

Univerzita Hradec Králové
Fakulta informatiky a managementu
Katedra managementu

ANALÝZA PRACOVNÍHO KLIMATU VE
ŠKODA AUTO, A. S.

Bakalářská práce

Autor: Kateřina Vaníková

Studijní obor: Finanční management

Vedoucí práce: doc. Ing. Marcela Sokolová, Ph.D.

Hradec Králové

duben 2018

Prohlašuji, že jsem tuto bakalářskou práci vypracovala samostatně na základě vlastních znalostí a s použitím uvedené literatury.

V Hradci Králové, 21. 04. 2018

Kateřina Vaníková

Touto cestou bych ráda poděkovala vedoucí své bakalářské práce doc. Ing. Marcele Sokolové, Ph.D. za cenné rady, připomínky a odborné vedení. Dále děkuji zaměstnancům oddělení GQM-Řízení kvality technika celého vozu společnosti Škoda Auto, a. s., kteří přispěli svými poznatky k vypracování této bakalářské práce.

Anotace:

Tato bakalářská práce se zabývá případovou studií pracovního klimatu ve vybraném oddělení společnosti Škoda auto, a. s. Teoretická část práce popisuje především problematiku firemní kultury, její význam, prvky a také druhy firemních kultur. Dále je popsáno téma firemního klimatu, zaměstnaneckých vztahů a v neposlední řadě také konfliktů, jejich předpokladů, druhů a také možnosti řešení.

Předmětem zkoumání bylo několik různých faktorů, jako například: přístup nadřízeného ke svým podřízeným, motivace zaměstnanců, mezilidské vztahy na pracovišti a v neposlední řadě také četnost konfliktů a jejich nejčastější příčiny. Cílem bylo zjistit, jaké komplexní pracovní klima na vybraném oddělení působí. Dle výsledků případové studie ve všech zkoumaných oblastech dosáhlo vybrané oddělení společnosti neočekávaně nadprůměrných výsledků. Bylo zjištěno, že v oddělení jsou vztahy mezi zaměstnanci přátelské a bezkonfliktní, stejně jako přístup nadřízeného a jeho vztah k podřízeným. Výsledek celé případové studie lze definovat jako pozitivní.

Klíčová slova:

Pracovní klima, firemní kultura, mezilidské vztahy, pracovní spokojenost, konflikty na pracovišti,

Annotation

Title: Working climate analysis in Škoda Auto, a. s.

This bachelor thesis is concerned with case study of working climate in a selected department of Škoda Auto, a. s. The theoretical part of the thesis describes the problematics of the corporate culture, its importance, elements and also the types of corporate cultures. It also describes the topic of the corporate climate, employee relations and last but not least, conflicts, their assumptions, types and solutions.

Subjects of the research were several different factors, such as: superiority to subordinates, motivation, interpersonal relationships at the workplace and the frequency of the conflicts and their most frequent causes. The primary aim was determine what complex working climate is in the selected department. According to the results of the case study in all areas surveyed, the selected department of the company achieved unexpectedly above average results. It was found that the relationships between employees are friendly and conflict-free, as well as the approach of the superior and his relationship with the subordinates. The results of the whole case study can be defined as positive.

Key words:

Working climate, corporate culture, interpersonal relationships, job satisfaction, workplace conflicts

OBSAH

1. ÚVOD	1
2. CÍL A METODIKA PRÁCE	2
3. TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE	3
3.1. <i>Firemní kultura</i>	4
3.1.1. Význam firemní kultury.....	5
3.1.2. Prvky organizační kultury.....	6
3.1.3. Základní struktura firemní kultury	10
3.1.3.1. Scheinův model organizační kultury.....	10
3.1.3.2. Model dle Wendy Hall	11
3.1.4. Vybrané druhy firemní kultury.....	11
3.2. <i>Firemní klima</i>	14
3.3. <i>Zaměstnanecké vztahy</i>	16
3.4. <i>Konflikty na pracovišti.....</i>	17
3.4.1. Předpoklady a vlastnosti konfliktů.....	18
3.4.2. Druhy konfliktů	19
3.4.2.1. Mobbing (bullying)	21
3.4.2.2. Sexuální obtěžování.....	22
3.4.3. Možnosti řešení konfliktů	24
4. PŘÍPADOVÁ STUDIE PRACOVNÍHO KLIMATU VE VYBRANÉM ODDĚLENÍ ŠKODA AUTO, A. S.....	26
4.1. <i>Představení zkoumané společnosti</i>	26
4.2. <i>Cíl průzkumu.....</i>	27
4.3. <i>Výzkumné otázky.....</i>	28
4.4. <i>Metoda průzkumu</i>	28
4.5. <i>Výsledky zjišťování</i>	29
4.5.1. Přístup nadřízeného.....	31
4.5.2. Vztahy na pracovišti mezi kolegy a stmelování kolektivu	33
4.5.3. Konflikty na pracovišti.....	38
4.5.4. Spokojenost na pracovišti	42
5. SHRNUTÍ VÝSLEDKŮ A DOPORUČENÍ	46

6. ZÁVĚR.....	48
7. SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	49
7.1. <i>Tištěné zdroje</i>	<i>49</i>
7.2. <i>Internetové zdroje</i>	<i>50</i>
8. SEZNAM SCHÉMAT	53
9. SEZNAM GRAFŮ	53
10. SEZNAM TABULEK	54
11. PŘÍLOHY	55

1. ÚVOD

Tato bakalářská práce se zabývá problematikou pracovního klimatu i kultury organizace a rozbořem konfliktních situací, které mohou v pracovním prostředí nastat. Kultura a klima firem se během posledních let stala velmi podstatným aspektem, který ovlivňuje jak konkurenceschopnost podniku, tak i jeho atraktivitu pro budoucí i stávající zaměstnance. Problematika pracovního klimatu je také podstatnou částí řízení lidských zdrojů a tím pádem má dopad i na řízení podniku jako celku. Řízení lidských zdrojů pak nemá na starost pouze přijímání a alokaci zaměstnanců, ale také veškerou péči o ně.

Zaměstnanci v podniku jsou jedním z nejdůležitějších prvků celé organizace, a proto je nutné pečovat o to, aby byli v pracovním prostředí spokojeni. Jejich spokojenost se poté velmi výrazně odráží na pracovní výkonnosti a tím pádem dokáže ovlivnit efektivnost a prosperitu celého podniku. Pokud totiž zaměstnanci pracují v prostředí, kde panuje negativní pracovní klima, svou práci neodvádí dostatečně kvalitně a můžou tím snížit efektivitu práce celého týmu. Každý podnik by tedy měl analyzovat a zkoumat klima v jednotlivých oblastech podniku a získávat tak pravidelný přehled o celkovém podnikovém klimatu. Pravidelnou analýzou podobného typu může zaměstnavatel nejen získat podstatné informace o klimatu jako takovém, ale také informace o jednotlivých zaměstnancích. Dle toho může být pro zaměstnavatele jednodušší vytvořit nejen adekvátní pracovní prostředí, ale také sestavit správně pracovní týmy s co nejvyšší efektivitou.

Z osobního přesvědčení, že klima v organizaci má velice podstatný vliv na každého zaměstnance podniku, bylo stanoveno téma této práce. Jedním z hlavních důvodů výběru tématu této bakalářské práce byla osobní zkušenost s různými faktory, které výrazně ovlivnily klima na pracovišti. Prvotním impulsem byl nástup do velmi stresujícího pracovního prostředí velké firmy, která je součástí světového koncernu. V takovémto prostředí má jedinec možnost přímo sledovat vliv, ať pozitivních či negativních faktorů, na mezilidské vztahy i celou organizační kulturu. Stresující pracovní prostředí a tím vyvolané případné konflikty či menší neshody mezi pracovníky jsou velmi často považovány za podstatné vlivy působící na klima celé organizace.

2. CÍL A METODIKA PRÁCE

Hlavním cílem této bakalářské práce je analyzovat pracovní klima ve vybraném oddělení firmy Škoda Auto, a. s. Tato práce obsahuje jak teoretickou, tak i praktickou část. V teoretické části této práce bude provedena literární rešerše a definovány důležité základní pojmy pro tuto problematiku. V praktické části bude poté zkoumáno klima v oddělení GQM tedy oddělení věnující se řízení kvality techniky celého vozu.

S hlavním cílem také úzce souvisí i výzkumná otázka, která je stanovena pro případovou studii řešenou v této práci. Tato výzkumná otázka je definována v následujícím znění:

- **Jaké klima se vyskytuje na pracovišti oddělení GQM ve Škoda Auto, a. s.?**

Samotná případová studie bude probíhat formou dotazníkového šetření, které povede k vyhodnocení pracovního klimatu ve Škoda Auto, a. s. Dotazník bude zaměřený na to, jak zaměstnanci vnímají přístup svého nadřízeného, jaký vztah s vedoucím pracovníkem mají, jaké mezilidské vztahy komplexně na pracovišti panují, aktivita zaměstnanců při mimopracovních aktivitách sloužících ke stmelování kolektivu. V neposlední řadě se dotazník také zaměřuje na četnost konfliktů, jejich nejčastější příčiny a celkovou spokojenost na pracovišti.

Dotazník bude distribuován elektronickou formou pomocí webové stránky Survio.com, která umožňuje tvorbu, distribuci i sběr výsledků dotazníku. Zaměstnancům bude rozeslán webový odkaz, který pracovníky přesměruje na plně anonymní dotazník. Vzhledem k tomu, že dotazník bude rozšířen elektronicky bez nutnosti dalšího přihlášení respondenta, je zaměstnancům poskytnuta plná anonymita při vyplňování dotazníku.

3. TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE

Při každém kontaktu, či jakékoliv jiné činnosti, kde se střetává jedinec s jiným jedincem, vzniká určitý druh vztahu. Tyto vztahy mohou mít velmi širokou škálu podob, zejména co se kvality týče, od jednoznačně pozitivních vztahů až po ty zcela negativní. Každý jedinec, který je součástí organizace, je jedinečný stejně jako pracovní klima daného podniku.

Stejně jako v běžném sociálním životě, jsou interpersonální vztahy, tedy vztahy mezi lidmi, důležité i v životě profesním. Dle Koubka (2009, str. 325) při práci v organizaci vznikají vztahy rozčleněné do následujících skupin:

- a) Vztahy mezi pracovníkem a zaměstnavatelem, tedy zaměstnanecké vztahy
- b) Vztahy mezi pracovníkem a sdružením zaměstnanců (např. odborová organizace)
- c) Vztahy mezi sdružením zaměstnanců a zaměstnavatelem
- d) Vztahy mezi nadřízeným a podřízeným
- e) Vztahy k zákazníkům a veřejnosti
- f) Vztahy mezi pracovními kolektivy v organizaci
- g) Vztahy mezi spolupracovníky

Pracovní vztahy v organizaci, tedy všechny výše uvedené, mají formální a neformální podobu. Oba tyto pohledy je možné nalézt u všech druhů pracovních vztahů, rozdílný je pak jen jejich poměr. Interpersonální vztahy výrazně ovlivňují dosahování cílů jak celé organizace, tak pracovních i životních cílů jednotlivých pracovníků. Korektní, harmonické a uspokojivé pracovní mezilidské vztahy vytvářejí produktivní klima, které má pozitivní vliv na výkon celé organizace. (Koubek, 2009, str. 326)

Mezilidské vztahy na pracovišti je tedy potřeba posilovat a neustále rozvíjet, jelikož mají velmi podstatný vliv na chod celé organizace. Pozitivní pracovní vztahy mezi jednotlivými zaměstnanci značí dobře fungující pracovní kolektiv utváří v organizaci efektivně a produktivně fungující pracovní klima. Naopak negativní vztahy, například časté konflikty mezi pracovníky, způsobují nefunkční pracovní klima a tím tedy i špatné fungování organizace jako celku.

„Vztahy mezi zaměstnanci mají vždy velkou váhu. Natolik velkou, abychom se jim aktivně věnovali, abychom jim dávali svou pozornost a abychom je aktivně pěstovali“ (Bednář, 2013, str. 9)

3.1. Firemní kultura

„Organizační kultura je jevem, který je velmi složitý, nesnadno definovatelný a postižitelný, který však významným způsobem ovlivňuje dlouhodobou úspěšnost podniku. Na jedné straně může být zdrojem síly organizace či dokonce zdrojem její destrukce.“ (Lukášová, Nový a kol., 2004, předmluva)

„Kultura“ jako konkrétní termín se začal aktivně využívat až v 70. letech 20. století při úvahách o rozvoji organizace jako celku. V rámci tématu, kterým se zabývá tato práce, je nutné rozebrat problematiku firemní kultury, protože se jedná o základní prvek, od kterého se odvíjejí další podkapitoly níže rozebrané.

Podniková kultura je dle odlišných autorů vykládána různě. Michael Armstrong (2007, str. 245) ve své knize Řízení lidských zdrojů: Nejnovější trendy a postupy uvádí, že podniková kultura *„představuje soustavu hodnot, norem, přesvědčení, postojů a domněnek, která sice asi nebyla nikde výslovně zformulována, ale určuje způsob chování a jednání lidí a způsoby vykonávání práce.“* (Armstrong, 2007, str. 245) Z uvedené definice je zcela zřejmé, že kultura organizace se týká celé řady faktorů, které ji přímo nebo nepřímo ovlivňují, jako jsou morální hodnoty jednotlivých pracovníků, normy a politika organizace, nebo i zaměstnanecký postoj k práci. Organizace s dobrou firemní kulturou se tak stává nejen přitažlivější a atraktivnější pro své zaměstnance, ale ovlivní i chod celého podniku.

Různé druhy kultur včetně kultury firemní mají mezi sebou pevné vzájemné vazby, které je nutné si ujasnit. Management, a tedy i kultura obecně se s postupem času stávají více mezinárodní záležitostí, ať už se jedná o vzrůst počtu mezinárodních firem na českém trhu nebo o častější součinnosti a poskytování zahraničního kapitálu ve firmách působících v České republice. Touto problematikou se ve své práci zabývá Jakubíková (1997), která zde uvádí: *„... podniková kultura je ovlivněna kulturou společnosti, kulturou regionální, podnikatelskou kulturou, kulturou odvětví, podnikovými subkulturami, kulturou vrcholového managementu a také procesy probíhajícími vně i uvnitř samotného*

podniku.“ (Jakubíková 1997; in Šigut: Firemní kultura a lidské zdroje 2004; str.30). Názorně jsou tyto vzájemné vazby a vztahy kultur prezentovány v následujícím schématu, které rovněž definovala již výše zmíněná autorka D. Jakubíková (1997).

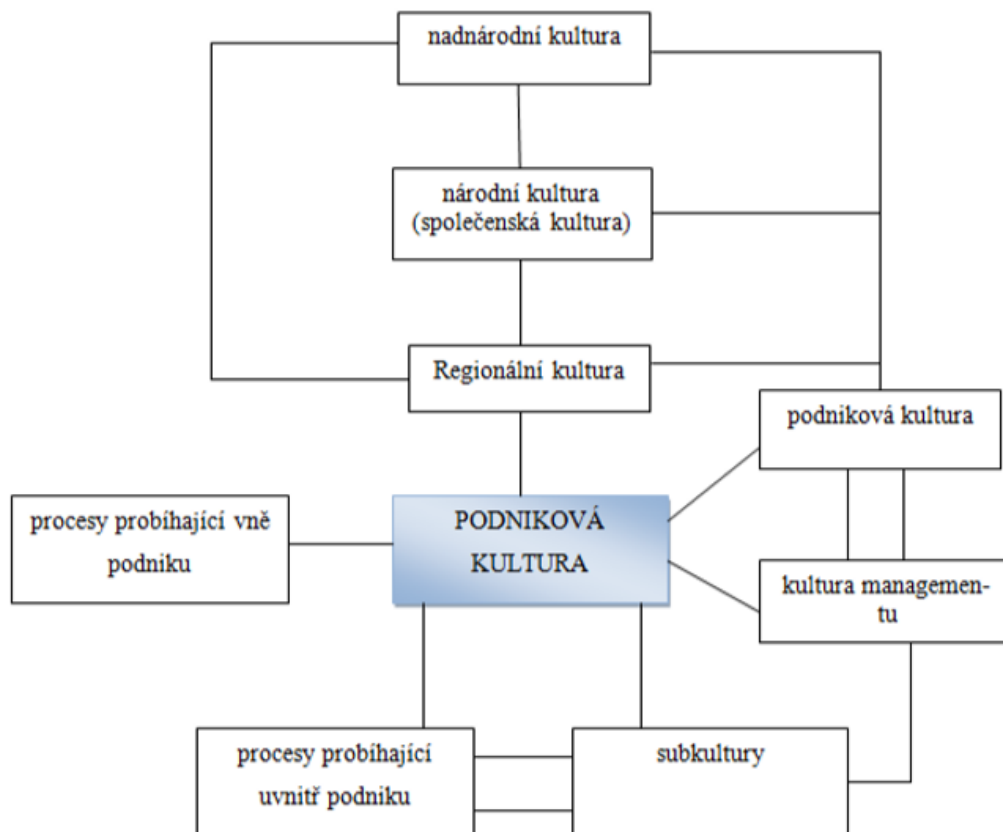


Schéma 1: Východiska formování podnikové kultury (Jakubíková 1997; in Šigut: Firemní kultura a lidské zdroje, 2004, str. 30)

3.1.1. Význam firemní kultury

Jak uvedli Furnham a Gunter (1993; in Michael Armstrong: Řízení lidských zdrojů: Nejnovější trendy a postupy; 2007; str. 246) „Kultura představuje „tmel společnosti“ a plodí pocit „to jsme my“, čímž působí proti procesům diferenciaci, které jsou nevyhnutelnou součástí života organizace.“

Myšlenku týkající se významnosti firemní kultury díky svému průzkumu z roku 2003 formulovali Purcell a kol. Jejich zjištění ukazovalo na existenci „něčeho“ v organizacích,

co začali označovat jako „velkou myšlenku“. Základem této „velké myšlenky“ bylo prohlášení složené pouze z několika málo charakteristik, které poněkud přesně zhodnotily organizaci jako celek, ale i to čím se zabývá. Myšlenka tedy měla pro organizaci velký význam, protože díky její formulaci mohla konkrétní organizace vytvořit všeobecně silnou kulturu, kterou měla možnost řídit tak, aby se v organizaci co nejlépe ujala a umožnila se podniku orientovat na lepší výkon. (Michael Armstrong, 2007, str. 247)

Z výše zmíněného vyplývá, že firemní kultura v organizacích je velmi podstatnou součástí řízení celé společnosti. Z toho důvodu je důležité kulturu rozebrat podrobněji a zmínit například i jednotlivé prvky kultury organizace.

