

Univerzita Palackého v Olomouci

Filozofická fakulta

Katedra sociologie, andragogiky a kulturní antropologie

**SOCIÁLNÍ VZTAHY JAKO VÝZNAMNÝ ČINITEL
KLIMATU ORGANIZACE**

**SOCIAL RELATIONS AS A MAJOR FACTOR IN CLIMATE
ORGANIZATION**

Magisterská diplomová práce

Kristýna Šolcová

Vedoucí magisterské diplomové práce: Prof. PhDr. Helena Grecmanová,
Ph.D.

Olomouc 2017

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem tuto práci vypracovala samostatně a uvedla v ní veškerou literaturu a ostatní zdroje, které jsem použila.

V Olomouci dne 11. prosince 2017

.....

Kristýna Šolcová

Poděkování

Touto cestou bych ráda poděkovala své vedoucí práce Prof. PhDr. Heleně Grecmanové, Ph.D. za trpělivost a cenné rady, které mi poskytla během vypracování této práce.

Obsah

Úvod.....	6
Teoretická část.....	7
1 Prostředí organizace.....	7
1.1 Vnější prostředí.....	7
1.1.1 Specifické prostředí organizace.....	8
1.1.2 Všeobecné prostředí organizace.....	9
1.2 Vnitřní prostředí.....	13
2 Organizace.....	14
2.1 Co je to organizace?.....	14
2.2 Základní znaky organizace.....	15
2.2.1 Organizační cíle.....	15
2.2.2 Elementy organizace.....	16
2.2.2.1 Management.....	17
2.2.2.2 Styl vedení.....	21
2.2.3 Organizační struktura.....	22
2.2.3.1 Organizační struktura útvárová a procesní.....	22
3 Sociální vztahy v organizaci.....	27
3.1 Formální a neformální vztahy.....	27
3.1.1 Formální vztahy.....	29
3.1.2 Neformální vztahy.....	30
3.1.2.1 Přátelské vztahy na pracovišti.....	32
3.1.2.2 Intimní vztahy na pracovišti.....	33
3.1.2.3 Negativní vztahy na pracovišti.....	34
4 Sociální klima.....	40
4.1 Co je sociální klima?.....	40
4.2 Významní činitelé klimatu organizace.....	43
4.3 Druhy a typy klimatu.....	45
4.4 Organizační klima × organizační kultura.....	47
Empirická část.....	50
5 Výzkumné cíle a hypotézy.....	50
6 Výzkumná populace a vzorek.....	53
7 Výzkumná metoda.....	54
8 Předvýzkum.....	60

9	Analýza dat	61
10	Diskuze	76
11	Shrnutí	77
	Závěr.....	79
	Anotace.....	81
	Seznam literatury a ostatních zdrojů	83
	Seznam grafů, obrázků a tabulek	88
	Přílohy	90

Úvod

Každý člověk v průběhu svého života naváže bezpočet vztahů, které jsou více či méně trvalé. Některé jsou mu příjemné, jiné udržuje pouze proto, že to okolnosti vyžadují, či dokonce protože musí. Kvalita těchto vztahů má bezpochyby vliv na kvalitu jeho života. Jinak tomu není ani v pracovním prostředí. A právě sociální vztahy na pracovišti a jejich vliv na klima organizace jsou předmětem této práce.

Diplomová práce je rozdělena do dvou hlavních částí. První část poskytuje teoretické ukotvení problému. Je rozdělena do 4 hlavních kapitol – prostředí organizace, organizace, sociální vztahy v organizaci a sociální klima organizace. V nejobecněji zaměřené kapitole prostředí organizace se zabývám zejména vnějším prostředím organizace, které má vliv na její fungování. V rámci této kapitoly se věnuji i vnitřnímu prostředí, které je však blíže specifikováno v kapitole o organizaci. Zaměřuji se zde na obecnou definici organizace a její základní znaky, kterými jsou organizační cíle, elementy organizace a organizační struktura. Kapitola týkající se sociálních vztahů v organizaci pojednává, jak o formálních, tak i neformálních vztazích, které jsou v rámci organizace utvářeny. Sociálnímu klimatu organizace se věnuji v závěrečné kapitole teoretické části. Jejím obsahem je vymezení samotného pojmu sociální klima, dále pak významní činitelé klimatu organizace, druhy a typy klimatu a rozlišení mezi pojmy organizační klima a organizační kultura.

Empirickou část práce tvoří kvantitativní výzkum, jehož cílem bylo zjistit, jak vnímají zaměstnanci makléřského obchodu České pojišťovny sociální vztahy uvnitř tohoto útvaru a jakou roli hrají tyto vztahy při utváření klimatu organizace. Výzkum se tedy zabývá zejména vnímáním organizačního klimatu organizace jednotlivými zaměstnanci, sociálními vztahy a otázkou vedení. Názory zaměstnanců byly zjišťovány pomocí dotazníku, který byl sestaven z jednotlivých otázek a tvrzení se kterými respondenti vyjadřovali míru souhlasu či nesouhlasu.

Teoretická část

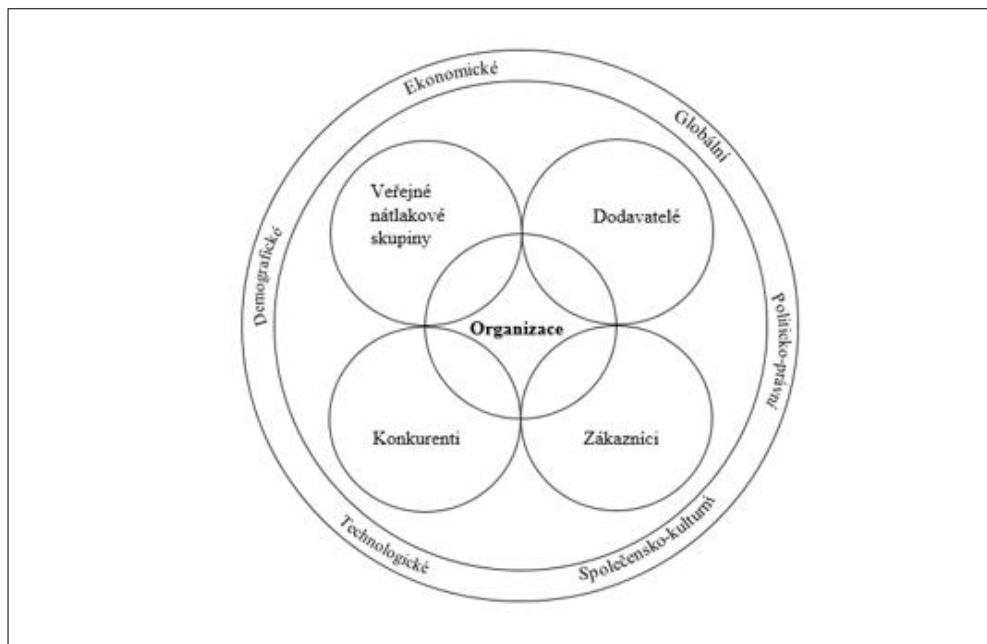
1 Prostředí organizace

Prostředí představuje jednu z nejdůležitějších složek organizace. To, jaké je vytvářeno prostředí v rámci organizace má vliv na mnoho faktorů, včetně utváření sociálního klimatu. A není to pouze prostředí uvnitř samotné organizace, které ovlivňuje její chod. Žádná organizace nemůže fungovat jako izolovaný systém, a proto musí jednotlivá rozhodnutí činit i s ohledem na své okolní prostředí. Tato kapitola je zaměřena na jednotlivé složky vnějšího a vnitřního prostředí organizace a jejich vliv na samotnou organizaci.

1.1 Vnější prostředí

Každá organizace funguje v rámci určitého prostředí, které ji obklopuje. Některé složky tohoto prostředí jsou ovlivnitelné, jiné, zejména ty z makroprostředí, nikoliv (Světlík, 1992, s. 20). Toto prostředí není neměnné, naopak jak uvádí Tichá a Hron má turbulentní charakter, a řídí se principy homeostáze. To znamená, že se snaží udržovat rovnovážný stav mezi organizacemi a prostředím. Vnější prostředí je založeno na vzájemném přizpůsobování a ovlivňování (Tichá, Hron, 2002, s. 32). „Vnější prostředí jsou síly a instituce vně organizace, které mohou potencionálně ovlivňovat její výkonnost“ (Robbins, Coulter, 2004, s. 79). Lze jej rozdělit na dvě části, a to specifické prostředí a všeobecné prostředí. Nebo též jak uvádí Světlík mikro a makroprostředí.

Obrázek 1: Vnější prostředí organizace



Zdroj: Robbins,Coulter, 2004

1.1.1 Specifické prostředí organizace

Specifické prostředí neboli mikroprostředí organizace má přímý vliv na rozhodování manažerů a zároveň i na dosažení cílů organizace. Každá organizace má své unikátní specifické prostředí. Toto prostředí je tvořeno zákazníky, dodavateli, konkurenty a nátlakovými skupinami (Robbins, Coulter, 2004, s. 80). Světlík tento výčet doplňuje o zprostředkovatele, finanční instituce, distributory, konkurenční firmy atd.

„Cílem činnosti podniku je zákazník“ (Světlík, 1992, s. 27). Organizace pro něj existuje a zároveň může existovat jen díky němu. Cílí na uspokojování jeho potřeb ať už materiálních či duchovních. Požadavky a vkus zákazníků se však v průběhu času mění. Organizace by tak měla mapovat požadavky trhu a reagovat na případné změny (Robbins, Coulter, 2004, s. 80).

Další skupinou, která výrazně ovlivňuje fungování organizace, jsou dodavatelé. Tato skupina je velice široká a kromě dodavatelů materiálů a zařízení nesmíme opomíjet ani dodavatele, kteří poskytují finanční vstupy a pracovní síly. V tomto smyslu jsou dodavateli například banky, pojišťovací společnosti, univerzity nebo úřady práce. V případě, že nastane situace, kdy je některý ze zdrojů vyčerpán, nastává pro organizaci náročné období (Robbins, Coulter, 2004, s. 80)

Prostředníkem mezi organizací a koncovým zákazníkem jsou zprostředkovatelé. Zprostředkovatelé vyhledávají zákazníky pro koupi zboží či služeb, pracují za tzv. provizi (Světlík, 1992, s. 26).

Významnou skupinou pro fungování organizace jsou i její konkurenti. Konkurenceschopnost je jedním ze základních předpokladů dobře fungující firmy. Jen ve výjimečných případech nastává situace, kdy by společnost neměla aspoň jednoho konkurenta. Manažeři musí konkurenci mapovat, ale i na ni reagovat. Pokud tak nedělají, může jim to způsobit značné problémy (Robbins, Coulter, 2004, s. 80). Ke konkurenci však mohou přistupovat i aktivně, konkurenci je totiž dle Světlíka možné ovlivnit aktivitami firmy.

Poslední skupinou, kterou uvádí Robbins spolu s Coulterem jsou nátlakové skupiny. Ty mohou taktéž ovlivňovat rozhodování manažerů. Záleží na jejich síle a velikosti. Nemusí to být však z řad veřejnosti nutně pouze nátlakové skupiny, které ovlivňují chod organizace. Výrazný vliv mohou mít například i sdělovací prostředky, které poskytují obraz o organizaci široké veřejnosti. Pro tyto účely mají velké firmy zpravidla svého tiskového mluvčího (Světlík, 1992, s. 28).

1.1.2 Všeobecné prostředí organizace

Všeobecné prostředí, nebo také makroprostředí oproti prostředí specifickému je naopak společné pro všechny organizace. Jeho vliv není na organizaci tak výrazný jako v případě specifického prostředí, ale rozhodně by jej manažeři ve svém plánování, organizování, vedení a kontrolování neměli

opomíjet. Faktory makroprostředí působící na organizaci jsou převážně z její strany neovlivnitelné. Do všeobecného prostředí zahrnují Robbins a Coulter ekonomické, politicko-právní, společensko-kulturní, demografické, technologické a globální podmínky. Dále sem lze zařadit i přírodní podmínky (Světlík, 1992, s. 29).

Co se týká ekonomických podmínek, skládají se ze dvou skupin faktorů. Jednak jsou to ty, co ovlivňují možnosti podniků nabízet výrobky a služby. Na druhé straně jsou to ty faktory, které mají vliv na možnosti zákazníků kupovat tyto výrobky a služby (Světlík, 1992, s. 29). Fungování organizace ovlivňují například takové ukazatele jako je inflace, změny v disponibilních příjmech obyvatelstva, úroková míra, stádium hospodářského cyklu atd. (Robbins, Coulter, 2004, s. 82). Je všeobecně známo, že světová ekonomika je vzájemně propojená a jakákoliv sebemenší změna může ovlivnit její celkové fungování. Ekonomickým podmínkám je tedy třeba přikládat stejnou váhu jako ostatním, ne-li větší.

Politicko-právní podmínky ovlivňuje vláda konkrétní země. Určuje organizaci prostřednictvím právních norem, co smí a co naopak ne. Nejsou to pouze právní normy, které ovlivňují chod organizace, ale výrazný vliv mají i politické podmínky, jako je všeobecná stabilita v zemi a přístup vlády dané země k podnikání (Robbins, Coulter, 2004, s. 84).

V rámci společensko-kulturních podmínek musí manažeři zohledňovat faktory, které vyplývají z hodnot, zvyků, preferencí a přístupů obyvatelstva určité země (Světlík, 1992, s. 36). Musí také reagovat na měnící se společnost, v nichž působí. Pokud se mění společenské hodnoty a zvyklosti musí se změnit i organizace. Důležité je také sledovat změny v příbuzných odvětvích, které jsou s odvětvím organizace úzce propojené (Tichá, Hron, 2002, s. 34).

Neméně důležitými jsou demografické podmínky, tedy struktura populace podle ukazatelů jako je věk, pohlaví, úroveň vzdělanosti, příjmů atd. Všechny tyto ukazatele by měly manažeři zohledňovat, protože mohou ovlivňovat organizaci (Robbins, Coulter, 2004, 84). Na základě znalosti

rozložení populace podle jednotlivých demografických údajů podnik rozhoduje, co bude vyrábět a kolik toho bude vyrábět (Světlík, 1992, s. 33). Demografické údaje pro určitou populaci zpravidla shromažďuje statistický úřad.

Snad nejvýraznější změna nastala za posledních několik desítek let v technologických podmínkách. Příchod nových technologií a jejich další rozvoj znamená výraznou změnu pro fungování organizace jako takové. Některé profese v důsledku mechanizace zanikají, jiné naopak vznikají. Je třeba odborníků, kteří se složitými stroji umí pracovat. Neustálý rozvoj technologií způsobuje problém jejich rychlého zastarávání. Vytváří se tak tlak na udržení konkurenční výhody podniku, na schopnost rychle se učit a využívat nové technologie, ale i na nové investice (Tichá, Hron, 2002, s. 34). „Technologie radikálně a od základů mění organizační strukturu organizací a způsob jejich řízení“ (Robbins, Coulter, 2004, s. 84). Tichá s Hronem dokonce uvádějí, že kromě změny struktury odvětví, mohou nové technologie způsobit i úplný zánik odvětví a vznik nového, odlišného. S rozvojem technologií souvisí i nové distribuční kanály. Ty vyžadují přestavbu distribučních cest podniku, která vyžaduje vysoké investice (Tichá, Hron, 2002, s. 34).

Výrazný rozvoj technologií zcela bezpochyby způsobuje stále se zvyšující globalizaci. Jak píše Robbins a Coulter, globalizace je jedním z hlavních faktorů, které ovlivňují organizaci. V důsledku globalizace se objevují jednak další konkurenti, ale i spotřebitelské trhy (Robbins, Coulter, 2004, s. 84).

Další složkou makroprostředí, která má vliv na jednotlivé organizace je, jak uvádí Světlík, přírodní prostředí. Přírodní prostředí poskytuje řadu cenných zdrojů, které jsou pro existenci organizací nezbytné. Tyto zdroje však nejsou nevyčerpatelné.

Vnější prostředí ovlivňuje organizaci především prostřednictvím dvou faktorů, kterými jsou míra nejistoty prostředí a vztahy, které organizace má s vnějšími subjekty (Robbins, Coulter, 2004, s. 85).

Každé prostředí disponuje jinou mírou nejistoty. Míra nejistoty prostředí se určuje na základě dvou složek, kterými jsou míra změn a míra složitosti prostředí. Míra změn nám určuje, zda se jedná o stabilní či dynamické prostředí. Stabilní prostředí je takové, ve kterém je jen málo konkurentů, nedochází zde k výrazným technologickým změnám a nátlakové skupiny nemají velkou sílu. Naopak v dynamickém prostředí dochází k neustálým změnám, na které musí manažeři reagovat (Robbins, Coulter, 2004, s. 85).

Druhou dimenzí nejistoty prostředí je míra jeho složitosti. Ta se odvíjí především od počtu prvků v prostředí organizace a množství informací, které o nich musí organizace mít (Robbins, Coulter, 2004, s. 85-86). Košťán a Šuleř uvádějí 3 možné příčiny komplexnosti makroprostředí. Prvním z nich je různorodost sil prostředí. Jako příklad může sloužit mezinárodní společnost, která působí na více zahraničních trzích a musí tak reagovat na specifické kulturní, společenské, politické, ekonomické, právní podmínky jednotlivých zemí. Další příčinou je množství a hloubka vědomostí, které organizace potřebuje, aby poznala prostředí. Poslední příčina komplexnosti makroprostředí je vzájemné propojení sil jednotlivých prostředí, což znesnadňuje porozumění (Košťán, Šuleř, 2002, s. 34).

V souvislosti se vztahy s externími subjekty organizace uvádí Robbins a Coulter pojem stakeholdeři. Těmito stakeholdery jsou „všechny subjekty a skupiny ve vnějším prostředí organizace, na které mají její rozhodnutí a aktivity vliv. A současně tyto skupiny také ovlivňují organizaci“ (Robbins, Coulter, 2004, s. 87). Stakeholdeři určité organizace jsou tedy například dodavatelé, konkurenti, zákazníci, ale i vláda, média či společenské a politické skupiny. Tyto vztahy jsou pro organizaci důležité a měla by jim tedy věnovat i patřičnou pozornost. Na základě nich lze předvídat změny v prostředí, posílit důvěru stakeholderů, podpořit úspěšnost inovací atd. (Robbins, Coulter, 2004, s. 87).

1.2 Vnitřní prostředí

Vnitřní prostředí organizace je ovlivňováno mnoha faktory, z nichž některým se budu blíže věnovat v následujících kapitolách. Jedná se například o management organizace, vztahy mezi jednotlivými pracovníky, organizační klima atd. Přehled vnitřních faktorů, které mají vliv na prostředí, shrnuje Světlík. Řadí k nim vlivy jako je organizace a řízení, vybavenost, finanční situace, vnitřní konkurence, technický rozvoj, lidské zdroje, umístění podniku a image firmy (Světlík, 1992, s. 21).

Můžeme také hovořit o pracovním prostředí z hlediska jednotlivce. To je určováno základními znaky. Tyto znaky uvádí Kohout spolu s Růžičkou a Malaniukem ve své knize Člověk v pracovním prostředí a jsou jimi: charakter vykonávané činnosti, technologie a technické vybavení, prostor, ve kterém se odehrává pracovní činnost, dále společenské a fyzikální faktory pracovního prostředí, dovednosti a vědomosti potřebné pro práci a způsob interakce se spolupracovníky. Všechny tyto znaky mají významný vliv na úspěšnost organizace, a proto je potřeba, aby byl jejich vliv, pokud možno co nejpozitivnější. Pro poznání vlivu vnitřního prostředí a případnou identifikaci slabín slouží řada analýz vnitřního prostředí.

2 Organizace

V předchozí kapitole jsem se zabývala prostředím organizace, zejména pak jeho vnější složkou. V této kapitole se budu blíže věnovat organizaci. Zaměřím se na vymezení samotného pojmu “organizace“, což není zcela jednoduché, vzhledem k tomu, že pojem organizace lze chápat na více úrovních. Dále s věnuji jednotlivým znakům organizace ve smyslu instituce, tedy organizačním cílům, organizací organizace a vzhledem k povaze této práce zejména jednotlivým elementům organizace a organizační struktuře. V rámci elementů organizace se pak zaměřuji na management a styl vedení.

2.1 Co je to organizace?

Jedním z klíčových pojmů této práce je pojem organizace. Tento pojem čím dál více nabývá na významu, spolu s rozvojem vědy a techniky, s ohledem na globalizaci a silné konkurenční prostředí v posledních letech (Bazsová, 2015, s. 1). Můžeme se bez organizace v dnešní společnosti vůbec obejít? Keller poznamenává, že to je možné, avšak výhody, které nám organizování poskytuje, způsobují, že čím dál více lidských aktivit je formálně koordinováno (Keller, 1996, s. 12).

