

UNIVERZITA PALACKÉHO V OLOMOUCI
FILOZOFICKÁ FAKULTA
KATEDRA SOCIOLOGIE, ANDRAGOGIKY A KULTURNÍ
ANTROPOLOGIE

SOCIÁLNÍ VZTAHY JAKO VÝZNAMNÝ ČINITEL KLIMATU
ORGANIZACE

Bakalářská diplomová práce

Obor studia: Sociologie - Andragogika

Autor: Diana Najzarová

Vedoucí práce: prof. PhDr. Helena Grecmanová, Ph.D.

Olomouc 2018

Prohlašuji, že jsem bakalářskou diplomovou práci na téma „*Sociální vztahy jako významný činitel klimatu organizace*“ vypracovala samostatně a uvedla v ní veškerou literaturu a ostatní zdroje, které jsem použila.

V Olomouci dne

Podpis

Ráda bych na tomto místě poděkovala vedoucí mé bakalářské práce prof. PhDr. Heleně Grecmanové, Ph.D. za její vstřícnost, ochotu, připomínky a cenné rady, které mi poskytla.

Anotace

Jméno a příjmení:	Diana Najzarová
Katedra:	Katedra sociologie, andragogiky a kulturní antropologie
Obor studia:	Sociologie - Andragogika
Obor obhajoby práce:	Andragogika
Vedoucí práce:	prof. PhDr. Helena Grecmanová, Ph.D.
Rok obhajoby:	2018

Název práce:	Sociální vztahy jako významný činitel klimatu organizace
Anotace práce:	Tato bakalářská práce se zabývá sociálními vztahy na pracovišti a klimatem organizace. Cílem práce je identifikovat klima organizace s ohledem na sociální vztahy. Součástí práce je dotazníkové šetření, jehož účelem je zjistit, jak zaměstnanci vnímají organizaci a vztahy na pracovišti.
Klíčová slova:	Klima organizace, sociální vztahy, konflikty na pracovišti, komunikace
Title of Thesis:	Social relations as a significant factor of the organizational climate
Annotation:	This bachelor thesis is focused on social relations in the workplace and organizational climate. The aim of this thesis is to identify the organizational climate regarding social relations. A part of this thesis is a survey, which purpose is to find out how employees perceive organization and social relations in the workplace.
Keywords:	Organizational climate, social relations, conflicts in the workplace, communication
Názvy příloh vázaných v práci:	Příloha 1: Dotazník
Počet literatury a zdrojů:	26
Rozsah práce:	51 s. (58 162 znaků včetně mezer)

Obsah

Úvod.....	7
TEORETICKÁ ČÁST	8
1 Prostředí.....	8
2 Organizace	9
2.1 Vymezení pojmů firma, organizace, podnik	9
2.2 Organizační kultura	10
2.3 Organizační klima	12
3 Sociální vztahy	13
3.1 Sociální percepce	14
3.2 Sociální interakce a komunikace	16
3.3 Pracovní vztahy	17
4 Česká kultura v profesním kontextu	18
4.1 České organizační prostředí	18
4.2 Moc a autorita	19
4.3 Konflikty	19
4.4 Komunikace a týmová práce	20
4.5 Pracovní nasazení.....	20
5 Konflikty na pracovišti.....	21
5.1 Konflikt, zdroje konfliktů	21
5.2 Zvláštní typy konfliktů	24
5.3 Pozitivní a negativní působení konfliktů.....	25
5.4 Problémy komunikace a řešení konfliktů	26

PRAKTICKÁ ČÁST.....	28
6 Výzkum	28
6.1 Cíl výzkumu a výzkumná otázka	28
6.2 Metoda výzkumu.....	28
6.3 Výběr respondentů a realizace výzkumu	29
6.4 Interpretace zjištěných výsledků.....	30
6.5 Diskuze.....	41
Závěr	43
Seznam použité literatury	45
Seznam grafů	47
Seznam obrázků	48
Seznam příloh	49

Úvod

Tato bakalářská práce s názvem „Sociální vztahy jako významný činitel klimatu organizace“ se zabývá charakteristikou sociálních vztahů na pracovišti. Téma jsem si vybrala, jelikož je mi vzhledem k budoucímu zaměření blízké a rozšiřuje mé poznání.

Cílem této práce je identifikace klimatu organizace s ohledem na sociální vztahy. Organizační klima je hojně probírané téma, jelikož je úzce spjata se spokojeností zaměstnanců. Pokud v organizaci převládá pozitivní klima, pak se předpokládá, že jsou zaměstnanci spokojeni a firma o ně pečuje. Součástí spokojenosti pracovníka jsou vztahy na pracovišti. Ty jsou probírány jak v teoretické části, tak zkoumány v části praktické.

Úvodní pasáž teoretické části je věnována vymezení pojmu prostředí a organizace, dále organizačnímu klimatu a organizační kultuře. Další kapitola se zabývá sociálními vztahy a vymezení pojmů vztahujících se k tématu (percepce, interakce, komunikace). Čtvrtá kapitola popisuje organizační klima v české společnosti. Následuje téma konfliktů na pracovišti, kde jsou vymezeny základní pojmy, popsány zdroje, typy a řešení konfliktů. Teoretická část je východisko pro praktickou část, kde je zkoumána organizace XY.

V praktické části je podrobena dotazníkovému šetření uvedená organizace, následuje analýza dat a interpretace výsledků jednotlivých výroků vycházejících z poznatků v teoretické části. Vybrané výroky jsou následně komparovány s poznatky zjištěnými ve čtvrté kapitole. Praktická část je ukončena diskuzí, shrnutím zjištěných dat, komentáři k šetření a zodpovězením výzkumné otázky, která zní: „Jak zaměstnanci odboru XY v organizaci XY vnímají klima organizace s ohledem na sociální vztahy?“.

Závěr bakalářské práce je věnován souhrnu teoretické a praktické části.

TEORETICKÁ ČÁST

1 Prostředí

Klíčovými pojmy pro práci jsou prostředí a organizace. Nejprve bude tato práce věnována prostředí, poté organizaci, na kterou v následujících kapitolách navážou témata organizačního klimatu a organizační kultury.

Armstrong (1999, s. 51-52) tvrdí, že prostředí ovlivňuje personální politiku a praxi. Je různým způsobem ovlivněno organizací, v závislosti na povaze vnitřního prostředí. Vnitřním prostředím myslí sociální (pracovní skupiny a jejich interakce) a technický systém (způsob organizace práce a poskytování služeb). Za vnější prostředí považuje tlak konkurence, ekonomické a sociální trendy, rozvoj techniky a vládní intervence.

Prostředí se může dělit například na fyzické, sociální, kulturní, přírodní a další. Vzhledem k tématu bakalářské práce je vhodné blíže popsat sociální a kulturní prostředí. Sociální prostředí můžeme chápat jako „(...) soubor určitých skupin, např. socioprofesionálních vrstev (...) nebo určitým souborem osob vytvořená 'atmosféra' (...) či soubor osob, skupin atd., s nimiž je jedinec, skupina atp. ve styku atd“. Dále toto prostředí „(...) představuje také výsledky lidské aktivity, a to jak současné, tak minulé“. Kulturní prostředí je mnohdy označováno jako synonymum sociálního prostředí, ale setkáme se také s označením světa, který obklopuje člověka a je součástí kultury (Geist, 1992, s. 314-315).

Jiná definice spojuje sociální prostředí se společenským a tvrdí, že se může pojmem rozumět také referenční skupina. Referenční skupina je „rodina, pracovní skupina, ale i jiné specif. prostředí (...), kde člověk žije nebo dočasně pobývá a kde vznikají spol. stimulující situace“ (Maříková, Petrusek & Vodáková, 1996, s. 869).

Pro pojem prostředí zřejmě neexistuje jednotná definice, jelikož mu je přisuzováno mnoho významů a najdeme jej ve spojení s různými tématy. Můžeme jej dělit na několik zdánlivě odlišných kategorií, které se dotýkají jak společenského aspektu, tak například přírodního.

2 Organizace

Organizace je dle Nakonečného (2005, s. 11) produktem vědomě cílených sociálních interakcí. Pokud chtějí lidé dosáhnout určitého cíle, organizují sociální celky, které pak fungují jako prostředky dosahování cílů. Předpokladem fungování celků, z nichž se stávají společenské instituce, je dělba funkcí mezi jejich příslušníky, resp. vnitřní strukturování funkcí, či úkolů, které zajišťují dosahování cílů (Nakonečný, 2005, s. 12). Z uvedeného textu vyplývá, že se firma neobejde bez schopných zaměstnanců, jelikož ti jsou předpokladem fungování organizace.

Nakonečný (2005, s. 12) dále uvádí, „(...) že *organizace je strukturovaná sociální skupina se zacílenou, plánovanou, koordinovanou, kontrolovanou a účelně řízenou společnou, nicméně funkčně diferencovanou, činností*“. Armstrong navazuje na Nakonečného a věnuje se již samotnému procesu organizování, který definuje jako *„vytváření, rozvoj a udržování systému koordinovaných činností, v němž jedinci a skupiny lidí kooperují v zájmu společně pochopených a dohodnutých cílů“* (Armstrong, 2002, s. 239). Při definování organizace je nezbytné věnovat prostor také organizační kultuře a klimatu, jelikož mají nesmírný podíl na tvorbě organizace.

2.1 Vymezení pojmů firma, organizace, podnik

V odborné literatuře se můžeme setkat s označením podnikové, organizační či firemní klima. Abychom od sebe odlišili tyto pojmy, je důležité definovat každý z nich. Firma je *„základní výrobní jednotka, která najímá pracovní síly a*

kupuje další vstupy za účelem výroby a prodeje komodit (zboží, služeb)“ (Palán, 2002, s. 64).

Organizace se popisuje takto: *„Účelné seskupení lidí (skupin, firem či jiných subjektů), kteří se sdružují a koordinují své úsilí k tomu, aby rychleji a efektivněji dosáhli vytyčených cílů (zájmů, programů apod.)“ (Palán, 2002, s. 138).* Jiná definice označuje organizaci jako *„soc. jev či útvar založený na plánovité koordinaci skup. aktivit (...) a směřující k dosažení společného cíle“ (Maříková, Petrusek & Vodáková, 1996, s. 723).*

Podnik je možný chápat ve dvou rovinách. První rovina říká, že podnik je *„(...) určitý stupeň hierarchického organizačního uspořádání určité hospodářské oblasti (výroby nebo služeb (...))“* Druhá rovina vnímá podnik jako *„(...) určitý celek (jednotka), který je zkoumán a blíže vymezen podle aspektů zkoumání (hospodářský, technický, sociální atp.)“* V sociálních vědách je většinou chápán ve druhé rovině (Geist, 1992, s. 276). Z hlediska ekonomiky a podnikového práva můžeme chápat podnik jako *„(...) soubor hmotných i osobních a nehmotných složek podnikání, který byl jako podnik formálně zaregistrován“ (Maříková, Petrusek & Vodáková, 1996, s. 779).*

Mnoho autorů popisuje kulturu či klima organizace jako podnikové, organizační nebo firemní. Proto bylo pro usnadnění textu podstatné uvést rozdíl mezi těmito pojmy.