3.1.2. Prvky organizační kultury

Jako základní skladební složky kulturního systému, neboli kulturní prvky, jsou uváděny nejjednodušší funkční a strukturální jednotky, které jsou autory ve své podstatě vymezovány velmi podobně, až jednotně. „*Nejčastěji jsou za prvky kultury považovány: základní předpoklady, hodnoty, normy, postoje a dále vnější manifestace kultury, které bývají označovány jako artefakty materiální a nemateriální (behaviorální) povahy.*“ (Lukášová, Nový a kol., 2004, str. 22). V praxi se jedná o následující prvky organizační kultury:

- a) Artefakty (materiální a nemateriální)
- b) Základní předpoklady, hodnoty a postoje
- c) Normy chování
- d) Jazyk
- e) Historky a mýty
- f) Zvyky, rituály a ceremoniály
- g) Hrdinové
- h) Firemní architektura a vybavení

Prvními prvky organizační kultury můžeme uvažovat **artefakty** materiální povahy, kam se řadí například architektonické řešení budov, vybavení podniku, vyprodukované zboží (služby), výroční zprávy, materiály sloužící k propagaci firmy apod. Naopak artefakty

nemateriální povahy mohou obsahovat jazyk, který firma používá, historky a mýty, firemní hrdiny, zavedené zvyky, rituály, ceremoniály a další.

Většina autorů se shoduje ve vymezení prvků organizační kultury a jako další uvádějí **základní předpoklady**. Jedná se především o běžné a zafixované představy o fungování nejen firmy, ale společnosti jako celku. Je velice obtížné je identifikovat, a to především díky jejich automatickému a nevědomému fungování. To, co je v podniku považováno jednotlivci za důležité a má určitý význam se dá obecně shrnout do jednoho pojmu, hodnoty. Kluckhohn a Strodtbeck hodnoty formulovali takto: „*co je pro jednotlivce či skupinu explicitně či implicitně žádoucí a co ovlivňuje výběr z možných způsobů, nástrojů a cílů činnosti.*“ (Kluckhohn a Strodtbeck 1961; podle Adler 1991; in Lukášová, Nový a kol. 2004, str.23). Hodnotový systém jednotlivých zaměstnanců firmy je velmi podstatnou součástí organizační kultury, protože systém jednotlivců dohromady tvoří celý hodnotový systém společnosti. Tento systém determinuje to, co je pro společnost významné a považováno za správný krok pro podnik. Hodnotový systém společnosti bývá zpravidla zafixován v etickém kodexu nebo poslání společnosti a každý zaměstnanec by měl být s hodnotami společnosti průběžně seznamován. Posledním prvkem úzce souvisejícím se základními předpoklady jsou postoje. Tyto postoje jsou především využívány ve vztahu k negativnímu či pozitivnímu přístupu člena organizace k různým věcem, událostem i problémům. „*Jsou produktem hodnocení, v němž jsou integrovány kognitivní, emotivní a konativní složky psychiky. Kognitivní procesy přinášejí člověku poznatky, v emocích prožívá jejich význam a v postojích zaujímá vůči objektům hodnotící vztah – objekt hodnocení se mu jeví jako žádoucí či nežádoucí, dobrý či špatný.*“ (Lukášová, Nový a kol, 2004, str. 23)

Způsob, jakým se ve společnosti jednotlivci chovají a vystupují, musí být v organizační kultuře také upraven. Mluvíme tedy o nepsaných pravidlech chování, které nazýváme normami. **Normy chování** v organizaci se striktně netýkají pouze chování, ale také vzájemné komunikace ve skupině, rychlosti a kvality odváděné práce, způsobu, jakým členové organizace jednájí se zákazníky, jazyků, které jsou ve firmě běžné používány a v neposlední řadě i vhodného odívání. Dodržování těchto norem v podniku je pro zaměstnance zásadní povinnost, protože případné nedodržování je trestáno mnohdy nejen ze strany zaměstnavatele, ale i spolupracovníků. Ostatní členové společnosti se chovají odmítavě, chladně, omezují vzájemnou komunikaci na minimum, a to může mít za následek i nežádoucí konflikty. Pro zaměstnavatele jsou tyto normy zásadním prvkem, neboť díky

nim je možné regulovat chování zaměstnanců a tím i zajistit klidné a kvalitní pracovní prostředí.

Jedním z dalších podstatných prvků organizační kultury je **jazyk**, protože „*odráží předpoklady a hodnoty zastávané v organizaci, míru formálnosti či neformálnosti vztahů apod. a je důležitou determinantou vzájemného porozumění, koordinace a integrace uvnitř firmy.*“ (Lukášová, Nový a kol, 2004, str. 24). Pokud jazyk, který je ve společnosti používán, je pro všechny členy srozumitelný, odpadají jazykové bariéry, a tudíž ve firmě panuje větší emocionální pohoda. Tyto komunikační bariéry mohou být strůjcem nedorozumění v podstatných záležitostech a mnohdy mohou vyústit až v konfliktní situaci.

Historiky jsou v rámci organizace považovány za důležitý indikátor kultury a nástrojem předávání organizační kultury. V praxi jsou často zdrojem užitečných a podstatných informací, například informace o rozdělení moci ve společnosti. Historiky v tomto případě sice vychází ze skutečných událostí, ale jejich jedinou negativní vlastností je to, že jsou často jednotlivými „vypravěči“ upravovány a přibarčovány. Z tohoto důvodu je velice obtížný jejich správný výklad. V úzké souvislosti s historikami jsou také **mýty**. Na rozdíl od historek, které jsou založené na pravdivém základu, jsou mýty smyšlené. Ve společnostech vznikají především z důvodu, že lidé uvnitř společnosti potřebují něčemu nebo v něco věřit. Z praktického hlediska se může například jednat o mýtus, že určitá metoda práce funguje, i když jí nikdo předtím nezkoumal ani neměřil.

„**Zvyky, rituály a ceremoniály** jsou ustálené vzorce chování, které jsou v organizaci udržovány a předávány. Jako součást organizační kultury napomáhají hladkému fungování organizace, snižují nejistotu pracovníků, vytvářejí stabilní a předvídatelné prostředí a umožňují pracovníkům vytváření vlastní identity.“ (Lukášová, Nový a kol, 2004, str. 24). V praxi se zvyky ve společnosti spíše zaměřují na osobní stránku. Může se jednat například o zažité zvyky oslav narozenin mezi zaměstnanci nebo i pořádání vánočních večírků. Zvyky i rituály jsou si svým významem velice podobné. Rituály oproti zvykům navíc mají symbolickou hodnotu. V praxi se může jednat například i o pouhý pozdrav nebo hlasování na poradách. V neposlední řadě je třeba zmínit i ceremoniály, které jsou pečlivě připravované události na slavnostní úrovni. Obecně zvyky, rituály a ceremoniály mají jednu společnou a velmi zásadní funkci, posilování organizační kultury a předcházení vzniku konfliktů na pracovišti.

Jedním z posledních prvků organizační kultury jsou **hrdinové** společnosti. Každý hrdina ve společnosti má své místo a plní pro společnost důležité funkce jako například: „*dokládají dosažitelnost úspěchu pro každého zaměstnance, poskytují modelové chování, nastolují vysoké standardy výkonu, symbolizují organizaci vnějšmu světu, udržují a posilují jedinečnost organizace, motivují zaměstnance.*“ (Lukášová, Nový a kol, 2004, str. 25). Hrdina může mít jak dlouhodobou podstatu, tak i tu krátkodobou, se kterou se můžeme v praxi setkat mnohem častěji. Hrdinové s dlouhodobou působností jsou schopni ovlivnit i celé generace lidí. Mezi ty nejznámější jména hrdinů se řadí Henry Ford, Tom Watson a v rámci naší země například Tomáš Baťa. Naopak s hrdiny krátkodobého charakteru se můžeme běžně v praxi setkat, například se často volí nejlepší prodejce za měsíc nebo dokonce za týden či dokonce denně.

Posledním zmíněným prvkem organizační kultury je **firemní architektura a vybavení**. V dnešních dnech se vzhledu věnuje velké množství prostředků proto, že i vnější architektura a vnitřní vybavení firmy má vliv na firemní kulturu a zároveň se stává součástí celkové image společnosti. Pokud bude kvalitní, moderní a příjemné prostředí pro pracovníky vytvořeno, budou se cítit v zaměstnání dobře a od toho se bude odvíjet jejich kvalitnější pracovní výkon a klidné mezilidské vztahy.

Všechny výše zmíněné prvky kultury je vhodné určitým způsobem seskupit. Z tohoto důvodu je žádoucí zde zmínit i základní struktury organizační kultury, ve kterých jsou jednotlivé prvky zorganizovány.

3.1.3. Základní struktura firemní kultury

3.1.3.1. Scheinův model organizační kultury

Velmi populárním pojetím kultury je tzv. Scheinův model. E. H. Schein (1985; in Ian Brooks 2003; str. 221) uvedl, že kulturu organizace můžeme nalézt na třech úrovních znázorněných na níže zmíněném schématu.

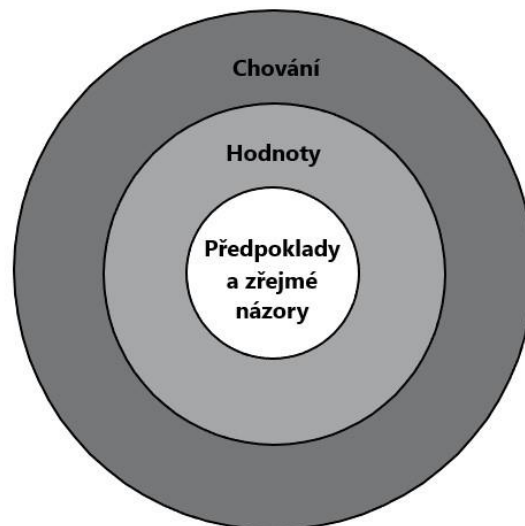


Schéma 2: Tři úrovně kultury (Schein 1985; in Ian Brooks: Firemní kultura; 2003; str. 221)

Základní předpoklady a zřejmé názory představují jádro kultury nebo také nejhlubší a často neuvědomovanou úroveň kultury, která funguje plně automaticky. Tato úroveň je velmi stabilní, nejméně náchylná na změny a je považováno za nevhodné i nemístné jakkoliv o tom diskutovat.

Hodnoty a normy jsou z hlediska funkce považovány za regulátory firemní kultury a z tohoto důvodu je můžeme brát jako velmi důležitou součást této struktury. Jejich regulující funkcí je především určovat normy chování členů skupiny v klíčových situacích.

Chování (artefakty) jsou všechny vnější projevy kultury. Jedná se o nejpovrchnější součást struktury a je nejčastěji vnímána člověkem, který se se zcela neznámou a nezvyklou kulturou setkal poprvé. Je snadné je pozorovat a popsat, ale bez znalosti ostatních složek kultury není jejich význam jednoznačný, a tudíž je velmi obtížná jejich interpretace.

3.1.3.2. Model dle Wendy Hall

Dalším z autorů, kteří vymezili strukturu organizační kultury je W. Hall, která ve své práci definovala rovněž tři úrovně kultury:

1. „Úroveň A: artefakty a etiketa (*Artifacts and etiquette*)
2. Úroveň B: chování a jednání (*Behaviors and actions*)
3. Úroveň C: základní morální normy, názory a hodnoty (*Core morals, beliefs, values*)“ (Lukášová, Nový a kol., 2004, str. 31)

Dle autorky je v úrovni A obsažen jazyk, způsoby oslovení, kultury stolování, způsob odívání, typy pozdravů, dominantní sporty apod. Jako první je uváděna proto, že je nejvíce viditelná a nejsnadněji pozorovatelná.

Na druhé úrovni se poté setkáváme se způsoby, jakými zaměstnanci své činnosti a povinnosti vykonávají. Tyto způsoby společně tvoří určité vzorce, které autorka nazvala kulturními styly. Jako kulturní styl se dá považovat například styl řešení konfliktů nebo styl, jakým se rozhoduje. Jejich pozorování je o něco komplikovanější než u první úrovně, ale není nemožné, pouze je k pozorování nutná dostupnost diagnostických nástrojů.

Poslední úroveň, zvaná úroveň C obsahuje základní morální normy, názory a hodnoty. Funkcí této úrovně je determinace toho, co je špatné či dobré, správné či nesprávné. Tato úroveň je velmi souhrnná, nejhůře viditelná, ale také zároveň nejlépe odolává změnám ve společnosti.

Vzhledem ke zpracování dotazníkového šetření analytické části této práce a správného identifikování organizační kultury ve firmě níže zkoumané, je nutné si dále definovat některé druhy firemních kultur.

3.1.4. Vybrané druhy firemní kultury

Dle Furnhama a Guntera (1993, in Armstrong, 2007, str. 246) lze podnikovou kulturu jen velmi obtížně definovat a vymezit. Dynamika a proměnlivost je během krátkého časového období poměrně nízká, tedy kultura organizace má relativní stabilitu. Tím pádem i jakákoliv změna stávající nebo vytvoření úplně nové kultury je poněkud časově náročné.

Dále můžeme kulturu členit na různé druhy podnikové kultury. Existuje hned několik způsobů, jak ji rozdělujeme. Podle Cejthamra a Dědiny (2005) je to:

- **Kultura silová** – „vychází z ústředního zdroje síly (moci) a prostřednictvím paprsků prostupuje celým podnikem.“ (Cejthamr a Dědina, 2005, str. 265). S tímto druhem kultury se můžeme setkat především v malých podnicích, které jsou řízeny pouze několika vybranými osobnostmi.
- **Kultura úlohová** – setkáme se s ní především v oblasti financí, nákupu nebo výroby. Firmy tohoto druhu se vyznačují především ustálenou, zaběhnutou byrokracií a fungují podle logických a racionálních principů.
- **Kultura úkolová** – orientuje se na práci a projekty. Snaží se spojit zdroje a kandidáty, kteří jsou vhodní pro práci nebo projekt. K tomuto je využíváno sjednocujících tendencí pracovní skupiny. V praxi se s tímto druhem kultury můžeme setkat v podnicích s maticovou organizační strukturou.
- **Kultura osobní** – ve středu zájmu je jednotlivec. V této kultuře by měly všechny součásti struktury sloužit jednotlivým pracovníkům, a pokud se skupina lidí rozhodne sjednotit se do nějakého sdružení, pak má firma osobní kulturu. Praktickým příkladem této kultury jsou například seskupení právníků, obhájců, architektů, lékařů apod.

Každý z těchto druhů kultur nemusí nutně vyhovovat všem zaměstnancům. Lidé jsou různí, a ne všichni zastávají stejně preference, proto je velmi důležité (pro jejich dobrý pocit z vykonané práce), aby se jejich povaha, vlastnosti a preference co nejvíce shodovaly s kulturou části podniku, ve které jsou zaměstnáni.

Výše zmíněné členění firemní kultury není jediným rozdělením. Dále se dá organizační kultura členit dle toho, jak velká je míra rizika, která je spojena s aktivitami podniku a také podle rychlosti informování zaměstnanců o úspěšnosti a účinnosti jejich rozhodnutí a záměrů. Dle těchto hledisek rozdělují Cejthamr a Dědina (2005) ve své práci kulturu následujícím způsobem:

- **Macho, tough-guy** – drsná, přísná nebo také chlapská kultura, ve které je nutné často riskovat. Zpětnou vazbu na svá rozhodnutí jednotlivci dostávají velmi rychle. Tito zaměstnanci jsou většinou velmi vysoce finančně ohodnoceni. Na tyto jednotlivce často působí vysoký tlak a rušné prostředí, což má za následek

rychlejší nástup tzv. syndromu vyhoření. V této kultuře jsou také na denním pořádku různé konflikty a temperamentní chování, které se ale toleruje. Naopak časté změny v řadách zaměstnanců způsobují problémy při vytváření pevné a ucelené kultury. Typickými představiteli mohou být policisté, chirurgové nebo například i různí poradci.