Považuji tedy za důležité se tomuto pojmu věnovat. Jeho původ je ve starořeckém slovu organon, které znamená nástroj či prostředek (Petrušek, 1996, s. 723). Pojem organizace lze definovat na několika úrovních. Velký sociologický slovník uvádí tři způsoby chápání pojmu organizace. Za prvé je to „na chování aktérů bezprostředně nezávislou strukturní vlastnost (organizovanost)“(Petrušek, 1996, s. 723). Dále jako „záměrnou činnost k této vlastnosti vedoucí (organizování)“(Petrušek, 1996, s. 723). Jako poslední definici uvádí Velký sociologický slovník organizaci jako „výsledek této činnosti, organizace v užším smyslu“(Petrušek, 1996, s. 723).

Právě posledním užším pojetím pojmu organizace ve smyslu instituce se budu zabývat ve své práci. Můžeme tedy říci, jak uvádí Bazsová, že organizace je relativně stálý systém, který je tvořen lidmi, prostředky, funkcemi a vzorci chování. Pro každou instituci i pro organizaci je typická zvláště právní subjektivita, majetková samostatnost a relativně pevná organizační struktura (Bazsová, 2015, s. 19).

2.2 Základní znaky organizace

Pichňa ve své knize Sociológia podniku rozlišuje tři základní subsystémy podniku, a to technický, ekonomický a společenský systém. Vzhledem k povaze této práce se zaměřím zejména na společenský systém, pro který jsou charakteristické základní znaky. Jsou jimi cíl systému, elementy systému, jeho struktura, organizace a prostředí (Pichňa, 1982, s. 43).

2.2.1 Organizační cíle

Pokud se zaměříme na organizační cíle, na nejobecnější úrovni můžeme říci, že cílem organizace je seberealizace v oblasti národního hospodářství (Pichňa, 1982, s.43). Na základě organizačních cílů manažeři volí vhodné strategie a stanovují parciální cíle. Organizační cíle také poskytují informaci pracovníkům o tom, jakým směrem se organizace bude orientovat (Bělohlávek, 2001, s. 100). Cíle jsou pomyslným orientačním bodem, na základě kterého jednají zaměstnanci, vedení, ale i okolní prostředí organizace.

Je však třeba mít na paměti, že organizace je složená z mnoha individuí, kteří kromě celopodnikových cílů sledují i své vlastní cíle. V ideálním případě by individuální i celopodnikové cíle měly být v souladu. Hlavním cílem jednotlivých zaměstnanců je jejich seberealizace. Tomuto cíli jsou pak podřazené další cíle, a to vhodné pracovní podmínky, společenské uznání a společenská jistota (Pichňa, 1982, s. 43). Spolu s tím, jak roste dělba

práce a jednotlivé pozice se stávají více specializovanými, i cíle jednotlivých pracovníků se stávají rozdílnějšími. Není to však pouze diferencovanost pozic, co způsobuje rozdílnost cílů. Má na ni vliv například i věk, pohlaví, společensko-demografická situace zaměstnanců a mnoho dalších (Pichňa, 1982, s. 43).

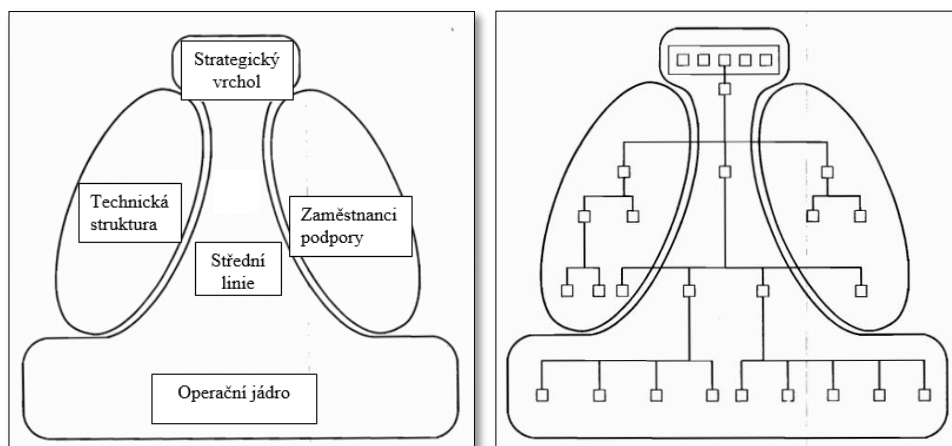
2.2.2 Elementy organizace

Každou organizaci tvoří jednotlivci, kteří zastávají určité společensko-profesní pozice a z nich vyplývající role. Společensko-profesní roli lze charakterizovat jako soubor očekávání, které vyplývají z dělby práce (Pichňa, 1982, s. 44). Ke každé pozici se váže určitý soubor pravomocí a povinností. Na základě těchto pravomocí a povinností lze rozlišit dvě základní skupiny v organizaci a to management, tedy řídicí pracovníky a podřízené.

Strukturou a elementy organizace se zabýval Henry Mintzberg, který ve svém zkoumání došel k pěti základním částem každé organizace. Těmito částmi jsou: strategický vrchol, operační jádro, střední linie, technická struktura a zaměstnanci podpory (Mintzberg, 1979, s. 19). Každá z těchto pěti částí je tvořena zaměstnanci, kteří zastávají v organizaci podobné pozice na stejné hierarchické úrovni. Jejich pravomoci a povinnosti v rámci organizace jsou totožné, a naopak rozdílné od jiných částí organizace. Základem je dle Mintzberga operační jádro, ve kterém se přetváří vstupy na výstupy. V této části organizace jsou tedy vytvářeny výrobky, či služby. Výše v hierarchii nad operačním jádrem jsou administrativní pracovníci, kteří se dělí do tří skupin. První skupinou jsou vrcholoví manažeři, kteří tvoří strategický vrchol firmy. Druhou skupinu tvoří manažeři, kteří propojují strategický vrchol s operačním jádrem. Tyto manažery Mintzberg nazývá jako střední linie. Třetí skupinou je technická struktura, která poskytuje odbornou pomoc všem zaměstnancům organizace. Poslední, pátou skupinu tvoří podpůrní pracovníci, kteří nepřímo podporují fungování operačního jádra. Jako příklad

podpůrných pracovišť uvádí Mintzberg výzkum a vývoj, vztahy s veřejností, ale třeba i podnikový bufet (Mintzberg, 1979, s. 19). Základní části organizace a jejich hierarchické uspořádání dle Mintzberga je vyobrazena na následujících obrázcích.

Obrázek 2 a 3: Pět částí organizace a tok formální autority dle Mintzberga



Zdroj: Mintzberg, 1979

2.2.2.1 Management

Důležitou roli ve fungování podniku sehraává management, který disponuje velkým množstvím pravomocí. „Management je proces systematického plánování, organizování, vedení lidí a kontrolování, který směřuje k dosažení cílů organizace“ (Bělohlávek, 2001, s. 24). Management se skládá z jednotlivých manažerů, jejichž hlavními činnostmi jsou právě plánování, organizování, vedení lidí a kontrolování. Jednotliví manažeři vždy zodpovídají za vedení určité skupiny lidí, neznamená to však, že by všichni byli na stejné úrovni. I mezi managementem existuje vztah nadřízenosti a podřízenosti. Poměr jednotlivých činností se odvíjí od úrovně postavení manažera.

Bělohávek rozlišuje tři základní skupiny. Linioví manažeři, střední manažeři a vrcholoví manažeři. Linioví manažeři zastávají nižší manažerské pozice, řídí zaměstnance při plnění běžných, každodenních pracovních povinností. Linioví manažeři jsou například vrchní sestry v nemocnici či mistři ve výrobě. O stupeň výš z hlediska hierarchie jsou střední manažeři, kteří řídí liniové manažery a zároveň i řadové pracovníky. Tito manažeři koordinují vykonávané úkoly a tím dosahují naplnění strategických cílů organizace. Na vrcholu jsou top manažeři, kteří tvoří nejméně početnou skupinu. Nesou zodpovědnost za celkovou výkonnost organizace, vytvářejí organizační strategie a zároveň vykonávají ostatní manažerské činnosti (Bělohávek, 2001, s. 26).

Obrázek 4: Poměr jednotlivých činností manažera dle jeho postavení.

plánování	plánování	plánování
organizování	organizování	organizování
vedení	vedení	vedení
kontrolování	kontrolování	kontrolování
LINIOVÝ MANAGEMENT	STŘEDNÍ MANAGEMENT	VRCHOLOVÝ MANAGEMENT

Zdroj: Bělohávek, 2001

Bez ohledu na úroveň postavení manažera ve firmě, vždy zastává hned několik rolí. Henry Mintzberg vymezil 10 manažerských rolí, které rozdělil do 3 skupin:

- Interpersonální role
- Informační role
- Rozhodovací role

Interpersonální role manažera vycházející přímo z jeho formální autority. Jedná se o role představitele, vedoucího a spojovatele. **Role**

představitele se váže k určitým formálním, ceremoniálním povinnostem manažera. Mintzberg jako příklad uvádí oběd manažera s důležitým obchodním partnerem. Zjednodušeně by se dalo říci, že tyto situace vyžadují zejména přítomnost manažera, jeho pracovní aktivita je v těchto případech až na druhém místě. Další rolí je **role vedoucího**. Manažeři jsou zodpovědní za práci lidí ve svém úseku, přijímají nové zaměstnance, ale také motivují a povzbuzují ty stávající, tím dochází ke sladění individuálních a organizačních cílů. **Role spojovatele**, jak upozorňuje Mintzberg, bývá často opomíjena. Jako spojovatel si manažer utváří kontakty mimo vertikální linii jeho řízení. Manažeři stráví stejné množství času v kontaktu s jinými manažery na stejné úrovni jako s jejich podřízenými, naopak s nadřízenými je to jen malé množství času.

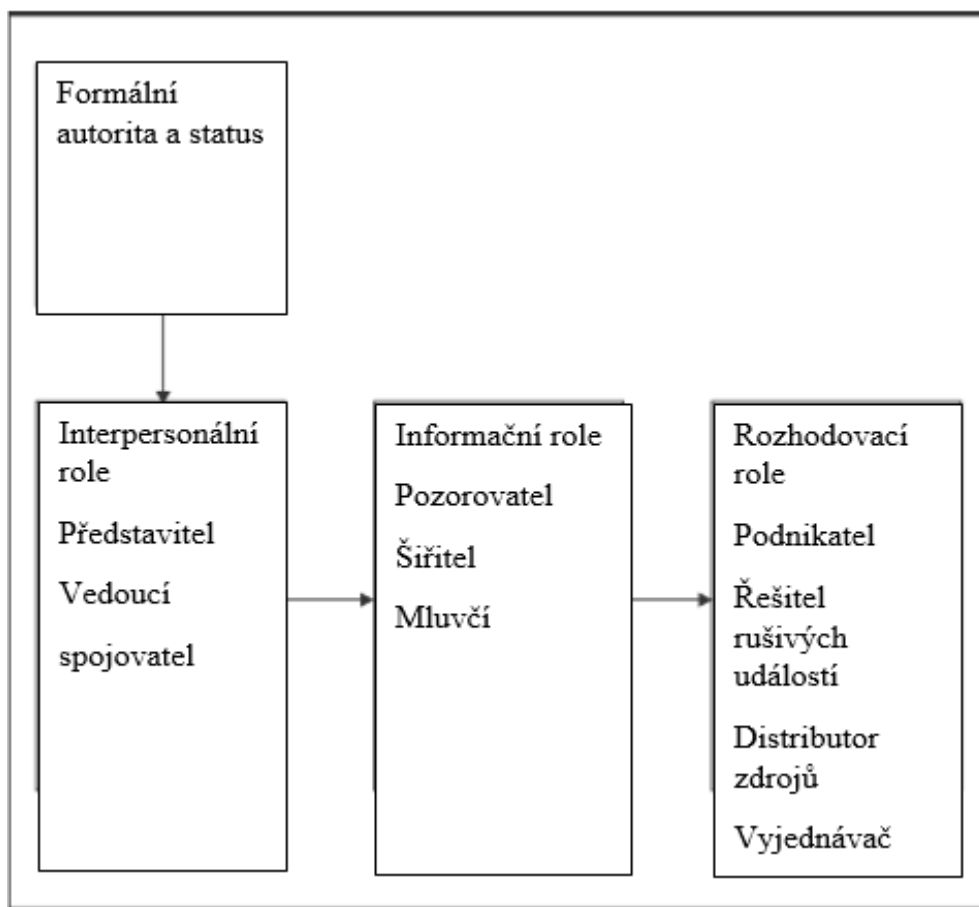
Na základě sítě kontaktů, které má manažer s podřízenými, ale i s jedinci na stejné úrovni představuje centrum organizační jednotky. Díky těmto kontaktům může snáze vykonávat **rolí pozorovatele**, v rámci které průběžně získává informace, a to ať už formální cestou, či tou neformální. Manažer zastává také **rolí šířitele** informací, které získal buď od svého nadřízeného, nebo zvenčí organizace. **Role mluvčího** je úzce spojena s rolí předchozí. Manažer reprezentuje svým vystupováním organizaci, či jednotku navenek. Zároveň také musí informovat vrcholové vedení společnosti o důležitých skutečnostech.

Informace jsou základním předpokladem proto, aby mohla být učiněna rozhodnutí. Poslední a neméně důležitou skupinou jsou tedy role rozhodovací. Jednou z rolí, které manažer zastává v rámci rozhodovacího procesu je **role podnikatele**. Jako podnikatel usiluje manažer o zlepšení, o zavedení nových postupů, reaguje na měnící se podmínky v okolním prostředí atd. Naopak role manažera jako **řešitele rušivých událostí** předpokládá, že bude reagovat na rušivé skutečnosti, které znesnadňují dosahování cílů, bude překonávat bariéry a navracet organizaci stabilitu. Další rozhodovací rolí je **distributor zdrojů**. Tedy zodpovídá za to, co kdo dostane, dále také rozhoduje o struktuře útvaru. Poslední manažerskou rolí

dle Mintzberga je **vyjednávač**. Vyjednáváním manažeři stráví poměrně dlouhou dobu. Role vyjednávače vyplývá ze skutečnosti, že pouze manažer má právo hospodařit se zdroji (Mintzberg, 1990).

Pozice manažera je tedy velice komplexní a vyžaduje skloubení mnoha procesů. Avšak jak bylo řečeno již dříve, záleží na úrovni managementu. Ne každý manažer působí v každodenní praxi ve všech rolích, jejich poměr je patřičně rozvrstven dle úrovně vedení, na které se ten či onen manažer nachází.

Obrázek 5: 10 manažerských rolí dle Mintzberga



Zdroj: Mintzberg, 1990.

2.2.2.2 Styl vedení

S managementem úzce souvisí styl vedení, který je také důležitý pro správné fungování organizace. Názory na styl vedení prodělaly značný vývoj v čase. Přehled vývoje názorů na styl vedení poskytuje Bělohlávek s Košťánem a Šuleřem ve své knize Management. Zpočátku se úspěšnost ve vedení přičítala vrozeným rysům vedoucích pracovníků, později se objevuje názor, že úspěšnému stylu řízení se lze naučit, následně se začíná zdůrazňovat pojem situace. Tedy, aby byl styl řízení úspěšný, musí vycházet z konkrétní situace. Nakonec se do popředí dostává emocionální stránka vedení lidí.

Klasická teorie vedení lidí uvádí tři styly vedení: autoritativní, demokratický a styl laissez-faire. Autoritativní styl vedení soustřeďuje veškerou moc i rozhodovací pravomoc do rukou vedoucího, který jasně přiděluje úkoly jednotlivým pracovníkům. Komunikace probíhá směrem od vedoucího k podřízeným. Výhodou tohoto stylu vedení jsou konstantní vysoký výkon pracovníků, nevýhodou naopak potlačení individuální iniciativy a motivace. Demokratický styl, jak uvádí Kreitner a Kinicki, poskytuje zaměstnancům větší pravomoci, vedoucí jim přenechává část své autority, přičemž konečné rozhodnutí činí on. Samotná skupina rozhoduje o rozdělení práce. Komunikace probíhá oběma směry. Výhodou demokratického stylu vedení je zaujetí pracovníků, kteří mají podíl na rozhodování, nevýhodou časová náročnost způsobena demokratickým rozhodováním. Posledním stylem dle klasické teorie je styl laissez-faire, ve kterém ponechává vedoucí volnost svým podřízeným. Podřízení disponují veškerou rozhodovací pravomocí a autoritou, rozdělují si sami práci. Komunikace probíhá převážně horizontálně. Výhodou tohoto stylu je svoboda pracovníků, což se však snadno v určitých situacích, kdy je potřeba vedení, může stát zároveň nevýhodou (Kreitner, Kinicki, 1989, s. 453).

2.2.3 Organizační struktura

Za jeden ze základních prvků organizace ve smyslu podniku můžeme zcela jistě považovat také její strukturu. Jak uvádí Cimbálníková, organizační struktura zajišťuje efektivní vykonávání činností směřujících k dosažení cílů organizace (Cimbálníková, 2009, s. 66). Organizační strukturu lze definovat jako „formalizované, hierarchické uspořádání celku určující relativně trvalejší vztahy nadřízenosti a podřízenosti, vymežující působnosti, pravomoci a odpovědnosti“ (Bazsová, 2015, s. 29). Bazsová uvádí, že organizační struktura je úzce spojena s procesem řízení.

2.2.3.1 Organizační struktura útvarová a procesní

Organizační strukturu každé firmy lze rozdělit na strukturu útvarovou a procesní, přičemž důraz je kladen na procesní strukturu. Procesní struktura je tvořena všemi procesy v organizaci, které probíhají na různých místech a jsou různé podoby, lze je rozčlenit na procesy výkonné, řídicí, ekonomické a psychosociální. Prioritními procesy jsou výkonné procesy, které vyvolávají další procesy. I přesto, že jsou nejdůležitější, nejsou samo fungující, k tomuto účelu jsou zde procesy řídicí. Ekonomické procesy zajišťují kriteriální, měřicí, hodnotící a regulační funkci. Procesy, které jsou nejkomplicovanější a vznikají kooperací lidí v rámci různých procesů, jsou psychosociální. Jednotlivé procesy se navzájem překrývají a nelze je jednoznačně odlišit (Bazsová, 2015, s. 30).

Útvarová struktura, jak udává Bazsová, uspořádává organizaci z hlediska obsahu, času, prostoru i lidských zdrojů. Každý útvar v rámci organizace má jasně vymezené funkce. Útvarové uspořádání ovlivňuje mnoho faktorů, z nichž nejdůležitější je dělba práce, míra centralizace a rozpětí řízení. Co se týká míry centralizace, zásadní rozpor spočívá v tom, zda klást důraz na rovnost, či nadřízenost a podřízenost. Pokud se zaměříme na krajní formy, centralizovaná organizace je taková, ve které je veškerá moc centralizovaná do jednoho místa a z tohoto místa, které může zastávat jeden

ale i mnoho pracovníků, přicházejí veškeré rozkazy. Protipólem tomuto uspořádání je decentralizovaná struktura, ve které je moc rozptýlena mezi všechny stupně řízení.

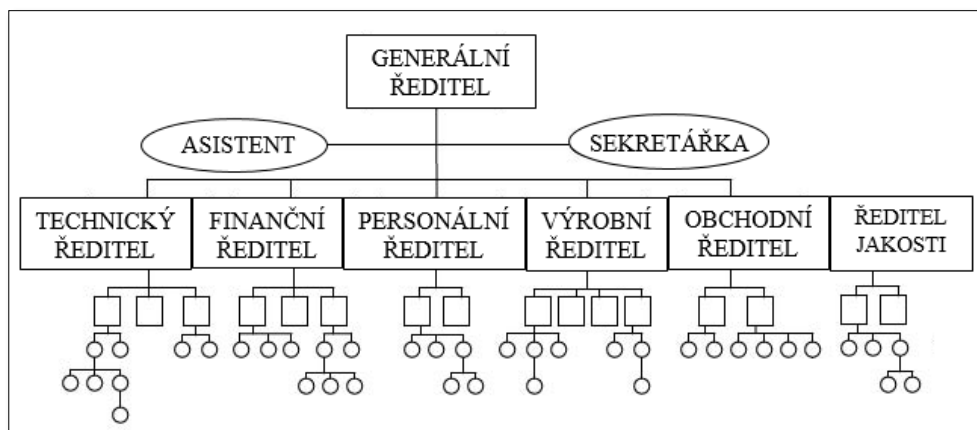
Pokud hovoříme o organizační struktuře v rámci určité organizace, jsou zde stěžejní dva pojmy, a to diferenciací a integrací. Organizační diferenciací jako členění organizace na její jednotlivé útvary a přiřazování jim specifických partikulárních úkolů. Diferenciací může být vertikální či horizontální. Vertikální diferenciací určuje hierarchii a počet úrovní, horizontální potom představuje dělbu práce v rámci jednotlivých odvětví. Co se týká organizační integrací, ta poté zajišťuje koordinaci těchto jednotlivých útvarů a sjednocování jejich výstupů (Bazsová, 2015, s. 34).

Na základě těchto ukazatelů se vytváří různé typy organizačních struktur. Každý typ má svá specifika, výhody i nevýhody. Cimbáliková uvádí například dělení na struktury štíhlé a široké. Štíhlé organizační struktury mají mnoho úrovní mezi managementem a řadovými pracovníky, každý vedoucí pracovník má malé množství podřízených (Bělohlávek, 2001, s. 116). Naopak široká organizační struktura má malý počet úrovní a každý vedoucí pracovník má poměrně velké množství podřízených (Bělohlávek, 2001, s. 116).