2.2 Organizační kultura

Organizační kultura se popisuje například jako soubor znaků či podnětů organizace, které působí na své pracovníky, zákazníky, klienty a další. Patří zde úprava a čistota organizace, vnitřních prostor nebo úprava firemní dokumentace (od elementárního sdělení zaměstnancům po výroční zprávu společnosti), úprava prostor organizace a nástrojů, postupů a technologií, které organizace používá (Nakonečný, 2005, s. 107). Armstrong (2002, s. 207)

tvrdí, že se kultura sama vytváří a projevuje v různých organizacích různými způsoby. Proto není možné říci, že je jedna kultura lepší než druhá.

Jiní autoři pojmají kulturu jako čistě sociální záležitost. Hayes (2005, s. 146) zmiňuje, že organizační kultura je sociální reprezentace, což je způsob reprezentace reality pracovního života, který je vyjednáán a sdílen jednotlivci a pracovními skupinami. Dle Cejthamra a Dědiny (2010, s. 262) kultura „(...) zajišťuje souvislost životních postojů a hodnot a umožňuje procesy rozhodování, koordinace a řízení. Kultura je podstatnou součástí efektivního a výkonného podniku.“ V andragogické a pedagogické teorii je možné kulturu chápat jako „(...) soubor hodnot, norem a postojů, které jsou sdíleny společně členy organizace (firmy) nebo školy a jimiž se řídí jejich chování uvnitř organizace“ (Průcha & Veteška, 2014, s. 165).

V odborné literatuře nalezneme také podobný termín zvaný firemní kultura. Tato kultura v sobě ukrývá zmiňované sociální vztahy a můžeme ji definovat jako „(...) komplikovaný celek sestávající se z mnoha prvků (...), jež ve svém celkovém součtu dávají vzniknout jedinečnému prostředí, každé organizace, jeho sociální atmosféře, tomu, jak se zde lidé cítí, a z velké části i tomu, jaké vztahy a jak utvářejí. (...) Kultura představuje prostředí, ve kterém vztahy vznikají (...), ale zároveň je vztahy efektivně utvářena, respektive ovlivňována sama“ (Bednář & kol., 2013, s. 38).

Jednotlivci se ve firemní kultuře přirozeně liší, jelikož mají například jiné znalosti, zázemí nebo hodnoty. Tyto odlišnosti mohou poskytnout příležitost pro diskusi, konflikty nebo například změnu. Můžeme tedy říci, že se firemní kultura dané organizace stále vyvíjí a je dynamická (Brooks, 2003, s. 218).

Naproti tomu Bednář oponuje, že firemní kultura funguje ve vztazích jako statický prvek. Tvrdí, že se jedná o nástroj, „(...) který umožňuje zachovat kontinuitu vztahů mezi jednotlivými zaměstnanci, skupinami, kolektivy i týmy uvnitř

ní“. Autor dále uvádí, že pokud dojde k vyměnění lidí, začínají se vztahy tvořit od začátku. To poukazuje také na dynamiku v organizaci (Bednář & kol., 2013, s. 39).

Andragogický slovník pojem organizační, firemní a podniková kultura považuje za synonymum. Jednotně uvádí, že *„reprezentuje soubor pravidel a principů, jimiž se řídí vnitřní chod organizace/podniku“* (Průcha & Veteška, 2014, s. 113).

Kultura může podněcovat změnu, ale také udržovat vztahy mezi jednotlivci v jisté kontinuitě. Následující kapitola popisuje organizační klima, rozdíl mezi organizační kulturou a klimatem a uvádí základní faktory organizačního klimatu.

2.3 Organizační klima

Dle Armstronga (2002, s. 199) organizační klima *„(...) představuje soustavu hodnot, norem, přesvědčení, postojů a domněnek, která sice asi nebyla nikde výslovně zformulována, ale určuje způsob chování a jednání lidí a způsoby vykonávání práce.“*

Normy jsou nepsaná pravidla chování a hodnoty se vztahují k tomu, o čem se věří, že je důležité v chování lidí a organizace.

Cejthamr a Dědina (2010, s. 262) tvrdí, že klima *„(...) vypovídá o tom, co si o firmě myslí její zaměstnanci. Klima je totiž založeno na vnímání firmy jejími zaměstnanci.“*

Dále jej označují za relativně trvalou hodnotu vnitřního prostředí: *„zaměstnanci jej vnímají, ovlivňuje jejich chování, může se popsat charakteristickými rysy daného podniku“* (Cejthamr & Dědina, 2010, s. 262). Nakonečný popisuje organizační klima za pomoci pojmu mentální image, což je *„(...) mentální obraz organizace, (...) podnětů a (...) jeho důležitým aspektem jsou mezilidské vztahy v dané organizaci, zejména způsob řízení“*. Zkráceně se jedná o *„(...) celkový dojem zaměstnance z prostředí organizace, jíž je členem (...)“* (Nakonečný, 2005, s. 107).

Armstrong (1999, s. 360) porovnává klima a kulturu následovně: „*Podnikové klima je užší pojem než organizační kultura a je možné jej snadněji posoudit. Podnikové klima se týká toho, jak lidé vnímají (vidí a cítí) kulturu, která se v jejich organizaci nebo útvaru vytvořila.*“ Jiní autoři (Arnold, Silvester, Patterson, Robertson, Cooper & Burnes, 2007, s. 402) vidí rozdíl v tom, že klima organizace zahrnuje, jak zaměstnanci vnímají fungování jejich organizace, zatímco kultura se orientuje na hodnoty, předpoklady a normy, které sdílí členové organizace a které mají vliv na chování jednotlivce i celého kolektivu.

DuBrin (1974, cit. dle: Nakonečný, 2005, s. 108) uvádí čtyři základní faktory organizačního klimatu:

- *„současná hospodářská situace organizace;*
- *hodnotový systém těch, kteří rozhodují;*
- *účel organizace a její společenská akceptabilita;*
- *stáří organizace (mladá, přestárlá)“.*

O klimatu lze tedy říci, že je výsledkem sociálních vztahů, chování a jednání jedinců v dané organizaci, který je následně zpětně ovlivňuje. Organizační klima je úzce spjato s organizační kulturou, ale rozdíl spočívá například v míře ovlivnitelnosti klimatu či kultury vnějšími vlivy. Jak již bylo zmíněno, klima je ovlivněno vnímáním zaměstnanců, kteří si o organizaci utváří vlastní obraz. Důležitým aspektem, který se podílí na tvorbě tohoto obrazu jsou sociální vztahy. Těm je věnována pozornost v další kapitole.

3 Sociální vztahy

Sociální vztahy velmi úzce souvisí s klimatem organizace, jelikož značnou měrou ovlivňují chod firmy. Tato kapitola je v textu obzvlášť zásadní, protože je úzce spjatá s cílem práce. Pozornost je zaměřena především na interkulturní komunikaci v řízení a podnikání, také zde budou vysvětleny pojmy vztahující se k tomuto tématu.

Značná část osobního i pracovního života člověka je naplněna sociálním stykem. V jeho rámci má největší význam sociální interakce, která představuje proces vzájemného působení (reagování, ovlivňování) a jejím východiskem je sociální percepce (vzájemné vnímání lidí). Nejdůležitějším prostředkem je pak sociální komunikace, čímž se myslí proces, kdy si lidé sdělují nejruznější informace a prožitky (Nový, Schroll-Machl, 2001, s. 8). Podrobnosti těchto prostředků jsou rozebrány dále v textu.

V komunikaci můžeme nalézt další důležité činitele, které ji ovlivňují, jako sociální pozice. Postavení zaměstnanců se liší, což má podíl na odlišnostech v komunikaci. Neméně významnou determinantou je kultura. Ta prostřednictvím socializace významně určuje nejen rozhodující mantinely, ale i základní pravidla sociálního styku (Nový, Schroll-Machl, 2001, s. 8). Organizační kultura byla již probrána v kapitole 2.2.

Lidská komunikace je do určité míry ovlivněna různými činiteli a procesy. V rámci sociálních vztahů je velmi důležité znát firemní kulturu a její aspekty. Nyní je potřeba se zmínit o sociálních interakcích. Aby mohla sociální interakce započít, je k tomu potřeba sociální percepce.

3.1 Sociální percepce

Psychologický slovník (Hartl & Hartlová, 2015, s. 673) spojuje pojem percepce a vnímání, které popisuje jako odražení reality prostřednictvím smyslových orgánů, přičemž úlohu mají zde také emoce, zájmy, soustava hodnot, očekávání nebo dosavadní zkušenosti. Jiná definice popisuje vnímání jako složitý psychologický proces, kterým jedinec organizuje své počitky a poznává skutečnost (Sillamy, 2001, s. 231). Sociologický slovník také nazývá percepce vnímáním a definuje ji takto: „(...) *vnímání je sociálně podmíněno řadou determinant (...): Co člověk v každé situaci a jak vnímá, zrcadlí způsob, jímž do této*

situace 'vstupuje' tj. motivy, postoje, předsudky, hodnoty, normy, potřeby (...)" (Geist, 1992, s. 529).

Sociální percepce je dle Nového primárním a nezbytným základem interakce a komunikace mezi lidmi. Proces hledání „společné řeči“ může být velmi komplikovaný v následujících kontextech (Nový, Schroll-Machl, 2001, s. 8):

- v nových podmínkách,
- v kontextu odlišných sociálních pozic jednotlivých lidí,
- v kontextu značných interindividuálních rozdílů (různého kulturního zázemí či původu).

Mnohdy se musí lidé proto opřít o určitou strategii a taktiku. Místo jednoduché interakce se takto objevuje interakce specificky účelově zaměřená a zabarvená, tzv. vyjednávání. Pro manažera je proto potřebné uvědomit si působení faktorů, které ovlivňují sociální chování pracovníků, pochopit zákonitosti průběhu interpersonálních procesů, zvládat multikulturní sociální prostředí a dále osvojit si určité „know how“. (Nový, Schroll-Machl, 2001, s. 9). Tyto faktory jsou zohledněny především v případě, kdy se chce manažer věnovat spokojenosti svých zaměstnanců.