- **Work-hard/play-hard** – jak již anglický název napovídá, jedná se o kulturu tvrdé práce a zábavy. Výhodou vlastností této kultury je velmi nízká míra rizikovosti vykonávaných činností a rychlý „feedback“, neboli zpětná vazba. Úsilí podniků s touto kulturou je zaměřeno především na uspokojení potřeb zákazníků a na co nejlepší dynamičnost činností. I přesto, že mnohdy tyto podniky dosahují velmi vysokých zisků, je úspěchu často dosahováno na úkor kvality poskytovaných produktů či služeb. V praxi můžeme mezi typické představitelé zařadit například realitní agenty, experty v oblasti IT nebo společnosti masové spotřeby, například „fast food“ (McDonalds, KFC, Starbucks apod.).
- **Bet-your-company** – „*hop nebo trop*“. Specifickou vlastností této kultury je především vysoká míra rizikovosti a velmi pomalá zpětná vazba, což může vést k dlouhodobé nejistotě týkající se opatření, která byla dříve zavedena. Tento typ kultury využívají především společnosti zaměřující se na svou budoucnost a považují za nutné do podniku investovat. Zároveň se jedná o organizace, které vynikají svou přesnou hierarchií, jako například armáda, investiční banky nebo společnosti podnikající v naftovém průmyslu.
- **Procesní kultura** – charakteristickým rysem je zde nízká míra rizika, ale zároveň i pomalý „feedback“. Tato pomalá zpětná vazba má za následek to, že zaměstnanci příliš upírají svou pozornost na to, jakým způsobem svou práci vykonávají, než na samotný obsah a význam své práce. Jejich soustředění je pak zaměřeno spíše na nedůležité detaily a bezchybnost po formální stránce. Výsledné finanční ohodnocení zaměstnanců není téměř vůbec ovlivněno jejich pracovním výkonem. V praxi je možné se s tímto druhem kultury setkat například v obchodních bankách, pojišťovnách nebo také v organizacích státní sféry. (Cejthamr, Dědina 2005, str. 266)

Dalším pojmem, který je třeba rozebrat pro správné uchopení tématu, je firemní klima, označované jako atmosféra v organizaci. Tento pojem je ve velmi úzké interakci s firemní

kulturou, protože se zabývá především tím, jak jednotliví zaměstnanci vnímají podnikovou kulturu.

3.2. Firemní klima

„Nejnsnadnější je považovat za klima organizace to, jak lidé vnímají kulturu v organizaci (jak ji vidí a jak o ní smýšlejí)“ (Armstrong, 2007, str. 246)

Denison (1996), jež se zabýval organizačním klimatem *„navrhl, aby se kultura vztahovala k hloubce struktury organizace, která je zakořeněna v hodnotách, přesvědčeních a domněnkách vyznávaných členy organizace. Naproti tomu klima (atmosféra) se vztahuje k těm aspektům prostředí, které členové organizace vědomě vnímají, které si uvědomují.“ (Denison, 1996, in Armstrong, 2007, str. 246)*

Ačkoliv je organizační klima dle různých autorů vykládáno různými způsoby, velký podíl autorů odkazuje ve svých pracích a výzkumech na devět oblastí, na které se společnosti ve snaze o správné fungování klimatu zaměřují. Těmito oblastmi jsou (ERC, 2014, online zdroj):

- Inovace
- Flexibilita
- Uznání
- Starost o zaměstnance
- Vzdělávání a rozvoj
- Etika
- Kvalitní výkon
- Zapojení a posílení postavení
- Vedení

Na firemní klima má vliv velmi mnoho jak vnitřních, tak i vnějších faktorů. Tím, že každý zaměstnanec a člen firemní kultury má jiné preference a jinak vnímá vliv různých faktorů na atmosféru na pracovišti, je nutné klima organizace průběžně posuzovat. Vnímání klimatu se dá jednoduše hodnotit různorodým dotazníkovým šetřením. Zde je uvedena

jedna z mnoha možností posuzování firemního klimatu vytvořená Litwinem a Stringerem, který se zabývá osmi dimenzemi (Armstrong, 2007, str. 252):

1. **Struktura** – pocity, které se týkají omezení a svobody ve výkonu práce a také toho, do jaké míry panuje na pracovišti formální nebo neformální atmosféra.
2. **Odpovědnost** – pocit důvěry, která je danému zaměstnanci poskytována během výkonu důležité práce.
3. **Riziko** – vnímání rizika a náročnosti postavení na pracovní pozici i v celé organizaci včetně k tomu adekvátního důrazu na míru rizika, které je vědomě podstupováno nebo naopak „hru na jistotu“.
4. **Srdečnost** – zda na pracovišti existuje poměrná část neformálních až přátelských společenských skupin.
5. **Podpora a pomoc** – pocit užitečnosti manažerů a kolegů, včetně důrazu na kolegiální pomoc a podporu
6. **Normy** – vnímaný význam předpokládaných nebo výslovných cílů norem pracovního výkonu, důraz na dobře vykonanou práci a podněcování osobních a týmových cílů
7. **Konflikt** – pracovníci i manažeři si přejí slyšet odlišné názory a důraz se zde klade na upřímné a otevřené informování o problémech než na jejich maskování nebo ignoraci.
8. **Identita** – zaměstnanec nabývá pocitu, že patří k podniku a je důležitým členem pracovního týmu

Narušené firemní klima v podniku je znatelné hned na první pohled. V pracovních skupinách i mezi jednotlivými pracovníky dochází k častějším konfliktům. Klima může negativně ovlivnit hned několik faktorů najednou, například: nedostatečná informovanost, nesrozumitelné zadání úkolu, nízká úroveň ohodnocení nebo špatná péče o zaměstnance. Podniky založené na výše zmíněných faktorech jsou vysoce neefektivní a časem může dojít i k jejich úplnému rozpadu.

Pro vytvoření a udržení dobře fungujícího klimatu v podniku a v konkrétních pracovních týmech je důležité dle Bedrnové a Nového (2002, str. 491-492) dodržovat následující body:

- ⇒ každý uznává druhého jako rovnocenného partnera

- ⇒ názorové rozdíly by měly být chápány jako zdroj informací, a ne jako rušivý faktor,
- ⇒ konflikty se nezakrývají, nýbrž odkrývají, a diskutuje se o jejich příčinách
- ⇒ je třeba se vyvarovat šeptání se sousedy, telefonátů, rozhovorů po straně,
- ⇒ všichni členové týmu by měli být informováni shodně

To, jaká je v zaměstnání atmosféra, tedy firemní klima, je z velké části ovlivněno personálním složením na pracovišti. Každý jednotlivec v podniku tedy určitým způsobem ovlivňuje to, jak je atmosféra vnímána.

3.3. Zaměstnanecké vztahy

V organizacích se obvykle rozlišuje několik druhů zaměstnaneckých vztahů. Za základní rozdělení lze považovat formální a neformální vztahy. Jak již lze tušit, za formální vztahy můžeme považovat pracovněprávní vztahy, které jsou upraveny předpisy. I tyto pracovněprávní vztahy je možné dále rozdělit na vztahy individuální a kolektivní. S individuálními vztahy se můžeme v organizacích setkat především ve formě vztahu mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem, tedy obvyklý pracovněprávní vztah smluvně zavazující zaměstnance k výkonu závislé práce. Jako kolektivní vztahy jsou považovány ty, v nichž jsou hlavními aktéry odborové organizace a zaměstnavatel.

Na druhé straně vztahy v organizacích, které jsou neformální, vznikají spontánně a jejich fungování není upraveno žádnými striktními předpisy. Tyto vztahy panují především mezi jednotlivými zaměstnanci. Pro správné fungování pracovních vztahů obecně, je nutné, aby všichni členové organizace dodržovali určité zásady a pravidla. *„Pracovní vztahy, jejich kvalita, vytvářejí rámec významně ovlivňující dosahování cílů organizace i pracovních a životních cílů jednotlivých pracovníků. Korektní, harmonické, uspokojivé pracovní a mezilidské vztahy vytvářejí produktivní klima, které má velmi pozitivní vliv na individuální, kolektivní i celoorganizační výkon.“* (Koubek, 2007, str. 326)

Vzhledem k tomu, jaký vliv na celý podnik mají vztahy mezi zaměstnanci, zaměstnavatelem i odborovými organizacemi, a to nejen vztahy formální, ale i neformální, je nutné se zaměřit i na jejich posílení. Každý podnik ve vyspělých zemích by se měl v rámci personálního řízení zaměřit i na kvalitu zaměstnaneckých vztahů. K vytvoření zdravých

pracovních vztahů se používají zásady, mezi něž poté můžeme zařadit (Koubek, 2007, str. 328):

- Respektování, dodržování určitých zavedených striktních pravidel, smluv, dohod a ohled na lidská práva především ze strany vedoucích pracovníků a zaměstnavatele.
- Uznávání odborových organizací jako partnery vedení organizace i zaměstnavatele.
- Formulace a realizace správné personální politiky v podniku, získávání, výběru, hodnocení, odměňování, rozmisťování a rozvoje zaměstnanců.
- Inovace ve stylu vedení pracovníků a formování týmů.
- Pomocí vzdělávacích aktivit klást důraz na rozvoj a formování osobnosti zaměstnanců.
- Vytvořit pro své zaměstnance příjemné, klidné a vyhovující pracovní prostředí a v souvislosti s tím dbát na ochranu jejich zdraví a bezpečnost.
- Pečovat o kvalitní komunikaci se zaměstnanci a intenzivně je informovat o dění ve společnosti. Výjimku pak tvoří informace, které jsou z nějakého důvodu utajené či důvěrné.
- Pomocí organizace kulturních a jiných společenských či sportovních aktivit pečovat o žádoucí mezilidské vztahy a sociální rozvoj pracovníků.

Pokud zaměstnanecké vztahy na pracovišti nejsou ideální, je velmi pravděpodobné, že dříve či s větším časovým odstupem mohou vzniknout konflikty. Vzhledem ke struktuře analytické části této práce a průzkumu provedeného ve zkoumané společnosti je vhodné si nastínit problematiku konfliktních situací vznikajících v zaměstnání.

3.4. Konflikty na pracovišti

„Konflikt si představme jako snahu narušit výsledky něčí práce. Konflikt pramení z rozdílných cílů a protikladného jednání. V konfliktních situacích je jedna nebo více stran přivedena do konfrontace s ostatními.“ (Cejthamr a Dědina, 2010, str. 264)

„Konflikt je náročná životní situace, která v lidech vyvolává stresovou reakci. Jedná se o proces, kdy se dvě či více stran domnívají, že ostatní jednají nebo budou jednat

protichůdně. Většinou je konflikt vnímán jako negativní, ale při specifických nastaveních mají naopak pozitivní efekty.“ (Bednář a kol., 2013, str. 187)

Konflikty nás provázejí neustále, jak v pracovním, tak i soukromém životě. Bez konfliktů není možná lidská existence, je to totiž to, co dělá člověka člověkem. Výše jsou uvedeny dvě nejvýstižnější definice konfliktu jako takového. Jelikož se s konflikty setkáváme den, co den, bylo by zcela irelevantní domnívat se, že je lze zcela odstranit.

Z převážné většiny případů je konflikt vnímán jako negativní faktor. Nemusí to však tak být pokaždé, protože ne pro každou firmu je daný konflikt problémem, nýbrž je vnímán jako kreativní potenciál. Je samozřejmostí, že tento kreativní potenciál konfliktu je možno využívat pouze v určitých mezích, které by si měl každý podnik uvědomit. Pokud se ale podaří přeměnit „*destruktivní konflikt na jeho konstruktivní formu*“, potom je možné nad ním získat absolutní kontrolu. (Bednář a kol., 2013, str. 93)

Pokud se již konflikt objeví na pracovišti, je nutné ho s co nejmenším prodlením řešit. Aby mohl být konflikt efektivně a trvale vyřešen, je nezbytné znát jeho příčinu a vlastnosti.

3.4.1. Předpoklady a vlastnosti konfliktů

Nejčastějším předpokladem a zároveň příčinou vzniku konfliktu na pracovišti jsou osobní vlastnosti jednotlivých pracovníků, kteří se v organizaci pohybují. Z tohoto důvodu je důležité již při pracovních pohovorech vybírat pouze ty pracovníky, kteří se zdají být nejméně konfliktními. Většina konfliktů není způsobena pouze jedním faktorem, ale kombinací několika faktorů najednou. Dle Cejhamra a Dědiny mezi zdroje konfliktů můžeme zařadit: „*změny okolí, vyjasnění úkolů a cílů, přerozdělení zdrojů, personální politika a postupy, nepeněžní odměny, rozvoj interpersonálních dovedností, skupinové aktivity, řízení a vedení, organizační procesy a sociotechnický přístup.*“ (Cejhamr a Dědina, 2010, str. 272)

Aby případný konflikt mohl být vyřešen správnou a účinnou strategií, je třeba identifikovat rovinu, na které daný konflikt vzniká. Tyto roviny mohou být například:

- Věcná rovina – cíl, kterého chtějí oba účastníci konfliktu dosáhnout

- Emocionální rovina – psychické potřeby odrážející se ve vztahu mezi účastníky konfliktu
- Hodnotová rovina – konflikt na základě hodnot nebo základních postojů obou stran

Dalšími vlastnostmi vystihující podstatu konfliktu je dynamičnost a složení z mnoha vrstev. Tyto vlastnosti naznačují, že je třeba se na konflikty dívat jako na celý systém a nahlížet na něj z různých perspektiv. Není možné konflikty vnímat pouze jako negativní aspekt fungování organizace. Konflikty lze také využít jako zásobárnu nových nápadů a myšlenek ke zlepšení fungování pracovních týmů i celé organizace.

3.4.2. Druhy konfliktů

Vzhledem k příčinám vzniku konfliktů a tím, jaké faktory jsou považovány za spouštěcí mechanismus, můžeme snadno definovat různé druhy konfliktů. Dle Bednáře (2013) mezi základní členění řadíme:

- ❖ **Intrapersonální konflikty** – jedná se především o osobní vnitřní konflikt jednotlivce. Tento druh konfliktu se nejčastěji objevuje u introvertů.
- ❖ **Interpersonální konflikty** – pře, které se odehrávají mezi dvěma či více jedinci. Účastníky tohoto druhu konfliktu se stávají většinou jedinci s extrovertní povahou, protože dávají více najevo svoje postoje a názory.
- ❖ **Vnitroskupinové konflikty** – jedná se o rozpory v rámci jedné pracovní či sociální skupiny. Například se spolupracovníci v týmu nemohou shodnout na vhodném způsobu řešení pracovního úkolu. Řadí se mezi velmi častý druh konfliktu na pracovišti.
- ❖ **Meziskupinové konflikty** – jak již název napovídá, jedná se o konflikty mezi dvěma a více pracovními nebo sociálními skupinami. (Bednář a kol., 2013, str. 92)

Dále je vhodné uvést i zvláštní typy konfliktů. Existují další dva zvláštní typy, které se v dnešní době velmi často v organizacích objevují a jsou většinou zdrojem výrazných problémů. Jedná se o:

❖ **Genderový konflikt**

Jak již název napovídá, mluvíme o konfliktech mezi pohlavími. Tento druh není daný rozdíly, ale tím, že jednotlivci různého pohlaví se domnívají, že mají velice omezené pole působnosti v pracovní sféře právě díky pohlaví. Nejčastějším prostředím, ve kterém genderový konflikt vzniká je:

- „příchod ambiciózní manažerky do mužského prostředí
- výrazná změna poměru mužů a žen v kolektivu či týmu
- výrazný posun pravomocí mezi pohlavími
- výrazný posun zdrojů“ (Bednář, 2013, str. 99)

❖ **Generační konflikt**

Jedná se o přirozený druh konfliktu mezi generacemi, tedy mezi staršími a mladšími spolupracovníky. Nejčastějším důvodem vzniku tohoto konfliktu je to, že starší pracovníci si chtějí zachovat své postavení ve firmě a také konzervativní způsob výkonu práce. Naproti tomu mladí pracovníci jsou plni nápadů, iniciativy a snaží se staré konzervativní pracovní postupy inovovat. (Bednář 2013, str. 99)

Každý podnik se snaží efektivně snižovat počet konfliktních situací v pracovním procesu. Aby bylo možné konflikty eliminovat anebo jim i dokonce předcházet, je důležité vytvořit transparentní pracovní prostředí, podporovat a udržovat vnitřní zpětnou vazbu a také vytvářet a posilovat důvěru mezi jednotlivými zaměstnanci i celými pracovními skupinami.

Jedním z dalších druhů konfliktních situací může být například i diskriminace. **Diskriminací** obecně můžeme nazvat takové chování, buď ze strany nadřízeného, kolegy nebo i podřízeného, kdy je s obětí zacházeno z nějakého důvodu jinak než s ostatními zaměstnanci. Důvody takového chování mohou být různé, ať už jde o barvu pleti, státní příslušnost, pohlaví, sexuální orientaci nebo třeba vzhled.

Pokud nejsou konflikty včas a úplně vyřešeny mohou přerůst až v patologické jevy. Mezi tyto patologické jevy můžeme zařadit mobbing, bossing, staffing a další. Vzhledem

k tomu, že s patologickými jevy se nejčastěji v organizacích můžeme setkat ve formě mobbingu, bude tento druh v následující části blíže popsán.

