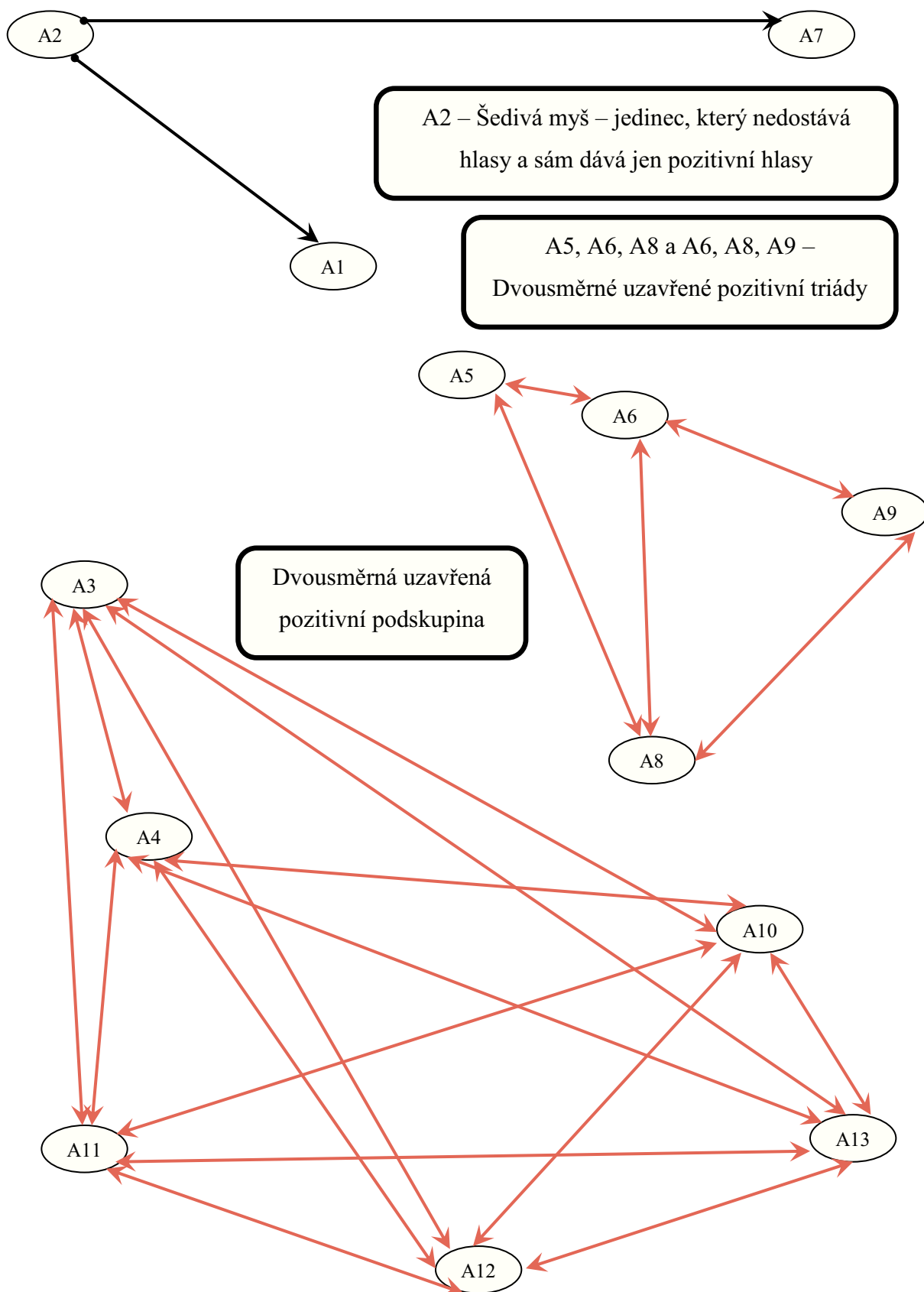
Příloha č. 9