Prostřednictvím jiného dělení můžeme rozlišovat organizační strukturu funkcionální, divizionální a maticovou. Ve funkcionální struktuře jsou pracovníci sdružováni na základě podobnosti dovedností, úkolů nebo aktivit. V rámci této struktury jsou vysoce specializované jednotlivé pozice, což klade velké nároky na dovednosti a zkušenosti pracovníků. Jednotliví pracovníci se vždy zaměřují na velice úzkou oblast, ve které jsou odborníci. Co se týká kariéry jednotlivých pracovníků je předem určená, vzhledem k vysoké specializaci zde není prostor pro změnu pozice mezi jednotlivými odvětvími. Řízení je centralizováno, z toho vyplývá neflexibilní reagování na změny. Kooperace jednotlivých pracovníků probíhá v rámci jednotlivých oborů, mezioborová spolupráce je vzhledem k úzké specializaci náročná. Toto omezení se výrazně projevuje například v inovaci, kdy je potřeba, aby

spolupracovali odborníci z více oblastí. Další nevýhodou funkcionálního uspořádání je obtížné určení odpovědnosti za výsledky (Bělohávek, 2001, s. 119).

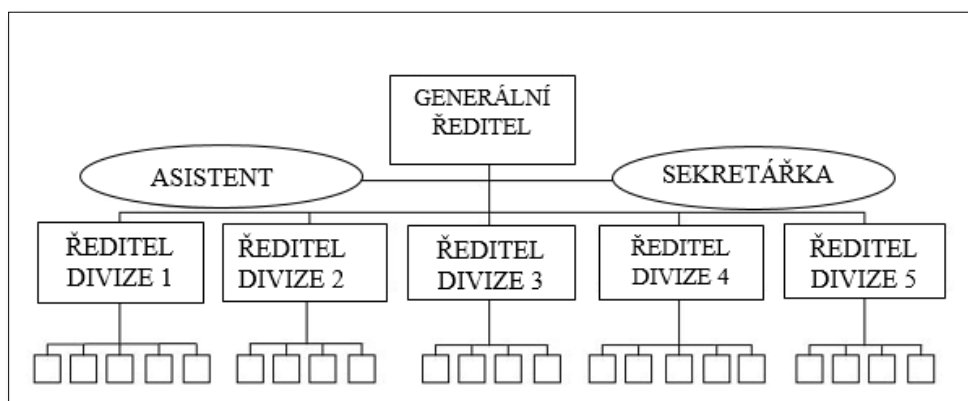
Obrázek 6: Funkcionální organizační struktura



Zdroj: Bělohávek, 2001

Některé z výše zmíněných problémů řeší organizační struktura divizionální. V rámci divizionální struktury jsou vyčleněny jednotlivé divize, které jsou rozděleny, jak uvádí Bělohávek buď podle druhu výroby či služby, nebo podle geografického umístění, nebo podle typu zákazníka. Vznikají tak samostatné jednotky, uvnitř kterých jsou zastoupeni odborníci ze všech sfér činnosti organizace. Jednotlivé divize tak mohou pružně reagovat na aktuální situaci. Dovednosti a zkušenosti jednotlivých pracovníků jsou obecné. Nejsou odborníky v daném oboru, jako tomu je ve struktuře funkcionální, mají poměrně široký profesionální záběr. Uspořádání organizace do jednotlivých divizí umožňuje rychlé reagování na požadavky a změny trhu. Jednotlivé divize disponují částečnou rozhodovací pravomocí, to ovšem komplikuje centrální řízení. Problémem divizionální struktury je koordinace práce mezi jednotlivými divizemi. Naopak výhodou je snadné určení odpovědnosti za výsledky (Bělohávek, 2001, s. 120).

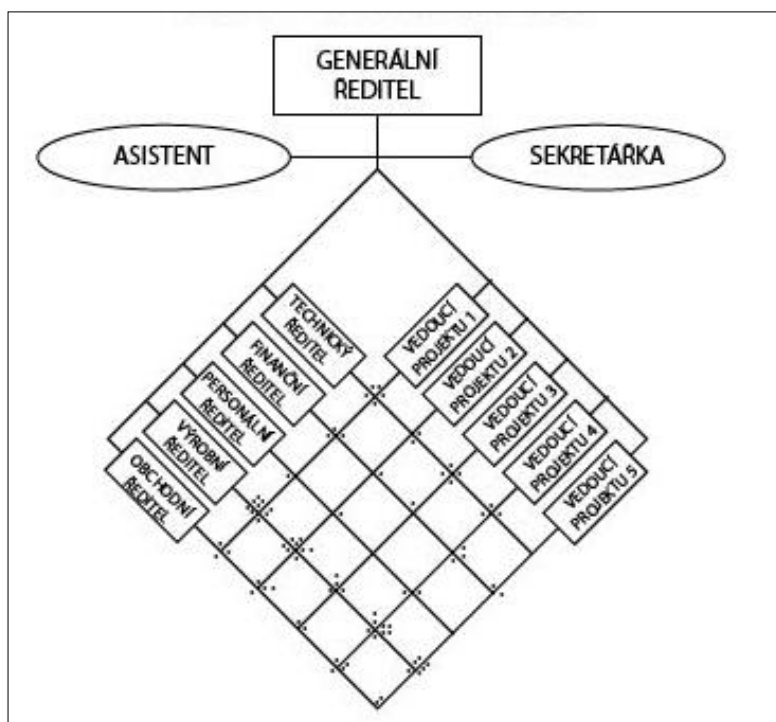
Obrázek 7: Divizionální organizační struktura



Zdroj: Bělohlávek, 2001

Spojením prvků funkcionální a divizionální struktury dostaneme strukturu maticovou. V rámci maticové struktury vznikají odborné týmy, které jsou složeny z pracovníků několika útvarů. Každého zaměstnance v rámci této struktury vedou dva nadřízení, jednak je to odborný vedoucí a dále potom vedoucí týmu (Bělohlávek, 2001, s. 120). Tím, jak pracovníci mění své pracovní týmy, získávají velké množství nových poznatků a dovedností a zároveň poznávají různé činnosti organizace. V rámci týmu vzniká prostor pro vyjádření názoru všech pracovníků, také se zde uplatňuje kolektivní rozhodování. Kromě výhod má však i maticová struktura své úskalí. Zdvojení autority může způsobovat, že pokyny od jednoho vedoucího se neslučují s pokyny toho druhého, to může následně zaměstnance demotivovat. Stejně tak může vzniknout konflikt mezi vedoucími. Uspořádání organizace do týmů vyžaduje časté schůze, které znamenají velkou časovou ztrátu. Jednotliví pracovníci musí být na toto uspořádání připraveni. Aby byl tým efektivní, musí zaměstnanci projít výcvikem v týmové práci, komunikačních dovednostech a vedení porad (Bělohlávek, 2001, s. 120-121).

Obrázek 8: Maticová organizační struktura



Zdroj: Bělohlávek, 2001

Nelze tedy říci, která z nabídnutých struktur je tou nejlepší. Vždy je třeba zohledňovat mnoho faktorů a na základě nich zvolit patřičnou strukturu. Je však třeba počítat s tím, že kromě výhod, které ta či ona struktura poskytuje, se mohou objevit i určité limitující prvky.

Cimbálníková také hovoří o vzniku nových organizačních struktur, v rámci kterých jednotlivci nesou odpovědnost za své výsledky a podporují tak tím jejich aktivitu a iniciativu. Jako příklad takového typu uvádí Améba Management Systems, který klade důraz na autonomii, flexibilitu, podnikatelství a sebeřízení pracovníků (Cimbálníková, 2009, s. 74).

3 Sociální vztahy v organizaci

Žádný člověk nežije sám v izolovaném světě. Je tomu právě naopak, každý z nás, až na některé výjimky, vstupuje během svého života do mnoha interakcí s rozličnými skupinami lidí či jednotlivci. V rámci těchto interakcí si člověk utváří své vlastní specifické vidění světa. Interakce mezi lidmi mohou probíhat na různých úrovních formálnosti, od neformální komunikace matky s dítětem k jasně formálně určeným interakcím v organizaci. A právě vztahy v organizaci, těmi formálními, ale i neformálními, se budu dále zabývat. Zaměřím se, jak na formálně vymezené hierarchické vztahy v rámci organizace, tak i na neformální přátelské a intimní vztahy. Dále se budu také zabývat konfliktem.

3.1 Formální a neformální vztahy

V rámci organizace se vytváří celá řada vztahů na různém stupni formálnosti, mezi různými subjekty (zaměstnanci a zaměstnavateli, zaměstnanci a vedoucími pracovníky, odbory atd.) (Dušková, 2005, s. 7). „Vztahy v organizaci jsou většinou složitý propletenec povinností, potřeb, zájmů, záměrů a hodnot jednotlivých lidí“ (Bednář, 2013, s. 9). Ne vždy jsou harmonické, někdy nemusí vést ke stejnému cíli, v některých případech mohou firmu dokonce poškodit (Bednář, 2013, s. 9). Proč se tedy skupiny a týmy utvářejí, proč člověk nevykonává svou práci jako izolovaný jedinec? I přesto, že jsou vztahy komplikované a přinášejí celou řadu rizik představují jeden z nejdůležitějších faktorů pro úspěšné fungování firmy. „Korektní, harmonické, uspokojivé pracovní a mezilidské vztahy vytvářejí produktivní klima, které má velmi pozitivní vliv na individuální, kolektivní i celooorganizační výkon“ (Koubek, 2015, s. 326). Skupina, nejen ta pracovní, poskytuje člověku naplnění určitých potřeb, které jsou velice důležité pro jeho dobrý výkon. Nejen že skupina člověku dává pocit sounáležitosti, spolenectví a určitého postavení. Zodpovídá i za špatná rozhodnutí jednotlivců a co víc je zdrojem moci, neboť hlas skupiny má vždy větší sílu než hlas jednotlivce (Brooks, 2003, s. 71-72).

V každé organizaci se můžeme setkat, jak již bylo řečeno výše, se dvěma základními skupinami vztahů, a to formálními a neformálními. Formální vztahy jsou vymezeny organizační strukturou, ta přesně určuje hierarchii podniku, delegování jednotlivých úkolů a povinností. Dalo by se říci, že formální vztahy zůstanou stejné, ať na konkrétní pozice dosadíme jakékoliv jedince. Kromě vztahů formálních se však taktéž v rámci organizace utváří vztahy neformální. Tyto vztahy vznikají na základě osobních pocitů a potřeb, jsou závislé na konkrétních jedincích (Bělohávek, 1996, s. 95). Neformální vztahy často sehrávají dokonce důležitější roli než vztahy formální. Mají velký vliv na výkonost u jednotlivých pracovníků, kvalitu jejich práce, schopnost inovovat, vypořádat se s problémy atd. (Bednář, 2013, s. 17).

Tab. 1: Formální a neformální vztahy v organizaci.

Formální
<ul style="list-style-type: none"> • Je definován firemní kulturou. • Je jednoznačný buď horizontálně (kolegové), nebo vertikálně (nadřízený-podřízený). Pokud neplatí ani jedno, je definován úkolem nebo kompetencí. • Je někde zapsán, často má podobu závazného předpisu, kodexu, popisu pracovní pozice atd. • Je neměnný v čase. • Vzniká nezávisle na vůli lidí, kteří se ho účastní, nebo s jejich velmi malou možností na něm cokoliv změnit.
Neformální
<ul style="list-style-type: none"> • Vzniká a vyvíjí se skutečnou interakcí mezi lidmi. • Je nezávislý na formálním vztahu. • Není nikde zapsán ani popsán, existuje jen v myslích těch, kteří se jej účastní. • Nikdo kromě bezprostředních účastníků jej nedokáže podrobně popsat. • Jeho podoba je dána řadou faktorů, ne všechny je možné popsat a postihnout, ne všechny je možné mít pod kontrolou. • Neformální vztahy přetrvávají formální. • Dojde-li ke kontroverzi mezi formálním a neformálním vztahem, neformální se často ukazují jako silnější.

Zdroj: Bednář, 2013

Bednář výše zmíněné vztahy formální a neformální ještě doplňuje o skupinu vztahů reálných. Tyto vztahy jsou dle Bednáře spojením formálních a neformálních vztahů, jsou ovlivňovány okolím, prostředím, ve kterém se jednotlivci vyskytují, aktuálními problémy i souvislostmi.

3.1.1 Formální vztahy

Jak již bylo řečeno formální vztahy jsou jasně vymezeny v patřičných dokumentech konkrétní organizace, za nejstěžejnější dokument pro určení těchto vztahů lze považovat organizační strukturu firmy. Na základě organizační struktury můžeme identifikovat kromě formálních vztahů také náplň práce či rozhodovací pravomoc konkrétní pozice (Cejthamr, Dědina, 2010, s. 203). Ve druhé kapitole uvádím přehled nejčastějších typů organizačních struktur dle Bělohlávka, jejich výhod, nevýhod a postavení jednotlivých pracovníků uvnitř struktur. Tyto jednotlivé typy, jak bylo uvedeno dříve, mají významný vliv na chování lidí.

Zatímco Bělohlávek se zabývá, jaký vliv na chování pracovníků mají jednotlivé typy organizačních struktur, Bednář se zaměřuje obecně na vztahy podřízenosti a nadřízenosti. Tyto vztahy totiž existují napříč všemi typy organizačních struktur. Snad v žádné organizaci se neobjevuje stav, kdy by všichni byli na stejné pozici. V oblasti hierarchického uspořádání můžeme vymezit tři hlavní typy vztahů. Prvním z nich je vztah mezi nadřízenými a podřízenými. Tento typ vztahu je charakteristický svou asymetričností. Je upravován v řadě formálních dokumentů jako je pracovní smlouva, organizační řád, pracovní řád atd. (Koubek, 2015, s. 326). Nadřízený je vůči svému podřízenému dominantní. Jak dále uvádí Bednář, jednotliví účastníci tohoto vztahu o sobě mají nestejně množství informací. Mohlo by se zdát, že nadřízený má více informací o svém podřízeném, ale je tomu právě naopak. Tato skutečnost pramení z toho, že zatímco vedoucí má zpravidla více podřízených, pro podřízeného je

vedoucí pouze jeden. Dalším typem vztahů jsou vztahy mezi podřízenými navzájem. Na rozdíl od výše zmíněných zde hraje hlavní roli symetričnost mezi jednotlivými pracovníky. Vztahy mezi nimi mohou být, jak kooperativní, tak kompetitivní. Dle Koubka jsou tyto vztahy převážně neformální, ale některé organizace usilují dát i těmto vztahům formální podobu a upravují je na základě dokumentů jako je zákoník práce či organizační řád organizace. „V případě neformálních vztahů mezi spolupracovníky jde v podstatě o běžné sociální, mezilidské vztahy, jsou-li však tyto vztahy již nějakým způsobem formálně upraveny, jde o čistě pracovní vztahy“ (Koubek, 2015, s. 326). Důležitou otázkou pro určení míry formálnosti vztahu mezi spolupracovníky je tedy to, zda je příslušný vztah upraven v nějakém dokumentu organizace. Poslední skupinou jsou vztahy mezi nadřízenými. Ač by se mohlo předpokládat, že vztahy mezi nadřízenými podléhají podobným zákonitostem jako vztahy mezi podřízenými není tomu tak. Je to způsobeno tím, že management nenes zodpovědnost pouze za svou vlastní práci, ale i za práci svých podřízených. Vztahy managementu jsou tak ovlivňovány vztahy jejich podřízených, ale i vztahy s vyššími úrovněmi managementu (Bednář, 2013, s. 20-21).

3.1.2 Neformální vztahy

Napříč těmito formálními vztahy vznikají v organizaci vztahy neformální, které mohou být jak pozitivní, tak i negativní. Neformální vztahy v organizaci stále více nabývají na své důležitosti. Do oblasti práce se začínají dostávat i takové neformální vztahy, které se dříve rozvíjely pouze v soukromé sféře domova. Maříková dokonce hovoří o určité záměně pracovního světa a světa domova. Na tuto skutečnost upozorňuje i Pierce spolu s Byrne a Aguinis. Poznávají, že spolu s tím, jak se zvyšuje časová náročnost práce, přesouvají se i intimní vztahy, které byly dříve součástí mimopracovního života do sféry pracovní. Jak uvádí Maříková nejsou to jen různé formy sociálních vztahů, které vznikají na

pracovišti. V dnešní době je s prací úzce spojeno i trávení volného času, a to nejen ve smyslu, že práce prostřednictvím výdělku a pozice, kterou jedinci poskytuje umožňuje pouze omezený okruh možností trávení volného času. „Firmy si nárokují volný čas těch, kdo v nich pracují, k posilování soudržnosti pracovních kolektivů a posilování loajality k firmě a tedy nepřímo i k posilování pracovní motivace, což by mělo vyústit ve zvyšování pracovního výkonu zaměstnaných osob“ (Maříková, 2007, s. 110). Jak píše Bělohlávek, právě soudržnost je jedním z nejdůležitějších faktorů při práci ve skupině. Členové soudržné skupiny překonávají své individuální rozdíly pomocí pocitu společné identity. Nejen, že se členové navzájem potřebují a dosahují cílů, kterých by jako jednotlivci nedosáhli, ale zároveň se ve skupině dobře cítí (Bělohlávek, 1996, s. 156). Není tedy divu, že se organizace snaží tuto soudržnost mezi jejich zaměstnanci posílit.

Maříková pojednává o kvantitativním výzkumu uskutečněném na toto téma ve své publikaci *Práce a pracoviště jako sféry důvěry a soukromí*. Výzkum ukázal, že největší procento zaměstnanců považuje spolupráci se svými kolegy za dobrou, ale zároveň mezi nimi neexistuje zvláštní osobní blízkost. 30 % osob poté vnímá atmosféru na pracovišti jako přátelskou a důvěrnou. Chladné a neosobní vztahy převažují na jejich pracovišti dle 12 % účastníků výzkumu. Zbylé cca 4 % uvedli, že atmosféra na pracovišti je chladná a plná konfliktů (Maříková, 2007, s. 112).

Maříková uvádí, že přátelská atmosféra převládá v českých firmách s malým počtem zaměstnanců, ve kterých si do značné míry může sám zaměstnanec upravovat svou pracovní dobu a jeho výdělek je vyšší než 15 000 korun. Naopak organizace, kde je špatná atmosféra a konflikty jsou poměrně časté, jsou nejčastěji ty, ve kterých jedinec pracuje dle potřeb svého zaměstnavatele, jeho příjmy jsou nízké a smlouvy jsou zpravidla uzavřené na krátkou dobu. Dalším důležitým faktorem je, jak uvádí Maříková, náročnost práce, tedy to, jak člověka práce vyčerpává. Pokud práce jedince vyčerpává, promítne se to negativně do vztahů na pracovišti,

pokud je tomu naopak vztahy jsou zpravidla dobré. Stejně tak je důležitým faktorem pro kvalitu vztahů utvářených na pracovišti nakolik práce člověka stresuje v mimopracovní sféře. Ukázalo se, že nejvíce stresu působí osobám mezi 35 až 40 lety, které mají vyšší vzdělání. Maříková dále uvádí, že atmosféra a vztahy v organizaci jsou úzce spojeny s prostředím, které vytváří pro své zaměstnance zaměstnavatel. Tedy to, zda si lidé mohou udělat přestávku kdy potřebují, mohou vést veřejnou diskusi o pracovních podmínkách, mají k dispozici telefon, který mohou využít i k soukromým účelům a některé další faktory. Samozřejmě čím vstřícnější je prostředí a podmínky ze strany zaměstnavatele, tím spokojenější jsou zaměstnanci, což se pozitivně projevuje na atmosféře na pracovišti.

Koubek ve své knize Řízení lidských zdrojů uvádí několik zásad, které je nezbytné dodržovat, aby bylo dosaženo zdravých pracovních vztahů. Důraz klade na dodržování zákonů všemi jednotlivci, na jejich vzájemný respekt, používání formálních dokumentů, na realizaci spravedlivé politiky ve všech oblastech, neustálé zlepšování stylu vedení, dále pak na osobnostní rozvoj jednotlivců, na vytváření a udržování zdravých pracovních podmínek, dobrá informovanost a komunikace s pracovníky, organizace mimopracovních aktivit, které podporují utváření žádoucích mezilidských vztahů a postihování jakýchkoliv projevů nerovností ze strany vedoucích pracovníků (Koubek, 2015, s. 327-328).