3.4.2.1. Mobbing (bullying)

„Mobbing zahrnuje systematické, cílevědomé, a především opakované útoky jednotlivce či skupiny na určitou osobu. Nepřátelská a neetická komunikace má za cíl odtlačit vybraného jedince do defenzivní pozice, vyloučit ho z kolektivu, ponížit, znevážit a donutit tak k odchodu z pracoviště.“ (Svobodová, 2008, str. 18)

V překladu můžeme za mobbing (bullying) označit psychickou šikanu, kde se útoky na oběť pravidelně opakují alespoň jednou týdně po dobu delší než půl roku. V této problematice je třeba rozlišovat rozdíl mezi konfliktem a mobbingem. V současnosti bývají tyto dva pojmy často zaměňovány. Nejpodstatnějším rozdílem mezi konfliktem a mobbingem je, že konfliktu v organizaci není možné se vyhnout, ale mobbingu se vyhnout lze. Pokud se tedy mezi zaměstnanci na pracovišti objeví nějaký konflikt, nemusí se však jednat o mobbing. Konflikt totiž lze považovat za krátkodobý, kdežto mobbing je spíše dlouhodobým problémem. Aby byl případ mobbingu správně identifikován, je třeba znát jeho základní vlastnosti. Svobodová ve své knize jako základní vlastnosti mobbingu uvádí:

- Dlouhotrvající a nepřetržitá agrese mířená proti konkrétnímu jedinci
- Útoky se pravidelně opakují
- Systematičnost a cílenost agrese
- Nevlídná a nekorektní styl komunikace
- Skryté a nepřímé hrozby, kdy lze jen těžko rozpoznat problém
- Zákeřné a rafinované chování původce agrese
- Nepřiměřený a dlouhotrvající tlak
- Nelidské a bezcitné chování
- Stálá přítomnost nepřátelství a agresivity

(Svobodová, 2008, str. 27)

Bednář tuto problematiku pro lepší názornost shrnul do následujícího schématu:



Schéma 3: Grafické znázornění typů mobbingu (Bednář, 2013, str. 181)

Mobbing je možné členit dle toho, v jakém stupni vzájemného vztahu se objevuje. Toto členění je názorně ukázáno ve schématu výše. Dle Bednáře tedy mobbing (bullying) lze členit:

- **Bossing** – v tomto případě se jedná o druh šikany ze strany nadřízeného, kdy je na podřízeného zaměstnance vyvíjen nepřiměřený tlak a netaktní přístup.
- **Bullying = mobbing** – šikana ze strany kolegy na stejné profesní úrovni
- **Staffing** – v tomto případě je šikana směřována od spodu nahoru, tedy podřízený šikanuje svého nadřízeného. Tento druh šikany však není moc častý, spíše vzácný.

3.4.2.2. Sexuální obtěžování

Další velmi závažnou formou konfliktu na pracovišti může být i sexuální obtěžování. Tento patologický jev je v rámci české legislativy již označován jako trestný čin. „*Sexuálním obtěžováním se rozumí jednání sexuální povahy v jakékoliv formě, které je dotčeným zaměstnancem oprávněně vnímáno jako nevídané, nevhodné nebo urážlivé a jehož záměr nebo důsledek vede ke snížení důstojnosti fyzické osoby nebo k vytváření nepřátelského, ponižujícího nebo zneklidňujícího prostředí na pracovišti nebo které může být oprávněně vnímáno jako podmínka pro rozhodnutí, které ovlivní výkon práv a povinností vyplývajících z pracovněprávních vztahů.*“ (JUDr. Marie Stodolová, Sexuální obtěžování na pracovišti, online zdroj, 2016)

Aby bylo možné kvalifikovat patologický jev jako sexuální obtěžování jen nutné, aby jednání splňovalo následující tři znaky:

- 1) chování, které je motivováno sexuálním pudem směřující proti důstojnosti pracovníka
- 2) chování, které nebylo adresátem vyvolané a je jím vnímáno jako nevhodné, urážlivé až odporné
- 3) v důsledku chování bylo na pracovišti vytvořeno „nepřátelské pracovní prostředí“

(JUDr. Marie Stodolová, Sexuální obtěžování na pracovišti, online zdroj, 2016)

Patologický jev ve formě sexuálního obtěžování může mít dvě podoby, a to verbální a vizuální. Za verbální formu sexuálního obtěžování lze považovat nevhodné žádosti o poskytnutí osobních nebo intimních údajů, nezdvořilé návrhy se sexuálním podtextem nebo také různé způsoby dvoření a přede hry. Za vizuální sexuální obtěžování můžeme považovat například volbu nevhodně vyzývavého oděvu, sexuální gesta, odhalování se v nevhodných situacích nebo také zveřejňování a vystavování obrázků se sexuálním nádechem a podtextem.

Vzhledem k tomu, že sexuální obtěžování je dle české legislativy definováno jako protiprávní jednání, které se objevuje v zaměstnání, týká se postih nejen osoby páchající protiprávní jednání, ale také zaměstnavatele. Pokud zaměstnavatel neřeší vzniklé sexuální obtěžování mezi svými zaměstnanci, hrozí mu finanční postih až do výše 400 000,- Kč. Osobu, která se dopustila přestupku proti občanskému soužití nebo dokonce trestného činu znásilnění ve stádiu pokusu, čeká při nejmenším finanční postih formou pokuty.

Pokud na pracovišti vznikne konflikt nebo se vyvine až v jeden z patologických jevů, je nezbytné zaměřit pozornost na jeho řešení. Dlouhodobé setrvání konfliktu v organizaci může velmi výrazně poškodit samotné firemní klima i kulturu. Z tohoto důvodu je vhodné si nastínit možnosti, jak konflikty v zaměstnání efektivně řešit.

3.4.3. Možnosti řešení konfliktů

Jak již bylo zmíněno v kapitole výše, konflikt v organizaci je obecně považován za nežádoucí jev. Z tohoto důvodu je třeba každý konflikt neprodleně řešit. Pokud je totiž konflikt včas a řádně vyřešen je potom možné z něho čerpat i jeho pozitivní vlastnosti. Možností a způsobů, jak efektivně řešit konflikty je několik. Čakrt (2002) ve své knize „Konflikty v řízení a řízení konfliktů“ uvádí pět základních způsobů, jak přistupovat k řešení konfliktů:

1) Konfrontace

Jedná se o agresivní a nekooperativní přístup, kde jedna strana sleduje pouze své zájmy a nerespektuje zájmy protistrany. V tomto přístupu je jednou stranou využíváno dominantní postavení a nejsou respektovány možné důsledky pro druhou stranu. Zde platí, že zisk pro jednu stranu znamená ztrátu pro stranu druhou.

2) Vyhýbaní

Tento přístup lze definovat jako neefektivní a nekooperativní. V tomto případě nejsou respektovány ani zájmy vlastní, ani protistrany a je uvažováno, že jakýkoliv konflikt je škodlivý. Proto je dle tohoto způsobu třeba konflikty buď potlačit nebo ustoupit.

3) Ústup

V tomto přístupu je jedna strana pro zachování klidu a míru ochotná podstoupit určitou oběť. Jedná se o přístup neasertivní, ale zároveň kooperativní. Jedna strana konfliktu pro úspěšné vyřešení je ochotná nadřadit jeho zájmy těm svým.

4) Kompromis

Tento způsob se dá označit jako mírně asertivní a zároveň kooperativní. V tomto přístupu obě strany konfliktu vzdávají část svých zájmů ve prospěch úspěšného vyřešení konfliktu, dohody. Kompromis nemá ani jasných vítězů, ani jasných poražených.

5) Spolupráce

Jedná se o plně asertivní a kooperativní způsob řešení konfliktů. V tomto případě berou obě strany konfliktu ohled na zájmy druhých, a tudíž se zaslouží o vzájemně výhodné řešení. Jelikož se jedná o přístup asertivní a kooperativní, obě

strany důkladně prodiskutují všechny možné varianty řešení a společně zvolí nejvýhodnější variantu pro obě strany.

Hlavním cílem je, aby konflikty byly vyřešeny co nejefektivněji, a tedy nedošlo k výrazným újmám nejen na psychické a fyzické stránce zaměstnanců, ale zároveň to výrazně negativně neovlivnilo chod celého podniku.

4. PŘÍPADOVÁ STUDIE PRACOVNÍHO KLIMATU VE VYBRANÉM ODDĚLENÍ ŠKODA AUTO, A. S.

4.1. Představení zkoumané společnosti

Firma, kterou jsem si zvolila pro svoji případovou studii je česká společnost Škoda Auto, a. s. Firma působí v oblasti automobilového průmyslu jako největší český výrobce automobilů. Současně se společnost řadí dlouhodobě mezi největší české firmy (dle tržeb) a také mezi největší a nejvýznamnější zaměstnavatele na území České republiky, zaměstnávající přes 27 000 pracovníků. Od roku 1991 je tato firma společně s Audi, Lamborghini, Bentley, Buggati, MAN, Scania, a SEAT součástí jednoho z největších celosvětových koncernů Volkswagen Group. Sídlo společnosti můžeme nalézt v Mladé Boleslavi a další pobočné závody v Kvasinách a ve Vrchlabí. Jelikož právní forma podnikání je akciová společnost, řízením firmy je pověřeno představenstvo, jehož předsedou je od roku 2015 Bernhard Maier.

Případová studie je řešena na oddělení Řízení kvality technika celého vozu, zkráceně GQM. Aby bylo možné srozumitelně zařadit oddělení do komplexní struktury společnosti, je nutné si nejdříve identifikovat základní strukturu. Společnost Škoda Auto, a. s. má ve své organizační struktuře sedm základních oblastí. Prvním je oblast G – Předseda představenstva, dále potom F – Finance a IT, V – Prodej a marketing, P – Výroba a logistika, E – Technický vývoj, S – Řízení lidských zdrojů a jako poslední B – Nákup. Část společnosti, jejíž strukturu je třeba si blíže specifikovat, je část spadající pod předsedu představenstva, oblast G. Ve struktuře oblasti G najdeme několik podřízených oddělení společnosti, například GG – Rozvoj společnosti a digitalizace, GK – Komunikace a v neposlední řadě také GQ – Řízení kvality. Oblast GQ se pak dále dělí na několik dalších oddělení, mezi nimiž nalezneme například GQZ – Management systému kvality, GQF – Řízení kvality výroby Mladá Boleslav, GQK – Řízení kvality výroby Kvasiny a také zkoumané oddělení GQM – Řízení kvality technika celého vozu. Toto oddělení čítá celkem 136 stálých zaměstnanců. Oddělení se blíže zabývá prováděním akustických a jízdních zkoušek, analýzou materiálových problémů, technickou analýzou celého vozu a v neposlední řadě také ochranou vozů při transportu a skladování. Pro lepší přehlednost zařazení zkoumaného oddělení do celé společnosti je níže uvedeno schéma zobrazující strukturu oblasti G.

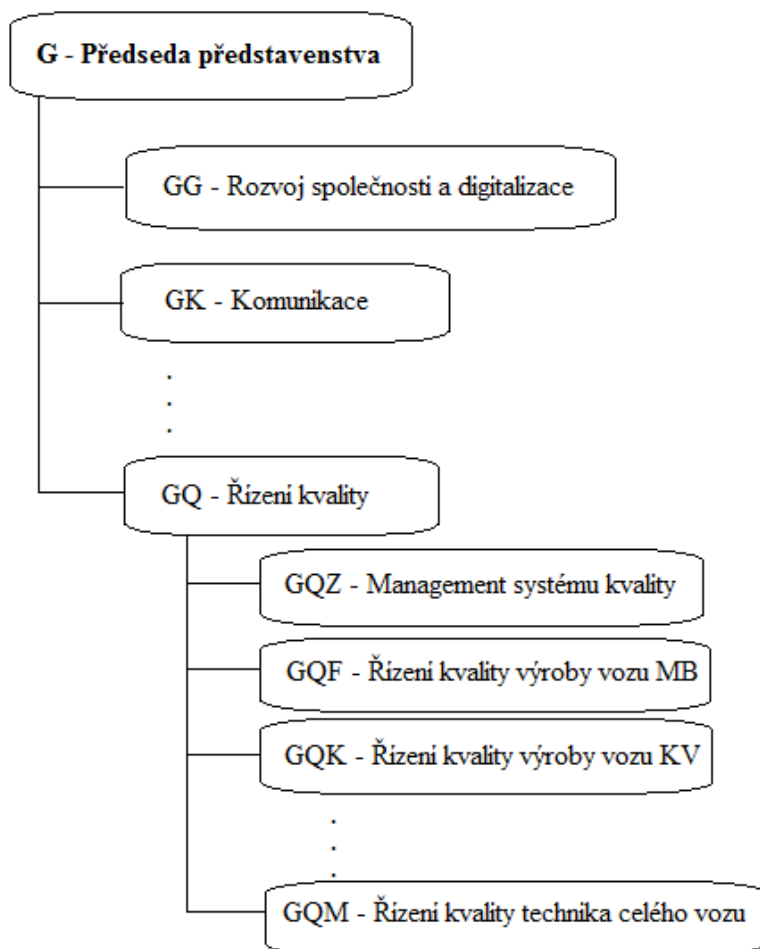


Schéma 4: Struktura oblasti G

(Zdroj: organizační struktura společnosti, Škoda Auto, a. s.)

4.2. Cíl průzkumu

Analytická část této práce má za cíl identifikovat, jaké vztahy mezi jednotlivými pracovníky oddělení GQM panují. Dále je cílem tohoto průzkumu zjistit, zda se na pracovišti objevují problémy, jako jsou konflikty, neshody nebo dokonce patologické jevy. Dílčím cílem je poté zjištění, co motivuje zaměstnance k setrvání na pracovní pozici a jejich návrhy na zlepšení pracovního prostředí.

4.3. Výzkumné otázky

Na základě prostudované odborné literatury a také struktury dotazníkového šetření byla formulována hlavní výzkumná otázka:

- **Jaké klima se vyskytuje na pracovišti oddělení GQM ve Škoda Auto, a. s.?**

Tato otázka byla stanovena zejména kvůli přímé souvislosti s celkovým tématem případové studie. Tudiž, díky této otázce je možné díky výsledkům v závěru snadno analyzovat pracovní klima. Tato otázka je velmi široká, a proto pro upřesnění hlavní výzkumné otázky, byly stanoveny další 3 konkretizující otázky:

1. Jaký mají zaměstnanci vztah se svým nadřízeným a jak vnímají jeho přístup k vedení?
2. Jaké panují na pracovišti mezilidské vztahy?
3. Jak často vznikají na pracovišti konflikty a jaká je jejich nejčastější příčina?

Pomocí těchto výzkumných otázek bude možné ve shrnutí správně analyzovat a identifikovat klima, které na pracovišti oddělení GQM panuje.

4.4. Metoda průzkumu

Jako metoda průzkumu bylo zvoleno dotazníkové šetření, které můžeme zařadit k metodám kvantitativním. Vzhledem k tomu, že hlavní podstatou případové studie byl sběr názorů a odpovědí od několika zaměstnanců, byla by kvalitativní forma výzkumu, nevhodně zvolenou metodou.

Celé dotazníkové šetření provedené na oddělení GQM bylo pro lepší přehlednost rozděleno do pěti částí:

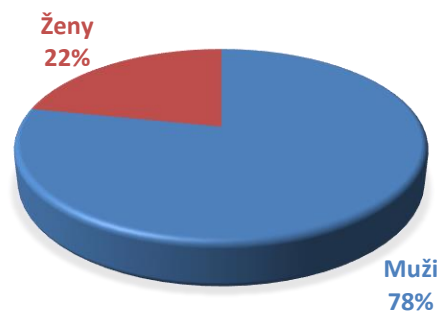
1. **Základní identifikace respondentů.** Tato část dotazníku se zaměřuje na získání základních údajů o dotazovaných zaměstnancích. Zaměstnanci odpovídali na otázky týkající se například věkové skupiny, dosaženého vzdělání nebo také jak dlouho pracují pro společnost Škoda Auto, a. s. V této části dotazníku jsou zahrnuty otázky č. 1-7.

2. **Přístup nadřízeného.** Tato část dotazníku byla zaměřena na analýzu toho, jak dobře vedení informuje podřízené o cílech jejich pracovní pozice, jakou důvěru poskytuje podřízeným pomocí svěřených pravomocí, zda mají podřízení možnost rozhodovat samostatně o řešení úkolů a také, zda vedení dostatečně motivuje své podřízené k lepším pracovním výkonům. Tato část se týká otázek č. 8-13.
3. **Vztahy na pracovišti mezi kolegy a stmelování kolektivu.** V této části dotazníku byl kladen důraz především na to, jaké vztahy na pracovišti panují, zda jsou pracovníci s mezilidskými vztahy na pracovišti spokojeni, zda dobře funguje týmová spolupráce, jestli odváděnou práci kolegové vnímají jako dostatečně kvalitní, zda jsou pořádány některé mimopracovní aktivity vhodné ke stmelování kolektivu a v neposlední řadě i to, jestli se pracovníci těchto mimopracovních aktivit účastní. Tato část zahrnuje otázky č. 14-23
4. **Konflikty na pracovišti.** Tato část dotazníku se zaměřuje na to, jaké příčiny vzniku konfliktu vnímají pracovníci jako nejčastější, zda jsou konflikty častým problémem, jestli se na pracovišti objevuje pracovník, který je často zdrojem konfliktů, zda jsou konflikty dostatečně efektivně řešeny a také to, jestli se na pracovišti objevil některý ze závažných konfliktů. Tato část obsahuje otázky č. 24-31
5. **Spokojenost na pracovišti.** Poslední část dotazníku se věnuje tomu, jaký je důvod setrvání pracovníků na dané pracovní pozici a v celé společnosti Škoda Auto, a. s. a také pomocí otevřené otázky mají možnost pracovníci navrhnout, co by mělo vedení nebo podnik změnit, aby se v pracovním prostředí cítili ještě lépe. Tato část zahrnuje otázky č. 32 a 33

4.5. Výsledky zjišťování

Dotazníkové šetření bylo provedeno na oddělení GQM, tedy oddělení Řízení kvality technika celého vozu. Celá případová studie byla prováděna v únoru 2018. Na oddělení působí 136 stálých zaměstnanců, kterým byl tento dotazník rozeslán pomocí internetového portálu Survio.com, kde byly po vyplnění shromážděny všechny výsledky. Díky možnosti vyplnění dotazníku po otevření rozeslaného odkazu, bez nutnosti přihlášení, bylo možné ve

výsledcích zajistit plnou anonymitu dotazovaných. Dotazník vyplnilo celkově 55 respondentů, tudíž návratnost je 40,44 %.