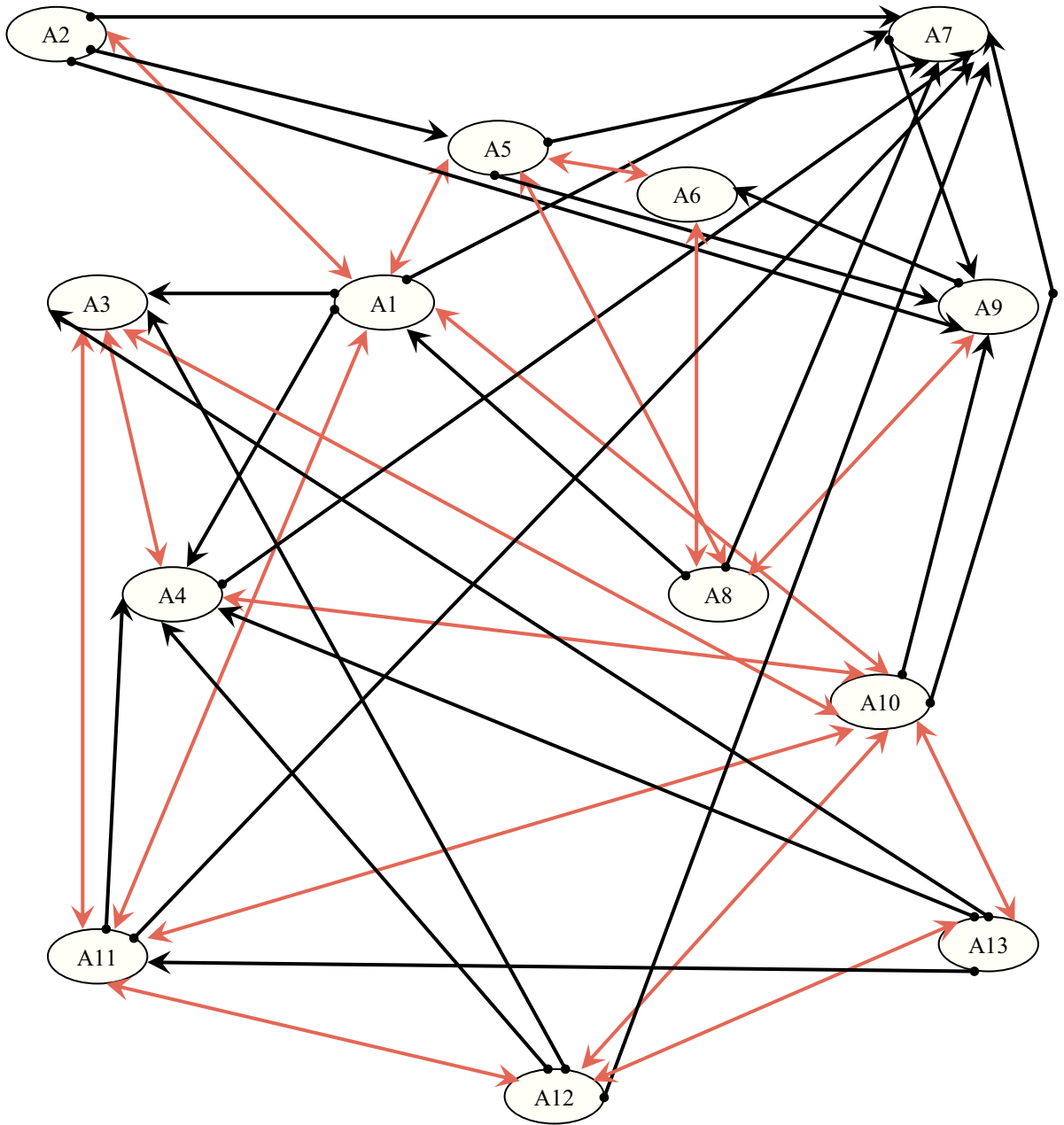
Příloha č. 10



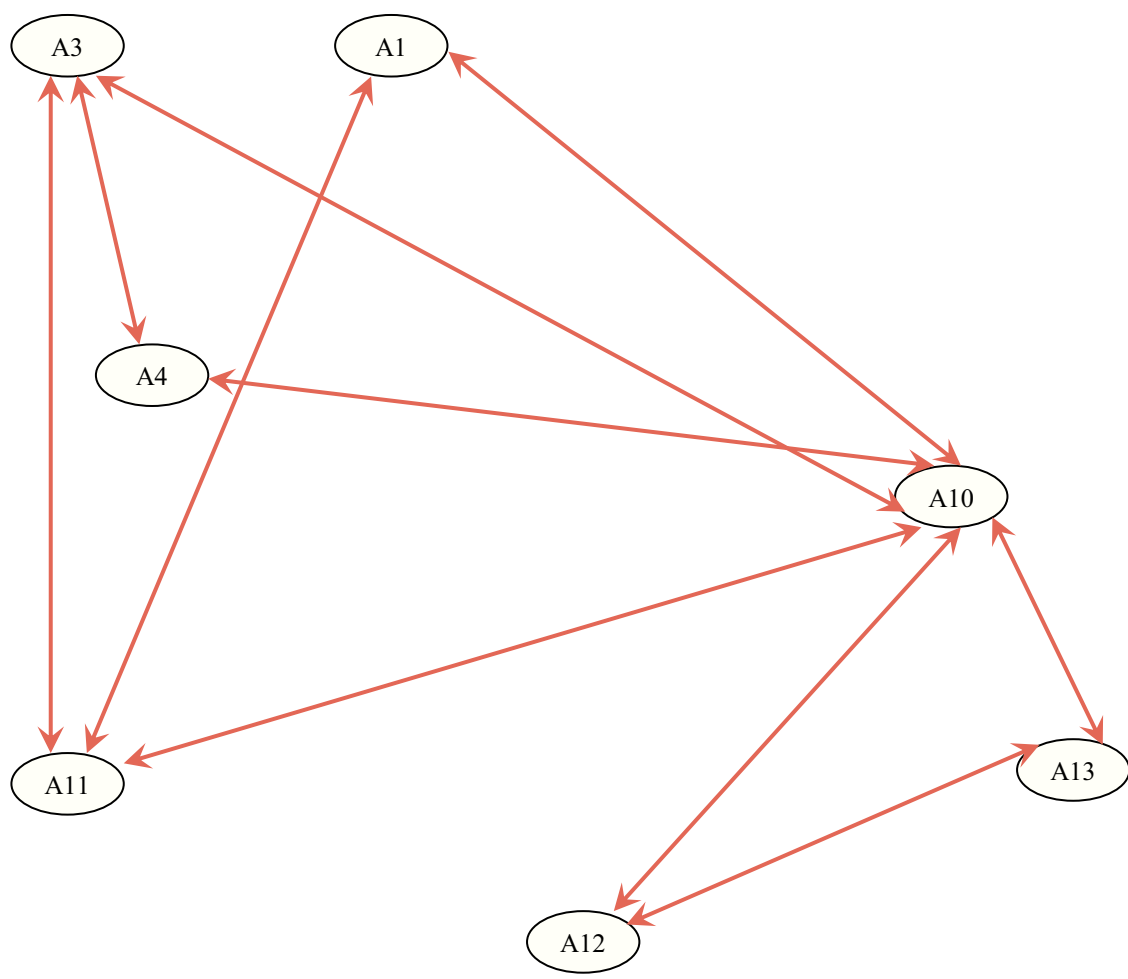