Jiná definice percepce říká, že se jedná o proces, *„ve kterém lidé prostřednictvím svých smyslů přijímají informace z okolního prostředí a zpracovávají je za účelem jejich interpretace“* (Nový, Schroll-Machl, 2001, s. 9). Významným krokem v rozvoji percepčních dovedností člověka je porozumění procesu. Každý z nás preferuje určitý způsob přijímání informací, typ a množství informací a také je jinak zpracovává, což má následně vliv na porozumění. Analýza dané situace vede přirozeně k procesu rozhodování. Každý má jiná kritéria, podle kterých se rozhoduje. Tato kritéria můžeme zjistit komunikací s druhým (Zahrádková, 2005, s. 44-47). Téma komunikace je velmi podstatné pro bakalářskou práci, proto je mu věnována pozornost v další podkapitole.

3.2 Sociální interakce a komunikace

Další důležitý pojem týkající se socializace je sociální interakce. Dle Bednáře probíhají tyto interakce za využití komunikace mezi účastníky a realizují mezilidské vztahy a vzájemné vazby. „*Jedná se o procesy, které mají podstatu ve vzájemném působení jednotlivce či skupiny na jiného jednotlivce či skupinu*“ (Bednář & kol., 2013, s. 162-163).

Jiná definice sociální interakce říká, že se jedná „*(...) o procesy (činnosti), jež jsou svou intencí orientovány na partnery těchto činností (osoby jako proky celku, nebo soc. celky – útvary). (...) Sociální procesy mezi sociálními 'proky' probíhají vždy v určitém sociálním celku (útoaru, kultuře, prostředí)*“ (Geist, 1992, s. 138).

Nezbytným základem sociálních interakcí je komunikace. Tureckiová (2004, s. 111) definuje komunikaci jako „*proces vzájemného ovlivňování jednotlivců a skupin, prostřednictvím 'vztahování se k sobě', k čemuž je využíváno slov nebo mimoslovních projevů*“. Bednář a kol. (2013, s. 163) definuje komunikaci následovně: „*Komunikaci můžeme definovat jako výměnu informací, která probíhá mezi jednotkami v interakci*“. Můžeme ji rozdělit na tři základní formy (Tureckiová, 2004, s. 115), které lze také vzájemně kombinovat:

- komunikace neverbální a verbální,
- komunikace formální a neformální,
- komunikace přímá nebo nepřímá.

Sociální komunikace je velmi obsáhlé téma, není proto jednoduché jej omezit pouze na část, která je podstatná pro tuto práci. Je důležité se zmínit také o rovinách sociální komunikace, ve kterých lidé interagují.

Účelem sociální komunikace (jakožto součástí sociální interakce) je dle Tureckiové (2004, s. 112) přenos nebo předávání informací. a sdílení jejich významů. Díky tomu můžeme rozlišit dvě roviny sociální komunikace:

- a) Věcnou nebo obsahovou (přenos informací),
- b) vztahovou (sdělování, sdílení významů),

příčemž v každé komunikaci jsou přítomny obě roviny.

Doposud pojednávala kapitola o sociálních vztazích především z obecného hlediska. Následující podkapitola se zaměří konkrétně na vztahy v organizaci.

3.3 Pracovní vztahy

Pracovní vztahy zahrnují dle Koubka (2001, s. 304) neformální i formální vztahy. Ty jsou upravované nejrůznějšími pravidly, které mohou být platné buď jen v rámci určité pracovní skupiny, či v rámci organizace, celostátně nebo mezinárodně.

Armstrong (1999, s. 287) se věnuje konkrétně povaze zaměstnaneckého vztahu, respektive vztahu mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem, kde základem je předepsaná písemná pracovní smlouva, která vytváří smluvní vztah a vytváří pro oba práva a povinnosti. Dále uvádí, že se můžeme na zaměstnanecký vztah podívat ze čtyř kontextů: politického, ekonomického, mezinárodního a organizačního. Politický vytváří vláda, která je u moci. Ekonomický zahrnuje ukazatele produktivity, nezaměstnanosti či průmyslu. Mezinárodní se věnuje legislativě, iniciativami Evropské unie nebo také konkurenci. Organizační kontext se zabývá řešením nákladů práce a nabízením plných či zkrácených úvazků (Armstrong, 1999, s. 720-721).

Cejthamr a Dědina (2010, s. 155) považují pracovní vztahy také za vztahy v rolích. Roli definují jako očekávanou strukturu chování spojenou s pracovníky zaujímajícími určitou pozici ve struktuře dané organizace. Tvrdí, že role popisuje „(...) jak daná osoba vnímá svou situaci.“ Role dané osoby „zahrnuje styky a kontakty ke všem, se kterými člověk přijde při plnění své role do styku.“

Na pracovní vztahy lze nahlížet z několika úhlů, nicméně kontext této práce je vzhledem k cíli omezen především na sociální vztahy uvnitř organizace a mezi jejími zaměstnanci. Interakce a komunikace mezi zaměstnanci již byla popsána v kapitole 3.2 a následně doplněna o definice pracovních vztahů v této kapitole.

Následující kapitola se stále věnuje pracovním vztahům a lidské komunikaci, ale již se dotýká konkrétně české kultury. Kapitola je provázaná s cílem práce právě z důvodu zkoumání českého pracovního prostředí, jelikož v praktické části bude zaměřena pozornost na českou organizaci.

4 Česká kultura v profesním kontextu

Tato kapitola je zaměřena na české prostředí, z důvodu následného propojení s praktickou částí, kde je zkoumána česká organizace. V několika následujících odstavcích se objevují citace především (ale nejen) z odborných textů profesora Nového, který zkoumal interkulturní komunikaci v českém prostředí, a je proto velkou oporou pro tuto práci. V praktické části, konkrétně v kapitole 6.5 bude věnována pozornost komparaci výsledků zjištění vybraných výroků se závěry pana Nového.

4.1 České organizační prostředí

V českém prostředí je dáván větší důraz na identifikaci s vykonávanou prací a jejím obsahem než na identifikaci se zaměstnavatelskou organizací. Čeští pracovníci upřednostňují nerutinní obsah činnosti a možnost uplatnit svou kreativitu. Naopak se zdráhají přijímat větší odpovědnost než tu, která se váže přímo k jejich pozici (Nový, Schroll-Machl, 2001, s. 51). Mimo tyto typické vzorce jednání je možné českou kulturu v kontextu pracovního života rozdělit dle Nového a Schroll-Machlové (2001, s. 48-73) podle orientace na:

- moc,

- konfliktní interakci,
- pravidla efektivní komunikace a dialogu,
- rytmus pracovního dne a pracovní nasazení,
- krátkodobost orientace českých pracovníků,
- spěch a čas,
- maskulinitu české kultury a její projevy,
- mechanismy a principy vytváření skupin.

Z výše uvedených aspektů budou upřednostněny vybrané problémy vztahující se k této kapitole. Jedná se o téma moci a autority, konfliktů, komunikace a týmové práce a pracovního nasazení. Témata jsou vybrána s ohledem na praktickou část, jelikož jsou zkoumána v dotazníkovém šetření.

4.2 Moc a autorita

Co se týče moci, tu Češi rozlišují od autority dle odlišného pojetí osobního vztahu, úcty a respektu. Největší autoritu si u nich lze získat skromným vystupováním, umírněností, komunikativností, odbornou kompetencí a blízkým vztahem k lidem (Nový, Schroll-Machl, 2001, s. 52). Z tvrzení je možné usoudit, že v Českém prostředí je dáván důraz na lidskost a otevřenou komunikaci.

4.3 Konflikty

Češi se dále řadí spíše mezi nekonfliktní typy pracovníků, proto ke konfliktním interakcím nedochází často. V případě nutnosti čelit kritické situaci se uchýlí k aktivnějšímu přístupu a případně ke konfrontaci (Nový, Schroll-Machl, 2001, s. 55). Téma řešení konfliktů je popsáno blíže v kapitole 5.4 a dále zkoumáno v dotazníkovém šetření v praktické části.

4.4 Komunikace a týmová práce

Komunikace již byla probrána v kapitole 3.2, není třeba ji tedy zde dále podrobně rozebírat. Jen bude krátce doplněna pojmem, který je s tímto procesem úzce spjat, jelikož vyžaduje komunikaci. Tým je „*typ sociální skupiny, představující spojení produktivních členů, soustředujících se na společné dílo, jež všechny členy zajímá a k jehož realizaci maximálně přispívá*“ (Geist, 2000, s. 312). Hartl a Hartlová uvádí (2015, s. 447), že týmová práce přináší lepší výkon, aktivnější zapojení členů skupiny a rozvoj schopností jednotlivých členů týmu.

Pokud chce management zajistit svým zaměstnancům kvalitní pracovní podmínky, měl by se snažit v zaměstnání aplikovat interaktivní postupy a metody a začleňovat vzdělávací aktivity do kontextu běžných organizačních aktivit (Nový, Schroll-Machl, 2001, s. 60). Lze tedy konstatovat, že je důležité, aby byl kladen důraz na profesní rozvoj zaměstnanců a současně na jejich aktivní zapojení do spolupráce s dalšími kolegy. Otázka profesního rozvoje se objevuje také v dotazníkovém šetření v praktické části práce.

4.5 Pracovní nasazení

Co se týče pracovního nasazení českých zaměstnanců, to souvisí jednak s osobním zapálením pro vykonávanou činnost, ale také s podnikovou kulturou. Síla podnikové kultury je někdy mylně ztotožňována s razancí managementu a přísnými nároky na zaměstnance (Nový, Schroll-Machl, 2001, s. 63). Autoři Deci a Ryan (1985, 2000, cit. dle: Šmahaj, Cakirpaloglu, 2015, s. 29) uvádí, že mezi přísné nebo kontrolující jevy, které se vyskytují v organizaci, patří například „*(...) odměny, hrozba trestu, termíny, vnucené cíle, dohled, soutěž či hodnocení. Naopak možnost volby co dělat a jak to dělat bývá vnímána jako nekontrolující a vede ke zvýšení a udržování vnitřní motivace*“.

Z uvedeného textu plyne, že se zaměstnanci setkávají spíše s přísným typem podnikové kultury. Lze tedy vyvodit, že jsou zvyklí na striktní přístup, přísné nároky ze strany managementu a jejich pracovní nasazení může být ovlivněnou kontrolou či hodnocením. Výše zmíněným oblastem pracovního života je dán prostor také v praktické části, jelikož je cílem této práce identifikovat klima organizace s ohledem na sociální vztahy, a právě sociální vztahy jsou úzce spjaty s výše uvedenými body. Další část práce se věnuje problémům komunikace a konfliktům na pracovišti.

5 Konflikty na pracovišti

V zaměstnání dochází běžně ke konfliktům, jelikož komunikace může vést k mnohým nedorozumění a neshodám, což mnohdy ovlivňuje klima organizace. Současně se jedná o velmi obsáhlé téma, které pomáhá naplnit cíl této práce. Kapitola pojednává o definici konfliktu, jeho zdrojích, problémech komunikace a přístupech k řešení.