3.1.2.1 Přátelské vztahy na pracovišti

Na pracovišti se zcela bezpochyby utvářejí i přátelské vztahy. Vzhledem k tomu, že většina lidí v produktivním věku tráví velkou část svého času na pracovišti, dalo by se předpokládat, že i nejvíce svých přátel nachází právě tady. Není tomu tak. Dle výzkumu Maříkové více než 50 % respondentů uvedlo, že spíše menšina z jejich přátel pochází z práce. Dokonce žádné přátele z práce nemá 22 % žen a 18 % mužů. Lze tedy říci, že ženy nacházejí své přátele na pracovišti méně často než muži. Což

Maříková vysvětluje kladením žen většího důrazu na rodinu než na práci. Genderovým rozdílem utváření přátelství na pracovišti se zabývala i Rachel L. Morrison, která stejně tak jako Maříková přišla na to, že muži přátelství na pracovišti utvářejí častěji než ženy a zároveň je pro ně důležitější. Identifikovala rozdílný pohled obou pohlaví na hodnotu přátelství v pracovním prostředí. Uvádí, že zatímco pro muže přátelství na pracovišti představuje určitou výhodu pro utváření kariéry, ženy své přátele vyhledávají hlavně v kritických situacích, kdy od nich potřebují emocionální podporu. Rozdílný pohled na přátelství může být dle Morrisonové způsoben skutečností, že ženy utváření přátelství vnímají jako nezbytnou součást práce, kdy jejich absence sice může zvyšovat jejich nespokojenost, ale zároveň jejich přítomnost uspokojení z práce nemusí nutně zvyšovat. Muže naopak uspokojuje myšlenka, že jsou součástí týmu, takže se dá předpokládat, že když muži na pracovišti mají přátele, pracují lépe, jsou více úspěšní, a tudíž i spokojení se svou prací (Morrisonová, 2008. s. 11).

3.1.2.2 Intimní vztahy na pracovišti

Vztahy, které se utváří na pracovišti však nemusí vždy nutně zůstat u vztahů přátelství, mohou pokročit i v intimnější formu. Mnohé výzkumy, ať už zahraniční či z domácího prostředí se zaměřují na tuto problematiku. Vzhledem k intimní povaze zkoumaného problému je však třeba výsledky výzkumů brát spíše jako orientační. Jednu z prvních studií na toto téma uskutečnil v roce 1977 Robert E. Quinn. Zjistil stejně tak jako Pierce, Byrne a Aguinis, že milostné vztahy na pracovišti častěji propukají mezi zaměstnanci, kteří jsou v dennodenním kontaktu, jsou na sobě pracovníčně závislí a zastávají podobné postoje. Hlavním faktorem pro vznik romantické lásky je tedy proximita, ať už pracovní či prostorová. Intimní vztahy na pracovišti mají vliv i na pracovní výkon jednotlivců. Pierce, Byrne a Aguinis uvádějí, že záleží na motivu, s kterým jednotlivci do

romantického vztahu vstupují. Zatímco milostný motiv zvyšuje pracovní výkonnost, motiv pracovní nemá na výkon vliv, nebo pouze velmi malý. Je zcela zřejmé, že navázání intimního vztahu mezi dvěma spolupracovníky bude mít vliv i na jejich pracovní okolí. Zda je tento vliv pozitivní či negativní záleží na tom, kdo je v intimním vztahu. Pokud je romantický vztah mezi spolupracovníky na stejné hierarchické úrovni pozitivně ovlivňuje morálku ostatních spolupracovníků. Naopak intimní vztah mezi nadřízeným a podřízeným má na ostatní kolegy vliv negativní (Pierce, Byrne, Aguinis, 1996, s. 21). To potvrzuje i Schaefer a Tudor, kteří uvádí, že i přes různorodé názory na vymezení pravidel ohledně intimních vztahů na pracovišti, se téměř všichni, jak zaměstnavatelé, tak zaměstnanci shodují na tom, že vztah mezi podřízeným a nadřízeným, by se měl řídit jasnými pravidly, či by měl být dokonce úplně zakázán. Jako jeden z hlavních důvodů uvádí zvýšené riziko sexuálního obtěžování.

Názory na utváření romantického vztahu na pracovišti se v České republice zabývala Maříková a zjistila, že většina pracovníků zastává neutrální stanovisko vůči intimním vztahům na pracovišti, tedy, že na věc nemají vyhraněný názor. Zároveň však poměrně velké množství respondentů (37 %) je proti navazování vztahů na pracovišti. Pouze malé procento vnímá intimní vztah na pracovišti pozitivně. Kromě postojů vůči tomuto typu vztahu na pracovišti se výzkum zaměřil i na reálný stav. Dle odpovědí nemělo intimní vztah na pracovišti 74 % lidí, 18 % lidí pouze jednou a 8 % vícekrát. Pokud se však podíváme na americké výzkumy, některé z nich uvádějí, že s určitou formou intimního vztahu na pracovišti má zkušenost dokonce 80 % všech zaměstnanců (Schaefer, Tudor, 2001).

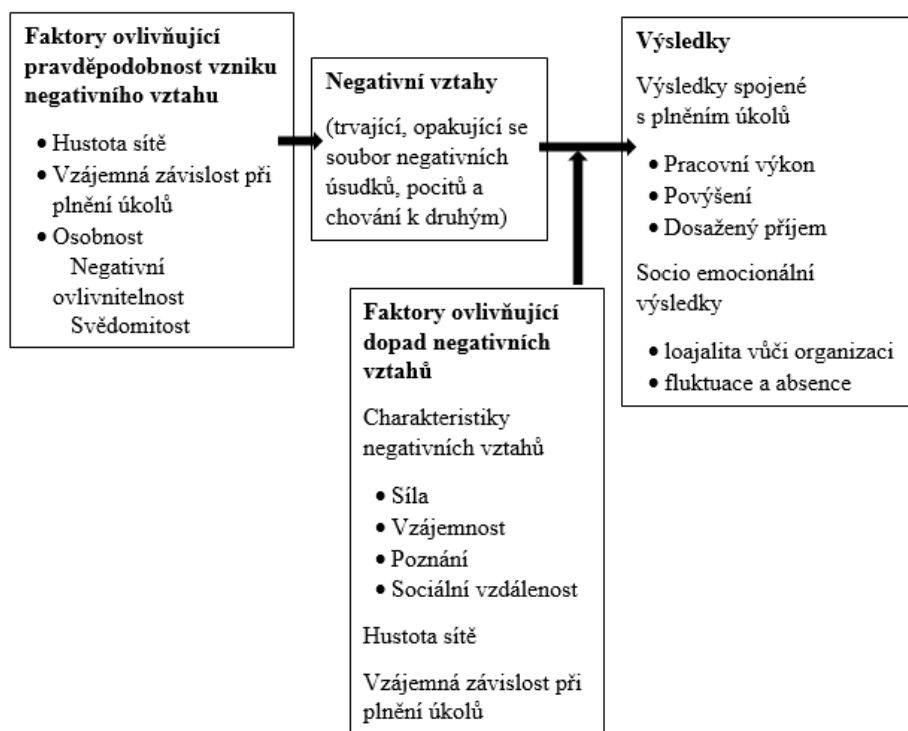
3.1.2.3 Negativní vztahy na pracovišti

Zatímco navázání pozitivního vztahu, je zpravidla pro zúčastněné přínosem, negativní vztahy mohou mít naopak nepříznivý dopad, a to nejen na jednotlivce, kteří jsou zapojeni do vztahu, ale v krajních případech

dokonce i na celou organizaci. Dle článku Exploring the Social Ledger: Negative Relationships and Negative Asymmetry in Social Networks in Organizations mají negativní vztahy dokonce výrazně větší vliv než ty pozitivní či neutrální. I přesto, že vztahy negativní povahy tvoří v organizaci zpravidla velmi malé procento a to mezi 1 až 8 %, je dobré jim věnovat pozornost vzhledem k jejich síle. Negativní vztahy nepříznivě ovlivňují výkony jednotlivců, kteří jsou negativním vztahem ovlivněni a zároveň stěžují ochotu kooperace mezi těmito jedinci. Dále mají také vliv na celkové smýšlení jedince o firmě, na jeho loajalitu vůči ní a ztotožnění se s jejími pravidly. Kvalita interpersonálních vztahu na pracovišti je důležitý faktor pro to, aby jedince práce uspokojovala a také pro to, aby byl jedinec organizaci oddaný. Navázání vztahů je jedna ze základních potřeb, která je naplňována prostřednictvím práce. Nejnižší organizační náklonnost je spojená se silnými negativními vztahy (Labianca, Brass, 2006).

Labianca a Brass vymezili čtyři faktory, které ovlivňují pravděpodobnost vzniku negativních vztahů. Jsou jimi hustota sítě, vzájemná závislost při plnění úkolů, statusová rozdílnost a charakter konkrétní osoby.

Obrázek 9: Faktory ovlivňující vznik negativních vztahů



Zdroj: Labianca, Brass, 2006

Labianca a Brass uvádějí, že důležitou roli při utváření negativních vztahů hraje tzv. třetí strana, která může jejich tvorbu ještě posílit nebo naopak utlumit. Množství třetích stran, které mohou ovlivnit negativní vztah narůstá spolu s tím, jak narůstá hustota sítě. Hustotou sítě je myšlen poměr aktuálních vazeb v síti k potenciálně možným. V organizacích, kde je vysoká hustota sítě se většina spolupracovníků zná a jedná mezi sebou. Tato síť se také dobře kontroluje – tudíž je pro členy obtížnější chovat se takovým způsobem, aby vyvolávali spory s ostatními vzhledem k tomu, že je jejich chování monitorováno a sankcionováno ostatními členy organizace. Z toho vyplývá že v hustší síti je menší procento negativních vztahů. V sítích, kde je nezbytné, aby jedinci spolupracovali v řešení zásadních úkolů a činili společná rozhodnutí, existuje velký tlak od třetí strany, aby zabránila tvorbě negativních vztahů. Negativních vztahů bude

méně v síti, ve které jsou jejich členové vysoce vzájemně závislí jeden na druhém při plnění úkolů. Vysoká hustota a vysoká vzájemná závislost tedy minimalizují vznik negativních vztahů, ale nezabraňují jejich vzniku úplně. Pokud však sociální tlak proti vytvoření negativního vztahu selže, vysoká hustota a vysoká vzájemná závislost mohou zvětšovat efekt negativních vztahů. Naopak pokud je hustota sítě řídká nebo jsou její členové málo na sobě závislí, negativní vztahy se mohou objevit častěji. Když se však objeví mají většinou menší dopad než u sítí s vysokou hustotou a vysokou vzájemnou závislostí (Labianca, Brass, 2006).

Dalším faktorem, který ovlivňuje negativní vztahy je dle těchto autorů statusová rozdílnost, tedy vertikální hierarchie organizace. Čím výš je osoba, která je v negativním vztahu postavena, tím větší to má dopad pro celou organizaci, protože se spolu s ním do negativního vztahu dostávají i jeho podřízení. Negativní vztah však s sebou vždy nenese pouze negativní důsledky. Osoba v negativním vztahu může dokonce z tohoto vztahu získat určité výhody, pokud ho naváže s osobou, která je v kolektivu neoblíbená. Pokud více lidí sdílí nenávist k jinému, sblížuje je to a potenciálně to může zlepšit týmového ducha skupiny. Stejně tak jako může být výhodné mít dobrý vztah s někým kdo je oblíbený, tak i negativní vztah s někým kdo je neoblíbený může přinášet určitý zisk.

Jako poslední faktor, který také ovlivňuje vznik negativních vztahů uvádějí osobnost konkrétního jedince (Labianca, Brass, 2006). „V každém z nás je množství kladů a záporů; jejich rovnováha je dokladem úrovně našich schopností a toho, jak umíme těchto kladů využít při svém jednání s druhými, aby toto jednání mělo bezkonfliktní charakter“ (Šmíd, 1985, s. 56). Nejsou to tedy pouze charakterové vlastnosti, ale i schopnost jejich správného využívání v interakci s ostatními a schopnost sebeovládání. To, jak vnímáme, interpretujeme a následně hodnotíme chování jednotlivců s nimiž přicházíme do kontaktu je ovlivněno našimi zkušenostmi z dosavadního života. Na základě tohoto hodnocení si o nich vytváříme představu a následně se podle této představy k nim i chováme. Z toho tedy

vyplývá, jak dále uvádí Bednář, že nezáleží ani tak na tom jací opravdu jsme, ale jak působíme na své sociální okolí (Bednář, 2013, str. 164). Konfliktní situace, či negativní vztah tedy může vzniknout na základě špatného vyhodnocení chování.

Jak již bylo řečeno výše negativní vztahy mohou být uvědomované, neuvědomované, manifestované či latentní. Negativní vztahy nemusí nutně vést ke konfliktu mezi zapojenými osobami, ale jistě tu zvýšené riziko vzniku konfliktu existuje. Konflikt je apriorně vnímán jako něco negativního, co narušuje standartní situaci a přináší s sebou negativní pocity, zbytečně vynaloženou energii či uzavření se člověka do sebe (DeVito, 2001, s. 172). Nemusí tomu tak být vždy. Stejně tak, jako negativní vztahy mohou být v určitém slova smyslu prospěšné, i konflikt může mít pozitivní efekt. Dle interakčního stanoviska určitý stupeň konfliktu podněcuje u jednotlivců a skupin sebekritičnost a tvořivost, prostřednictvím toho tak zabraňuje statickosti skupiny a netečnosti vůči okolnímu měnícímu se prostředí (Brooks, 2003, s. 208). Tato myšlenka tedy, že konflikt může působit pro organizaci i pozitivně, se v organizačním chování, jak uvádí Bělohlávek, poprvé objevuje v 70. letech. Za hlavní pozitivní přínos konfliktu považuje DeVito skutečnost, že nás nutí zamyslet se nad problémem, který bychom jinak nechali stranou. Dokonce uvádí, že konflikt může přispět k upevnění vztahu. Dle Bělohlávka se pozitivní či negativní vliv konfliktu na organizaci odvíjí od jeho síly. Aby bylo docíleno pozitivního vlivu je nutné udržovat tzv. střední konfliktnost, kdy se často objevuje diskuze o nejasných otázkách a zároveň se častěji uplatňují pozitivní alternativy. Naopak příliš vysoká i příliš nízká konfliktnost má pro organizaci zpravidla negativní dopad (Bělohlávek, 1996, s. 135).

Důvodů, proč může vzniknout konflikt mezi pracovníky lze identifikovat mnoho. Bednář uvádí například společenské prostředí a lidi, kteří spolu spolupracují, pojetí firemní kultury a nároky na podřízené ze strany managementu nebo chování managementu vůči svým zaměstnancům (Bednář, 2013, s. 94). Mezi další příčiny konfliktů lze dále

zařadit soupeření o omezené zdroje, vzájemnou závislost při plnění úkolů
či složitost organizace (Bělohlávek, 1996, s. 135).

4 Sociální klima

Vzhledem k tomu, že neexistuje jednotná definice sociálního klimatu, nemalou část této kapitoly tvoří shrnutí a kritická reflexe jednotlivých definic dle různých autorů. Dále se zaměřuji na významné činitele klimatu organizace, jeho typy a druhy. Na závěr srovnávám organizační klima s organizační kulturou, s kterou je často zaměňováno.

4.1 Co je sociální klima?

Jak se lze dočíst téměř v každém textu, který se zabývá klimatem organizace, tento pojem má mnoho definic, které se ne vždy shodují, někdy jsou dokonce rozporuplné. Nejednotnost v definování tohoto fenoménu vede k obtížnému pozorování a měření. I Velký sociologický slovník uvádí, že pojem sociální klima je sice často užíván, avšak jeho definice není dostatečně propracovaná. Jako jednu z prvních definic organizačního klimatu uvádějí Woodman a King definici Forehanda a Gilmera, kteří organizační klima definují jako soustavu charakteristik, které popisují organizaci, a které ji odlišují od ostatních organizací. Tyto charakteristiky jsou relativně trvalé a ovlivňují chování lidí v organizaci (Woodman, King, 1978, s. 817). Na jejich definici reagovali další teoretici, jako je například Litwin či Tagiuri, kteří ji považovali za nedostatečnou (Woodman, King, 1978, s. 817).

Grecmanová uvádí, že klima je úzce spojeno s prostředím na pozadí, kterého se utváří. Prostředí představuje objektivní realitu, která člověka obklopuje v průběhu jeho celého života a zároveň ho určitým způsobem formuje. Vlivy prostředí na člověka mohou být různé ať už pozitivní, negativní či dokonce destruktivní. Dědina a Cejthamr uvádějí znaky zdravého organizačního prostředí, mezi které řadí:

- Soulad mezi osobními a organizačními cíli
- Organizační struktura vytvořená dle požadavků socio-technického systému
- Demokratický styl vedení organizace

- Spravedlnost a rovnost pro všechny
 - Vzájemné uznání důvěra a podpora
 - Otevřená diskuse o problémech
 - Styl vedení odpovídající konkrétním pracovním situacím
 - Uznání psychologické úmluvy mezi jednotlivci a organizací
 - Vzájemný respekt
 - Pozitivní motivace
 - Kvalitní pracovní podmínky a smysluplnost práce
 - Možnost osobního rozvoje a kariérního postupu
 - Identifikace s firmou, loajalita, pocit užitečnosti
- (Cejthamr, Dědina, 2010, s. 262).

Co je však zajímavé je skutečnost, jak uvádí Grecmanová dle Litwina a Stringera, že ani tak nezáleží na objektivní realitě jaké to či oné prostředí doopravdy je, ale jak je konkrétním jedincem vnímané. A právě to, jak lidský jedinec subjektivně vnímá jeho objektivní okolní prostředí, můžeme nazývat klimatem. „Klima je psychosociální fenomén, který vzniká odrazem objektivní reality (prostředí) v subjektivním vnímání, prožívání a hodnocení jeho posuzovatelů“ (Grecmanová, 2008, s. 9). Nakonečný klima charakterizuje jako „celkový dojem zaměstnance z prostředí organizace, jíž je členem, její **mentální image**, který ovšem může být interindividuálně odlišný, nicméně má obvykle výrazné společné znaky“ (Nakonečný, 2005, s. 107). Nakonečný tedy hovoří o mentálním obrazu dané organizace, přičemž dle něj hrají jednu z nejdůležitějších rolí mezilidské vztahy, hlavně pak způsob řízení. Což potvrzuje i Grecmanová, kdy píše, že na rozdílnost klimatu má vliv zejména chování vedení. Dle Cejthamra a Dědiny je organizační klima charakteristické vztahy, jednak mezi lidmi a organizací, a dále mezi nadřízenými a podřízenými pracovníky. Pauknerová pak ve svém pojetí klimatu upozaduje, či snad úplně opomíjí vliv fyzického prostředí na utváření klimatu. Dle jejího názoru sociální klima představuje „charakter převládajících vzájemných vztahů mezi jednotlivými členy pracovní skupiny, jejich celkové ladění“ (Pauknerová, 2006, s. 199). Stejně tak se ve velkém

sociologickém slovníku dočteme, že pojem sociální klima „vyjadřuje kvalitu **interpersonálních vztahů** a součinnost lidí v rámci konkrétní **společenské skupiny**“ (Petrušek, 1996, s. 490). Významnou roli v utváření klimatu tedy hrají bezpochyby mezilidské vztahy. Cejthamr a Dědina také mluví o obtížnosti definování tohoto pojmu a popisují podnikové klima jako něco, co se týká atmosféry, morálky, pocitu sounáležitosti, partnerství a vědomí hodnoty firmy. Dále ho popisují jako trvalou hodnotu prostředí, která je vnímána zaměstnanci firmy. Zároveň klima ovlivňuje chování jednotlivých zaměstnanců (Cejthamr, Dědina, 2010, s. 262). Velký sociologický slovník uvádí, že klima je možné vnímat i tak, že „vnucuje normy a postoje, které se týkají pracovního výkonu, pracovního prostředí, způsobu řízení apod. a které vymezují prostor pracovního chování, určují míru pracovní pohody nebo pracovního strádání“ (Petrušek, 1996, s. 490).

Každá organizace vykazuje určité klima, které vyplývá z jejího prostředí, a to jak fyzického, tak i z prostředí psychické atmosféry. Klima jedné organizace je vždy specifické, utváří ho mnoho faktorů a na základě něho se organizace odlišuje od ostatních. Můžeme ho považovat za jeden ze základních znaků organizace (Grecmanová, 2008, s. 12). Mezi faktory sociálního klimatu patří například zobecněné postoje, vztahy mezi jedinci v organizaci, schopnost vnímat procesy odehrávající se v organizaci a následný způsob reakce na ně, přičemž stěžejní roli hrají samotní aktéři (Hartl, Hartlová, 2009, s. 257).

Jak již bylo řečeno klima je velice specifický fenomén, který není snadné jednoznačně definovat, pozorovat ani měřit. Vyznačuje se určitými typickými znaky, které uvádí Grecmanová. Je to diferenciační potenciál, vícedimenzionalita, proces tvorby a celkový kontext na pozadí, kterého se utváří. Klima se utváří v průběhu kolektivní pracovní činnosti tím, jak jednotliví pracovníci spolupracují, vyjadřují své požadavky, nároky a očekávání a konfrontují je s reálnými možnostmi jejich dosažení (Pauknerová, 2006, s. 199). Za nejvýznamnější vlastnost klimatu je považována stabilita, a to zejména z toho důvodu, že poskytuje informaci vedení o tom, že pokud chtějí provést změnu, projeví se v dlouhodobém

horizontu (Grecmanová, 2008, s. 12-13). Jeho stabilita ho odlišuje od atmosféry, s kterou bývá často zaměňován. Atmosféra má oproti klimatu krátkodobí charakter. Klima významně ovlivňuje například soudržnost skupiny či organizace, její schopnost adekvátně reagovat na zátěž či na změny (Hartl, Hartlová, 2009, str. 257). Sociální klima organizace se také odvíjí od toho, do jaké míry jsou uspokojovány očekávání pracovníků a do jaké míry jsou jednotliví zaměstnanci identifikováni s vnitřní a vnější politikou podniku. Čím vyšší je identifikace zaměstnanců s podnikovou kulturou, tím lepší klima v organizaci panuje a naopak (Petrušek, 1996, s. 490).