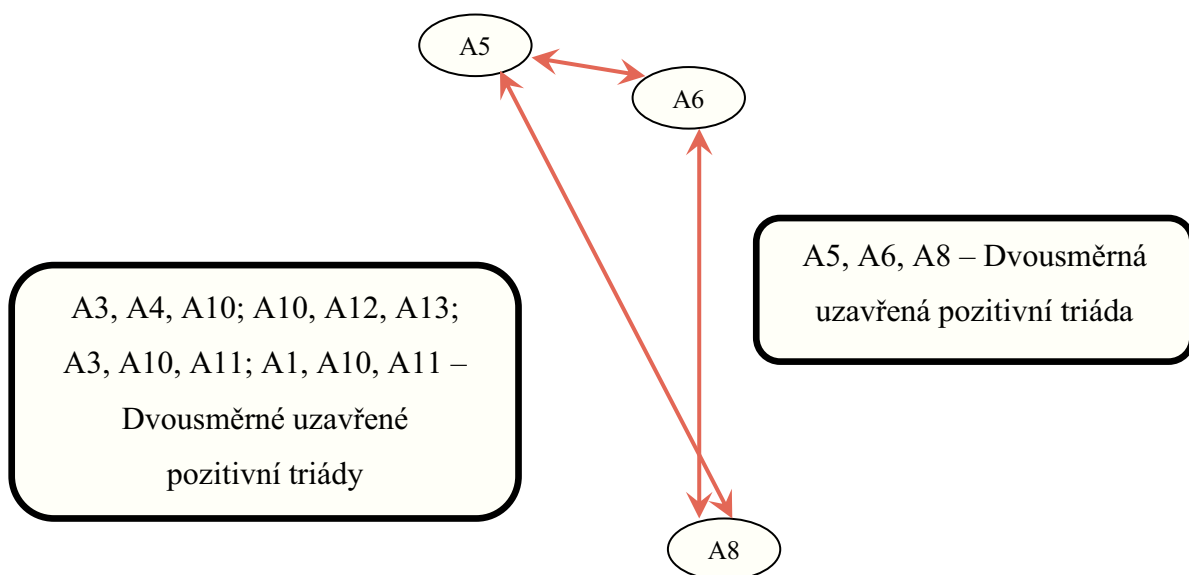
Příloha č. 11