5.1 Konflikt, zdroje konfliktů

Konflikt je popisován Nakonečným jako: „(...) *střetávání neslučitelných zájmů, postojů, rolí, způsobů chování mezi jedinci nebo skupinami.*“ Sociální konflikt ovšem Nakonečný vidí také jako přirozený důsledek interindividuálních rozdílů v lidských povahách, postojích a zájmech (2005, s. 206). Bednář definuje konflikt jako náročnou životní situaci, „(...) *kteřá v lidech vyvolává stresovou reakci. Jedná se o proces, kdy se dvě či více stran domnívají, že ostatní jednají nebo budou jednat protichůdně*“ (Bednář & kol., 2013, s. 187).

Konflikt můžeme dále vnímat jako „(...) *snahu narušit výsledky něčí práce. Konflikt pramení z rozdílných cílů a protikladného jednání. V konfliktních situacích je jedna nebo více stran přivedena do konfrontace s ostatními*“ (Cejthamr & Dědina, 2010, s. 264). Pracovní prostředí není, dle zmíněných autorů, prostorem pro

harmonickou spolupráci, která všem přináší prospěch, ale spíše prostředím, kde dochází ke střetům. V současnosti se setkáme také s opačnými názory na konflikt, které jej považují za znak zdravé organizace. Objevují se i názory, že má pozitivní sílu, která vede k dosahování efektivního výkonu (Cejthamr & Dědina, 2010, s. 266). Pozitivnímu působení konfliktů bude dále věnována pozornost v podkapitole 5.3.

Jedním ze zdrojů konfliktů je samotná organizace. Ta podporuje v zaměstnancích a týmech vyšší úroveň různorodosti. Diverzita je brána jako cesta k vyšší efektivitě, což může vést ke sporům osobností a následně ke konfliktu uvnitř organizace. Dalším zdrojem může být soutěž o konečné zdroje. Typickým příkladem je tým prodejců, kteří spolu soupeří o příjmy z prodeje a osobní prémie (Brooks, 2003, s. 93). Jiní autoři uvádí, že čím náročnější je pracovní činnost a čím náročnější a složitější jsou podmínky ovlivňující tuto činnost, tím větší existuje riziko konfliktů (Štikar, Rymeš, Riegel & Hoskovec, 2003, s. 334).

Dle Holé (2003, s. 143) je mnohdy pozadí konfliktů různorodé. Jedná se například o konkurenci, strach o místo, pocit únavy, závislosti, problémy hierarchie nebo nespokojenost s řízením organizace. Někdy jsou konflikty na pracovišti pouze projevem nespokojenosti, jejíž kořeny ve skutečnosti leží v jiné životní oblasti.

Koubek (2001, s. 315-317) uvádí osm zdrojů konfliktů, které mohou spočívat:

- v osobnosti a sociálním chování jedinců,
- v nedorozumění,
- v nedostacích personální práce,
- ve stylu vedení lidí v organizaci,
- ve způsobu formování týmů,

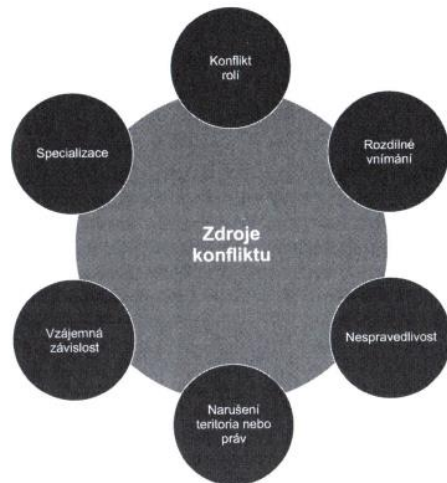
- ve změnách techniky a technologie, organizace práce a organizačních struktur,
- v umístění pracoviště a v pracovních podmínkách,
- v příčinách nacházejících se mimo organizaci.

Štiková nazývá zdroje konfliktu bariérami způsobující nedorozumění. Její pozornost je na rozdíl od předchozího dělení zaměřena především na jedince. Mezi bariéry způsobujícího nedorozumění patří (2012, s. 55):

- hodnoty, vzorce chování a normy převzaté v dětství,
- hodnoty a vzorce dané společností,
- vlastní vnímání a vidění okolního světa utvářené hodnotami rodiny a společností,
- komunikační styl jedince.

Oproti výše zmíněným zdrojům konfliktu se následující zdroje vztahují spíše k interním problémům organizace a jejich jedinců. Pro lepší demonstraci těchto zdrojů je použito také grafické vyjádření (viz Obrázek 1). Zdroje konfliktů dle Cejthamra a Dědiny (2010, s. 267):

- *„Rozdíly ve vnímání (někteří vidí věci jinak).*
- *Omezené zdroje (nízký roční rozpočet, málo reklamy atd.).*
- *Specializace, členitost (napětí mezi organizačními útvary, úzké zájmy).*
- *Druh pracovních aktivit (práce jednoho závislá na druhém atd.).*
- *Konflikt rolí (významný zdroj konfliktu, neočekávané chování, rozdílné chování).*
- *Nespravedlivé zacházení.*
- *Narušení teritoria (lidé považují své místo, hrneček, počítač atd. za nedotknutelné).“*



Obrázek 1: Cejthamr & Dědina (2010, s. 266)

Z textu vyplývá, že zdroje konfliktů můžeme najít jak v osobní rovině, tak ve skupině či ve vztahu s vnějším okolím organizace. Další podkapitola pojednává o zvláštních typech konfliktů, problémech komunikace a přístupech k řešení, čímž navazuje na zdroje konfliktu.

5.2 Zvláštní typy konfliktů

Bednář uvádí také dva zvláštní typy konfliktů, kterými jsou generační a genderový konflikt. Jedná se většinou o latentní konflikty, které se jen zřídka promění v manifestované. Oba typy mohou být pro firmu nebezpečné, ale pokud jsou proaktivně řešeny, pak se mohou proměnit v pozitivní konflikty podporující přirozenou kreativitu (Bednář & kol., 2013, s. 98).

Genderový neboli mezipohlavní konflikt není dán rozdíly, ale domněnkami příslušníků různých pohlaví, že mají nepřiměřeně omezená oprávnění právě z důvodu rozdílného pohlaví (Bednář & kol., 2013, s. 98).

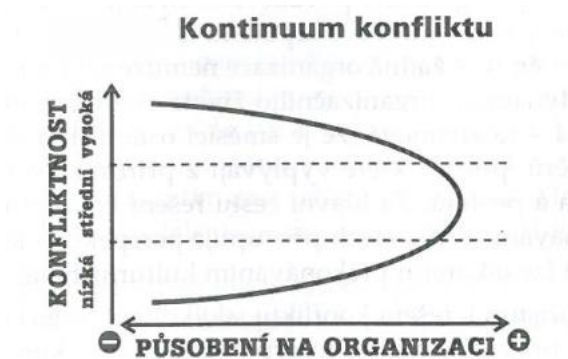
„Generační konflikt je přirozeným konfliktem mezi staršími a mladšími“. Často se jedná o zájem starších si udržet své postavení a konzervativní způsob práce, zatímco mladí přinášejí firmě inovace a usilují o místo starších. Tím vzniká tenze, kterou je potřeba vyřešit (Bednář & kol., 2013, s. 99).

Z uvedeného textu vyplývá, že se mnohdy nejedná o viditelný problém, který ovšem může být zásadní a je nutná snaha jej vyřešit, pokud nastane.

5.3 Pozitivní a negativní působení konfliktů

Bělohlávek tvrdí (1996, s. 134), že v 70. letech se poprvé objevila myšlenka o tom, že konflikt může být pro organizaci žádoucí. Jedním z důvodů je, že stimuluje změny. Nízká či vysoká konfliktnost je brána jako negativní a její míra dopadu je pro lepší demonstraci znázorněna na následujícím schématu (viz Obrázek 2). Schéma popisuje tři stupně síly konfliktu:

- nízká konfliktnost – negativní vliv na organizaci, nedochází ke změnám, stagnace,
- střední konfliktnost – pozitivní vliv, prosazují se častěji pozitivní alternativy řešení,
- vysoká konfliktnost – negativní vliv, neustálé spory v organizaci, pracovníci se vyčerpávají neustálým soupeřením a není prostor pro vlastní tvořivou aktivitu (Bělohlávek, 1996, s. 134-135).



Obrázek 2: Bělohlávek (1996, s. 134)

Výše zmíněné informace poukazují na to, že je vhodné vnímat konflikty na pracovišti také pozitivně, ale je nutné udržet zdravou míru jejich četnosti.

5.4 Problémy komunikace a řešení konfliktů

Problémy v komunikaci nelze paušalizovat, neboť jsou velmi individuální. Firma se jim může bránit například formou analýzy problémů komunikace. *„Cílem analýzy je zjistit, kde došlo k chybě, a navrhnout postup, jak ji napravit“*. Problémem mohou být například chybějící vhodné komunikační kanály, nedocenění potřeby komunikovat a chybějící dovednosti k překonávání komunikačních bariér (Armstrong, 1999, s. 796).

Mnohé konflikty na pracovišti může zmírnit či odstranit instituce poradenské služby a poskytování pomoci pracovníkům. Firmě se také nabízí možnost využít služeb psychologa. Vhodné je vytvořit přátelskou atmosféru otevřenosti a důvěry mezi vedoucími a řadovými pracovníky. Za velmi efektivní nástroj sloužící k odstranění či zmírnění problémů vede i možnost sdílení názorů, představ nebo připomínek s někým, koho považujeme za kompetentní osobu (Koubek, 2001, s. 317). Důraz při řešení je dáván také na ochotu komunikace, jelikož ta je mnohdy klíčová (Guangdong, Cong, Xianbo & Jian, 2017, s. 1468).

Řešení konfliktů v organizaci je důležitý úkol, jelikož neřešené konflikty mohou demotivovat zaměstnance, vytvářet nepříznivé klima napětí a další nežádoucí důsledky. Základním předpokladem řešení konfliktu je komunikace mezi stranami. Pokud ovšem nejsou schopni jedinci nebo skupiny bezporuchové komunikace nutné k překonání konfliktu, může se zavést mediace. Mediace je *„(...) komunikativní zprostředkování mezi konfliktními stranami, které vytváří lepší podmínky pro řešení konfliktu a má řadu (...) fází probíhajících jako úvod ke konečnému řešení konfliktu“* (Nakonečný, 2005, s. 206-208).