Graf 1: Genderové složení respondentů

(Zdroj: vlastní šetření)

Z výše uvedeného grafu je patrné, že se na dotazníkovém šetření podílelo 43 mužů, tedy 78, 2 % a 12, tedy 21, 8 % žen. Z tohoto můžeme konstatovat, že výsledky odpovídají reálnému složení oddělení, takže vzorek dotazovaných respondentů je možné považovat za reprezentativní.

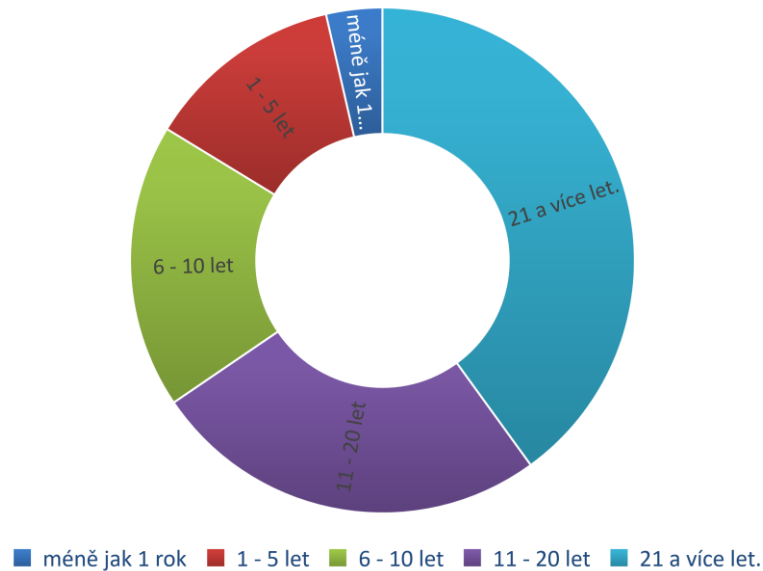
Na oddělení GQM je největší podíl zaměstnanců ve věkovém rozmezí 41–50 let, z čehož lze konstatovat, že se jedná o experty, kteří jsou v tomto pracovním segmentu potřební. Dále dle výsledků šetření je možné posoudit kvalifikovanost pracovníků. Vzhledem k tomu, že 52,7 % respondentů má vysokoškolské vzdělání, lze konstatovat, že se opravdu jedná o dostatečně kvalifikované pracovníky.

Věkové rozmezí	Počet odpovědí
18 let a méně	0
19 – 30 let	10 (18,2%)
31 – 40 let	13 (23,6%)
41 – 50 let	20 (36,4%)
51 – 60 let	10 (18,2%)
61 let a více	2 (3,6%)

Tabulka 1: Věková skladba zaměstnanců

(Zdroj: vlastní šetření)

Po propojení dosavadních výsledků s následujícím grafem je patrné, že většina zaměstnanců a členů týmu GQM pracují ve firmě Škoda Auto, a. s. více než 20 let, tudíž se dají jejich výpovědi a pocity týkající se klimatu na pracovišti považovat za adekvátní, jelikož pracovníci oddělení již velmi dobře znají.

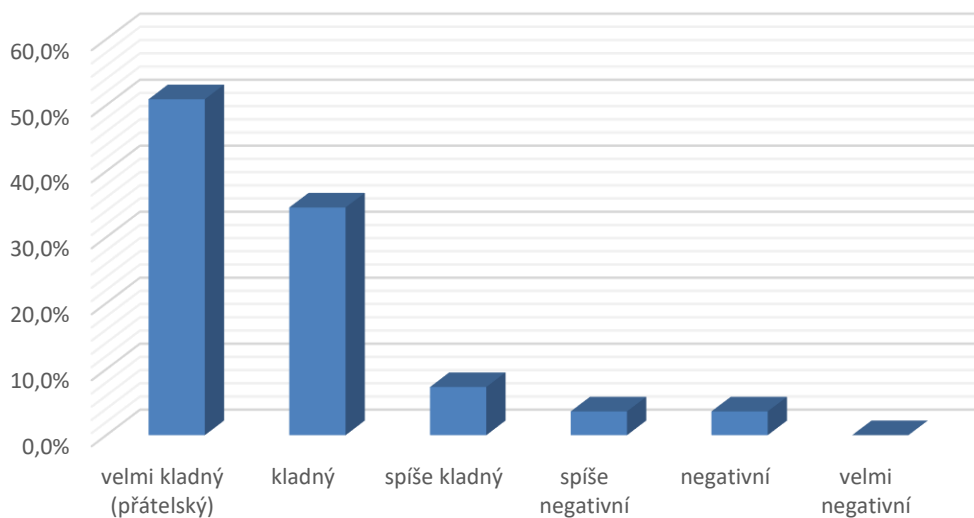


Graf 2: Délka pracovního poměru ve Škoda Auto, a. s.

(Zdroj: vlastní šetření)

4.5.1. Přístup nadřízeného

Způsob, jakým nadřízený jedná se svými podřízenými, má velmi podstatný vliv na fungování celého pracovního kolektivu. Dle výsledků šetření lze říci, že většina dotazovaných respondentů vnímá chování a přístup svého nadřízeného velmi kladně. Spokojeno je s přístupem nadřízeného je 68,1 % všech respondentů. Na druhé straně nespokojeno se svým nadřízeným je 10,9 % respondentů.



Graf 3: Kvalita vztahu s nadřízeným

(Zdroj: vlastní šetření)

Z výše uvedeného grafu je patrné, že 50,9 % dotázaných zaměstnanců vnímá svůj vztah s nadřízeným jako velmi pozitivní až přátelský. Také dalších 34,5 % respondentů odpovědělo, že je jejich vztah s nadřízeným kladný. Ze všech dotázaných mužů vnímá vztah s nadřízeným jako velmi kladný až přátelský 46,5 %. Na druhé straně ze všech dotázaných žen stejně odpovědělo 66,7 %. Z toho vyplývá, že vztahy mezi nadřízenými a podřízenými v oddělení jsou kladné a daly by se považovat až za přátelské. Lze tedy říci, že vzhledem k výsledkům, kdy v součtu 85,4 % dotazovaných označilo kladnou odpověď týkající se vztahu s nadřízeným, je možné považovat odpověď na podotázku č. 1 hlavní výzkumné otázky za kladnou. Kompletně kladně odpovědět na výzkumnou podotázku č. 1 je možné až v závěru případové studie, kdy budou komplexně shrnuty veškeré výsledky studie.

Dalším důležitým aspektem v přístupu vedoucího pracovníka je to, jak dokáže svůj pracovní tým motivovat k lepším pracovním výkonům. Ve výsledcích šetření je patrné, že dostatečnou motivaci ze strany nadřízeného vnímá v součtu až 83,7 % dotázaných zaměstnanců. Motivace má v pracovním prostředí velký vliv, protože pokud se pracovníci cítí dostatečně motivováni, jsou také ve své práci spokojenější, a to má ve výsledku pozitivní vliv i na pracovní klima a jejich pracovní výkonnost.

S motivací úzce souvisí i důvěra, kterou vedoucí pracovník vkládá do svých podřízených. Zaměstnanci, kteří pociťují dostatečnou důvěru při rozhodování ze strany zaměstnavatele, jsou v zaměstnání spokojenější a mají menší tendence k vyvolávání

konfliktů. Proto byla také do dotazníku zařazena otázka: „*Nechá Vás vedení svobodně rozhodovat o řešení zadaných úkolů?*“.



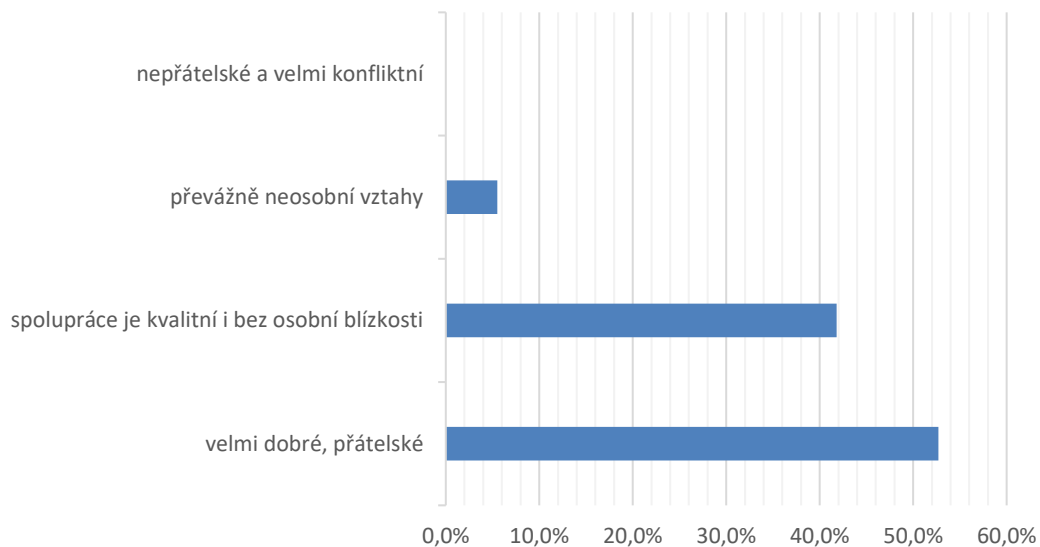
Graf 4: Možnost svobodně rozhodovat

(Zdroj: vlastní šetření)

Největší podíl respondentů označil odpověď spíše ano, konkrétně tedy 51,2 %. Tato část členů oddělení GQM pocítují dostatečnou důvěru od nadřízeného, avšak existují situace, kdy jim není důvěra plně poskytnuta. Tyto situace ovšem vznikají pouze zřídka. Druhou nejčastější odpovědí bylo „rozhodně ano“. Tu označilo 39,5 % všech respondentů. Vzhledem k většinovému podílu pozitivních odpovědí lze říci, že zaměstnancům je poskytována dostatečná důvěra v řešení zadaných úkolů, což odpovídá i struktuře vzdělání zaměstnanců.

4.5.2. Vztahy na pracovišti mezi kolegy a stmelování kolektivu

To, jak zaměstnanci vnímají vzájemné vztahy na pracovišti, má velký vliv na jejich spokojenost, a to ve výsledku ovlivňuje klima i fungování pracovního týmu. Na oddělení GQM se zdají být na první pohled mezilidské vztahy pozitivní až přátelské. Tomu také odpovídají výsledky šetření.



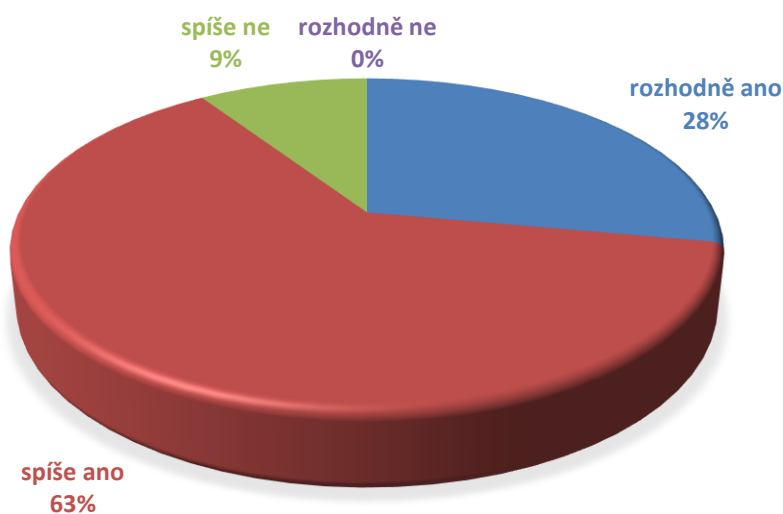
Graf 5: Mezilidské vztahy na pracovišti

(Zdroj: vlastní šetření)

Z výše uvedeného grafu je patrné, že mezilidské vztahy na pracovišti jsou zaměstnanci hodnoceny převážně jako velmi dobré, až přátelské. Tuto odpověď zvolilo 52,7 % dotázaných. Velké procento respondentů, 41,8 %, shledává mezilidské vztahy jako pozitivní, co se pracovní spolupráce týče, ale osobní blízkost se svými kolegy nepociťují. Na druhé straně, nepřátelské a velmi konfliktní vztahy na pracovišti nevnímá žádný z respondentů. Je důležité, aby zaměstnanci byli spokojeni se vzájemnou pracovní spoluprací se svými kolegy. Jestliže nepociťují pracovníci kvalitní spolupráci se svými kolegy, mohlo by dojít k některým z konfliktních situací.

Pokud se na problematiku zaměstnaneckých vztahů budeme dívat z pohledu genderového složení, zjistíme, že plně spokojeni s kvalitou mezilidských vztahů jsou spíše muži. V otázce č. 16 „*Jste spokojen/a se vztahy mezi kolegy na pracovišti?*“ odpovědělo rozhodně ano 37,2 % mužů, naopak žen pouze 25 %.

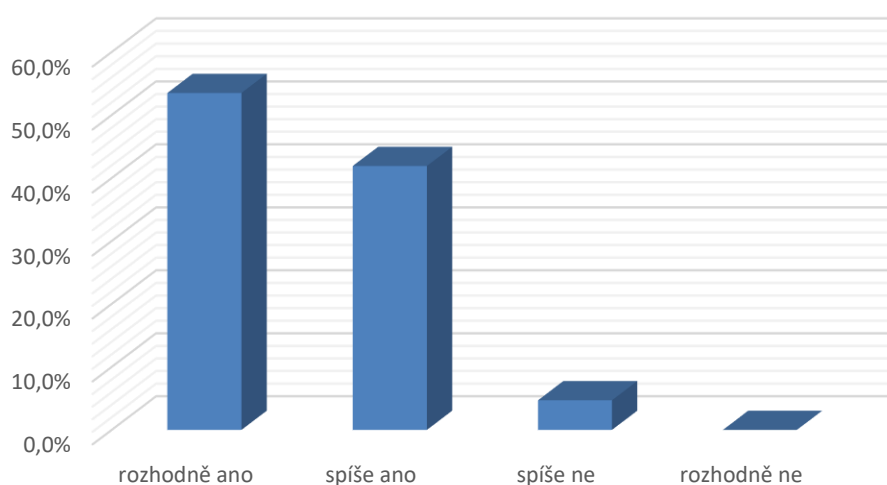
Se spokojeností na pracovišti také souvisí kvalita fungování týmové spolupráce. Vzhledem k tomu, že na pracovišti panují většinou přátelské mezilidské vztahy, dá se předpokládat, že i spokojenost se spoluprací bude dostatečná. Na níže uvedeném grafu je patrné, že velký podíl dotazovaných respondentů je se spoluprací spokojena alespoň z části. 63 % respondentů označilo v otázce č. 18 „*Myslíte si, že na Vašem pracovišti funguje dobře týmová spolupráce?*“ odpověď spíše ano a dalších 28 % rozhodně ano.



Graf 6: Spokojenost s týmovou spoluprací

(Zdroj: vlastní šetření)

Jedním ze způsobů, jak se může projevovat dobrá spolupráce zaměstnanců v oddělení, je předávání vlastních zkušeností a znalostí méně zkušeným kolegům. Jelikož na oddělení jsou zpracovávána témata, která spolu velmi úzce souvisí, je důležitá vzájemná spolupráce při zpracování jednotlivých témat. Na různá témata jsou v oddělení různí odborníci, a proto je dobré, když si navzájem předávají své zkušenosti a znalosti a tím si rozšiřují profesní obzory.

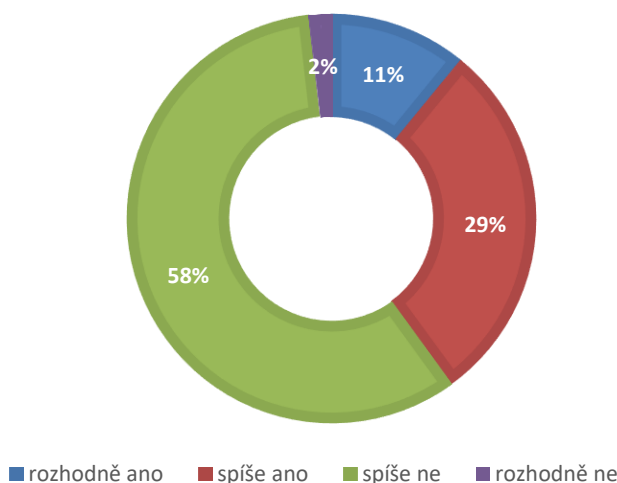


Graf 7: Předávání znalostí a zkušeností

(Zdroj: vlastní šetření)

Na výše uvedeném grafu je patrné, že 53,5 % aktivně předává své znalosti a zkušenosti svým méně zkušeným či znalým kolegům. Tento výsledek je známkou, že kolektiv na oddělení GQM funguje velmi efektivně a pracovní tým má mezi sebou dobré kolegiální vazby.

Aby byl kolektiv na pracovišti efektivní a správně fungoval, je třeba podporovat jeho stmelování a upevňování vzájemných vztahů mezi jednotlivými zaměstnanci. Jedním ze způsobů, jak lze podporovat vzájemné pozitivní vztahy je to, že zaměstnanci si z vlastní iniciativy domlouvají mimopracovní aktivity. Mezi tyto mimopracovní aktivity organizované samotnými zaměstnanci jsou například společné obědy, výlety, účast na sportovních či kulturních událostech apod.



Graf 8: Udržování kontaktu v soukromí

(Zdroj: vlastní šetření)

Z výše uvedeného grafu je zjevné, že velká část pracovníků oddělení GQM se neúčastní ve svém volném čase aktivit se svými spolupracovníky. Celých 58 % respondentů v dotazníkovém šetření na otázku č. 21 „*Domlouváte si s kolegy/kolegyněmi nějaké mimopracovní aktivity, udržujete kontakt i v soukromém životě?*“ odpovědělo spíše ne. Z tohoto je patrné, že tento způsob upevňování mezilidských vztahů v oddělení GQM není využíván.