4.2 Významní činitelé klimatu organizace

Jak již vyplývá z předchozího textu, faktorů, které mají vliv na klima organizace je opravdu celá řada. Některé z nich se váží k organizaci a jsou pevně stanoveny, jiné jsou závislé na jednotlivých zaměstnancích. Existuje mnoho dimenzionálních modelů klimatu organizace. Já jsem si vybrala dimenze dle Nakonečného, který rozšířil model R. M. Steerse. Nakonečný uvádí 15 dimenzí:

- Formalizovaná struktura úkolů
- Vztah odměňování a trestání
- Centralizace rozhodování
- Orientace na výkon
- Požadavek vzdělávání a tréninku
- Znejišťování členů organizace
- Otevřenost komunikace
- Obraz (image) a obliba organizace
- Zpětná vazba uznání (hodnocení) pracovníků od nadřízených
- Kompetence v řešení problémů organizace
- Organizační technologie (transformace vstupů ve výstupy)
- Fyzikální a kulturní charakteristiky pracovního prostředí
- Cíle organizace

- Organizační eficeience a efektivita
- Okolí organizace a její společenské vztahy
(Nakonečný, 2005, s. 107)

Seznam těchto faktorů je opravdu obsáhlý, a proto je třeba vymezit, které z faktorů jsou pro utváření klimatu organizace nejdůležitějšími (Grecmanová, 2008, s. 16).

Dle Velkého sociologického slovníku významně ovlivňují utváření sociálního klimatu tyto faktory:

- Druh vykonávané práce a způsob kooperace pracovníků
- Velikost konkrétního pracoviště a pracovní skupiny
- Struktura pracovní skupiny
- Styl vedení a organizace práce
- Způsob odměňování a hodnocení práce
(Petrušek 1996 , s. 491).

Pauknerová, která do svého pojetí klimatu nezahrnuje faktor fyzického prostředí a omezuje svou definici pouze na sociální vztahy mezi jednotlivými členy skupiny, nabízí následující výčet faktorů, které mají vliv na utváření a charakter sociálního klimatu:

- Sociální normy a způsoby jejich prosazování
- Úroveň úspěšnosti skupiny v plnění pracovních povinností
- Postavení pracovní skupiny v sociálním systému organizace
- Styl řízení
- Osobní specifika jednotlivců
(Pauknerová, 2006, s. 200).

Grecmanová rozděluje významné faktory pro klima organizace do dvou skupin, a to na subjektivní faktory a objektivní faktory. V rámci subjektivních faktorů pohlíží na klima jako na kognitivní schéma, pro které má význam, jak jednotliví zaměstnanci vnímají proměnné organizace,

informace, ke kterým zaměstnanci dospěli a jejich propojení s původními vědomostmi a následné jednání podle zjištěných poznatků (Grecmanová, 2008, s. 17). Jak dále uvádí, zaměstnanci jsou aktivní, přijímají podněty z okolí, na které reagují.

Objektivní faktory můžeme dále dělit na primární a sekundární. Primární faktory vnímají lidé přímo a mohou být dále rozděleny na personální a situační. Za personální faktory lze považovat hodnoty, orientace, potřeby a kognitivní komplex. Situační faktory poté jsou struktura, vedení, velikost organizace atd. (Grecmanová, 2008, s. 19). Stejně tak jako primární faktory se i ty sekundární člení na personální a situační.

Významný vliv na pracovní klima má také dle Cejthamra a Dědiny, kromě sociálních vztahů, angažovanost pracovníků, tedy pozitivní spojení pracovníka a organizace. Pracovní angažovanost se projevuje například kladným vztahem k práci, k firemním hodnotám a loajalitou (Cejthamr, Dědina, 2010, s. 263). Dále uvádějí, že pro posouzení organizačního klimatu je důležité zjišťování postojových škál, na základě kterých lze klima kvantifikovat. „Organizační klima můžeme považovat za soubor postojů k různým organizačním skutečnostem“ (Cejthamr, Dědina, 2010, s. 143).

4.3 Druhy a typy klimatu

Klima lze rozlišovat na dvou úrovních: psychologické klima (individuální úroveň) a organizační klima (organizační úroveň). Psychologické klima představuje individuální percepci prostředí z pohledu zaměstnanců. Jedná se o psychologické reprezentace jednotlivých zaměstnanců, které byly utvářeny na pozadí různých faktorů organizace jako je struktura, organizační procesy a události, které měly na organizaci vliv (Chaudhary, Rangnekar, Barua, 2014, s. 291-292). Psychologické klima se vztahuje „k pracovní situaci jednotlivce, obsahuje některé objekty vnímání, jež jsou přístupné jen tomuto členu organizace“ (Grecmanová, 2008, s. 25). Naopak organizační klima existuje pouze tehdy, pokud je psychologické

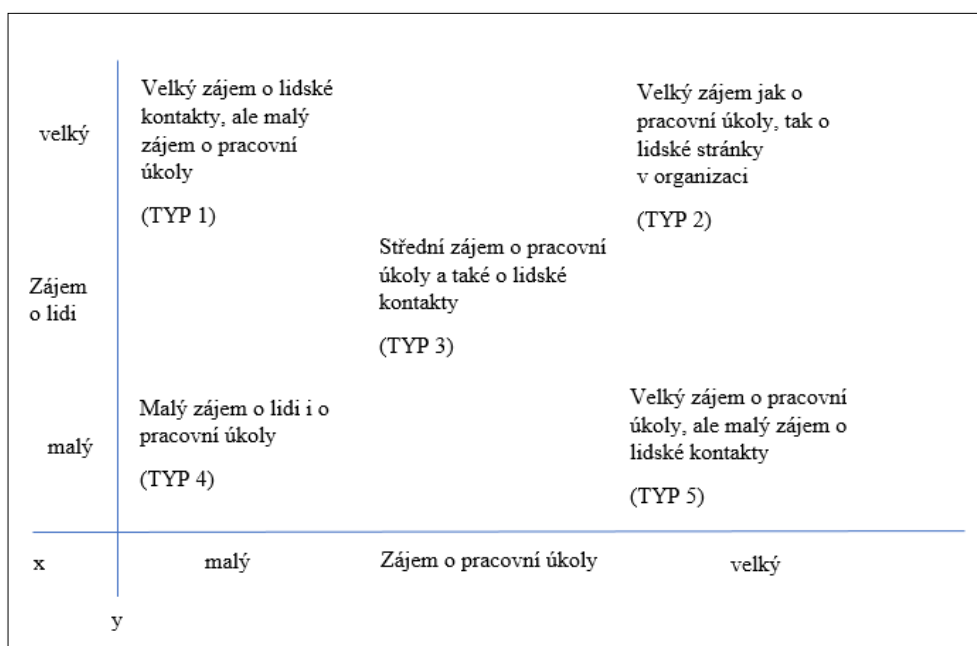
klima sdíleno jednotlivci v rámci pracovní skupiny (Chaudhary, Rangnekar, Barua, 2014, s. 291-292). Lépe řečeno klima organizace představuje tu část psychologického klimatu, která se podobá psychologickému klimatu ostatních osob (Grecmanová, 2008, s.25).

Za zřejmě nejobecnější dělení klimatu lze považovat dělení na klima pozitivní, které sblíží jednotlivé pracovníky a vytváří dobré podmínky pro plnění pracovních úkolů a klima negativní, které nepříznivě ovlivňuje dění v organizaci a může vést dokonce ke ztrátě motivace u jednotlivých pracovníků (Grecmanová, 2008, s. 84). Dále pak lze klima dělit na aktuální, tedy to, které v organizaci v současné době panuje a preferované neboli žádoucí (Hartl, Hartlová, 2009, s. 257). O preferované klima organizace usiluje, je to určitý ideál, ke kterému směřuje a přizpůsobuje prostředí tak, aby ho bylo dosaženo.

Nakonečný uvádí tři základní typy organizačního klimatu. Orientace na moc, kdy tento typ je přísně autoritativní a jako příklad uvádí armádu. Méně formálním typem jsou poté organizace orientované na interakci, příkladem může být výzkumné oddělení a jako poslední uvádí orientaci na cíl. V tomto typu vládne autonomie zaměstnanců a spoluúčast na firemních procesech, tento typ je typický pro prodejnu (Nakonečný, 2005, s.109).

Dalšími typy klimatu, které sice uvádí Grecmanová v kontextu školního prostředí, ale je možno je aplikovat i na prostředí organizace, jsou typy klimatu podle zájmu o lidi, nebo o pracovní úkoly organizace. Typy klimatu organizace podle zájmu o lidi, nebo o pracovní úkoly, lze znázornit pomocí schématu, kdy na jedné ose bude právě zájem o lidi a na druhé ose zájem o pracovní úkoly. Jednotlivé typy organizačního klimatu se poté liší mírou a poměrem zájmu o lidi a o úkoly.

Obrázek 10: Typy klimatu podle zájmu o lidi, nebo o pracovní úkoly



Zdroj: Grecmanová, 2008

4.4 Organizační klima × organizační kultura

Vzhledem k tomu, že definice organizačního klimatu je složitá a u jednotlivých autorů se objevují rozdíly v jeho definování, bývá tento pojem zaměňován s pojmem organizační kultura. Považuji tedy za důležité rozlišit tyto dva pojmy.

Jednoduše a výstižně rozdíl mezi organizačním klimatem a organizační kulturou vysvětlují Cejthamr a Dědina. „Zatímco podniková kultura popisuje vlastnosti firmy, podnikové klima vypovídá o tom, co si o firmě myslí její zaměstnanci“ (Cejthamr, Dědina, 2010, s.262). Na základě této definice lze tedy říct, že zatímco vůči podnikové kultuře jsou zaměstnanci spíše pasivní a respektují její pravidla, organizační klima naopak aktivně utvářejí tím, jak vnímají prostředí organizace a na základě toho jednájí. Není to však tak jednoduché.

Platnost těchto tvrzení poněkud vyvracejí Lukášová s Raisem, kteří uvádějí následující definici organizační kultury: „Kultura firmy je souhrn představ, mýtů, přístupů a hodnot ve firmě všeobecně sdílených a relativně dlouhodobě udržovaných“ (Lukášová, Rais, 2005, s. 84). A dodávají, že kultura je určitá vnitřní atmosféra, ovzduší firmy, které je výsledkem myšlení lidí v organizaci spolu s činnostmi, které jsou ve firmě provozovány. Jejich definice organizační kultury, je dle prvních autorů spíše definicí organizačního klimatu, o kterém se však autoři nezmiňují. Zároveň dle mého názoru zaměňují pojmy atmosféra a klima. Usuzuji tak vzhledem k tomu, že v jejich definici kultury kladou důraz na její dlouhodobý charakter. Avšak atmosféra, jak uvádí Grecmanová je krátkodobá a situačně podmíněná, právě na rozdíl od klimatu, které se dlouhodobě vytváří (Grecmanová, 2008, s. 9). Nejednoznačné odlišení pojmů klima a atmosféra se však neobjevuje pouze u těchto autorů. Například Mayerová uvádí, že klima lze chápat jako „atmosféru uvnitř a vně organizace, úroveň morálky, určité emocionální napětí, péči a dobrou vůli mezi členy organizace (Mayerová, Růžička, 2000, s. 154). Armstrong tyto dva pojmy zcela ztotožňuje. Zároveň se také zabývá rozlišením pojmů organizační klima a organizační kultura a dospěl k závěru, že „nejsnadnější je považovat za klima organizace to, jak lidé vnímají kulturu v organizaci (jak ji vidí a jak o ní smýšlejí)“ (Armstrong, 2002, s. 200).

Jak je tedy možné, že jednotlivé definice jsou si tak podobné, ale definují dva různé pojmy? Odpověď na tuto otázku poskytuje Grecmanová. Jedná se totiž o dva různé pojmy, které se od sebe liší, ale zároveň mají i společné znaky. Mezi tyto společné znaky patří: organizační fenomény, které ovlivňují chování lidí a zároveň jsou tímto chováním ovlivňovány, jsou funkcí institucionálních aspektů organizace, ne pouze jednotlivců, mohou se vztahovat jak k celé organizaci, tak i k jejím subsystémům, jsou poměrně časově stabilní, souvisejí s vývojem organizace (Grecmanová, 2008, s. 27). Naopak rozdílnost těchto pojmů spočívá jednak v jejich vědeckém zakotvení, klima je zakotveno v psychologii, kultura v kulturní antropologii. Dále v rámci kultury je přikládán větší význam interakci a je více orientovaná na

minulost než na přítomnost, jak je tomu naopak u organizačního klimatu (Grecmanová, 2008, s. 27).

Empirická část

5 Výzkumné cíle a hypotézy

Jak již napovídá název a teoretická část diplomové práce, výzkum byl zaměřen na organizační klima a sociální vztahy uvnitř organizace. Jeho cílem byla deskripce sociálních vztahů a jejich vliv na klima organizace. Na základě teoretické části jsem vyvodila určité předpoklady, které jsou formulovány pomocí jednotlivých hypotéz. Zaměřuji se tak na vnitřní prostředí organizace, kvalitu interpersonálních vztahů či chování vedení. U těchto jednotlivých faktorů poté zkoumám jejich vliv na kvalitu organizačního klimatu. Každá ze stanovených hypotéz je testována pomocí souboru tvrzení, popřípadě otázek.

Výzkumné hypotézy a jejich vyvození z teoretické části:

- **H1: Je-li v organizaci příznivé prostředí pro zaměstnance, pak zaměstnanci vnímají organizační klima pozitivně.**

Grecmanová uvádí, že klima je úzce spojeno s prostředím, a co víc, že klima z prostředí přímo vychází. Maříková zkoumala vliv prostředí, které spolu se svými zaměstnanci utváří zaměstnavatel, a přišla na to, že čím lepší prostředí vytváří, tím lepší jsou vztahy mezi zaměstnanci a zároveň je i lepší sociální klima. V této souvislosti zkoumala faktory jako například zda si může pracovník udělat přestávku od práce kdykoliv, kdy potřebuje. Za příznivé prostředí tedy považují takové prostředí, ve kterém se zaměstnanec cítí dobře, když potřebuje, může si od práce udělat přestávku, popřípadě může o pracovních podmínkách diskutovat s vedením.

- **H2: V případě zjištění pozitivních sociálních vztahů, zjišťujeme také pozitivní vnímání organizačního klimatu.**

I druhá z hypotéz vychází z výzkumu Maříkové, která uvádí, jak již bylo řečeno, že sociální vztahy mezi zaměstnanci mají vliv na kvalitu klimatu uvnitř organizace. I Nakonečný uvádí, že mezilidské vztahy na pracovišti mají velký vliv na utváření klimatu.

- **H3: Jsou-li zaměstnanci spokojeni s vedením, vnímají pozitivně i organizační klima.**

Tato hypotéza vychází z hned několika autorů, které uvádím v teoretické části. Patří mezi ně například Grecmanová, která uvádí, že na rozdílnost klimatu má vliv zejména chování vedení. Stejně tak Nakonečný uvádí, že jednu z nejdůležitějších rolí při utváření klimatu hrají mezilidské vztahy, zejména pak způsob řízení. I Dědina spolu s Cejthamrem zdůrazňují vliv vztahů, jednak mezi lidmi a organizací a také vztahy nadřízenosti a podřízenosti.

- **H4: Pokud je v organizaci jasně vymezená organizační struktura, vznikají méně často konflikty.**

Jak se shoduje mnoho autorů, jedním z nejdůležitějších faktorů pro správné fungování organizace je její struktura, která určuje místo každému zaměstnanci v rámci hierarchie. Hypotéza staví na základě vymezení jednotlivých druhů organizačních struktur a rozdílného hierarchického uspořádání v rámci těchto struktur.

- **H5: Mezi muži a ženami existují rozdíly v utváření přátelství na pracovišti**

Tato hypotéza vychází z kvantitativního výzkumu Maříkové, která přišla na to, že muži nacházejí své přátele na pracovišti častěji než ženy. Tuto skutečnost vysvětluje Maříková tím, že ženy kladou větší důraz na rodinu než na práci. Zároveň se také opírá o poznatky Morrisonové, která dospěla ke stejnému závěru jako Maříková, tedy že muži mají více svých přátel z pracovního prostředí než ženy a zároveň že je pro ně toto přátelství důležitější.

- **H6: Aktivity pořádané pro zaměstnance organizací v jejich volném čase mají pozitivní vliv na sociální vztahy zaměstnanců.**

Tato hypotéza vychází z výzkumu Maříkové, kde zmiňuje, že firmy si často kromě času stráveného v práci nárokují i volný čas jejich zaměstnanců. V rámci volného času pořádají různé mimopracovní aktivity, kde se jejich zaměstnanci setkávají a utužují tak jejich vztahy a pozitivní vnímání organizace.

6 Výzkumná populace a vzorek

Výzkumnou populaci tvoří zaměstnanci České pojišťovny, vzhledem k velikosti této organizace, jsem se však rozhodla zaměřit pouze na její určitou část, a to Externí distribuční kanál (makléřský obchod). Externí distribuční kanál tvoří ucelený úsek v rámci České pojišťovny, který je tvořen 120 zaměstnanci, má své vlastní vedení, organizační strukturu a vzájemné kontakty jednotlivých zaměstnanců v rámci tohoto úseku, jsou výrazně častější, než s těmi, kteří jsou zaměstnání mimo tento úsek.

Česká pojišťovna je největší pojišťovnou v České republice a zaměřuje se jak na individuální životní i neživotní pojištění tak i na pojištění pro malé, střední i velké klienty v oblasti průmyslových a podnikatelských rizik. Zaměstnává přes 3 900 zaměstnanců. Makléřský obchod je jeden z obchodních prodejních kanálů v rámci ČP. Nabízí služby makléřským společnostem, které zprostředkovávají a nabízí pojistnou ochranu samotným klientům (FO, OSVČ, PO). K náplni práce patří předkládání nabídek, uzavírání pojistných smluv, správa pojistných smluv (platební morálka, dodatkování a úprava pojistných smluv, pomoc s řešením škod apod.).

Vzhledem k tomu, že výzkumná populace je tvořena 120 zaměstnanci, rozhodla jsem se realizovat vyčerpávající šetření. Dotazník byl rozeslán všem zaměstnancům obchodního úseku České pojišťovny pomocí emailu.

7 Výzkumná metoda

Jako výzkumnou metodu jsem zvolila standardizovaný dotazník, jehož distribuce proběhla online pomocí emailu zaměstnanců. Dotazník jsem zvolila vzhledem k tomu, že výzkumný vzorek je tvořen poměrně velkým počtem respondentů a dotazník představuje časově nejméně náročnou formu sběru dat. Dále také finanční náklady na realizaci výzkumu pomocí dotazníku jsou minimální. Data získaná pomocí dotazníku se také dají snadno analyzovat (Znebejánek, 2012, s. 30). Samozřejmě, tak jako každá technika sběru dat i dotazník má své limity. Disman uvádí například nízkou návratnost, či situaci kdy nám dotazník vyplní někdo jiný, než komu byl určen.

V dotazníku je uvedeno 30 tvrzení, se kterými respondent vyjadřuje míru souhlasu na škále rozhodně souhlasím, spíše souhlasím, spíše nesouhlasím, rozhodně nesouhlasím. U jednoho tvrzení je pak nabídka odpovědí pouze ano/ne. Na závěr jsou v dotazníku uvedeny 3 uzavřené otázky, ohledně pohlaví respondenta, jeho postavení v organizaci v rámci hierarchie a doby, po kterou je v organizaci zaměstnán. Některé otázky vychází z výzkumu Grecmanové a Dopity, který se zaměřoval na identifikaci percepce klimatu organizačních fakult připravující učitele. Otázky byly pouze upraveny pro potřeby mého výzkumu. Co se týká škály, které byla v dotazníku použita, byla záměrně vynechána střední hodnota, vzhledem k tomu, že respondenti poté mají tendenci přiklánět se k této střední hodnotě.

Dotazník byl zkonstruován z následujících tvrzení či otázek, které sloužily pro ověření konkrétní hypotézy:

H1: Je-li v organizaci příznivé prostředí pro zaměstnance, pak zaměstnanci vnímají organizační klima pozitivně.

Operacionalizace proměnných:

- Prostředí organizace – podmínky, v jakých zaměstnanci pracují. Pomocí následujících výroků jsem měřila spokojenost s těmito podmínkami.

Vyjádřete míru souhlasu s výrokem:

- V práci se cítím dobře.
- Přestávku od práce si můžu udělat kdykoliv kdy potřebuji.
- O pracovních podmínkách je vedena diskuze s vedením.
- V průběhu pracovní doby nemám obvykle čas se ani najíst. (Grecmanová, Dopita, 2013, s. 118).