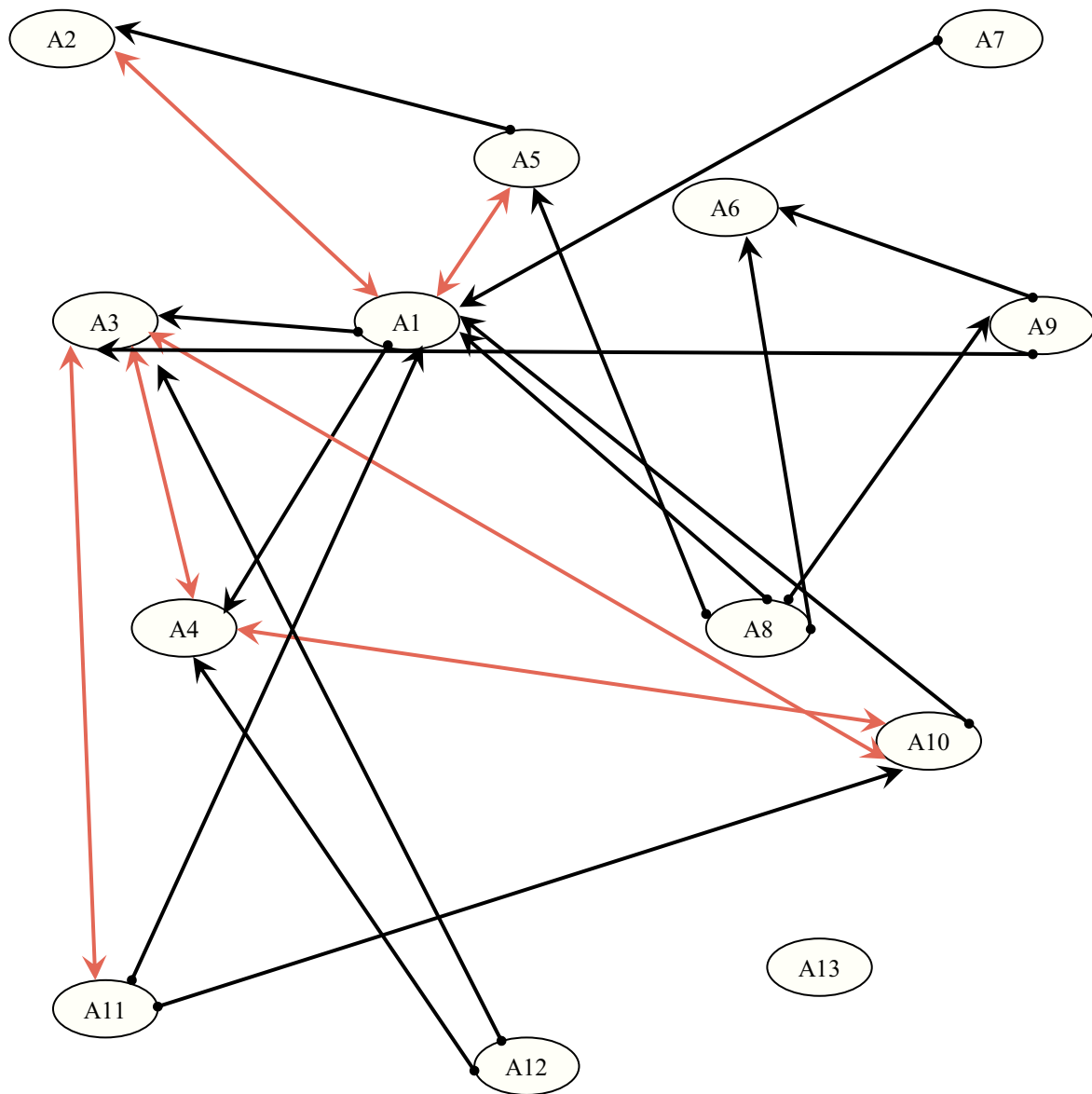
Příloha č. 12



Příloha č. 13

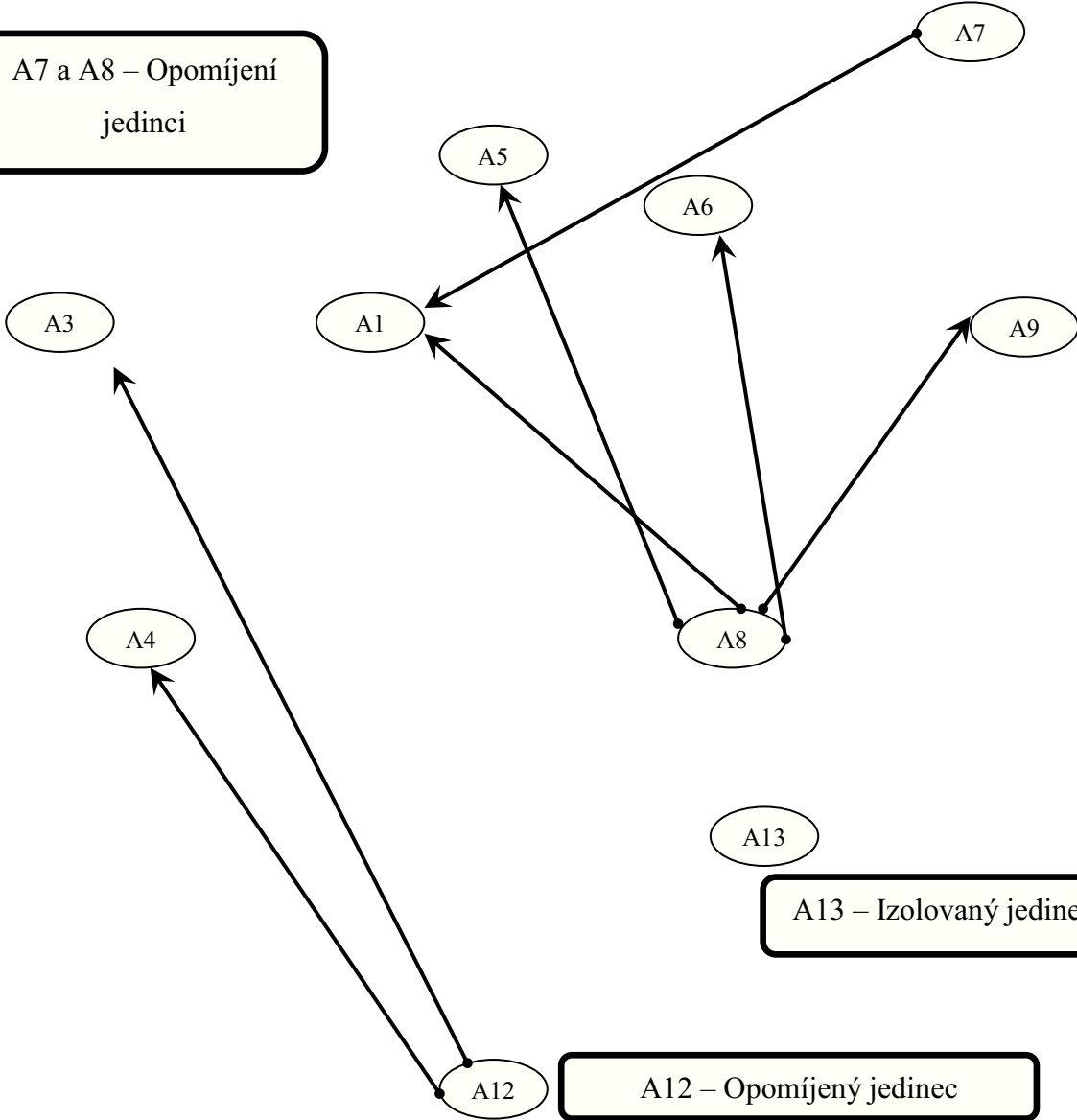


Příloha č. 14



Příloha č. 15

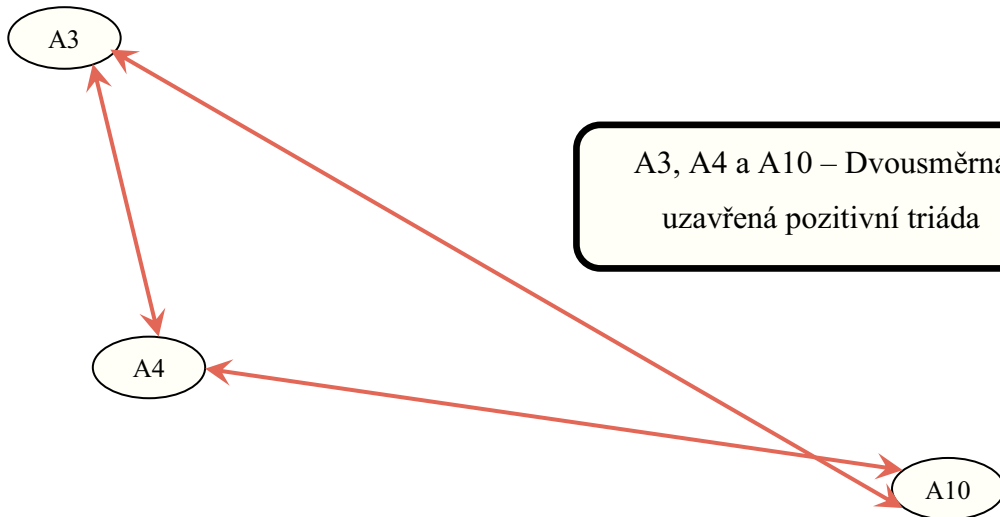
A7 a A8 – Opomíjení
jedinci



A13 – Izolovaný jedinec

A12 – Opomíjený jedinec

A3, A4 a A10 – Dvousměrná
uzavřená pozitivní triáda



Příloha č. 16

ISI	IPE				IAI				ISS			
	Číslo otázky				Číslo otázky				Číslo otázky			
Osoba	8	9	10	11	8	9	10	11	8	9	10	11