Dalším způsobem, jak je možné posilovat vztahy mezi jednotlivými zaměstnanci v oddělení, a tím přispět i ke zlepšení celého pracovního klimatu na pracovišti působícího,

je organizování mimopracovních aktivit zaměstnavatelem. Mezi tyto mimopracovní aktivity řadíme například teambuilding, workshopy, vánoční večírky, kulturní akce, zájezdy apod.

Aktivity	Podíl
Vánoční večírky	94,5 %
Oslavy narozenin	54,5 %
Teambuilding	52,7 %
Odborné školení (jazykový kurz) dle vlastního výběru	43,6 %
Setkání při příležitosti oslav důležitých výročí (narozeniny firmy, dosažení významného milníku atd.)	27,3 %
Ostatní zaměstnanecké večírky	27,3 %
Posezení, společné víkendy	16,4 %
Výjezdní porady	12,7 %
Kulturní akce	10,9 %
Sportovní aktivity a turnaje pořádané zaměstnavatelem	9,1 %
Poznávací zájezdy a výlety	3,6 %
Akce s dětmi	1,8 %
Neorganizuje žádné aktivity	1,8 %
Jiná: společné obědy a káva	1,8 %

Tabulka 2: Účast na mimopracovních aktivitách

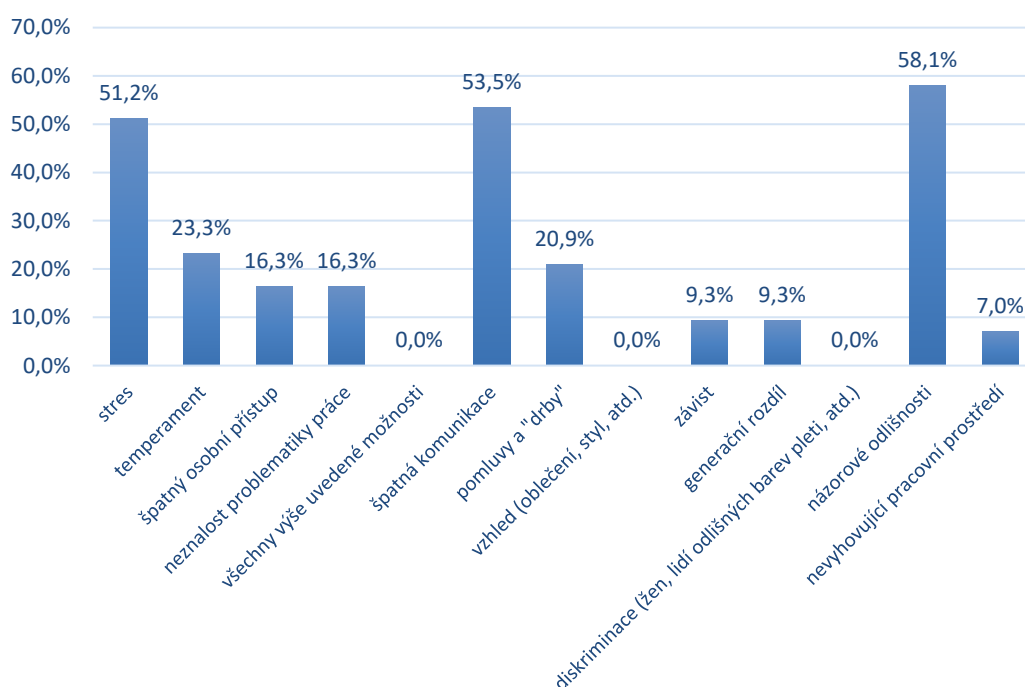
(Zdroj: vlastní šetření)

V tabulce výše uvedené je patrná aktivita zaměstnanců v mimopracovních činnostech. Mimopracovní aktivita s největší účastí jsou vánoční večírky, které jsou v mnoha případech zaměstnanci vnímané jako povinné. Další velké procento dotazovaných respondentů se účastní oslav narozenin svých kolegů a také teambuildingu. Komplexně je možné soudit, že zaměstnanci oddělení GQM se mimo svou pracovní dobu snaží účastnit alespoň

některých aktivit a tím i podpořit stmelování kolektivu. Z tohoto také vyplývají celkově kladné mezilidské vztahy na oddělení, pouze s minimálními výjimkami.

4.5.3. Konflikty na pracovišti

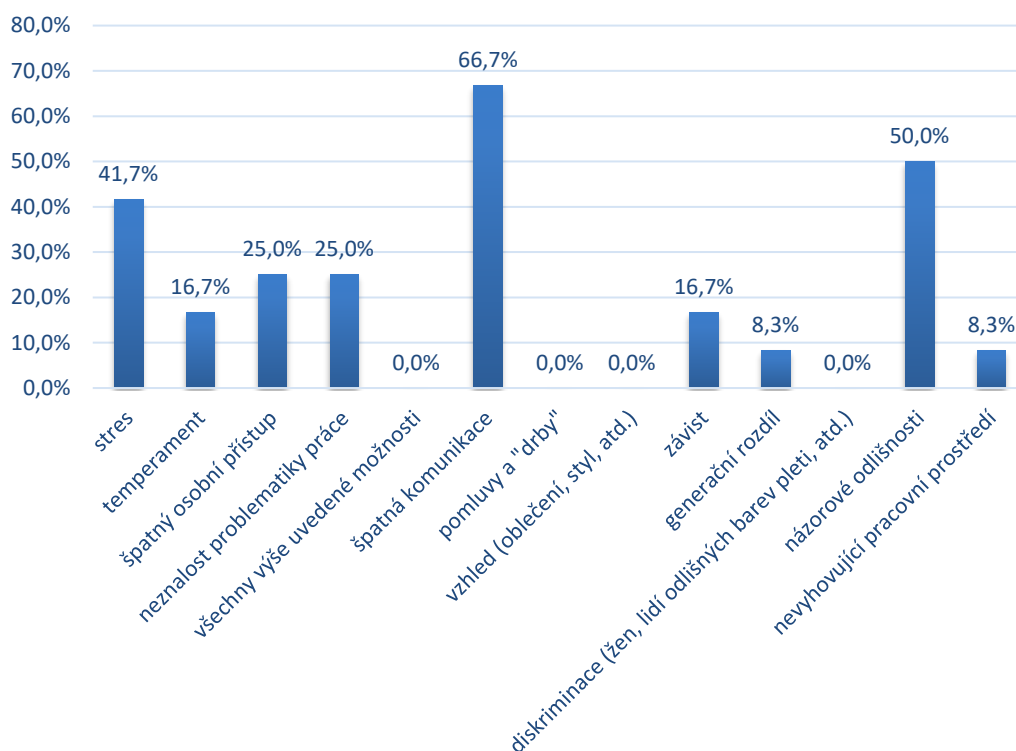
Dle výsledků dotazníkového šetření je prokázáno, že konfliktní situace na oddělení GQM vznikají pouze zřídka. Tuto odpověď označila více než polovina všech dotázaných, přesněji 56,4 %. Tento pozitivní výsledek vypovídá o tom, že na oddělení GQM panují vcelku bezproblémové a nekonfliktní vztahy.



Graf 9: Nejčastější příčina vzniku konfliktů dle mužů

(Zdroj: vlastní šetření)

Pokud již na pracovišti vznikne nějaký konflikt, je třeba znát jeho příčinu, aby bylo možné zvolit správný způsob řešení. V otázce č. 25 byli respondenti dotazováni na to, co považují za nejčastější příčinu vzniku konfliktů v oddělení. Dle mužů jsou nejčastější příčinou vzniku konfliktu názorové odlišnosti, které označilo 58,1 %. Další, dle průzkumu, téměř stejně častá příčina konfliktní situace je špatná komunikace, kterou zvolilo 53,5 % dotazovaných a v neposlední řadě také stres, který byl ohodnocen 51,2 % mužů.



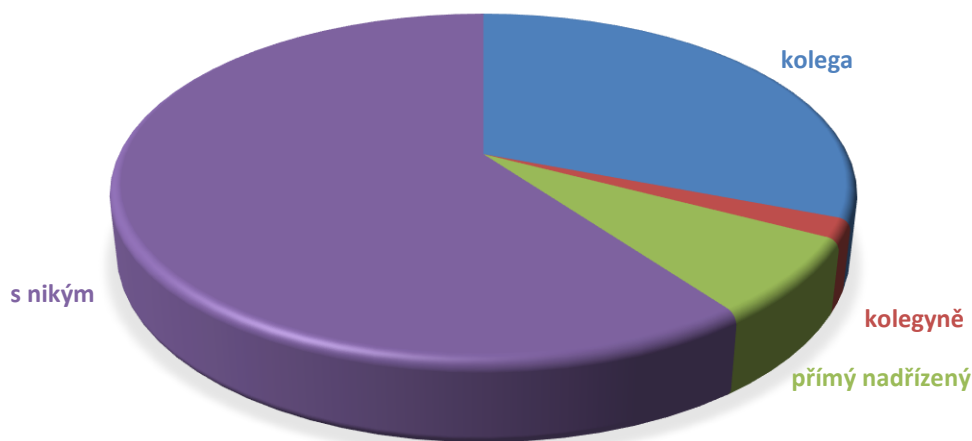
Graf 10: Nejčastější příčina vzniku konfliktů dle žen

(Zdroj: vlastní šetření)

Naopak podle dotazovaných žen je nejčastější příčinou vzniku konfliktu v oddělení špatná komunikace, kterou označilo v dotazníku 66, 7 % žen. Jako další častou příčinu také uvedly, s 50 % úspěšností, názorové odlišnosti a v neposlední řadě také stres s 41, 7 %.

Obecně lze tedy z výsledků dvou výše zmíněných grafů vyčíst, že muži i ženy považují za tři nejčastější příčiny vzniku konfliktu v oddělení GQM špatnou komunikaci, názorové odlišnosti a stres.

Dále bylo, v otázce č. 27 zjišťováno, s kým se zaměstnanci nejčastěji dostávají do konfliktu. Na níže uvedeném grafu je možné pozorovat, že na otázku „S kým se nejčastěji dostáváte do konfliktů?“ byla nejvíce početná odpověď „s nikým“. Tuto odpověď zvolilo celkem 60 % respondentů. Další velký podíl dotazovaných zaměstnanců zvolilo odpověď „kolega“, přesněji 30, 9 %. Velký rozdíl mezi počtem odpovědí „kolega“ a „kolegyně“ je možné vysvětlit také tím, že kolektiv na oddělení GQM je převážně mužský. Vzhledem k menšímu počtu žen na oddělení je tedy i menší pravděpodobnost vzniku konfliktu s kolegyní než s kolegou.

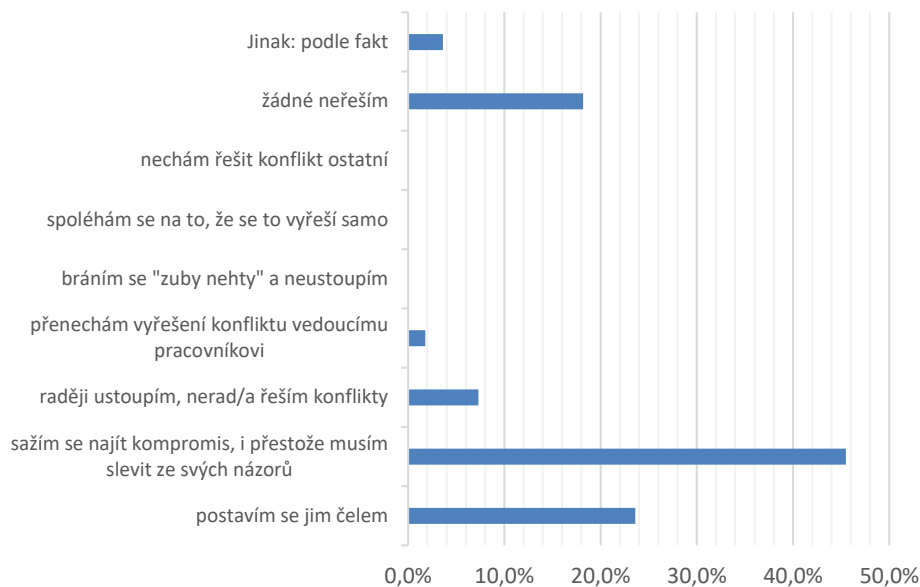


Graf 11: Nejčastější účastníci konfliktu

(Zdroj: vlastní šetření)

Pro přesnější vyhodnocení konfliktů na pracovišti byla otázka nejčastějších účastníků konfliktu zhodnocena také dle pohlaví. Muži na oddělení GQM nejčastěji označili odpověď „s nikým“, přesněji 60, 5 % a dále někteří uvedli, že se často dostávají do konfliktu s kolegou, zde se jedná o 30, 2 % dotazovaných mužů. Ženy poté uvedly, že nejčastěji se v zaměstnání s nikým do konfliktu nedostávají. Tuto odpověď zvolilo 58, 3 % žen. Dále také některé dotázané ženy uvedly, že se často dostávají do konfliktu se svým kolegou, přesněji se jedná o 33, 3 % dotazovaných žen. Vzhledem k tomu, že i genderově odlišené výsledky se téměř shodují s komplexními výsledky otázky č. 27, lze soudit, že na oddělení GQM konflikty mezi kolegy vznikají pouze zřídka.

Jestliže již v oddělení dojde ke vzniku nějaké konfliktní situace, je potřeba ji řešit včas a správným způsobem. Pokud je totiž konflikt vyřešen včas a úplně, je možné eliminovat jeho opětovný vznik. Z tohoto důvodu dotazníkové šetření řeší také otázku kvality řešení konfliktů. Dotazovaní zaměstnanci pracující na oddělení, přesněji 50, 9 %, uvedli, že konflikty v GQM jsou řešeny včas a úplně, i přesto se však v budoucnu opakovaly. S tím také souvisí i otázka č.30: „*Jakým způsobem nejčastěji řešíte konflikty na pracovišti?*“. Na grafu níže uvedeném jsou znázorněny výsledky odpovědí na tuto otázku.



Graf 12: Způsoby řešení konfliktů

(Zdroj: vlastní šetření)

Největší procento dotazovaných respondentů řeší konflikty na svém pracovišti tak, že se snaží najít kompromis mezi názory obou stran. Tímto způsobem řeší konflikty 45,5 % zaměstnanců. Překvapivě malé procento pracovníků označilo odpověď „přenechám vyřešení konfliktu vedoucímu pracovníkovi“, pouze 1,8 %. Pokud na pracovišti dojde k závažnému konfliktu, je na místě právě zásah vedoucího pracovníka. Z toho lze určit, že na oddělení vznikají pouze méně závažné konflikty, které není potřeba řešit za přítomnosti vedoucího pracovníka.

Pro úplnost části dotazníkového šetření věnující se konfliktům na pracovišti, bylo také zkoumáno, zda se v oddělení GQM objevily některé z patologických jevů. Mezi tyto jevy byly zařazeny například: mobbing, bossing, staffing, sexuální obtěžování a další.

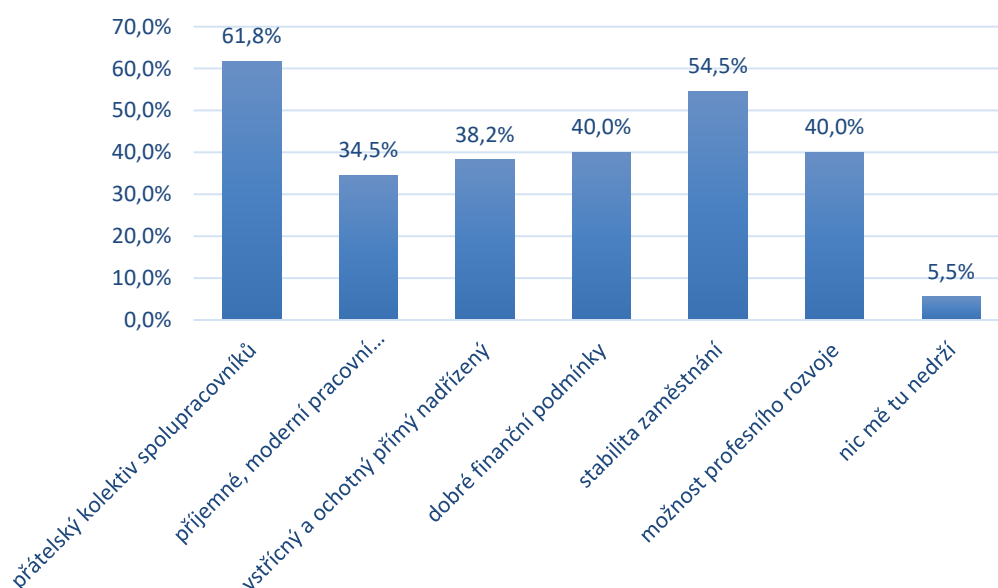
Výsledky otázky týkající se patologických jevů, tedy otázky č. 31: „*Objevil se někdy na Vašem pracovišti závažný konflikt mezi kolegy?*“, byly vzhledem k všem výše uvedeným výsledkům překvapivé. Na tuto otázku odpovědělo 14,5 % dotazovaných respondentů, že se na pracovišti objevil bossing, což znamená druh šikany ze strany vedoucího pracovníka. Dále uvedlo nízké procento, 7,3 % respondentů, že na oddělení se objevil také mobbing, tedy forma šikany ze strany zaměstnance na stejné profesní úrovni. Avšak největší podíl zaměstnanců oddělení, 78,2 %, uvedl, že se nikdy na GQM neobjevil žádný ze závažných

druhů konfliktních situací. Z tohoto lze soudit, že výskyt patologických jevů na pracovišti je pouze ojedinělý.