Holá (2003, s. 144) upozorňuje na důležitost nestrannosti při tomto způsobu řešení konfliktů. Mediátor by měl být nestranný, neutrální, a to zejména při

řešení konfliktů mezi nadřízenými a podřízenými pracovníky. Mediaci se věnuje také Šišková a popisuje následující styly řešení konfliktů (2012, s. 50-51):

- přizpůsobení se – adaptace – jedinec se zřekne svých potřeb ve prospěch druhých, je pro něj přednější vztah než výsledek,
- přizpůsobení se – autoritativní řešení – jedná se o opak přechozího bodu, jedinec prosazuje vlastní názory a cíle, přičemž nezohledňuje vztah k druhému,
- únik – jedinec odkládá řešení, vyhýbá se mu,
- kompromis – obě strany něco získají, v něčem ustoupí, ale zároveň si zachovávají dobré vztahy,
- dohoda – jedná se o nejefektivnější styl řešení konfliktu, je založena na naplnění cílů a zájmů všech zúčastněných osob.

Při zaměření na konkrétního jedince v organizaci je možné využít dva přístupy k řešení konfliktních situací: kooperativní či kompetitivní postup. Je třeba předem odhadnout své síly, síly protivníka a možné důsledky. Také je vhodné dbát na to, aby se člověk choval k druhým tak, jak chce, aby se oni chovali k němu (Cejthamr, Dědina, 2010, s. 265).

Konflikty jsou běžnou součástí každodenního života a objevují se přirozeně i v zaměstnání. Je téměř nemožné se jim vyhnout, ale existují preventivní opatření či řešení, jak je odstranit, pokud již nastanou. Neřešení konfliktů může mít velmi negativní dopad na vztahy na pracovišti a celkové klima organizace.

PRAKTICKÁ ČÁST

6 Výzkum

Tato část bakalářské práce navazuje na část teoretickou a vychází ze získaných poznatků. Na začátku dochází k vymezení cíle, výzkumných otázek a metody výzkumu, následuje představení vybrané organizace, respondentů a důvodu jejich výběru pro výzkum, dále je představena realizace výzkumu, popis a interpretace zjištěných výsledků a následná diskuze.

6.1 Cíl výzkumu a výzkumná otázka

Cílem této práce je identifikovat klima organizace s ohledem na sociální vztahy, na což navazuje výzkumná otázka, která zní následovně: Jak zaměstnanci odboru XY v organizaci XY vnímají klima organizace s ohledem na sociální vztahy? Výzkumná otázka je zodpovězena v kapitole 6.5. Zjištění, zda bylo dosaženo cíle práce, je společně s odůvodněním uvedeno v Závěru.

6.2 Metoda výzkumu

Pro zjištění dat byla použita metoda dotazníkového šetření. Ta je definována jako *„jedna ze základních sociologických technik sběru informací, postavená na získávání empir. údajů prostřednictvím dotazníku (...). Tato metoda je „značně standardizovanou, formalizovanou a efektivní technikou, umožňující s poměrně nízkými náklady získat větší množství empir. dat od velkého souboru osob“* (Maříková, Petrušek & Vodáková, 1996, s. 1261). Dotazník byl ve výzkumu užít z důvodu získání odpovědí od většího souboru osob v poměrně krátkém čase a zároveň byl zohledněn fakt, že nemůže dojít k ovlivnění ze strany tazatele. Šetření bylo provedeno elektronicky z důvodu velké pracovní vytíženosti zaměstnanců a jejich častém pohybu po pracovišti. Díky této

možnosti nebyli respondenti omezeni časem a mohli si dotazník vyplnit v průběhu několika pracovních dní.

Výroky užívané v dotazníkovém šetření vychází z teoretických poznatků získaných v teoretické části. Výrok je možné považovat za potvrzený, pokud většina respondentů (tedy 75%) uvede, že zcela nebo spíše souhlasí s uvedeným výrokem. Pokud budou výroky potvrzeny, pak lze označit jejich vnímání daného tvrzení za pozitivní.

Dotazník je tvořen výroky, které vychází z teoretických poznatků. Výroky jsou následně interpretovány společně s grafickým vyjádřením. Diskuze je věnována shrnutí získaných odpovědí a vybrané výroky jsou poté porovnány s poznatky popsány v kapitole 4 v teoretické části. Komparované výroky jsou vybrány podle koncepce práce Nového a Schroll-Machlové (2001, s. 47-73). K vyplňování byla vybrána čtyřstupňová škála obsahující tyto odpovědi: „Zcela souhlasím – Spíše souhlasím – Spíše nesouhlasím – Zcela nesouhlasím“. Důvodem výběru této škály byla větší jednoznačnost odpovědí respondentů a absence střední hodnoty, díky které se vždy měli zaměstnanci přiklonit k hodnotě, která více odpovídá pravdě.

Výroky jsou rozděleny do kategorie organizace, komunikace a konflikty. Otázka číslo 1, 2, 5, 6, 7, 8, 10, 12, 13, 18, a 20 se vztahuje ke komunikaci. Téma organizace zkoumají výroky číslo 4, 9, 11, 14, 16 a 17. Konfliktům se věnují otázky číslo 3, 15 a 19. Jednotlivé výroky jsou interpretovány v kapitole 6.4 společně s procentuálním vyjádřením.

6.3 Výběr respondentů a realizace výzkumu

Pro realizaci tohoto výzkumu byl vybrán odbor XY v organizaci XY v Moravskoslezském kraji, který zahrnuje 49 zaměstnanců. Členové tohoto odboru často pracují v kolektivu, jelikož se vzhledem různorodé specializaci jednotlivých pracovníků neobejdou bez vzájemné spolupráce a současně

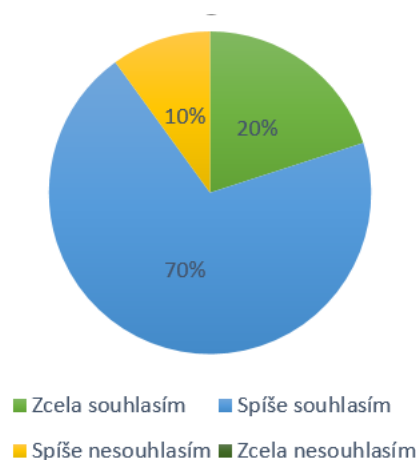
pravidelně komunikují s jinými odbory v rámci organizace. Výzkum probíhal v březnu roku 2018 elektronickou formou a očekávaná doba vyplnění byla odhadována na 5 minut vzhledem k jednoznačnosti a stručnosti otázek. Dotazník obsahuje 20 uzavřených otázek a respondenti měli zvolit jednu z možných odpovědí na čtyřstupňové škále.

6.4 Interpretace zjištěných výsledků

Dotazník byl rozeslán všem zaměstnancům vybraného odboru, který se, jak bylo již zmíněno, skládá ze 49 zaměstnanců. Počet vrácených dotazníků je 40, což činí 81,63% návratnost.

Dotazník se skládá z možností „Zcela souhlasím, Spíše souhlasím, Spíše nesouhlasím a Zcela nesouhlasím“. Výrok je považován za potvrzený, pokud součet odpovědí „Zcela souhlasím“ a „Spíše souhlasím“ bude roven či přesahovat 75%. Pokud bude součet těchto dvou odpovědí nabývat 74% a méně, pak nelze považovat výrok za potvrzený. První dvě možnosti jsou považovány za kladné, zbylé dvě za záporné. Odpovědi k jednotlivým výroky jsou uvedeny společně s procentuálním vyjádřením a zaznačením do výsečových grafů.

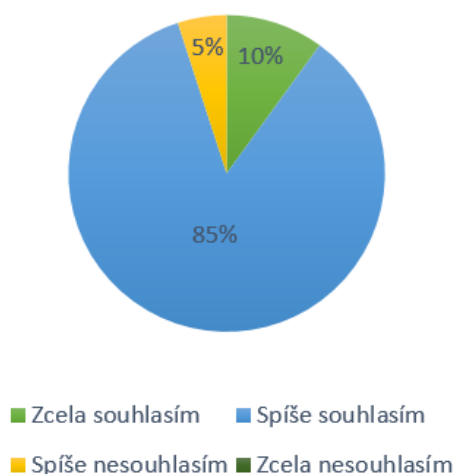
Výrok č. 1 - Kolegové se ke mně chovají upřímně.



Graf 1: Četnost odpovědí výroku č. 1

V grafu je možné vidět, že 8 respondentů, tedy 20% odpovědělo „Zcela souhlasím“, 28 odpovědělo „Spíše souhlasím“, tedy 70% a 4 lidé odpověděli „Spíše nesouhlasím“, což tvoří 10%. Odpověď „Zcela nesouhlasím“ nebyla zvolena ani jednou. Dohromady 90% odpovědělo kladně, tudíž je výrok možné považovat za potvrzený.

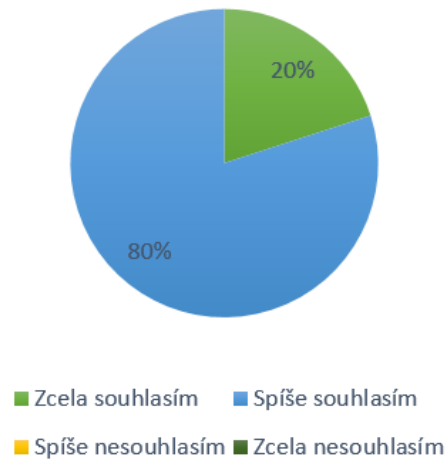
Výrok č. 2 - Mohu svým kolegům důvěřovat.



Graf 2: Četnost odpovědí výroku č. 2

Možnost „Zcela souhlasím“ vybrali 4 lidé (10%), nejčastější odpověď byla zvolena 34 respondenty (85%) a zbylí 2 lidé (5%) odpověděli „Spíše nesouhlasím“. Celkem 95% tvoří kladné odpovědi, tudíž je výrok možné považovat za potvrzený.

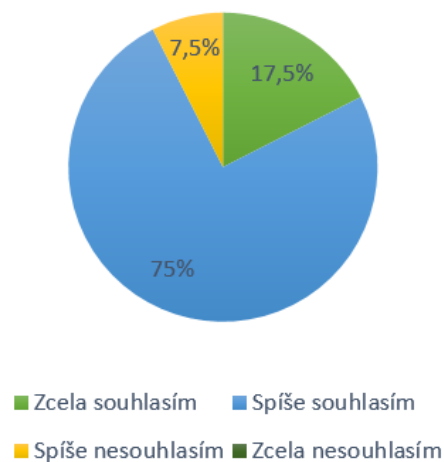
Výrok č. 3 - Konflikty na pracovišti řešíme konstruktivně.



Graf 3: Četnost odpovědí výroku č. 3

U tohoto výroku zvolili respondenti pouze dvě možnosti, přičemž první vybralo 8 lidí (20%), druhou 32 lidí (80%). Součet 100% znamená, že lze výrok považovat za potvrzený.