- Organizační klima – psychosociální fenomén, který vyplývá z vnímání prostředí. Měřila jsem vnímání klimatu jednotlivými zaměstnanci, pomocí následujících výroků.

Vyjádřete míru souhlasu s výrokem:

- Klima organizace vnímám jako pozitivní.
- Mám pozitivní vztah ke své práci. (Grecmanová, Dopita, 2013, s. 118).
- Do práce chodím rád/a.

Doplňující otázky:

- Jak dlouho pracujete v organizaci?
- Na jaké pozici pracujete?

H2: V případě zjištění pozitivních sociálních vztahů, zjišťujeme také pozitivní vnímání organizačního klimatu.

Operacionalizace proměnných:

- Sociální vztahy – opakující se kontakty mezi dvěma a více o sobami. Měřila jsem spokojenost se vztahy v organizaci.

Vyjádřete míru souhlasu s výrokem:

- Vztahy v organizaci považují za velmi dobré.
 - S lidmi z práce se stýkám i mimo pracovní záležitosti.
 - V rámci pracovní skupiny převažuje spolupráce nad soupeřením.
 - Vzájemně se respektujeme.
 - V případě potřeby jsou mi kolegové ochotni pomoci.
 - V našem pracovním kolektivu funguje efektivní pracovní komunikace (Grecmanová, Dopita, 2013, s.118).
- Organizační klima – je operacionalizováno v H1

H3: Jsou-li zaměstnanci spokojeni s vedením, vnímají pozitivně i organizační klima.

Operacionalizace proměnných:

- Vedení – skupina lidí v organizaci, která plánuje, organizuje, vede a kontroluje ostatní pracovníky. Měřila jsem spokojenost zaměstnanců s vedením.

Vyjádřete míru souhlasu s výrokem:

- Vedení klade důraz na rovné zacházení.
- Mezi vedením a mým pracovištěm funguje efektivní komunikace (Grecmanová, Dopita, 2013, s. 119).
- Zaměstnanci mají od vedení zpětnou vazbu o kvalitě své práce. (Grecmanová, Dopita, 2013, s. 119).
- Vedení zdůvodňuje koncepční změny. (Grecmanová, Dopita, 2013, s. 119).
- Vedení nás zatěžuje množstvím zbytečné práce. (Grecmanová, Dopita, 2013, s. 119).

- Pokud vedení pracoviště kritizuje práci zaměstnanců, svůj názor zdůvodní. (Grecmanová, Dopita, 2013, s. 119).
- Vedení pracoviště dokáže ohodnotit práci zaměstnanců. (Grecmanová, Dopita, 2013, s. 119).
- Organizační klima – je operacionalizováno v H1

H4: Pokud je v organizaci jasně vymezená organizační struktura, vznikají méně často konflikty.

Operacionalizace proměnných:

- Organizační struktura – jak je organizace (úsek organizace) formálně uspořádaná, určuje pravomoci a povinnosti jednotlivých pracovníků. Ověřovala jsem, zda je organizační struktura jasně definována a zda se podle ní pracovníci řídí.

Vyjádřete míru souhlasu s výrokem:

- V organizaci je jasně vymezená organizační struktura, která se uplatňuje v praxi.

- Konflikt – situace, kdy nastává střet zájmů. Zajímala mě frekvence výskytu konfliktů.

Vyjádřete míru souhlasu s výrokem:

- Mezi pracovníky naší organizace se vyskytují časté konflikty. (Grecmanová, Dopita, 2013, s.118).
- O konfliktech veřejně diskutujeme.
- V práci panuje napjatá atmosféra

H5: Mezi muži a ženami existují rozdíly v utváření přátelství na pracovišti.

Operacionalizace proměnných:

- Pohlaví – biologický znak. Nabývá hodnot Muž/žena.
 - Jaké je Vaše pohlaví?

- Přátelství – pozitivní vazby mezi dvěma a více jedinci.

Vyjádřete míru souhlasu s výrokem:

- Přátele na pracovišti si hledám jen výjimečně.
- S většinou mých přátel jsem se seznámil/a na pracovišti.
- Přátelství na pracovišti znamená výhodu pro utváření kariéry.
- Přátelství na pracovišti znamená emocionální podporu v kritických situacích.

H6: Aktivity pořádané pro zaměstnance organizací v jejich volném čase mají pozitivní vliv na sociální vztahy zaměstnanců.

Operacionalizace proměnných:

- Volnočasové aktivity – aktivity, které organizace pořádá pro své zaměstnance mimo pracovní záležitosti.

Vyjádřete míru souhlasu s výrokem:

- Firma pořádá volnočasové aktivity pro její zaměstnance (vánoční večírek, lyžařské zájezdy, dětské dny, sportovní dny...).
- Rád se účastním volnočasových aktivit, které pořádá firma.
- Volnočasové aktivity pořádané firmou mají vliv na dobré pracovní vztahy.

- Sociální vztahy – jsou operacionalizovány v H2

Srozumitelnost a jednoznačnost otázek použitých v dotazníku byla ověřována pomocí předvýzkumu.

8 Předvýzkum

Předvýzkum probíhal na základě osobního setkání s jednotlivými pracovníky zkoumané skupiny. Každý ze zaměstnanců nejdříve vyplnil online dotazník a následně jsme prokonzultovali každou otázku, přičemž jsem se zaměřila hlavně na to, zda je srozumitelná, jednoznačná a pro konkrétní organizaci smysluplná. Tento postup jsem opakovala s 5 zaměstnanci s každým zvlášť. Předvýzkum neodhalil žádné výrazné nejasnosti až na tvrzení číslo 10 „V rámci pracovní skupiny převažuje kooperace nad kompeticí“. U tohoto tvrzení si respondenti nebyli zcela jisti významem použitých slov kooperace a zejména pak kompetice, a proto jsem je nahradila českými ekvivalenty, tedy kooperace – spolupráce a kompetice – soupeření. Tato změna ovšem neměla žádný vliv na obsahovou stránku. Pokud by však respondenti cizím slovům nerozuměli, mohlo by dojít ke zkreslení výsledků výzkumu. Dále respondenti v předvýzkumu navrhovali doplnit škálu odpovědí o střední hodnotu. Po prodiskutování však došli k závěru, že u každého tvrzení převažuje souhlas či nesouhlas. Střední hodnota by tak představovala pouze nejsnadnější odpověď pro respondenty bez toho, aby se nad odpovědí zamysleli. Rozhodla jsem se tedy škálu o tuto střední hodnotu nedoplňovat.

9 Analýza dat

Jak již zmiňuji v předchozím textu, rozhodla jsem se pro vyčerpávající šetření. Můj vzorek je tedy shodný s výzkumnou populací a tvoří ho 120 zaměstnanců obchodního úseku České pojišťovny. Co se týká návratnosti dotazníků, předčila mé očekávání. Činila 81 %, což je vzhledem k použité technice sběru dat poměrně vysoké číslo. Od respondentů jsem obdržela 97 vyplněných dotazníků, s tím že tři jsem musela vzhledem k nekompletním odpovědím vyřadit. Pracuji tedy s 94 dotazníky.

Získaná data jsem analyzovala pomocí programu MS Excel, který poskytuje všechny potřebné operace pro analýzu dat tohoto typu. Analýzu dat jsem provedla prostřednictvím rozboru hypotéz, pomocí otázek, na základě kterých byly jednotlivé hypotézy testovány.

H1: Je-li v organizaci příznivé prostředí pro zaměstnance, pak zaměstnanci vnímají organizační klima pozitivně.

Hypotéza 1 byla testována pomocí vyjádření míry souhlasu se 7 tvrzeními, které se zaměřovaly jednak na prostředí organizace a také na vnímání klimatu organizace jejími zaměstnanci. Respondenti odpovídali na čtyřbodové škále od silného souhlasu (rozhodně souhlasím) až po silný nesouhlas (rozhodně nesouhlasím).

První tři tvrzení se zaměřovala na vnímání klimatu organizace zaměstnancem a jeho vztahem k práci celkově. Ukázalo se, že většina zaměstnanců obchodního úseku České pojišťovny (80 %) vnímá její klima pozitivně. Pozitivní vztah ke své práci má pak dle odpovědí dokonce 99 % všech zaměstnanců, s čím souvisí i následující tvrzení „Do práce chodím rád/a“, s kterým vyjádřilo souhlas 96 % respondentů.

Na prostředí obchodního úseku České pojišťovny se zaměřovala tvrzení 4. – 7.: „V práci se cítím dobře“, „Přestávku od práce si můžu udělat kdykoliv, kdy potřebuji“, „O pracovních podmínkách je vedena diskuze s vedením“ a „V průběhu pracovní doby nemám obvykle čas se ani najíst“.

Na základě předchozích zjištění není překvapení, že se 93 % dotázaných cítí v práci dobře. Souhlas s tvrzením „Přestávku od práce si můžu udělat kdykoliv, kdy potřebuji“ vyjádřilo 69 % respondentů, dokonce 74 % respondentů odpovědělo, že o pracovních podmínkách je vedena diskuze s vedením. Poměrně vyrovnané odpovědi se objevily u tvrzení „V průběhu pracovní doby nemám obvykle čas se ani najíst“. Souhlas s tímto výrokem vyjádřilo 44 % respondentů, nesouhlas naopak 56 %. Přehled jednotlivých odpovědí a jejich procentuálního zastoupení poskytuje následující tabulka.

Tab. 2: Četnost a procentuální zastoupení jednotlivých odpovědí na výroky ověřující hypotézu č. 1.

Tvrzení:	Rozhodně souhlasím	Spíše souhlasím	Spíše nesouhlasím	Rozhodně nesouhlasím
	Četnost (%)	Četnost (%)	Četnost (%)	Četnost (%)
Klima organizace vnímám jako pozitivní.	13 (14 %)	62 (66 %)	18 (19 %)	1 (1 %)
Mám pozitivní vztah ke své práci.	52 (55 %)	41 (44 %)	1 (1 %)	0 (0 %)
Do práce chodím rád/a.	36 (38 %)	55 (58 %)	3 (3 %)	0 (0 %)
V práci se cítím dobře.	22 (23 %)	66 (70 %)	6 (6 %)	0 (0 %)
Přestávku od práce si můžu udělat kdykoliv, kdy potřebuji.	28 (30 %)	37 (39 %)	25 (27 %)	4 (4 %)
O pracovních podmínkách je vedena diskuze s vedením.	20 (21 %)	50 (53 %)	23 (24 %)	1 (1 %)
V průběhu pracovní doby nemám obvykle čas se ani najíst.	11 (12 %)	30 (32 %)	38 (40 %)	15 (16 %)

Zajímavé je, že 69 % respondentů uvedlo, že si může udělat přestávku od práce kdykoliv kdy potřebuje, zároveň však téměř polovina (44 %) respondentů uvedla, že v průběhu pracovní doby nemá obvykle čas se ani najíst. Pokud se zaměříme na ty respondenty, kteří uváděli, že v průběhu pracovní doby nemají obvykle čas se ani najíst v kontextu odpovědi, že si mohou udělat přestávku od práce kdykoliv, kdy potřebují, zjistíme, že 76 % zaměstnanců uvádělo, že se obvykle nemají čas ani najíst, ale zároveň, že si mohou udělat přestávku od práce kdykoliv kdy potřebují. Pouze 24 % zaměstnanců poté uvádělo, že přestávku si nemohou udělat kdykoliv, kdy potřebují, a že se obvykle nestihnou ani najíst.

Tab. 3: Souvislost mezi odpověďmi na tvrzení „Přestávku od práce si mohu udělat kdykoliv, kdy potřebuji“ a „V průběhu pracovní doby nemám obvykle čas se ani najíst“.

Přestávku od práce si mohu udělat kdykoliv, kdy potřebuji.	V průběhu pracovní doby nemám obvykle čas se ani najíst.	
	souhlasím	nesouhlasím
	Četnost (%)	Četnost (%)
Rozhodně souhlasím	23 (33 %)	5 (21 %)
Spíše souhlasím	30 (43 %)	7 (29 %)
Spíše nesouhlasím	15 (21 %)	10 (42 %)
Rozhodně nesouhlasím	2 (3 %)	2 (8 %)

Pozn.: % - jedná se o procenta ve sloupci.

Na základě předchozí analýzy lze říci, že většina zaměstnanců vnímá prostředí organizace a stejně tak i její klima pozitivně. Hypotéza tedy byla potvrzena.

Zaměřila jsem se také na to, zda existuje rozdíl ve vnímání klimatu podle délky, po kterou je respondent v organizaci zaměstnán. Tabulka 3 poskytuje přehled zjištěných dat. Pro lepší přehlednost jsem zjištěné informace sloučila do pouze dvou kategorií (souhlasím, nesouhlasím) a

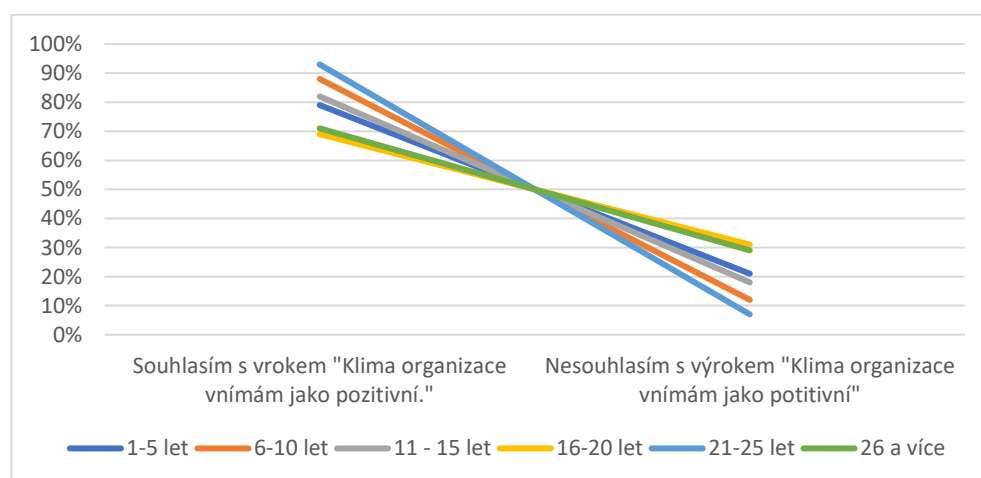
znázornila pomocí grafu, ze kterého vyplývá, že vnímání klimatu příliš nezáleží na délce, po kterou je jedinec ve společnosti zaměstnán. Na základě grafu by se však dalo říci, že zaměstnanci, kteří jsou ve firmě 21-25 let vnímají její klima nejpozitivněji. Tomuto zjištění však vzhledem k minimálním rozdílům nepřikládám příliš velkou váhu.

Tab. 4: Souvislost mezi vnímáním klimatu a délkou, po kterou je respondent ve firmě zaměstnán.

Klima organizace vnímám jako pozitivní.	Jak dlouho pracujete v organizaci?					
	1-5 let	6-10 let	11-15 let	16-20 let	21-25 let	26 a více
	Četnost (%)	Četnost (%)	Četnost (%)	Četnost (%)	Četnost (%)	Četnost (%)
Rozhodně souhlasím	4 (17 %)	2 (25 %)	0 (0 %)	0 (0 %)	5 (33 %)	2 (12 %)
Spíše souhlasím	15 (62 %)	5 (63 %)	14 (82 %)	9 (69 %)	9 (60 %)	10 (59 %)
Spíše nesouhlasím	5 (21 %)	1 (12 %)	3 (18 %)	4 (31 %)	1 (7 %)	4 (23 %)
Rozhodně nesouhlasím	0 (0 %)	0 (0 %)	0 (0 %)	0 (0 %)	0 (0 %)	1 (6 %)

Pozn.: % - jedná se o procenta ve sloupci

Graf 1: Souvislost mezi vnímáním klimatu a délkou, po kterou je respondent ve firmě zaměstnán.



Dále jsem se zaměřila na to, zda existuje rozdíl ve vnímání klimatu z hlediska hierarchického uspořádání. Z tabulky je patrné, že rozdíl ve vnímání klimatu mezi pracovníky na vedoucích pozicích a jejich podřízenými je opravdu minimální.

Tab. 5: Souvislost vnímání klimatu a postavení v útvaru.

Klima organizace vnímám jako pozitivní.	Na jaké pozici pracujete?	
	Podřízená pozice	Vedoucí pozice
	Četnost (%)	Četnost (%)
Rozhodně souhlasím	11 (14 %)	2 (14 %)
Spíše souhlasím	53 (66 %)	9 (64 %)
Spíše nesouhlasím	15 (19 %)	3 (22 %)
Rozhodně nesouhlasím	1 (1 %)	0 (0 %)

Pozn.: % - jedná se o procenta ve sloupci

H2: V případě zjištění pozitivních sociálních vztahů, zjišťujeme také pozitivní vnímání organizačního klimatu.

V případě druhé hypotézy dávám do vztahu vnímání organizačního klimatu, které bylo již analyzováno v rámci předchozí hypotézy a kvalitu sociálních vztahů v organizaci. Sociální vztahy v rámci makléřského obchodu České pojišťovny jsem zjišťovala opět pomocí vyjádření míry souhlasu či nesouhlasu s 6 tvrzeními.

Ukázalo se, že 79 % respondentů považuje vztahy za velmi dobré. Větší polovina zaměstnanců se se svými kolegy schází i mimo pracovní záležitosti. Dle většiny zaměstnanců pak mezi kolegy převažuje spolupráce nad soupeřením, jednotliví zaměstnanci se navzájem respektují a zároveň uvádějí, že v jejich pracovním kolektivu funguje efektivní komunikace. 97 %

všech respondentů pak uvádí, že v případě potřeby, jsou mu jeho kolegové ochotni pomoci.

Z těchto výsledků je patrné, že sociální vztahy v rámci tohoto odvětví organizace jsou opravdu velice dobré. Stejně tak většina zaměstnanců obchodního úseku České pojišťovny vnímá její klima jako pozitivní (viz. H1) a proto lze říci, že hypotéza byla potvrzena.

Tab. 6: Četnost a procentuální zastoupení jednotlivých odpovědí na výroky ověřující hypotézu č. 2.

Tvrzení:	Rozhodně souhlasím	Spíše souhlasím	Spíše nesouhlasím	Rozhodně nesouhlasím
	Četnost (%)	Četnost (%)	Četnost (%)	Četnost (%)
Vztahy v organizaci považuji za velmi dobré.	11 (12 %)	63 (67 %)	20 (21 %)	0 (0 %)
S lidmi z práce se stýkám i mimo pracovní záležitosti.	17 (18 %)	35 (37 %)	38 (40 %)	4 (4 %)
V rámci pracovní skupiny převažuje spolupráce nad soupeřením.	29 (31 %)	47 (50 %)	15 (16 %)	3 (3 %)
Vzájemně se respektujeme.	29 (31 %)	58 (62 %)	7 (7 %)	0 (0 %)
V případě potřeby jsou mi kolegové ochotni pomoci.	48 (51 %)	43 (46 %)	3 (3 %)	0 (0 %)
V našem pracovním kolektivu funguje efektivní pracovní komunikace.	27 (29 %)	53 (56 %)	14 (15 %)	0 (0 %)

Zaměříme-li se na vztah mezi vnímáním klimatu organizace a vnímáním vztahů v organizaci, zjistíme, že mezi odpověďmi na tyto otázky panuje určitá shoda. Pokud bychom sloučili jednotlivé odpovědi do pouze dvou kategorií - a to rozhodně souhlasím a spíše souhlasím do kategorie

souhlasím a rozhodně nesouhlasím a spíše nesouhlasím do kategorie nesouhlasím, zjistíme, že 80 % respondentů odpovídalo stejně na obě otázky a pouze 20 % respondentů odlišně.

Tab. 7: Souvislost vnímání klimatu a vztahů uvnitř organizačního útvaru.

Klima organizace vnímám jako pozitivní	Vztahy v organizaci považuji za velmi dobré.	
	souhlasím	nesouhlasím
	Četnost (%)	Četnost (%)
souhlasím	65 (69 %)	10 (11 %)
nesouhlasím	9 (10 %)	10 (11 %)

Pozn.: % - jedná se o celková procenta

H3: Jsou-li zaměstnanci spokojeni s vedením, vnímají pozitivně i organizační klima.

Pomocí 7 výroků byla ověřována hypotéza zaměřená na vedení externího distribučního kanálu České pojišťovny. Pro ověření hypotézy bylo použito i tvrzení zaměřující se na vnímání klimatu organizace (viz. H1).