4.5.4. Spokojenost na pracovišti

To, jak jsou zaměstnanci na pracovišti spokojeni, má často velmi podstatný vliv nejen na fungování pracovní klimatu na oddělení, ale také na pracovní výkony jednotlivých zaměstnanců. V zájmu vedení oddělení by tedy měla být také analýza toho, jak jsou jejich podřízení v zaměstnání spokojeni nebo popřípadě zkoumat možnosti, jak jejich spokojenost zvýšit.

Problematicke spokojenosti zaměstnanců v oddělení GQM se také věnuje poslední část dotazníkového šetření. Tato část sice obsahuje pouze dvě otázky, které ale přináší velmi užitečné a podstatné výsledky. Nejdříve byli zaměstnanci oddělení dotázáni na otázku „Co Vás dnes drží na pracovišti nejvíce?“



Graf 13: Důvody setrvání na pracovišti

(Zdroj: vlastní šetření)

Z uvedeného grafu vyplývá, že nejčastějším důvodem setrvání členů pracovního týmu GQM je přátelský kolektiv spolupracovníků. Tuto odpověď zvolilo 61,8 % dotazovaných respondentů. Dále zaměstnanci uvedli, že je pro ně atraktivní také stabilita zaměstnání.

Celkem odpověď označilo 54, 5 % pracovníků. S poměrně vysokým procentem v grafu lze nalézt odpovědi, že zaměstnanci setrvávají v pracovním poměru z důvodu možností profesního rozvoje a v neposlední řadě také dobré finanční podmínky ve společnosti Škoda Auto, a. s. Obě tyto odpovědi ohodnotilo 40 % dotazovaných respondentů. Na druhé straně nejnižší procento lze nalézt u odpovědi, že zaměstnance v oddělení GQM nic nedrží, přesněji 5, 5 %. I přestože je procentuální hodnota této odpovědi nízká, je vhodné ji do vyhodnocení zahrnout. Lze říci, že na oddělení se objevují i pracovníci, kteří nejsou ničím motivováni k setrvání na pracovišti, a tudíž zde nemusí být plně spokojeni.

Vzhledem k tomu, že pro tuto práci je důležitý osobní názor dotazovaných zaměstnanců, byla jim poskytnuta možnost volného vyjádření. Poslední otázkou dotazníkového šetření je č. 32: *„Je něco, co byste na pracovním prostředí, ve kterém se nacházíte změnili, abyste se cítili v práci ještě lépe?“*. Jedná se o otázku tzv. otevřenou, tudíž zaměstnanci mohli napsat svůj vlastní názor bez toho, aniž by bylo možné identifikovat, jak který pracovník na tuto otázku odpověděl. Níže je uveden výčet vybraných odpovědí zaměstnanců na otevřenou otázku.

- *„Ukončení trendu nahrazování kmenových zaměstnanců agenturním personálem. Rotace personálu provádět tam, kde to má smysl. Sotva se člověk naučí samostatně pracovat / někoho zaučí, "odrotuje" na jinou pozici, kde získané znalosti a zkušenosti nevyužije / zaučuje nového kolegu.“*
- *„Snížení pracovního přetížení některých kolegů-z toho vyplývají stresové situace.“*
- *„Modernější pracovní prostředí a přístup k zaměstnancům.“*
- *„Větší samostatnost při řešení úkolů.“*
- *„Pracovní přístup svého přímého nadřízeného.“*
- *„Bylo by dobré, aby další naši koordinátoři vycházeli z našich řad a znali problematiku a procesy daného oddělení podrobně. Baví se s nadřízeným, který je na středisku nový a je úplně neznalý věci, je zbytečné a nikam to nevede.“*
- *„Zlepšení komunikace a spolupráce jak ze strany vedení, tak i mezi kolegy.“*
- *„Pro větší klid, pracovní výkonnost a soustředění na práci bych navrhol menší počet pracovníků v jedné kanceláři.“*

- „Jsem spokojen, jen možná víc poznat kolektiv lidí se kterými spolupracuji i mimo práci.“
- „Dodržování slibů na všech úrovních vedení-není možné něco naslibovat a později se tvářit, že to vlastně nebylo myšleno vážně.“

(Zdroj: vlastní šetření)

V předchozích výpovědích se zaměstnanci vyjadřovali převážně k tomu, co by změnili na oddělení GQM, ať už ohledně kolektivu na pracovišti, vedoucích pracovníků, tak i materiálního zázemí kanceláří. Mezi odpověďmi na tuto otevřenou otázku se však objevily také odpovědi týkající se celé společnosti Škoda Auto, a. s., které jsou uvedené v následujícím výčtu:

- „Změnil bych kulturu ve firmě, která dělá z lidí citové mrzáky a kývající ovce. Přejmenoval bych termín lidské zdroje na personální oddělení.“
- „Zrušila bych rotace. Pokud člověk plní dobře úkoly, má v tom velké zkušenosti a rozumí tomu, měl by v dané problematice zůstat. Nerada bych zrušila skvělý fungující team se skvělým vedoucím. Zbytečně se tím přetrhají dobré pracovní vazby.“
- „V poslední době se dějí změny, které významně zdržují a přidělávají práci, zřejmě motivované šetřením nákladů. Nedokážu posoudit jejich finanční přínos pro zaměstnavatele, ale z hlediska zaměstnanců jsou výrazným krokem k horšímu“.
- „Ve firmě ŠKODA by se mělo zapracovat více na "kultuře" vztahů. Cíle jednotlivých oblastí by měli být stanoveny tak, aby nebyly protikladem jiné oblasti, tzn. aby vývoj nehledal nejlevnější řešení na úkor kvality a robustnosti řešení, aby nákup nehledal vždy a pouze nejlevnějšího dodavatele, logistika nezajišťovala velmi často nejúspornější způsob balení ... => nárůst závad z pole v období v prvních letech po náběhu, vysoké garanční náklady, mnohdy daleko dražší než zainvestování v prvovývoji dílu.“
- „Mohli bychom zavést podmínky jako mají zaměstnanci VW.“

(Zdroj: vlastní šetření)

Z výše uvedených výpovědí a připomínek zaměstnanců oddělení GQM vyplývá, že je stále velký počet záležitostí, se kterými pracovníci nejsou spokojeni. Jednou z nejčastěji zmíněných připomínek byl nesouhlas s podnikovými rotacemi. Podnikové rotace v tomto případě znamenají, že zaměstnanec po určité době strávené v jednom oddělení „odrotuje“ do jiné části společnosti. Tyto rotace se ve Škoda Auto, a. s. provádějí zejména proto, aby zaměstnanci měli možnost rozšířit si svoje zkušenosti a znalosti, nebo naopak dále předávali svoje zkušenosti a znalosti kolegům v jiném oddělení společnosti. Ve své podstatě jsou podnikové rotace pro zaměstnance dobrou příležitostí, ovšem není to zrovna vhodný způsob zvyšování kvalifikace s ohledem na podnikové klima. Jak se v dotazníkovém šetření zmínil jeden ze zaměstnanců, podnikové rotace přetrhávají dobré kolegiální vazby v pracovním týmu.

Všechny připomínky zaměstnanců je pak možné považovat za inspiraci pro vedoucí pracovníky, kteří by měli, v zájmu zvýšení spokojenosti zaměstnanců na pracovišti, se nad připomínkami pozastavit a přijít s návrhy jejich řešení.

5. SHRNU TÍ VÝSLEDKŮ A DOPORUČENÍ

Při analýze bylo pracováno s výsledky dotazníkového šetření rozděleného do 5 samostatných oblastí. V úvodu případové studie byla stanovena hlavní výzkumná otázka ve znění: „*Jaké klima se vyskytuje na pracovišti oddělení GQM společnosti Škoda Auto, a. s.?*“. Hlavní výzkumnou otázkou je třeba, pro její správné zodpovězení, dále specifikovat. Tato specifika byla v průzkumu provedena pomocí stanovení podotázek.

První podotázka stanovená pro tento výzkum je: „*Jaký mají zaměstnanci vztah se svým nadřízeným a jak vnímají jeho přístup k vedení?*“. Odpověď na tuto otázku je třeba hledat v části dotazníkového šetření, která se zabývá přístupem nadřízeného. Ve výsledcích je zřetelné, že v součtu 85, 4 % pracovníků oddělení GQM hodnotí svůj vztah s nadřízeným kladně. Dále také je v této podotázce obsažen přístup nadřízeného k podřízeným. V rámci přístupu bylo v dotazníkovém šetření zkoumáno, zda vedení vkládá do zaměstnanců dostatečnou důvěru. Ve výsledcích je patrné, že v součtu 90, 7 % dotazovaných zaměstnanců je spokojeno s důvěrou, kterou do nich vedení vkládá. Tyto výsledky jsou nadměrně pozitivní, a proto je velmi jednoduché na výzkumnou podotázku kladně odpovědět. Můžeme tedy konstatovat, že zaměstnanci mají velmi pozitivní vztah se svým nadřízeným a jeho přístup vnímají jako správný a kladný. Výsledek této výzkumné podotázky kladně ovlivní i výsledek hlavní výzkumné otázky.

Druhá podotázka této případové studie byla stanovena v následujícím znění: „*Jaké panují na pracovišti mezilidské vztahy?*“. Odpověď na tuto otázku je možno nalézt v uskupení otázek týkajících se vztahů na pracovišti a stmelování kolektivu. Z výsledků tohoto uskupení je pak patrné, že 52, 7 %, tedy nadpoloviční většina dotazovaných, vnímá mezilidské vztahy v oddělení GQM jako velmi kladné, až přátelské. Jako celkově kladné mezilidské vztahy označilo dalších 41, 8 % zaměstnanců. V součtu je tedy možné říci, že 94, 5 %, tedy převážná většina všech dotázaných zaměstnanců, hodnotí mezilidské vztahy panující v oddělení GQM, pozitivně. Odpověď na výzkumnou podotázku č.2 je, že na pracovišti panují velmi pozitivní až přátelské vztahy.

Poslední pomocná otázka, která byla stanovena pro tuto případovou studii, zní: „*Jak často vznikají na pracovišti konflikty a jaká je jejich nejčastější příčina?*“. Odpověď na tuto otázku je třeba hledat v otázkách, které se přímo týkají konfliktů na pracovišti. Z výsledků tohoto segmentu otázek je jasně zřetelné, že konflikty na oddělení GQM vznikají pouze zřídka. Takto vnímá četnost konfliktů nadpoloviční většina všech dotázaných

zaměstnanců, přesněji 56, 4 %. V otázce je také zahrnuta nejčastější příčina vzniku konfliktů na pracovišti. Jako nejčastější příčinu zaměstnanci označili špatnou komunikaci a názorové odlišnosti. Vzhledem k tomu, že konflikty vznikají pouze zřídka, nebudou mít významnější vliv na celkové hodnocení klimatu působícího na pracovišti.

V otevřených výpovědích zaměstnanců je možné pozorovat drobné připomínky k fungování oddělení, kolegiálních vztahů i přístupu vedoucího pracovníka. Dále mají zaměstnanci také připomínky k fungování celé společnosti Škoda Auto, a. s., ale to by bylo předmětem širšího zkoumání, které není předmětem této práce.

Vzhledem k výsledkům a odpovědím na pomocné podotázky, je možné odpovědět i na hlavní výzkumnou otázku. Lze tedy konstatovat, že na pracovišti oddělení GQM panuje klima vcelku pozitivního rázu. Přístup vedoucího pracovníka a jeho vztahy k podřízeným jsou kladné a mezilidské vztahy jsou až na drobné výjimky bezkonfliktní, přátelské a kolegiální.

S ohledem na pozitivní výsledky případové studie lze vedení oddělení doporučit, aby se snažili stávající pracovní klima v oddělení podporovat a pečovat o něj. Ve výsledcích je také možno pozorovat i pár negativních výpovědí. Z negativních výpovědí je možné vyvodit další doporučení, a to konkrétně by se vedení společnosti mělo zamyslet nad systémem podnikových rotací, se kterým zaměstnanci nejsou spokojeni a také na počet pracovníků v kancelářích, protože při větším počtu jedinců v jedné kanceláři nemají pracovníci dostatečný klid na odvádění kvalitních výkonů. Po vyřešení těchto a ještě dalších výše uvedených nedostatků v kultuře oddělení, je možné stávající pozitivní klima ještě trochu zlepšit.

6. ZÁVĚR

Z textu této práce vyplývá, že je důležité nejen ohlížet se na pracovní výkon zaměstnanců, ale také pečovat o prostředí, ve kterém se nacházejí. „*Vše souvisí se vším*“. Toto motto vystihuje v jedné větě podstatu pracovního klimatu, kultury, mezilidských vztahů na pracovišti i konfliktů, tedy všech témat, které zde byly probrány.

Je důležité pečovat o pracovní klima, tedy o to jak lidé (zaměstnanci) vnímají firemní kulturu. Péče o firemní klima je podstatou součástí řízení celého podniku zejména proto, že zaměstnanci, kteří v podniku pracují jsou základním stavebním kamenem úspěchu celé firmy. Pokud tedy podnik má v zaměstnaneckém poměru pracovníky, kteří nejsou plně spokojeni nebude dosahovat takového úspěchu, jako firma plná spokojených zaměstnanců. Z tohoto důvodu je podstatné i pravidelně zkoumat a analyzovat jednotlivé faktory ovlivňující klima a kulturu ve firmě. Tento průzkum je pak vhodné také obohatit o zpětnou vazbu zaměstnanců, například pomocí dotazníkového šetření nebo také řízených rozhovorů.

Problematika konfliktů, které na pracovišti vznikají, je také velmi citlivým tématem. Konflikt obecně je přirozenou a neodmyslitelnou součástí našich jak osobních, tak i pracovních životů. Bez konfliktů a rozepří by člověk nebyl člověkem a život by byl jednotvárný. Nemůžeme očekávat, že konflikty půjde úplně odstranit. Lze je ale v určité míře eliminovat a předcházet jim. Pro efektivní a úplné vyřešení a eliminaci konfliktů je třeba znát jejich původ a příčinu. Z čehož vyplývá, že o zaměstnance na pracovišti by mělo mít vedení zájem a analyzovat jejich potřeby, názory a spokojenost. Způsobů, jak docílit eliminace a efektivního řešení konfliktu je hned několik a jsou uvedené v textu této práce.

Komplexní klima každé organizace je pak patrné na první pohled a tím pádem může mít i velký vliv na konkurenceschopnost podniku. V rámci aktuální ekonomické situace v České republice s velmi nízkou hladinou nezaměstnanosti je třeba svádět o kvalifikované zaměstnance konkurenční boj. Z tohoto důvodu je tedy v zájmu celé společnosti hromadně pracovat na klimatu, které zde působí.

Na závěr je třeba uvést, že o pracovní klima, prostředí i mezilidské vztahy je třeba důkladně pečovat, protože podnik s narušeným klimatem či kulturou je v podstatě odsouzen k rozpadu. Naopak zdravé klima je patrné hned na první pohled, a to i pro širokou veřejnost, tedy jedince, kteří nejsou v podniku zaměstnání. Tím se zároveň zvyšuje atraktivita podniku nejen pro nově příchozí zaměstnance, ale i pro stávající pracovníky.

7. SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

7.1. Tištěné zdroje

ARMSTRONG, Michael. Personální management. Praha: Grada, 1999. ISBN 8071696145

ARMSTRONG, Michael. Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy: 10. vydání. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3

BEDNÁŘ, Vojtěch. Sociální vztahy v organizaci a jejich management. Praha: Grada, 2013. Psyché (Grada). ISBN 9788024742113

BEDNÁŘ, Vojtěch. Konflikty ve firmách: příčiny, následky, řešení. Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80-7261-347-2

BEDRNOVÁ, Eva a Ivan NOVÝ. Psychologie a sociologie řízení. 2. rozš. vyd. Praha: Management Press, 2002. ISBN 8072610643

BROOKS, Ian. Firemní kultura: jedinci, skupiny, organizace a jejich chování. Brno: Computer Press, 2003. Business books (Computer Press). ISBN 8072267639

ČAKRT, Michal. Konflikty v řízení a řízení konfliktů. Praha: Management Press, 2000. ISBN 8085943816

DĚDINA, Jiří a Václav CEJTHAMR. Management a organizační chování: manažerské chování a zvyšování efektivity, řízení jednotlivců a skupin, manažerské role a styly, moc a vliv v řízení organizací. Praha: Grada, 2005. Expert (Grada). ISBN 8024713004

DĚDINA, Jiří a Jiří ODCHÁZEL. Management a moderní organizování firmy. Praha: Grada Publishing, 2007. Expert (Grada). ISBN 9788024721491

HAYES, Nicky. Základy sociální psychologie. Vyd. 3. Praha: Portál, 2003. ISBN 8071787639

LUKÁŠOVÁ, Růžena a Ivan NOVÝ. Organizační kultura: od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku. Praha: Grada, 2004. ISBN 8024706482

LUKÁŠOVÁ, Růžena. Organizační kultura a její změna. Praha: Grada, 2010. Expert (Grada). ISBN 9788024729510

KOUBEK, Josef. Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. 4., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN 9788072611683

NAKONEČNÝ, Milan. Motivace lidského chování. Praha: Academia, 2004. ISBN 8020005927

PLAMÍNEK, Jiří. Konflikty a vyjednávání: umění vyhrávat, aniž by někdo prohrál. 3., upr. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2012. Poradce pro praxi. ISBN 978-80-247-4485-8

SVOBODOVÁ, Lenka. Nenechte se šikanovat kolegou: mobbing - skrytá hrozba. Praha: Grada, 2008. Poradce pro praxi. ISBN 9788024724744

ŠIGUT, Zdeněk. Firemní kultura a lidské zdroje. Praha: ASPI, 2004. Lidské zdroje. ISBN 8073570467

ŠIKÝŘ, Martin. Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů. Praha: Grada, 2014. Manažer. ISBN 9788024752129

7.2. Internetové zdroje

BEDNÁŘ, Vojtěch. Genderový konflikt na pracovišti I. Firemní sociolog [online]. Český Těšín: Firemní sociolog, 2013 [cit. 2018-02-07]. Dostupné z: <http://www.firemni-sociolog.cz/cz/clanky/157-gederovy-konflikt-na-pracovisti-i>

Building Relationships with Colleagues. Right Management [online]. London: Manpower Group, 2014 [cit. 2018-02-04]. Dostupné z: <https://www.right.com/wps/wcm/connect/right-us-en/home/thoughtwire/categories/career-work/building-relationships-with-colleagues>

Building Great Work Relationships: Making Work Enjoyable and Productive. Mind Tools [online]. London: Mind Tools, 2016 [cit. 2018-02-04]. Dostupné z: <https://www.mindtools.com/pages/article/good-relationships.htm>

Firemní kultura zvyšuje atraktivnost firmy. *Diversity management* [online]. Praha: Nová ekonomika, c2005-2017 [cit. 2017-06-26]. Dostupné z: <http://www.diversity-management.cz/aktuality.php?id=124>

HLUŠIČKA, Petr. Konflikty na pracovišti. Firemní sociolog [online]. Český Těšín: Firemní sociolog, 2012 [cit. 2018-02-07]. Dostupné z: <http://www.firemni-sociolog.cz/cz/clanky/115-konflikty-na-pracovisti>

HUSEYNOV PHD, ASSOC. CIPD, Kamil. What is Organisation Climate and why it is important? Linkedin [online]. Baku, Azerbajdžán: Linkedin, 2016, 9.11.2016 [cit. 2018-01-30]. Dostupné z: <https://www.linkedin.com/pulse/what-organisation-climate-why-important-huseynov-phd-assoc-cipd>

KAZIČKOVÁ, Martina. ŠIKANOVANÍ ŠÉFOVIA - STAFFING. MK Training [online]. Bratislava: MK Training, 2013 [cit. 2018-02-10]. Dostupné z: <http://www.mktraining.sk/sikanovani-sefovia-staffing/>

KOHOUTEK, Rudolf. Konfliktní situace v práci a jejich řešení. Chování.eu [online]. Brno: Chování.eu, 2009 [cit. 2018-02-07]. Dostupné z: <https://www.knapovsky.com/reseni-konfliktu/>

KONFLIKTY A KONFLIKTNÍ SITUACE, PROBLÉMY NA PRACOVIŠTI. Worktest [online]. Praha: Worktest, 2012 [cit. 2018-02-07]. Dostupné z: <https://www.worktest.cz/konflikty-a-konfliktni-situace/>

KOPECKÝ, Aleš. Konflikty na pracovišti a jejich úplné řešení (výsledky průzkumu). Vyplňto.cz [online]., 2013 [cit. 2018-03-25]. Dostupné z: <https://www.vyplnto.cz/realizovane-pruzkumy/konflikty-na-pracovisti-a-je/>

KUBÁLKOVÁ, Petra. Sexuální obtěžování na pracovišti? Častý, ale zlehčovaný jev!. Pro fair play.cz [online]. Praha: Pro fair play, 2015 [cit. 2018-03-31]. Dostupné z: <http://www.profairplay.cz/sexualni-obtezovani-na-pracovisti-casty-ale-zlehcovany-jev/>

Průzkum spokojenosti zaměstnanců. Proč průzkum dělat a jak na něj?. Performia.cz [online]. Praha: Performia.cz, 2013 [cit. 2018-03-25]. Dostupné z: <http://www.performia.cz/odborne-clanky/pruzkum-spokojenosti-zamestnancu>

SOKOLOVÁ, Dana. Bossing aneb Když vám šéf dělá ze života peklo. Novinky.cz [online]. Praha: Novinky.cz, 2016 [cit. 2018-02-10]. Dostupné z: <https://www.novinky.cz/zena/vztahy-a-sex/401276-bossing-aneb-kdyz-vam-sef-dela-ze-zivota-peklo.html>

SOVOVÁ, Eva. Mobbing: šikana na pracovišti, která se v Česku rozmáhá. Peníze.cz [online]. Praha: Peníze.cz, 2008 [cit. 2018-02-10]. Dostupné z: <https://www.penize.cz/pracovni-pomer/40623-mobbing-sikana-na-pracovisti-ktera-se-v-cesku-rozmaha>

STODOLOVÁ, Marie. Sexuální obtěžování na pracovišti. Odbory.info [online]. Praha: Odbory.info, 2016 [cit. 2018-03-31]. Dostupné z: <http://odbory.info/obsah/30/sexualni-obtezovani-na-pracovisti/17052>

STÝBLO, Jiří. Konflikty v personální praxi. Mzdová praxe [online]. Praha: Mzdová praxe, 2008 [cit. 2018-02-07]. Dostupné z: <http://www.mzdovapraxe.cz/archiv/dokument/doc-d3691v5019-uspesne-reseni-konfliktu-na-pracovisti/>

URBAN, Jan. Konflikty na pracovišti vznikají lehce a existuje jich několik druhů. Jak je nejlépe řešit? Hospodářské noviny [online]. Praha: Hospodářské noviny, 2013 [cit. 2018-02-07]. Dostupné z: <https://byznys.ihned.cz/podnikani/lide-a-personalni-rizeni-zamestnanci/c1-59785560-konflikty-na-pracovisti-vznikaji-lehce-a-existuje-jich-nekolik-druhu-jak-je-nejlepe-resit>

VÁŠKO, Jaroslav. Sexuální obtěžování a jeho postih. BOZP info.cz [online]. Praha: BOZP info.cz, 2005 [cit. 2018-03-31]. Dostupné z: <http://www.bozpinfo.cz/sexualni-obtezovani-jeho-postih>

What is Organizational Climate? ERC [online]. Ohio: ERC, 2014 [cit. 2018-01-30]. Dostupné z: <https://www.yourerc.com/blog/post/What-is-Organizational-Climite.aspx>

Zaměstnanecký portál Škoda Auto, a. s. [online]. Mladá Boleslav, 2018 [cit. 2018-04-17]

8. SEZNAM SCHÉMAT

Schéma 1: Východiska formování podnikové kultury	5
Schéma 2: Tři úrovně kultury	10
Schéma 3: Grafické znázornění typů mobbingu	22
Schéma 4: Struktura oblasti G	27

9. SEZNAM GRAFŮ

Graf 1: Genderové složení respondentů	30
Graf 2: Délka pracovního poměru ve Škoda Auto, a. s.	31
Graf 3: Kvalita vztahu s nadřízeným	32
Graf 4: Možnost svobodně rozhodovat	33
Graf 5: Mezilidské vztahy na pracovišti	34
Graf 6: Spokojenost s týmovou spoluprací	35
Graf 7: Předávání znalostí a zkušeností	35
Graf 8: Udržování kontaktu v soukromí	36
Graf 9: Nejčastější příčina vzniku konfliktů dle mužů	38
Graf 10: Nejčastější příčina vzniku konfliktů dle žen	39
Graf 11: Nejčastější účastníci konfliktu	40
Graf 12: Způsoby řešení konfliktů	41
Graf 13: Důvody setrvání na pracovišti	42

10. SEZNAM TABULEK

Tabulka 1: Věková skladba zaměstnanců..... 30

Tabulka 2: Účast na mimopracovních aktivitách 37

11. PŘÍLOHY

Příloha č. 1

Analýza pracovního klimatu ve Škoda Auto, a. s.

Analýza pracovního klimatu ve Škoda Auto, a. s.

Dobrý den,

ráda bych Vás požádala o pár minut Vašeho času k vyplnění tohoto dotazníku. Tento dotazník slouží k analyzování pracovního klimatu a prostředí na Vašem pracovišti, čímž se zabývá má závěrečná bakalářská práce. Dotazník je plně anonymní a proto Vás žádám o upřímné, pravdivé a objektivní odpovědi.

1. Jsem

muž žena

2. Vaše věková kategorie

18 a méně 19 - 30 let 31 - 40 let 41 - 50 let 51 - 60 let 61 a více let

3. Nejvyšší dosažené vzdělání

- Základní
- Střední odborné
- Středoškolské s maturitou
- Vyšší odborné
- Vysokoškolské

4. Jak dlouho pracujete ve společnosti Škoda Auto, a. s.?

- méně jak 1 rok
- 1 - 5 let
- 6 - 10 let
- 11 - 20 let
- 21 a více let

5. Jste dobře informován/a o cílech a poslání společnosti?

- rozhodně ano
- spíše ano
- spíše ne
- rozhodně ne

6. V rámci přijímacího řízení byly posuzovány nejen Vaše profesní kvality, ale i to, jestli se budete hodit do pracovního kolektivu?

- rozhodně ano
- spíše ano
- spíše ne
- rozhodně ne

7. Víte, co je cílem Vaší pracovní pozice?

- rozhodně ano
- spíše ano
- spíše ne
- rozhodně ne

8. Máte od svého vedení jasně stanovené pravomoci a cíle Vaší pracovní pozice?

- rozhodně ano
- spíše ano
- spíše ne
- rozhodně ne

9. Jste spokojeni s přístupem Vašeho přímého nadřízeného?

- rozhodně ano
- spíše ano
- spíše ne
- rozhodně ne

10. Jak byste ohodnotil/a svůj vztah s přímým nadřízeným?

- velmi kladný (přátelský)
- kladný
- spíše kladný
- spíše negativní
- negativní
- velmi negativní

11. Jste svým vedením dostatečně motivováni k lepším pracovním výkonům?

- rozhodně ano
- spíše ano
- spíše ne
- rozhodně ne

12. Je Váš nadřízený ochoten a připraven Vás vyslechnout, když je to potřeba?

- rozhodně ano
- spíše ano
- spíše ne
- rozhodně ne

13. Nechá Vás vedení svobodně rozhodovat o řešení zadaných úkolů?

- rozhodně ano
- spíše ano
- spíše ne
- rozhodně ne

14. S kolegy si rozumím?

- rozhodně ano
- spíše ano
- spíše ne
- rozhodně ne

15. Jak byste charakterizoval/a mezilidské vztahy na Vašem pracovišti (Vašem oddělení)?

- velmi dobré, přátelské
- spolupráce je kvalitní i bez osobní blízkosti
- převážně neosobní vztahy
- nepřátelské a velmi konfliktní

16. Jste spokojen/a se vztahy mezi kolegy na pracovišti?

- rozhodně ano
- spíše ano
- spíše ne
- rozhodně ne

17. Jaký je Váš kolektiv na pracovišti?

- spíše ženy
- spíše muži
- rovnoměrné rozložení

18. Myslíte si, že na Vašem pracovišti funguje dobře týmová spolupráce?

- rozhodně ano
- spíše ano
- spíše ne
- rozhodně ne

19. Dělají Vaši kolegové vše pro to, aby odváděli kvalitní práci?

- rozhodně ano
- spíše ano
- spíše ne
- rozhodně ne

20. Přenášíte aktivně své zkušenosti a znalosti i na své kolegy/kolegyně?

- rozhodně ano
- spíše ano
- spíše ne
- rozhodně ne

21. Domlouváte si s kolegy/kolegyněmi nějaké mimopracovní aktivity, udržujete kontakt i v soukromém životě?

- rozhodně ano
- spíše ano
- spíše ne
- rozhodně ne

22. Organizuje Váš zaměstnavatel (nadřízený) některé z mimopracovních aktivit sloužících ke stmelování kolektivu?

- často
- občas
- zřídka
- vůbec

23. Kterých mimopracovních aktivit se účastníte?

Nápověda k otázce: *Je možné vybrat více odpovědí*

- vánoční večírky
- ostatní zaměstnanecké večírky
- teambuilding
- sportovní aktivity a turnaje pořádané zaměstnavatelem
- kulturní akce
- poznávací zájezdy a výlety
- akce s dětmi
- výjezdní porady
- odborné školení (jazykový kurz) dle vlastního výběru
- posezení, společné víkendy
- setkání při příležitosti oslav důležitých výročí (narozeniny firmy, dosažení významného milníku, atd.)
- oslavy narozenin
- neorganizuje žádné aktivity
- Jiná...

24. Jaká je četnost konfliktních situací ve Vašem pracovním týmu?

- konflikty (rozpře) jsou velmi časté
- do konfliktních situací se dostáváme jen občas
- tým funguje skvěle, konflikty vznikají zřídka
- konflikty a rozpře nevznikají žádné

25. Jaká je podle Vás nejčastější příčina vzniku konfliktu na pracovišti?

Nápověda k otázce: *Je možné vybrat více odpovědí*

- stres
- špatná komunikace
- pomluvy a "drby"
- vzhled (oblečení, styl, atd.)
- závist
- generační rozdíl
- diskriminace (žen, lidí odlišných barev pleti, atd.)
- názorové odlišnosti
- nevyhovující pracovní prostředí
- temperament
- špatný osobní přístup
- neznalost problematiky práce
- všechny výše uvedené možnosti

26. Objevuje se na Vašem pracovišti kolega/kolegyně, který/á je častým zdrojem konfliktních situací?

- ano
- ne

27. S kým se nejčastěji dostáváte do konfliktů?

- kolega
- kolegyně
- přímý nadřízený
- s nikým

28. Stal/a jste se někdy přímým účastníkem některého z těchto konfliktů?

Nápověda k otázce: Je možné vybrat více odpovědí.

- šikana
- mobbing
- bossing
- sexuální obtěžování
- psychický nátlak (vydírání)
- hádka
- aktivní diskriminace
- sprosté nadávky
- fyzický útok
- žádné
- Jiné...

29. Jsou konfliktní situace včas a úplně řešeny?

- rozhodně ano, neopakovaly se
- spíše ano, znovu se opakovaly
- spíše ne
- rozhodně ne
- žádné nebylo potřeba řešit

30. Jakým způsobem nejčastěji řešíte konflikty na pracovišti?

- postavím se jim čelem
- snažím se najít kompromis, i přestože musím slevit ze svých názorů
- raději ustoupím, nerad/a řeším konflikty
- přenechám vyřešení konfliktu vedoucímu pracovníkovi
- bráním se "zuby, nehty" a neustoupím
- spoléhám se na to, že se to vyřeší samo
- nechám řešit konflikt ostatní
- žádné neřeším
- Jinak...

31. Objevil se někdy na Vašem pracovišti závažný konflikt mezi kolegy (mobbing, bossing, sexuální obtěžování, atd.)?

- mobbing (šikana od kolegy na stejné pracovní úrovni)
- bossing (šikana ze strany vedoucího pracovníka)
- staffing (šikana ze strany podřízeného)
- sexuální obtěžování
- vydírání
- fyzické napadení
- nikdy, žádný

32. Co Vás dnes drží na pracovišti nejvíce?

- přátelský kolektiv spolupracovníků
- příjemné, moderní pracovní prostředí
- vstřícný a ochotný přímý nadřízený
- dobré finanční podmínky
- stabilita zaměstnání
- možnost profesního rozvoje
- nic mě tu nedrží

33. Je něco, co byste na pracovním prostředí, ve kterém se nacházíte změnili, abyste se cítili v práci ještě lépe?

Univerzita Hradec Králové
 Fakulta informatiky a managementu
 Akademický rok: 2017/2018

Studijní program: Ekonomika a management
 Forma: Prezenční
 Obor/komb.: Finanční management - anglický jazyk (fm-p-a)

Podklad pro zadání BAKALÁŘSKÉ práce studenta

PŘEDKLÁDÁ:	ADRESA	OSOBNÍ ČÍSLO
Vaníková Kateřina	Pelešany 107, Turnov - Pelešany	11500567

TÉMA ČESKY:

Analýza pracovního klimatu ve Škoda Auto, a. s.

TÉMA ANGLICKY:

Working climate analysis in the Škoda Auto, a. s.

VEDOUcí PRÁCE:

doc. Ing. Marcela Sokolová, Ph.D. - KM

ZÁSADY PRO VYPRACOVÁNÍ:

Cíl:

Cílem bakalářské práce je provést analýzu pracovního klimatu ve firmě Škoda Auto, a. s. a formulovat doporučení.

Osnova:

1. Úvod
2. Cíl a metodika práce
3. Vysvětlení základních pojmů
4. Analýza pracovního klimatu v organizaci
5. Shmutí výsledků
6. Závěry a doporučení
7. Seznam použité literatury

SEZNAM DOPORUČENÉ LITERATURY:

CEJTHAMR, Václav a Jiří DĚDINA. Management a organizační chování. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, c2010, Expert (Grada). ISBN 9788024733487.
 ARMSTRONG, Michael. Personální management. Praha: Grada, 1999. ISBN 8071696145
 ARMSTRONG, Michael. Řízení lidských zdrojů. Praha: Grada, c2002. Expert (Grada). ISBN 8024704692
 BEDRNOVÁ, Eva a Ivan NOVÝ. Psychologie a sociologie řízení. Praha: Management Press, 1998. ISBN 8085943573
 BEDNÁŘ, Vojtěch. Sociální vztahy v organizaci a jejich management. Praha: Grada, 2013. Psyché (Grada). ISBN 9788024742113.

Podpis studenta:



Datum: 17.10.17

Podpis vedoucího práce:



Datum: 17.10.17