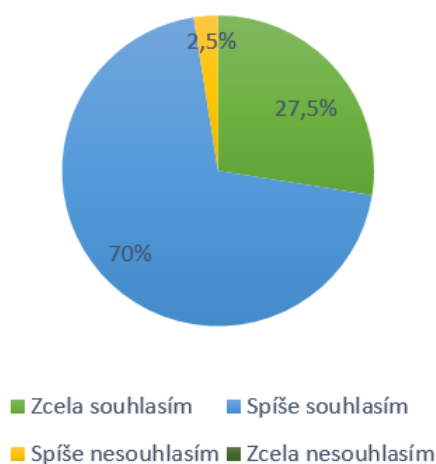
Výrok č. 4 – Na pracovišti převládá pozitivní atmosféra.



Graf 4: Četnost odpovědí výroku č. 4

V tomto případě odpovědělo 7 zaměstnanců (17,5%), že zcela souhlasí, dalších 30 (75%) spíše souhlasilo a zbylí 3 (7,5%) vybrali možnost „Spíše nesouhlasím“. Součet kladných odpovědí je 92,5 %, tudíž lze výrok považovat za potvrzený.

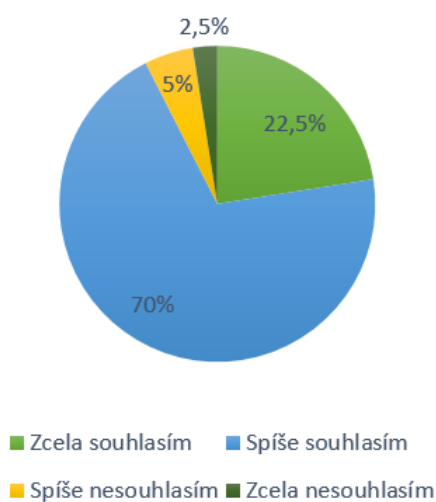
Výrok č. 5 – Jsem spokojen/a s kolektivem na pracovišti.



Graf 5: Četnost odpovědí výroku č. 5

Výrok odpovídá požadavkům teorie, jelikož 97,5% respondentů odpovědělo kladně. Konkrétně první možnost zvolilo 11 lidí (27,5%), druhou 28 (70%) a „Spíše nesouhlasím“ odpověděl pouze 1 respondent (2,5%).

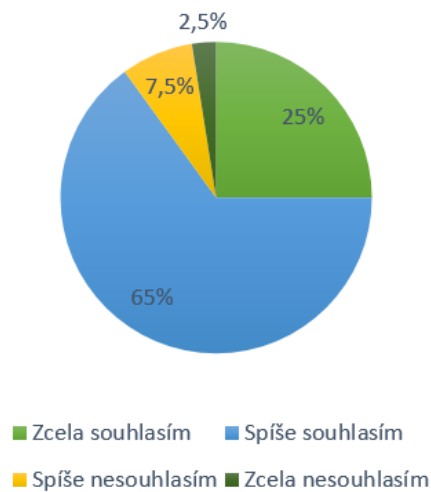
Výrok č. 6 – Můj názor je v kolektivu respektován.



Graf 6: Četnost odpovědí výroku č. 6

S výrokem zcela souhlasí 9 (22,5%) zaměstnanců, spíše souhlasí 28 (70%), spíše nesouhlasí 2 (5%) a zcela nesouhlasí 1 (2,5%). Výrok lze považovat za potvrzený, jelikož 92,5% respondentů zcela nebo spíše souhlasilo.

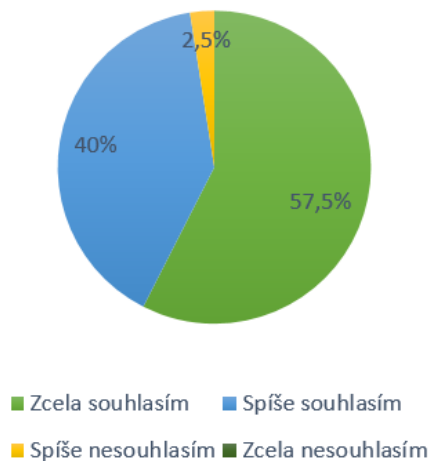
Výrok č. 7 – Spolupráce s kolegy mě motivuje k lepším výkonům.



Graf 7: Četnost odpovědí výroku č. 7

Nejčastější odpověď zvolilo 26 (65%) respondentů, zcela souhlasilo 10 (25%), spíše nesouhlasili 3 (7,5%) a zcela nesouhlasil 1 zaměstnanec (2,5%). Součet kladných odpovědí je 90%, což opět potvrzuje výrok.

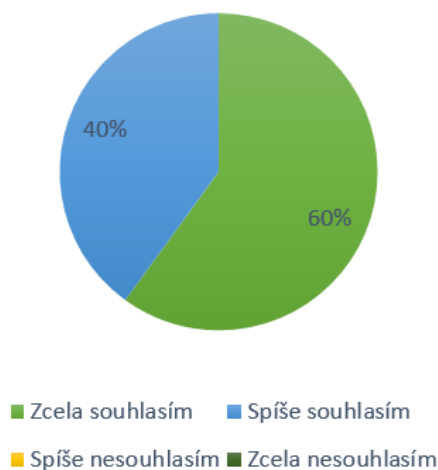
Výrok č. 8 – V případě potřeby se mohu obrátit na pomoc kolegů.



Graf 8: Četnost odpovědí výroku č. 8

V tomto případě byla nejčastější odpověď „Zcela souhlasím“ se kterou se ztotožnilo 23 (57,5%) pracovníků. Spíše souhlasilo 16 (40%) a spíše nesouhlasil 1 (2,5%). Výrok lze považovat za potvrzený, jelikož 97,5% respondentů odpovědělo kladně.

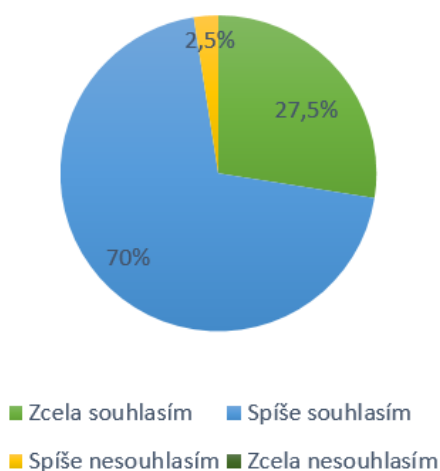
Výrok č. 9 – Vyhovuje mi pracovní prostředí.



Graf 9: Četnost odpovědí výroku č. 9

Z grafického znázornění vyplývá, že respondenti odpovídali pouze kladně, konkrétně 24 (60%) zcela souhlasí a 16 (40%) spíše souhlasí. Výrok je tedy možné opět považovat za potvrzený.

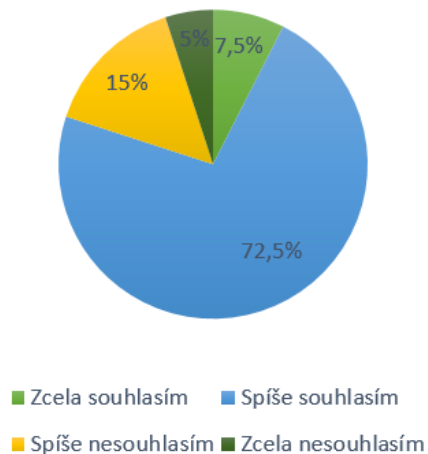
Výrok č. 10 – Respektuji názory mých kolegů.



Graf 10: Četnost odpovědí výroku č. 10

S výrokem zcela souhlasí 11 (27,5%) zaměstnanců. Spíše souhlasí většina, tedy 28 lidí (70 %) a 1 (2,5%) člověk spíše nesouhlasí. Kladné odpovědi tvoří 97,5%, díky čemuž lze výrok považovat za potvrzený.

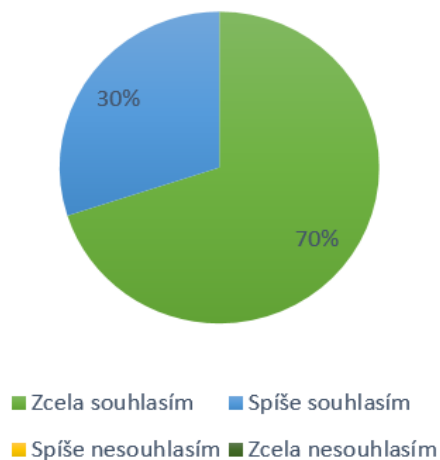
Výrok č. 11 – Jsem spokojen/a s postupy, které organizace uplatňuje.



Graf 11: Četnost odpovědí výroku č. 11

Nejpočetnější odpověď zvolilo 29 (72,5%) dotazovaných, zcela souhlasili 3 (7,5%), spíše nesouhlasilo 6 (15%) a poslední možnost zvolili 2 (5%) dotazovaní. Kladné odpovědi tvoří dohromady 80%, tudíž je možné výrok považovat za potvrzený.

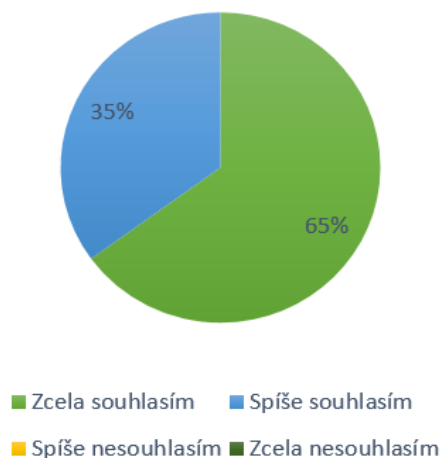
Výrok č. 12 – Upřednostňuji otevřenou komunikaci s kolegy.



Graf 12: Četnost odpovědí výroku č. 12

Z vybraných možností zaměstnanci v tomto případě označili pouze dvě. Zcela souhlasí 28 (70%) a spíše souhlasí 12 (30%). Výrok odpovídá požadavkům teorie, jelikož 100% respondentů zcela či spíše souhlasí.

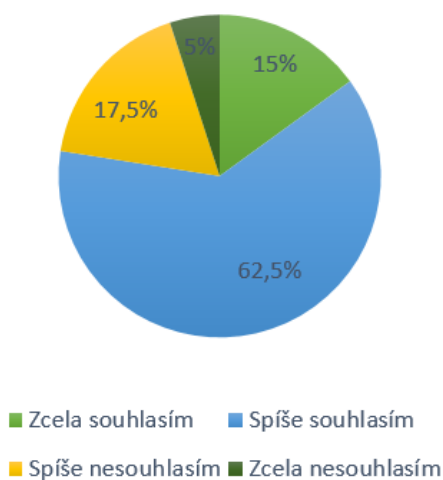
Výrok č. 13 – Upřednostňuji otevřenou komunikaci s nadřízenými.