A1	1,00	0,33	0,58	0,33	0,00	0,67	0,42	0,67	0,50	0,58	0,42	0,50
A2	0,00	0,17	0,33	0,08	1,00	0,83	0,67	0,92	0,17	0,00	0,08	0,17
A3	0,67	0,50	0,25	0,25	0,33	0,50	0,75	0,75	0,58	0,58	0,50	0,50
A4	0,75	0,75	0,25	0,17	0,25	0,25	0,75	0,83	0,58	0,42	0,50	0,33
A5	0,50	0,33	0,42	0,17	0,50	0,67	0,58	0,83	0,25	0,25	0,33	0,17
A6	0,50	0,25	0,17	0,00	0,50	0,75	0,83	1,00	0,42	0,33	0,25	0,17
A7	0,08	0,25	0,08	0,08	0,92	0,75	0,92	0,92	0,75	0,67	0,67	0,00
A8	0,33	0,42	0,42	0,33	0,67	0,58	0,58	0,67	0,33	0,25	0,25	0,00
A9	0,17	0,17	0,17	0,17	0,83	0,83	0,83	0,83	0,67	0,58	0,42	0,08
A10	0,67	0,50	0,67	0,25	0,33	0,50	0,33	0,75	0,50	0,42	0,50	0,25
A11	0,67	0,58	0,50	0,25	0,33	0,42	0,50	0,75	0,50	0,50	0,42	0,08
A12	0,42	0,58	0,50	0,17	0,58	0,42	0,50	0,83	0,50	0,42	0,25	0,00
A13	0,50	0,58	0,42	0,00	0,50	0,42	0,58	1,00	0,50	0,42	0,17	0,00
Průměr	0,48	0,42	0,37	0,17	0,52	0,58	0,63	0,83	0,48	0,42	0,37	0,17