Většina respondentů (60 %) si myslí, že vedení klade důraz na rovné zacházení, souhlas s tvrzením sice vyjádřila nadpoloviční většina dotázaných, ale zároveň poměrně velké procento (40 %) respondentů s tímto tvrzením nesouhlasí. Ani tvrzení „Vedení dokáže adekvátně ohodnotit práci zaměstnanců.“ neposkytlo jednoznačné výsledky. Zatímco 41 % zaměstnanců vyjádřilo s tímto tvrzením souhlas, 58 % nesouhlasí, z toho dokonce 24 % rozhodně nesouhlasí, což je ve srovnání s předchozími tvrzeními poměrně vysoké číslo. V tomto případě tedy převažuje negativní

hodnocení vedení, i když ne výrazně. Naopak odpovědi u výroku „Pokud vedení kritizuje práci svých zaměstnanců, svůj názor zdůvodní.“ je poměrně jednoznačná - 81 % respondentů s tímto výrokem vyjádřilo souhlas. Co se týká zatěžování zaměstnanců zbytečnou prací ze strany vedení, 35 % zaměstnanců s tímto výrokem souhlasilo, 65 % poté nikoliv. Podle 83 % zaměstnanců funguje mezi vedením a jejich pracovištěm efektivní komunikace a zároveň dle 88 % respondentů mají zaměstnanci zpětnou vazbu o kvalitě své práce. Zároveň mají zaměstnanci také pocit, že vedení dobře zdůvodňuje koncepční změny a to v 83 %.

Z tohoto souboru tvrzení se tedy vymyká tvrzení zaměřené na adekvátní ohodnocení práce zaměstnanců od vedení, a to z toho důvodu, že převažují negativní odpovědi. Zaměstnanci tedy tento aspekt jejich práce hodnotí spíše negativně oproti ostatním položkám, kde převažuje spíše pozitivní hodnocení práce vedení. Na základě toho tedy nelze říci, že hypotéza byla zcela potvrzena. I přesto, že k většině testovaných skutečností týkajících se vedení vyjádřili zaměstnanci pozitivní vztah, právě negativní postoj k hodnocení práce zaměstnanců ze strany vedení způsobuje, že hypotéza byla potvrzena pouze částečně.

Tab. 8: Četnost a procentuální zastoupení jednotlivých odpovědí na výroky ověřující hypotézu č. 3.

Tvrzení:	Rozhodně souhlasím	Spíše souhlasím	Spíše nesouhlasím	Rozhodně nesouhlasím
	Četnost (%)	Četnost (%)	Četnost (%)	Četnost (%)
Vedení klade důraz na rovné zacházení.	3 (3 %)	54 (57 %)	33 (36 %)	4 (4 %)
Vedení dokáže adekvátně ohodnotit práci zaměstnanců.	2 (2 %)	37 (40 %)	32 (34 %)	23 (24 %)
Pokud vedení kritizuje práci zaměstnanců, svůj názor zdůvodní.	11 (12 %)	65 (69 %)	18 (19 %)	0 (0 %)
Vedení nás zatěžuje množstvím zbytečné práce.	4 (4 %)	29 (31 %)	58 (62 %)	3 (3 %)
Mezi vedením a mým pracovištěm funguje efektivní komunikace	13 (14 %)	65 (69 %)	15 (16 %)	1 (1 %)
Zaměstnanci mají od vedení zpětnou vazbu o kvalitě své práce.	20 (21 %)	63 (67 %)	10 (11 %)	1 (1 %)
Vedení zdůvodňuje koncepční změny.	11 (12 %)	60 (71 %)	21 (22 %)	2 (2 %)

H4: Pokud je v organizaci jasně vymezená organizační struktura, vznikají méně často konflikty.

Tato hypotéza byla ověřována pomocí 3 tvrzení zaměřených na konflikty mezi pracovníky a 1 tvrzení týkajícího se organizační struktury. Ukázalo se, že v rámci externího distribučního kanálu České pojišťovny se nevyskytují časté konflikty, jak uvádělo 86 % všech respondentů. Dojde-li však na nějaký konflikt, větší polovina respondentů (55 %) uvedla, že se o něm veřejně diskutuje, 46 % poté s tímto tvrzením nesouhlasí. Napjatou atmosféru v rámci pracovního prostředí nepocítuje 69 % respondentů. 93 %

dotázaných poté souhlasí s tím, že je v organizaci jasně vymezená organizační struktura, která se uplatňuje v praxi.

Lze tedy říci, že stanovená hypotéza byla prostřednictvím výzkumu potvrzena a je tedy platná.

Tab. 9: Četnost a procentuální zastoupení jednotlivých odpovědí na výroky ověřující hypotézu č. 4.

Tvrzení:	Rozhodně souhlasím	Spíše souhlasím	Spíše nesouhlasím	Rozhodně nesouhlasím
	Četnost (%)	Četnost (%)	Četnost (%)	Četnost (%)
Mezi pracovníky naší organizace se vyskytují časté konflikty.	0 (0 %)	13 (14 %)	59 (63 %)	22 (23 %)
O konfliktech veřejně diskutujeme.	8 (9 %)	43 (46 %)	40 (43 %)	3 (3 %)
V práci panuje napjatá atmosféra.	1 (1 %)	28 (30 %)	44 (47 %)	21 (22 %)
V organizaci je jasně vymezená organizační struktura, která se uplatňuje v praxi.	26 (28 %)	61 (65 %)	7 (7 %)	0 (0 %)

H5: Mezi muži a ženami existují rozdíly v utváření přátelství na pracovišti

Hypotéza byla ověřována pomocí souboru 4 tvrzení doplněného o otázku týkající se pohlaví respondenta. První z výroků ověřující tuto hypotézu zněl „Přátele na pracovišti si hledám spíše výjimečně“. Souhlas s tímto výrokem vyjádřilo 41 % respondentů, naopak nesouhlasilo 59 %.

S většinou přátel se na pracovišti poté seznámilo pouze 20 % respondentů, 80 % s tímto výrokem nesouhlasilo. Co se týká důvodu utváření přátelství na pracovišti, více respondentů v přátelství spatřuje emocionální podporu v kritických situacích a to 95 % z celkového počtu respondentů, 69 % respondentů poté přátelství považuje za výhodu pro utváření kariéry. Následující tabulka poskytuje kompletní přehled hodnot.

Tab. 10: Četnost a procentuální zastoupení jednotlivých odpovědí na výroky ověřující hypotézu č. 5.

Tvrzení:	Rozhodně souhlasím	Spíše souhlasím	Spíše nesouhlasím	Rozhodně nesouhlasím
	Četnost %	Četnost %	Četnost %	Četnost %
Přátele na pracovišti si hledám jen výjimečně.	6 6 %	33 35 %	40 43 %	15 16 %
S většinou mých přátel jsem se seznámil/a na pracovišti.	3 3 %	16 17 %	54 58 %	21 22 %
Přátelství na pracovišti znamená výhodu pro utváření kariéry.	12 13 %	53 56 %	28 30 %	1 1 %
Přátelství na pracovišti znamená emocionální podporu v kritických situacích.	31 33 %	58 62 %	5 5 %	0 0 %
	Muž		Žena	
	Četnost	Rel. Četnost	Četnost	Rel. Četnost
Jaké je Vaše pohlaví?	12	13 %	82	87 %

Pro ověření této hypotézy je však důležité zaměřit se na jednotlivé odpovědi dle pohlaví respondenta. Ve výzkumném vzorku je poměrně nerovnoměrné zastoupení mužů a žen, to se však dalo očekávat vzhledem

k tomu, že ve výzkumné populaci je poměr mužů a žen také nevyvážený. Mezi respondenty je tedy pouze 12 mužů a 82 žen.

Co se týká tvrzení „Přátele na pracovišti si hledám jen výjimečně“, rozdíly v odpovědích dle pohlaví byly minimální. O něco málo výraznější rozdíly byly zaznamenány u tvrzení „S většinou mých přátel jsem se seznámil na pracovišti“. Žádný muž s tímto tvrzením nevyjádřil souhlas, ženy souhlasily v 24 %.

Ani v odpovědích na tvrzení týkající se důvodu pro utváření přátelství na pracovišti se muži a ženy příliš nerozcházel. Přátelství na pracovišti za výhodu pro utváření kariéry považuje polovina mužů, ženy pak s tímto tvrzením souhlasily v 72 %, tedy o 22 % více žen, než mužů souhlasí s tímto tvrzením. Toto zjištění si odporuje s poznatky, které zmiňují v teoretické části a uvádějí, že tento typ smýšlení je typičtější pro muže. Musíme však brát v potaz, že malé zastoupení mužů ve výzkumném vzorku může výsledná data zkreslovat. Stejně tak přátelství na pracovišti jako emocionální podporu vnímá více žen než mužů. U mužů je to 75 %, u žen poté 97 %. Ve většině případů se odpovědi mužů a žen příliš neliší, tato hypotéza se tedy nepotvrdila.

Tab. 11: Odpovědi na tvrzení „Přátele na pracovišti si hledám jen výjimečně“ dle pohlaví.

míra souhlasu:	Muž	Žena
	Četnost (%)	Četnost (%)
Rozhodně souhlasím	0 (0 %)	6 (7 %)
Spíše souhlasím	5 (42 %)	28 (34 %)
Spíše nesouhlasím	5 (42 %)	35 (43 %)
Rozhodně nesouhlasím	2 (16 %)	13 (16 %)

Pozn.: % - jedná se o procenta ve sloupci

Tab. 12: Odpovědi na tvrzení „S většinou mých přátel jsem se seznámil na pracovišti“ dle pohlaví.

míra souhlasu:	Muž	Žena
	Četnost (%)	Četnost (%)
Rozhodně souhlasím	0 (0 %)	3 (4 %)
Spíše souhlasím	0 (0 %)	16 (20 %)
Spíše nesouhlasím	9 (75 %)	45 (55 %)
Rozhodně nesouhlasím	3 (25 %)	18 (22 %)

Pozn.: % - jedná se o procenta ve sloupci

Tab. 13: Odpovědi na tvrzení „Přátelství na pracovišti znamená výhodu pro utváření kariéry“ dle pohlaví.

míra souhlasu:	Muž	Žena
	Četnost (%)	Četnost (%)
Rozhodně souhlasím	3 (25 %)	9 (11 %)
Spíše souhlasím	3 (25 %)	50 (61 %)
Spíše nesouhlasím	6 (50 %)	22 (27 %)
Rozhodně nesouhlasím	0 (0 %)	1 (1 %)

Pozn.: % - jedná se o procenta ve sloupci

Tab. 14: Odpovědi na tvrzení „Přátelství na pracovišti znamená emocionální podporu v kritických situacích“ dle pohlaví.

Míra souhlasu:	Muž	Žena
	Četnost (%)	Četnost (%)
Rozhodně souhlasím	3 (25 %)	28 (34 %)
Spíše souhlasím	6 (50 %)	52 (63 %)
Spíše nesouhlasím	3 (25 %)	2 (2 %)
Rozhodně nesouhlasím	0 (0 %)	0 (0 %)

Pozn.: % - jedná se o procenta ve sloupci

H6: Aktivity pořádané pro zaměstnance organizací v jejich volném čase mají pozitivní vliv na sociální vztahy zaměstnanců.

Tato hypotéza byla ověřována pomocí 2 tvrzení, kterým předcházela otázka, zda vůbec obchodní úsek České pojišťovny pro své zaměstnance volnočasové aktivity pořádá. Až na dva respondenty se předpoklad potvrdil, bylo tedy možné provést testování i této hypotézy. Základní soubor pro ověřování této hypotézy tedy činí 92 respondentů. 86 % zaměstnanců uvedlo, že se rádi účastní volnočasových aktivit pořádaných organizací a zároveň 97 % vyjádřilo souhlas s tvrzením „Volnočasové aktivity pořádané firmou mají vliv na dobré pracovní vztahy. Pouze 14 % uvedlo, že se rádi neúčastní volnočasových aktivit. Zároveň však převážná většina z nich (81 %) uvedla, že tyto aktivity mají vliv na dobré pracovní vztahy, jak ukazuje tabulka. Pouze 19 % dotázaných se spíše neradi účastní volnočasových aktivit a zároveň si nemyslí, že by měly vliv na dobré pracovní vztahy.

Většina zaměstnanců vyjádřila souhlas s uváděnými výroky, hypotéza se tedy potvrdila.

Tab. 15: Četnost a procentuální zastoupení jednotlivých odpovědí na výroky ověřující hypotézu č. 6.

Tvrzení:	Ano		Ne	
Firma pořádá volnočasové aktivity pro její zaměstnance.	Četnost (%)		Četnost (%)	
	92 (98 %)		2 (2 %)	
	Rozhodně souhlasím	Spíše souhlasím	Spíše nesouhlasím	Rozhodně nesouhlasím
	Četnost (%)	Četnost (%)	Četnost (%)	Četnost (%)
Rád/a se účastním volnočasových aktivit, které pořádá firma.	27 (29 %)	52 (57 %)	13 (14 %)	0 (0 %)
Volnočasové aktivity pořádané firmou mají vliv na dobré pracovní vztahy.	36 (39 %)	53 (58 %)	3 (3 %)	0 (0 %)

Tab. 16: Souvislost mezi tvrzeními „Rád/a se účastním volnočasových aktivit, které pořádá firma“ a „Volnočasové aktivity pořádané firmou mají vliv na dobré pracovní vztahy“.

Rád/a se účastním volnočasových aktivit, které pořádá firma.	Volnočasové aktivity pořádané firmou mají vliv na dobré pracovní vztahy.			
	Rozhodně souhlasím	Spíše souhlasím	Spíše nesouhlasím	Rozhodně nesouhlasím
	Četnost (%)	Četnost (%)	Četnost (%)	Četnost (%)
Rozhodně souhlasím	23 (85 %)	4 (15 %)	0 (0 %)	0 (0 %)
Spíše souhlasím	13 (25 %)	39 (75 %)	0 (0 %)	0 (0 %)
Spíše nesouhlasím	3 (19 %)	10 (62 %)	3 (19 %)	0 (0 %)
Rozhodně nesouhlasím	0 (0 %)	0 (0 %)	0 (0 %)	0 (0 %)

Pozn.: % - jedná se o procenta v řádku

10 Diskuze

Výsledky výzkumného šetření dopadly velice pozitivně. V obchodním úseku České pojišťovny bylo zjištěno pozitivní vnímání organizačního klimatu u 80 % zaměstnanců a stejně tak mezilidské vztahy považuje za velmi dobré 79 % všech respondentů. Příznivé klima v organizaci potvrdily i odpovědi zaměstnanců ohledně konfliktů ve společnosti. Pouze 14 % všech dotázaných uvedlo, že se v organizaci vyskytují časté konflikty. Výzkum se kromě dlouhodobého klimatu organizačního útvaru zaměřil i na aktuální situaci. Dle 31 % zaměstnanců panuje na pracovišti napjatá atmosféra, což však může být způsobeno mnoha rozličnými faktory a celkové klima to nemusí nutně ovlivnit.

V porovnání s ostatními odpověďmi se respondenti vyjadřovali nejvíce negativně k otázce vedení, zejména pak k adekvátnímu ohodnocení zaměstnanců ze strany vedení. Nadpoloviční většina (56 %) zaměstnanců si myslí, že vedení nedokáže adekvátně ohodnotit jejich práci. Podíváme-li se však na to z druhé strany 44 % dotázaných si naopak myslí, že vedení jejich práce dokáže adekvátně ohodnotit, což považují za poměrně pozitivní, vzhledem k citlivosti této otázky.

Spíše doplňující funkci zastávaly otázky zaměřené na utváření přátelství na pracovišti a pořádání volnočasových aktivit pro zaměstnance. Předpoklad ohledně rozdílů v utváření přátelství na pracovišti, vycházející z teoretické části nebyl potvrzen. Bylo zjištěno, že až na malé výjimky mezi muži a ženami nepanují velké rozdíly. Uvědomuji si, že tyto výsledky mohly být zkreslené vzhledem k tomu, že ve výzkumném souboru je nerovnovážné zastoupení mužů a žen. S touto skutečností jsem však předem počítala, protože stejně tak ve zvolené výzkumné populaci jsou muži ve výrazné menšině. Co se týká volnočasových aktivit zaměstnanci je dle předpokladu vítají a přiznávají, že mají pozitivní vliv na pracovní vztahy.

11 Shrnutí

Výzkumné šetření proběhlo na zaměstnancích externího distribučního kanálu České pojišťovny. Distribuce online dotazníků proběhla bez problémů díky tomu, že jsem měla k dispozici emailové adresy jednotlivých zaměstnanců. Návratnost dotazníků činila 81 % což mě velice příjemně překvapilo. Poměrně vysokou návratnost přičítám skutečnosti, že výzkumné téma bylo pro zaměstnance velice blízké a také skutečnosti, že prostřednictvím odpovědí mohli nepřímo vyjádřit svou kritickou reflexi organizačního klimatu, což je důležitá informace pro vedení společnosti. Z vybraných dotazníků jsem poté musela kvůli nekompletním odpovědím 3 vyřadit, ověřování hypotéz tedy probíhalo na základě 94 dotazníků. Výzkum se zaměřoval převážně na vnímání organizačního klimatu a sociální vztahy. Kromě těchto dvou hlavních oblastí se výzkum zaměřil i na některé další skutečnosti, které mají s těmito oblastmi úzkou souvislost.

Prostřednictvím analýzy byly téměř všechny hypotézy potvrzeny. Až na Hypotézu č. 5 týkající se rozdílů utváření přátelství mezi muži a ženami, která potvrzena nebyla. Hypotéza 3 poté byla potvrzena pouze částečně.

Zaměstnanci obchodního úseku České pojišťovny tedy klima vnímají velice pozitivně, stejně tak se pozitivně vyjadřovali i k ostatním výrokům zaměřeným jak na prostředí organizace, tak i na vztah vůči své práci. Stejně tak sociální vztahy jsou v rámci tohoto útvaru na velice dobré úrovni, uvnitř pracovní skupiny převažuje kooperace nad kompeticí, jednotliví členové se navzájem respektují, snaží si pomoci a efektivně komunikovat. Co se týká vedení, zaměstnanci jeho fungování hodnotili spíše kladně, až na hodnocení zaměstnanců. Nadpoloviční většina respondentů se k tomuto tvrzení vyjádřila negativně, tedy že nesouhlasí s tím, že vedení dokáže adekvátně zhodnotit jejich práci. Kromě této oblasti však zaměstnanci převážně uváděli, že vedení klade důraz na rovné zacházení, pokud zaměstnance kritizuje, svůj názor zdůvodní, že mezi vedením a pracovišti funguje efektivní komunikace či, že vedení poskytuje zaměstnancům zpětnou vazbu o kvalitě jejich práce. Dále dle většiny respondentů v organizačním úseku nejsou časté konflikty, pokud

se však nějaké objeví, vede se o nich veřejná diskuze. Co se týká utváření přátelství na pracovišti, nepanují velké rozdíly mezi muži a ženami. Zaměstnanci makléřského obchodu České pojišťovny také vyjádřili pozitivní vztah k volnočasovým aktivitám, které pořádá jejich organizace, zároveň tyto aktivity považují jako prostředek ke zlepšování sociálních vztahů uvnitř organizace.

Závěr

Cílem diplomové práce byl popis vztahů v rámci organizace a jejich vliv na sociální klima, empirická část se poté zabývá vnímáním klimatu vybraného úseku České pojišťovny jejími zaměstnanci, a to opět v kontextu sociálních vztahů. Teoretická část, která se týká vnějšího a vnitřního prostředí organizace, organizace samotné, její struktury, managementu, sociálních vztahů a samozřejmě organizačního klimatu, mi poskytla základnu pro formulování teoretických hypotéz, které byly testovány v kvantitativním výzkumu pomocí online dotazníku. Výzkumnou populaci pro výzkum tedy tvořili zaměstnanci makléřského obchodu České pojišťovny. Vzhledem k vysoké návratnosti dotazníků (81 %) byly výsledky zobecnitelné na celkovou výzkumnou populaci.

Výsledky výzkumu dopadly pro zmiňovanou organizaci velice pozitivně. Většina zaměstnanců externího distribučního kanálu hodnotila jak sociální klima uvnitř společnosti, tak i sociální vztahy kladně. Celkem 80 % všech respondentů souhlasilo s výrokem „Klima organizace vnímám jako pozitivní“. Stejně tak zaměstnanci vyjadřovali spokojenost i s prostředím organizace, které představuje důležitou základnu pro utváření klimatu. Téměř stejné procento respondentů (79 %) uvádělo, že vztahy v organizaci považuje za velmi dobré. Po sloučení odpovědí do dvou kategorií na souhlasím a nesouhlasím, jsem zjistila, že 80 % respondentů odpovídalo stejně na obě tvrzení. Mezi vnímáním kvality klimatu a kvality sociálních vztahů na pracovišti, tedy panuje mezi respondenty určitá shoda. Další důležitou složkou pro utváření klimatu, která byla ve výzkumu testována je chování vedení. Odpovědi týkající se vedení již nebyly tak jednoznačné jako v předchozích případech. Ale i přesto zaměstnanci hodnotili vedení ve většině případech kladně. Jediným tvrzením, které narušilo pozitivní řadu hodnocení, bylo tvrzení „Vedení dokáže adekvátně ohodnotit práci zaměstnanců“. S tímto tvrzením nesouhlasilo 58 % dotázaných. Dále výzkum zjistil, že se v tomto úseku České pojišťovny dle většiny zaměstnanců neobjevují časté konflikty, a pokud přece jen nastanou, je o nich vedena veřejná diskuze. Výzkum se dále zaměřil na rozdíly v utváření přátelství mezi muži a ženami.