Graf 13: Četnost odpovědí výroku č. 13

Grafické znázornění se výrazně neliší od znázornění výroku č. 12. Celkem 26 (65%) respondentů uvedlo, že zcela souhlasí a zbylých 14 (35%) se přiklonilo k odpovědi „Spíše souhlasím“. Výrok je opět potvrzen díky součtu odpovědí „Zcela souhlasím“ a „Spíše souhlasím“, které tvoří 100%.

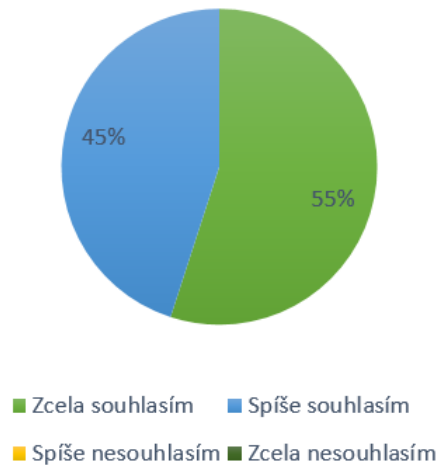
Výrok č. 14 – Vyhovuje mi styl řízení organizace.



Graf 14: Četnost odpovědí výroku č. 14

U tohoto výroku zcela souhlasilo 6 (15%) dotázaných a nejvíce odpovědí získala možnost „Spíše souhlasím“, celkem 25 (62,5%). Spíše nesouhlasí 7 (17,5%) a zcela nesouhlasí 2 (5%) dotázaných. Kladné odpovědi přesáhly hranici 75%, tudíž je možné výrok považovat za potvrzený.

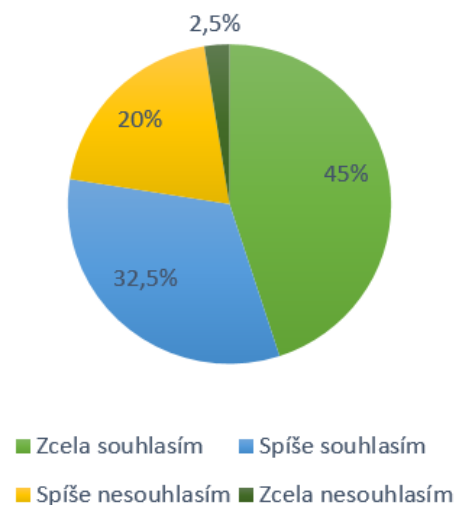
Výrok č. 15 – Pokud nastane konflikt na pracovišti, snažíme se jej s kolegy řešit.



Graf 15: Četnost odpovědí výroku č. 15

Výrok lze považovat za potvrzený, jelikož byly zvoleny pouze možnosti, a sice „Zcela souhlasím“ a „Spíše souhlasím“. První možnost zvolilo 22 (55%) zaměstnanců a zbylých 18 (45%) se přiklonilo k druhé možnosti.

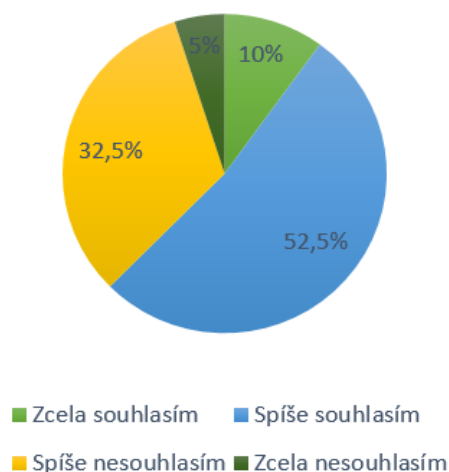
Výrok č. 16 – Je mi umožněn profesní rozvoj.



Graf 16: Četnost odpovědí výroku č. 16

Zcela souhlasí 18 (45%) respondentů, spíše souhlasí 13 (32,5%), spíše nesouhlasí 8 (20%) a 1 (2,5%) zcela nesouhlasí. První dvě možnosti tvoří v součtu 77,5%, tudíž je výrok možné považovat za potvrzený.

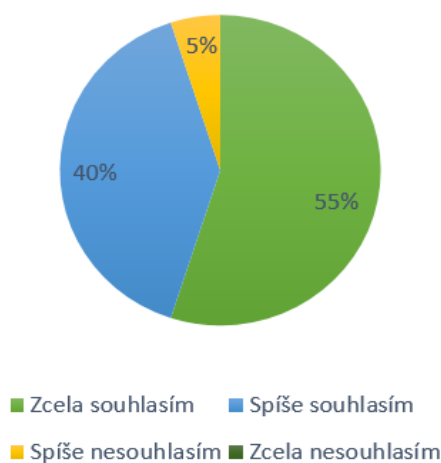
Výrok č. 17 – Mé pracovní nasazení je ovlivněno hodnocením.



Graf 17: Četnost odpovědí výroku č. 17

Z grafického znázornění vyplývá, že 4 (10%) dotázaní zcela souhlasí, 21 (52,5%) spíše souhlasí, 13 (32,5%) spíše nesouhlasí a poslední možnost zvolili 2 (5%) respondenti. Výrok nelze považovat za potvrzený, jelikož součet kladných odpovědí činí 62,5%.

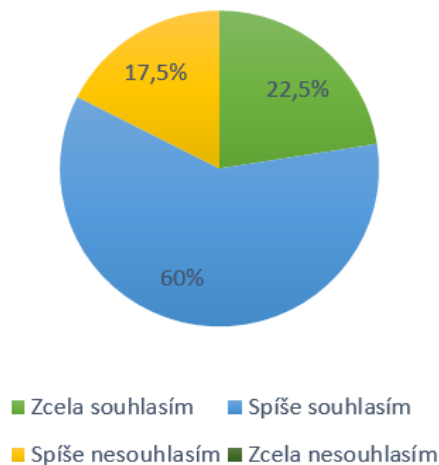
Výrok č. 18 – Mohu své kolegy požádat o spolupráci.



Graf 18: Četnost odpovědí výroku č. 18

Nejčastější odpověď zvolilo 22 (55%) zaměstnanců. Druhou nejčastější odpověď označilo 16 (40%) a jen 2 (5%) zaměstnanci spíše nesouhlasili. Kladné odpovědi tvoří celkem 95%, což odpovídá požadavkům teorie.

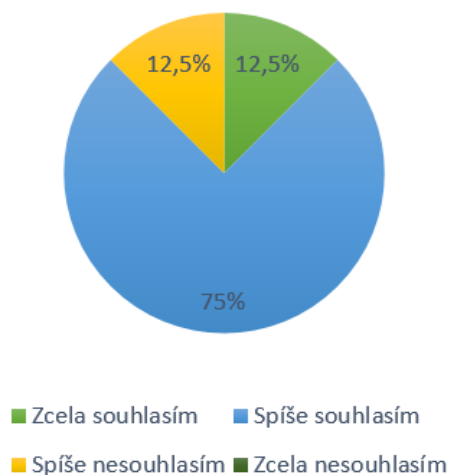
Výrok č. 19 – Mám možnost se otevřeně vyjadřovat k problémům v organizaci.



Graf 19: Četnost odpovědí výroku č. 19

S výrokem zcela souhlasí 9 (22,5%) respondentů, dalších 24 (60%) se ztotožňuje s možností „Spíše souhlasím“ a 7 (17,5%) se přiklání k možnosti „Spíše nesouhlasím“. Zcela a spíše souhlasí celkem 82,5% respondentů, což umožňuje považovat výrok za potvrzený.

Výrok č. 20 – Sdílím své názory s kolegy.



Graf 20: Četnost odpovědí výroku č. 20

U posledního výroku si získaly možnosti „Zcela souhlasím“ a „Spíše nesouhlasím“ stejný počet odpovědí, tedy 5 (12,5%). Nejvíce dotázaných zvolilo možnost „Spíše souhlasím“, celkem 30 (75%). Výrok je možné považovat za potvrzený, jelikož součet kladných odpovědí činí 87,5%.

6.5 Diskuze

Na základě získaných dat v dotazníkovém šetření, které zkoumalo odbor XY v organizaci XY, lze konstatovat, že zaměstnanci vnímají klima organizace s ohledem na sociální vztahy pozitivně. V kapitole 6.2 bylo řečeno, že jsou výroky rozděleny do třech kategorií: **komunikace**, **organizace** a **konflikty**. V následujících odstavcích budou shrnuty zjištění z daných kategorií.

Všechny výroky zahrnující téma **komunikace** (1, 2, 5, 6, 7, 8, 10, 12, 13, 18 a 20) je možné považovat za potvrzené, jelikož součet kladných odpovědí vždy přesahoval stanovenou hranici 75%. Kladné odpovědi všech vybraných výroků kromě č. 20 se pohybují kolem 90% či tuto hranici dokonce přesahují. U jediných dvou tvrzení (č. 6 a 7) zvolili respondenti také možnost „Zcela nesouhlasím“, v ostatních případech nebyla vůbec zvolena. Výroky č. 12 a 13 byly položeny v dotazníku s ohledem na kapitolu 4.2, kde je uvedena teorie pana Nového, která zní, že Češi upřednostňují otevřenou komunikaci na pracovišti. Odpovědi dotazovaných jsou srovnatelné s tímto tvrzením, jelikož respondenti odpověděli v obou tvrzeních kladně.

Kategorie **organizace** zahrnovala výroky č. 4, 9, 11, 14, 16 a 17. Všechny výroky kromě posledního (č. 17) lze považovat za potvrzené. Jelikož výrok č. 17 zkoumající pracovní nasazení (viz kapitola 4.5) nebyl potvrzen, nelze říci, že je pracovní nasazení zaměstnanců ovlivněno hodnocením. Výrok č. 16 zkoumající profesní rozvoj vychází z kapitoly 4.4, kde je uvedeno, že pokud chce management zajistit svým zaměstnancům lepší pracovní podmínky, měl by usilovat o jejich profesní rozvoj. V případě odboru XY v organizaci XY toto

tvrzení souhlasí, jelikož více než 75% zaměstnanců odpovědělo, že jim je profesní rozvoj umožněn.

Poslední kategorie zahrnující **konflikty** obsahuje výroky č. 3, 15 a 19, přičemž všechny je možné považovat za potvrzené. U výroku č. 3 a 15 respondenti zvolili pouze kladné odpovědi. V kapitole 4.3 je uvedeno, že v případě potřeby se Češi uchylují k aktivnějšímu přístupu a snaží se konflikt vyřešit. Toto tvrzení lze ze získaných odpovědí výroků č. 3, 15 a 19 také potvrdit.

Respondenti nejčastěji odpovídali na výroky kladně, tedy „Zcela souhlasím“ nebo „Spíše souhlasím“. Odpověď „Zcela nesouhlasím“ byla použita pouze u 6 výroků z 20. Nejvíce kladných odpovědí si získala tvrzení č. 3, 9, 12, 13 a 15. Nejméně kladných odpovědí získal výrok č. 17.