ISI	IPI				IPVV				IEU			
	Číslo otázky				Číslo otázky				Číslo otázky			
Osoba	8	9	10	11	8	9	10	11	8	9	10	11
A1	0,50	0,42	0,58	0,50	0,50	0,17	0,33	0,17	0,50	0,50	0,57	0,50
A2	0,83	1,00	0,92	0,83	0,00	0,00	0,08	0,08	-- --	0,00	0,25	1,00
A3	0,42	0,42	0,50	0,50	0,50	0,50	0,25	0,25	0,75	1,00	1,00	1,00
A4	0,42	0,58	0,50	0,67	0,58	0,42	0,17	0,17	0,78	0,56	0,67	1,00
A5	0,75	0,75	0,67	0,83	0,25	0,25	0,25	0,08	0,50	0,75	0,60	0,50
A6	0,58	0,67	0,75	0,83	0,33	0,25	0,17	0,00	0,67	1,00	1,00	-- --
A7	0,25	0,33	0,33	1,00	0,08	0,08	0,00	0,00	1,00	0,33	0,00	0,00
A8	0,67	0,75	0,75	1,00	0,25	0,25	0,25	0,00	0,75	0,60	0,60	0,00
A9	0,33	0,42	0,58	0,92	0,17	0,17	0,08	0,00	1,00	1,00	0,50	0,00
A10	0,50	0,58	0,50	0,75	0,50	0,42	0,50	0,17	0,75	0,83	0,75	0,67
A11	0,50	0,50	0,58	0,92	0,50	0,50	0,33	0,08	0,75	0,86	0,67	0,33
A12	0,50	0,58	0,75	1,00	0,42	0,42	0,25	0,00	1,00	0,71	0,50	0,00
A13	0,50	0,58	0,83	1,00	0,42	0,42	0,17	0,00	0,83	0,71	0,40	-- --
Průměr	0,52	0,58	0,63	0,83	0,35	0,29	0,22	0,08	0,77	0,68	0,58	0,45

Příloha č. 17

SSI	SInter				SSpoj			
	Číslo otázky				Číslo otázky			
Jedinci	8	9	10	11	8	9	10	11
Celá skupina	0,48	0,42	0,37	0,17	0,35	0,29	0,22	0,08
PS ₁	0,50	0,47	0,53	0,17	0,27	0,33	0,27	0,00
PS ₂	1,00	1,00	0,80	0,37	1,00	1,00	0,60	0,27

SSI	SSoudr				Siz				SIntegr			
	Číslo otázky				Číslo otázky				Číslo otázky			
Jedinci	8	9	10	11	8	9	10	11	8	9	10	11
Celá skupina	0,36	0,35	0,30	0,22	0,00	0,08	0,00	0,31	-- --	1,00	-- --	0,25
PS ₁	0,27	0,36	0,25	0,00	0,00	0,17	0,17	0,33	-- --	1,00	1,00	0,50
PS ₂	0,50	0,50	0,38	0,36	0,00	0,00	0,00	0,33	-- --	-- --	-- --	0,50

SSI	SIndif				IVP			
	Číslo otázky				Číslo otázky			
Jedinci	8	9	10	11	8	9	10	11
Celá skupina	1,04	1,17	1,27	1,65	-- --	-- --	-- --	-- --
PS ₁	0,19	0,21	0,18	0,32	5,25	3,92	7,47	0,93
PS ₂	0,00	0,00	0,08	0,24	3,00	3,50	4,80	7,70