Významné rozdíly však nebyly identifikovány. Co se týká volnočasových aktivit pořádaných firmou ukázalo se, že mají pozitivní vliv na utváření pracovních vztahů.

Na základě teoretické části a uskutečněného výzkumu jsem tedy dospěla k závěru, že organizační klima je značně ovlivňováno mezilidskými vztahy, ale samozřejmě ne pouze nimi. Do utváření organizačního klimatu vstupuje celá řada více či méně důležitých skutečností.

Anotace

Přímení a jméno autora: Kristýna Šolcová

Název katedry a fakulty: Katedra sociologie, andragogiky a kulturní antropologie FF UP

Název práce: Sociální vztahy jako významný činitel klimatu organizace

Počet znaků: 110 112

Počet příloh: 2

Počet titulů použité literatury: 40

Klíčová slova: sociální vztahy, sociální klima, organizační prostředí, organizace, organizační struktura, management, styl vedení, konflikt na pracovišti

Charakteristika diplomové práce

Hlavními tématy mé diplomové práce jsou zejména sociální vztahy a organizační klima, dále pak prostředí organizace, její struktura, management a styl vedení, které se vztahy a klimatem v organizaci úzce souvisí. V rámci sociálních vztahů se zaměřuji jak na formální, tak i na neformální vztahy uvnitř organizace. Pozornost věnuji také negativním vztahům a konfliktu uvnitř organizace. V empirické části se poté zabývám vnímáním vztahů a klimatu zaměstnanci makléřského obchodu České pojišťovny. Pomocí výzkumu jsem zjistila, že převážná většina zaměstnanců vnímá sociální vztahy a stejně tak sociální klima uvnitř organizace velice pozitivně. Zároveň zaměstnanci hodnotili kladně i způsob vedení tohoto úseku.

Annotation

Keywords: social relationship, social climate, organizational environment, organization, organizational structure, management, leadership, conflict in workplace

Characteristics of the master thesis

The main themes of my master's thesis are social relationships and organizational climate. I also look at the organizational environment, the structure of the organization, management and leadership, which are closely related to the other topics. In the part of the thesis which deals with social relationships I focus on both formal and informal relationships in the organization. I Also look at negative relationships and conflicts in the organization. The empirical part of the thesis deals with the employee's attitude towards the organizational climate and relationships in the part of the Česká pojišťovna. The research was conducted in a part of this company that deals with external distribution. The findings show that most of the employees perceive social relationships and social climate as positive, Employees also positively evaluated the style of leadership in this part of the organization.

Seznam literatury a ostatních zdrojů

Literatura

1. ARMSTRONG, M., KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2002. 856 s.
2. BAZSOVÁ, B., KRÍŽOVÁ, A., ŘEHÁČEK, P. *Teorie organizace. Přístupy, metody, nástroje, softwarová podpora*. 1. vyd. Ostrava: VŠB-TU Ostrava, 2015. 157 s.
3. BEDNÁŘ, V a kol. *Sociální vztahy v organizaci a jejich management*. 1. vyd. Praha: Grada, 2013. 224 s.
4. BĚLOHLÁVEK, F. *Organizační chování: jak se každý den chovají spolupracovníci, nadřízení, podřízení, obchodní partneři či zákazníci*. 1. vyd. Olomouc: Rubico, 1996. 343 s.
5. BĚLOHLÁVEK, F., KOŠTAN, P., ŠULEŘ, O. *Management*. 1. vyd. Olomouc: Rubico, 2001. 642 s. ISBN 80-85839-45-8
6. BROOKS, I. *Firemní kultura: jedinci, skupiny, organizace a jejich chování*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2003. 296 s.
7. CEJTHAMR, V., DĚDINA, J. *Management a organizační chování*. 2.vyd. Praha: Grada, 2010. 344 s.
8. CIMBÁLNÍKOVÁ, L. *Základy managementu: základní manažerské činnosti + 25 manažerských technik*. 3. vyd. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2009. 125 s.
9. DEVITO, J. A. *Základy mezilidské komunikace*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2001. 420 s.
10. DISMAN, M. *Jak se vyrábí sociologická znalost: příručka pro uživatele*. Praha: Karolinum, 2002. 374. s.
11. DUŠKOVÁ, L. *Pracovní vztahy*. 1. vyd. Praha: Oeconomica, 2005. 89 s.
12. GRECMANOVÁ, H. *Klima školy*. 1. vyd. Olomouc: Hanex, 2008. 209 s.

13. GRECMANOVÁ, H., DOPITA, M. a kol. *Organizační klima fakult připravujících učitele*. 1. vyd. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2013. 163 s.
14. HARTL, P., HARTLOVÁ, H. *Psychologický slovník*. 2. vyd. Praha: Portál, 2009. 774 s.
15. KELLER, J. *Sociologie, byrokracie a organizace*. 1. vyd. Praha: Sociologické nakladatelství, 1996. 191 s.
16. KOHOUT, J., RŮŽIČKA, J., MALANIUK, B. *Člověk v pracovním prostředí*. 1. vyd. Praha, 1971.
17. KOŠŤAN, P., ŠULEŘ, O. *Firemní strategie: plánování a realizace*. 1. vyd. Praha: Computer Press, 2002. 124 s.
28. KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5. vyd. Praha: Management Press, 2015. 399 s.
29. KREITNER, R., KINICKI, A. *Organizational Behavior*. Homewood (Ill.): Business Publ., 1989. 686 s.
20. LUKÁŠOVÁ, R., RAIS, K. *Organizace a lidé = (Organisation and people)*. 9. Vyd. Brno: Zdeněk Novotný, 2005. 98 s.
21. MAYEROVÁ, M., RŮŽIČKA, J. *Moderní personální management*. 1. vyd. Jinočany: H & H, 2000. 173 s.
22. NAKONEČNÝ, M. *Sociální psychologie organizace*. 1. Vyd. Praha: Grada Publishing, 2005. 225 s.
23. PAUKNEROVÁ, D. a kol. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. 2. vyd. Praha: Grada, 2006. 254 s.
24. PETRUSEK, M., ed. *Velký sociologický slovník. Sv. I, A-O*. 1. Vyd. Praha: Karolinum, 1996. 747 s.
25. PICHŇA, J. A. *Sociologia podniku*. 2. vyd. Bratislava, 1982.
26. ROBBINS, S. P., COULTER, M. K. *Management*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2004. 600 s.

27. SVĚTLÍK, J. *Marketing - Cesta k trhu*. Zlín: EKKA, 1992. 253 s.
28. ŠMÍD, L. *Mezilidské vztahy v životě a na pracovišti*. Praha, 1985.
29. TICHÁ, I., HRON, J. *Strategické řízení*. 1. vyd. Praha: Credit, 2002. 235 s.
30. ZNEBEJÁNEK, F. *Základy kvantitativního výzkumu*. Ostrava: Fakulta sociálních studií Ostravské univerzity, 2012. 59. s.

Internetové zdroje

31. CHAUDHARY, R., RANGNEKAR, S., KUMAR BARUA, M. *Organizational Climate, Climate Strength and Work Engagement* [online]. 2014. [cit. 20.9.2017]. Dostupné z WWW: <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S187704281403105X>.
32. LABIANCE, G., BRASS, D. *Exploring the Social Ledger: Negative Relationships and Negative Asymmetry in Social Networks in Organizations*. The Academy of Management Review. [online]. 2006, roč. 31, č. 3 [cit. 28.8.2017]. Dostupný z WWW: http://www.jstor.org/stable/20159231?Search=yes&resultItemClick=true&searchText=relationships&searchText=in&searchText=organizations&searchUri=%2Faction%2FdoBasicSearch%3Fgroup%3Dnone%26amp%3Bwc%3Don%26amp%3Bacc%3Don%26amp%3BQuery%3Drelationships%2Bin%2Borganizations%26amp%3Bfc%3Doff&refreqid=search%3A0f3c9a3fff82bb9145e6b1e1eb8b4ce4&seq=1#page_scan_tab_contents.
33. MAŘÍKOVÁ, H. *Práce a pracoviště jako sféry důvěry a soukromí*. [online]. 2007. [cit. 2.9.2017]. Dostupný z WWW: <http://www.soc.cas.cz/publikace/prace-pracoviste-jako-sfery-duvery-soukromi>.

34. MINTZBERG, H. *The structuring of organizations* [online]. 1979. [cit. 20.9.2017]. Dostupné z WWW: <https://www.nrc.gov/docs/ML0907/ML090710600.pdf>.
35. MINTZBERG, H. *The Manager's Job: Folklore and Fact* [online]. 1990. [cit. 20.9.2017]. Dostupné z WWW: <https://hbr.org/1990/03/the-managers-job-folklore-and-fact>.
36. MORISSON, R. *Are Women Tending and Befriending in the Workplace? Gender Differences in the Relationship Between Workplace Friendships and Organizational Outcomes*. [online]. 2008, [cit. 17.9.2017]. Dostupný z WWW: <http://web.b.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=4&sid=ff3702e8-5601-41af-85c2-32534d4a50c1%40sessionmgr103>.
37. PIERCE, Ch. A., BYRNE, D., AGUINIS, H. Attraction in Organizations: A Model of Workplace Romance. *Journal of Organizational Behavior* [online]. 1996, r. 17, č. 1, s. 5–32 [cit. 17.9.2017]. Dostupné z WWW: <http://www.jstor.org/stable/2488532>.
38. QUINN, R. E. *Coping with Cupid: The Formation, Impact, and Management of Romantic Relationships in Organizations*. *Administrative Science Quarterly* [online]. 1977, r. 22, č. 1, s. 30–45. [cit. 18.9.2017]. Dostupné z WWW: http://www.jstor.org/stable/2391744?seq=4#page_scan_tab_contents.
39. SCHAFER, C. M., TUDOR T. R.. *Managing Workplace Romances*. *SAM Advanced Management Journal* [online]. 2001, r. 66, č. 3 [cit. 18.9.2017]. Dostupné z WWW: <http://www.freepatentsonline.com/article/SAM-Advanced-ManagementJournal/78404388.html>.
40. WOODMANN, W. R., KING, C. D. Organizational Climate: Science or Folklore? [online]. 1978. [cit. 20.9.2017]. Dostupné z WWW: <http://www.jstor.org/stable/257936?Search=yes&resultItemClick=true&searchText=organizational&searchText=climate&searchUri=%2Faction%2FdoBasicSearch%3Ffc%3Doff%26amp%3BQuery%3Dorganizational%2Bclim>

[ate%26amp%3Bacc%3Don%26amp%3Bwc%3Don%26amp%3Bgroup%3Dnone&refreqid=search%3A833c37fdd95d3aa3b232aad159487e53&seq=3#page_scan_tab_contents.](#)

Seznam grafů, obrázků a tabulek

Graf 1: Souvislost mezi vnímáním klimatu a délkou, po kterou je respondent ve firmě zaměstnán.....	64
Obrázek 1: Vnější prostředí organizace.....	8
Obrázek 2 a 3: Pět částí organizace a tok formální autority dle Mintzberga.....	17
Obrázek 4: Poměr jednotlivých činností manažera dle jeho postavení.....	18
Obrázek 5: 10 manažerských rolí dle Mintzberga.....	20
Obrázek 6: Funkcionální organizační struktura.....	24
Obrázek 7: Divizionální organizační struktura.....	25
Obrázek 8: Maticová organizační struktura.....	26
Obrázek 9: Faktory ovlivňující vznik negativních vztahů.....	36
Obrázek 10: Typy klimatu podle zájmu o lidi, nebo o pracovní úkoly.....	47
Tab 1: Formální a neformální vztahy v organizaci.....	28
Tab 2: Četnost a procentuální zastoupení jednotlivých odpovědí na výroky ověřující hypotézu č. 1.....	62
Tab 3: Souvislost mezi odpověďmi na tvrzení „Přestávku od práce si mohu udělat kdykoliv, kdy potřebuji“ a „V průběhu pracovní doby nemám obvykle čas se ani najíst“.....	63
Tab 4: Souvislost mezi vnímáním klimatu a délkou, po kterou je respondent ve firmě zaměstnán.....	64
Tab 5: Souvislost vnímání klimatu a postavení v útvaru.....	65

Tab 6: Četnost a procentuální zastoupení jednotlivých odpovědí na výroky ověřující hypotézu č. 2.....	66
Tab 7: Souvislost vnímání klimatu a vztahů uvnitř organizačního útvaru...	67
Tab 8: Četnost a procentuální zastoupení jednotlivých odpovědí na výroky ověřující hypotézu č. 3.....	69
Tab 9: Četnost a procentuální zastoupení jednotlivých odpovědí na výroky ověřující hypotézu č. 4.....	70
Tab 10: Četnost a procentuální zastoupení jednotlivých odpovědí na výroky ověřující hypotézu č. 5.....	71
Tab 11: Odpovědi na tvrzení „Přátele na pracovišti si hledám jen výjimečně“ dle pohlaví.....	72
Tab 12: Odpovědi na tvrzení „S většinou mých přátel jsem se seznámil na pracovišti“ dle pohlaví.....	73
Tab 13: Odpovědi na tvrzení „Přátelství na pracovišti znamená výhodu pro utváření kariéry“ dle pohlaví.....	73
Tab 14: Odpovědi na tvrzení „Přátelství na pracovišti znamená emocionální podporu v kritických situacích“ dle pohlaví.....	74
Tab 15: Četnost a procentuální zastoupení jednotlivých odpovědí na výroky ověřující hypotézu č. 6.....	75
Tab 16: Souvislost mezi tvrzeními „Rád/a se účastním volnočasových aktivit, které pořádá firma“ a „Volnočasové aktivity pořádané firmou mají vliv na dobré pracovní vztahy“.....	75

Přílohy

1. Dotazník pro předvýzkum
2. Dotazník pro výzkum

Příloha č. 1: Dotazník pro předvýzkum

Dobrý den,

jsem studentkou oboru sociologie-andragogika na Filozofické fakultě Univerzity Palackého v Olomouci a součástí mé diplomové práce je výzkum, jehož cílem je deskripce sociálních vztahů a jejich vliv na klima organizace. Tímto si Vás dovoluji požádat o spolupráci na tomto výzkumu.

Zamyslete se prosím nad jednotlivými tvrzeními a na základě míry souhlasu zakřížkujte příslušné políčko. Je důležité, abyste se vyjádřil/a ke každému tvrzení. Vyplnění dotazníku Vám zabere asi 10 minut. Dotazník je anonymní.

Děkuji za Váš čas a ochotu vyplnit dotazník

Bc. Kristýna Šolcová

Chování zaměstnanců firmy				
	Rozhodně souhlasím	Spíše souhlasím	Spíše nesouhlasím	Rozhodně nesouhlasím
Klima organizace vnímám jako pozitivní.				
Mám pozitivní vztah ke své práci.				
Do práce chodím rád/a.				
V práci se cítím dobře.				
Přestávku od práce si můžu udělat kdykoliv, kdy potřebuji.				
O pracovních podmínkách je vedena diskuze s vedením.				
V průběhu pracovní doby nemám obvykle čas se ani najíst.				
Vztahy v organizaci považuji za velmi dobré				
S lidmi z práce se stýkám i mimo pracovní záležitosti.				

	Rozhodně souhlasím	Spíše souhlasím	Spíše nesouhlasím	Rozhodně nesouhlasím
V rámci pracovní skupiny převažuje kooperace nad kompeticí.				
Vzájemně se respektujeme.				
V případě potřeby jsou mi kolegové ochotni pomoci.				
V našem pracovním kolektivu funguje efektivní pracovní komunikace.				
Mezi pracovníky naší organizace se vyskytují časté konflikty.				
O konfliktech veřejně diskutujeme.				
V práci panuje napjatá atmosféra.				
Přátele na pracovišti si hledám jen výjimečně.				
S většinou mých přátel jsem se seznámil/a na pracovišti.				
Přátelství na pracovišti znamená výhodu pro utváření kariéry.				
Přátelství na pracovišti znamená emocionální podporu v kritických situacích.				
V organizaci je jasně vymezená organizační struktura, která se uplatňuje v praxi.				

	Ano		Ne	
Firma pořádá volnočasové aktivity pro zaměstnance (Vánoční večírek, lyžařské zájezdy, dětské dny, sportovní dny...).				
	Rozhodně souhlasím	Spíše souhlasím	Spíše nesouhlasím	Rozhodně nesouhlasím
Rád/a se účastním volnočasových aktivit, které pořádá firma.				
Volnočasové aktivity pořádané firmou mají vliv na dobré pracovní vztahy.				

Chování vedení firmy				
	Rozhodně souhlasím	Spíše souhlasím	Spíše nesouhlasím	Rozhodně nesouhlasím
Mezi vedením a mým pracovištěm funguje efektivní komunikace.				
Zaměstnanci mají od vedení zpětnou vazbu o kvalitě své práce.				
Vedení zdůvodňuje koncepční změny.				
Vedení nás zatěžuje množstvím zbytečné práce.				
Pokud vedení kritizuje práci zaměstnanců, svůj názor zdůvodní.				
Vedení dokáže adekvátně ohodnotit práci zaměstnanců.				
Vedení klade důraz na rovné zacházení.				

Zakroužkujte jednu z nabízených možností.

Jaké je Vaše pohlaví?	Muž	Žena
Jak dlouho pracujete v organizaci?	1 - 5 let	6 – 10 let
	11 - 15 let	16 – 20 let
	21 - 25 let	26 a více let
Na jaké pozici pracujete?	vedoucí pozice	podřízená pozice

Příloha č. 2: Dotazník pro výzkum

Dobrý den,

jsem studentkou oboru sociologie-andragogika na Filozofické fakultě Univerzity Palackého v Olomouci a součástí mé diplomové práce je výzkum, jehož cílem je deskripce sociálních vztahů a jejich vliv na klima organizace. Tímto si Vás dovoluji požádat o spolupráci na tomto výzkumu.

Zamyslete se prosím nad jednotlivými tvrzeními a na základě míry souhlasu zakřížkujte příslušné políčko. Je důležité, abyste se vyjádřil/a ke každému tvrzení. Vyplnění dotazníku Vám zabere asi 10 minut. Dotazník je anonymní.

Děkuji za Váš čas a ochotu vyplnit dotazník

Bc. Kristýna Šolcová

Chování zaměstnanců firmy				
	Rozhodně souhlasím	Spíše souhlasím	Spíše nesouhlasím	Rozhodně nesouhlasím
Klima organizace vnímám jako pozitivní.				
Mám pozitivní vztah ke své práci.				
Do práce chodím rád/a.				
V práci se cítím dobře.				
Přestávku od práce si můžu udělat kdykoliv, kdy potřebuji.				
O pracovních podmínkách je vedena diskuze s vedením.				
V průběhu pracovní doby nemám obvykle čas se ani najíst.				
Vztahy v organizaci považuji za velmi dobré				
S lidmi z práce se stýkám i mimo pracovní záležitosti.				

	Rozhodně souhlasím	Spíše souhlasím	Spíše nesouhlasím	Rozhodně nesouhlasím
V rámci pracovní skupiny převažuje spolupráce nad soupeřením.				
Vzájemně se respektujeme.				
V případě potřeby jsou mi kolegové ochotni pomoci.				
V našem pracovním kolektivu funguje efektivní pracovní komunikace.				
Mezi pracovníky naší organizace se vyskytují časté konflikty.				
O konfliktech veřejně diskutujeme.				
V práci panuje napjatá atmosféra.				
Přátele na pracovišti si hledám jen výjimečně.				
S většinou mých přátel jsem se seznámil/a na pracovišti.				
Přátelství na pracovišti znamená výhodu pro utváření kariéry.				
Přátelství na pracovišti znamená emocionální podporu v kritických situacích.				
V organizaci je jasně vymezená organizační struktura, která se uplatňuje v praxi.				

	Ano		Ne	
Firma pořádá volnočasové aktivity pro zaměstnance (Vánoční večírek, lyžařské zájezdy, dětské dny, sportovní dny...).				
	Rozhodně souhlasím	Spíše souhlasím	Spíše nesouhlasím	Rozhodně nesouhlasím
Rád/a se účastním volnočasových aktivit, které pořádá firma.				
Volnočasové aktivity pořádané firmou mají vliv na dobré pracovní vztahy.				

Chování vedení firmy				
	Rozhodně souhlasím	Spíše souhlasím	Spíše nesouhlasím	Rozhodně nesouhlasím
Mezi vedením a mým pracovištěm funguje efektivní komunikace.				
Zaměstnanci mají od vedení zpětnou vazbu o kvalitě své práce.				
Vedení zdůvodňuje koncepční změny.				
Vedení nás zatěžuje množstvím zbytečné práce.				
Pokud vedení kritizuje práci zaměstnanců, svůj názor zdůvodní.				
Vedení dokáže adekvátně ohodnotit práci zaměstnanců.				
Vedení klade důraz na rovné zacházení.				

Zakroužkujte jednu z nabízených možností.

Jaké je Vaše pohlaví?	Muž	Žena
Jak dlouho pracujete v organizaci?	1 - 5 let	6 – 10 let
	11 - 15 let	16 – 20 let
	21 - 25 let	26 a více let
Na jaké pozici pracujete?	vedoucí pozice	podřízená pozice