Výzkumná otázka zkoumala, jak zaměstnanci odboru XY v organizaci XY vnímají klima organizace s ohledem na sociální vztahy. Na základě získaných dat lze konstatovat, že zaměstnanci odboru XY v organizaci XY vnímají klima organizace s ohledem na sociální vztahy pozitivně.

Odpovědi respondentů mohou být částečně zkresleny, jelikož rozhodnutí mohly ovlivnit různé faktory. Jedná se například o způsob, jakým si vyložili dané tvrzení či delší čas na vyplnění, díky kterému se nabízela možnost změnit v průběhu vyplňování názor. Výroky byly uzpůsobeny tak, aby nad nimi nemuseli respondenti dlouho přemýšlet a mohli odpovědět spontánně, nicméně stále je možnost, že přes snahu o jasnou a výstižnou formulaci nemusel každý respondent rozumět výroku stejně. Proto si uvědomuji možnost částečného zkreslení dotazníku.

Závěr

Hlavním cílem bakalářské práce bylo identifikovat klima organizace s ohledem na sociální vztahy, čehož bylo dosaženo v teoretické části pomocí definování teoretických východisek, popisu teorií a vysvětlení základních pojmů vztahujících se ke klimatu, kultuře a prostředí organizace. Sociální vztahy byly taktéž definovány společně se zaměřením na konflikty na pracovišti. Na cíl práce navazuje výzkumná otázka, která měla za úkol zjistit, jak zaměstnanci odboru XY v organizaci XY vnímají klima organizace s ohledem na sociální vztahy. Odpověď byla zjištěna pomocí dotazníkového šetření, které je interpretováno v praktické části.

Úvodní kapitola byla věnována prostředí, organizaci, organizačnímu klimatu a kultuře, kde se definovaly základní pojmy a popisovaly teorie vztahující se k tématu. Následující kapitola zkoumala sociální vztahy společně s definicemi pojmů spjatých s tématem. Další kapitola popisovala české pracovní prostředí a zjištěné poznatky byly v závěru praktické části komparovány s výsledky výroků vycházejících z této kapitoly. Konec teoretické části byl věnován konfliktům na pracovišti, vymezení teoretických východisek, pojmů a přístupů k řešení.

V praktické části se pomocí dotazníkového šetření hledala odpověď na výzkumnou otázku vycházející z cíle práce. Nejprve byl uveden cíl výzkumu a výzkumná otázka, poté metoda výzkumu, výběr respondentů a nejzásadnější kapitola se věnovala interpretaci zjištěných výsledků. Po interpretaci následovala diskuze společně se shrnutím získaných odpovědí a komparací vybraných zjištění s teoretickými poznatky. Díky dotazníkovému šetření bylo zjištěno, že zaměstnanci odboru XY organizace XY vnímají klima organizace s ohledem na sociální vztahy pozitivně.

Bakalářská práce vedla ke zjištění, že je klima organizace úzce spjato se vztahy na pracovišti a obě složky se navzájem ovlivňují. Organizace by se měla snažit pozitivně ovlivnit tyto činitele, jež přispívají ke spokojenosti zaměstnanců. Téma klimatu organizace je velmi široké a dá se definovat z mnoha hledisek. Současně je velmi přínosné pro jakoukoli organizaci, která usiluje o zlepšení podmínek na pracovišti, ale také pro veřejnost, která se chce obohatit o znalosti často užívané v praxi.

Seznam použité literatury

1. Armstrong, M. (1999). *Personální management*. Praha: Grada Publishing.
2. Armstrong, M. (2002). *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing.
3. Arnold, J., Silvester, J., Patterson, F., Robertson, I. T., Cooper C. L., & Burnes, B. (2007). *Psychologie práce: pro manažery a personalisty*. Brno: Computer Press.
4. Bednář, V., & kol. (2013). *Sociální vztahy v organizaci a jejich management*. Praha: Grada Publishing.
5. Bělohávek, F. (1996). *Organizační chování*. Olomouc: Rubico.
6. Brooks. I. (2003.) *Firemní kultura: jedinci, skupiny, organizace a jejich chování*. Brno: Computer Press.
7. Cejthamr, V., & Dědina, J. (2010). *Management a organizační chování*. Praha: Grada Publishing.
8. Geist, B. (2000). *Psychologický slovník*. Praha: Vodnář.
9. Geist, B. (1992). *Sociologický slovník*. Praha: Victoria Publishing.
10. Guangdong, W., Cong, L., Xianbo, Z., & Jian, Z. (2017). Investigating the relationship between communication-conflict interaction and project success among construction project teams. *International Journal Of Project Management*. 35(8), 1466-1482. Citováno dne 16. 3. 2018. Dostupné z: <https://bit.ly/2IHR0Lo>.
11. Hartl, P., & Hartlová, H. (2015). *Psychologický slovník*. Praha: Portál.
12. Hayes, N. (2005). *Psychologie týmové práce*. Praha: Portál.
13. Holá, L. (2003). *Mediace: způsob řešení mezilidských konfliktů*. Praha: Grada Publishing.
14. Koubek, J. (2001). *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press.
15. Maříková, H., Petrušek, M., & Vodáková, A. (1996). *Velký sociologický slovník*. I, A-O. Praha: Karolinum.

16. Maříková, H., Petrusek, M., & Vodáková, A. (1996). *Velký sociologický slovník*. II, P-Ž, Praha: Karolinum.
17. Nakonečný, M. (2005). *Sociální psychologie organizace*. Praha: Grada Publishing.
18. Nový, I., Schroll-Machl, S. (2001). *Interkulturní komunikace v řízení a podnikání*. Praha: Management Press.
19. Palán, Z. (2002). *Výkladový slovník: lidské zdroje: výchova, vzdělávání, péče, řízení*. Praha: Academia.
20. Průcha, J., & Veteška, J. (2014). *Andragogický slovník*. Praha: Grada Publishing.
21. Sillamy, N. (2001). *Psychologický slovník*. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci.
22. Šišková, T. (2012). *Facilitativní mediace: řešení konfliktu prostřednictvím mediátora*. Praha: Portál.
23. Šmahaj, J., & Cakirpaloglu, P. (2015). Pracovní motivace: teorie, praxe a nové výzkumné perspektivy a směřování. *E-psychologie*, 9(4), 24-37. Citováno dne 29. 10. 2017. Dostupné z: <https://bit.ly/2FYV904>.
24. Štikar, J., Rymeš, M., Riegel, K., & Hoskovec, J. (2003). *Psychologie ve světě práce*. Praha: Karolinum.
25. Tureckiová, M. (2004). *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada Publishing.
26. Zahrádková, E. (2005). *Teambuilding – cesta k efektivní spolupráci*. Praha: Portál.

Seznam grafů

Graf 1: Četnost odpovědí výroku č. 1.....	30
Graf 2: Četnost odpovědí výroku č. 2.....	31
Graf 3: Četnost odpovědí výroku č. 3.....	32
Graf 4: Četnost odpovědí výroku č. 4.....	32
Graf 5: Četnost odpovědí výroku č. 5.....	33
Graf 6: Četnost odpovědí výroku č. 6.....	33
Graf 7: Četnost odpovědí výroku č. 7.....	34
Graf 8: Četnost odpovědí výroku č. 8.....	34
Graf 9: Četnost odpovědí výroku č. 9.....	35
Graf 10: Četnost odpovědí výroku č. 10.....	35
Graf 11: Četnost odpovědí výroku č. 11.....	36
Graf 12: Četnost odpovědí výroku č. 12.....	36
Graf 13: Četnost odpovědí výroku č. 13.....	37
Graf 14: Četnost odpovědí výroku č. 14.....	37
Graf 15: Četnost odpovědí výroku č. 15.....	38
Graf 16: Četnost odpovědí výroku č. 16.....	38
Graf 17: Četnost odpovědí výroku č. 17.....	39
Graf 18: Četnost odpovědí výroku č. 18.....	39
Graf 19: Četnost odpovědí výroku č. 19.....	40
Graf 20: Četnost odpovědí výroku č. 20.....	40

Seznam obrázků

Obrázek 1: Cejthamr & Dědina (2010, s. 266)	24
Obrázek 2: Bělohávek (1996, s. 134)	25

Seznam příloh

Příloha č. 1: Dotazník	50
------------------------------	----

Příloha č. 1: Dotazník

Vážená paní/vážený pane,

jmenuji se Diana Najzarová a jsem studentkou Univerzity Palackého v Olomouci, obor Sociologie - Andragogika. Obracím se na Vás s prosbou o vyplnění tohoto dotazníku, který slouží pro mou bakalářskou práci s názvem „Sociální vztahy jako významný činitel klimatu organizace“. Cílem dotazníku je zjistit, jak zaměstnanci vnímají klima organizace s ohledem na sociální vztahy.

Dotazník je zcela anonymní a slouží pouze pro účely mé bakalářské práce. Má 20 otázek a jeho vyplnění by Vám nemělo zabrat více než 5 minut. Při vyplňování prosím vyberte možnost, která nejvíce vystihuje vaši odpověď.

Velice Vám děkuji za vyplnění tohoto dotazníku a přeji Vám hezký den.

Výrok	Zcela souhlasím	Spíše souhlasím	Spíše nesouhlasím	Zcela nesouhlasím
1. Kolegové se ke mně chovají upřímně.				
2. Mohu svým kolegům důvěřovat.				
3. Konflikty na pracovišti řešíme konstruktivně.				
4. Na pracovišti převládá pozitivní atmosféra.				
5. Jsem spokojen/a s kolektivem na pracovišti.				
6. Můj názor je v kolektivu respektován.				
7. Spolupráce s kolegy mě motivuje k lepším výkonům.				

Výrok	Zcela souhlasím	Spíše souhlasím	Spíše nesouhlasím	Zcela nesouhlasím
8. V případě potřeby se mohu obrátit na pomoc kolegů.				
9. Vyhovuje mi pracovní prostředí.				
10. Respektuji názory mých kolegů.				
11. Jsem spokojen/a s postupy, které organizace uplatňuje.				
12. Upřednostňuji otevřenou komunikaci s kolegy.				
13. Upřednostňuji otevřenou komunikaci s nadřízenými.				
14. Vyhovuje mi styl řízení organizace.				
15. Pokud nastane konflikt na pracovišti, snažíme se jej s kolegy řešit.				
16. Je mi umožněn profesní rozvoj.				
17. Mé pracovní nasazení je ovlivněno hodnocením.				
18. Mohu své kolegy požádat o spolupráci.				
19. Mám možnost se otevřeně vyjadřovat k problémům v organizaci.				
20. Sdílím své názory s kolegy.				