

UNIVERZITA JANA AMOSE KOMENSKÉHO PRAHA

BAKALÁŘSKÉ KOMBINOVANÉ STUDIUM

2012 – 2015

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Tomáš Brandejs

Zdravé sociální klima firmy

Praha 2015

Vedoucí bakalářské práce: JUDr. Lenka Papíková

JAN AMOS KOMENSKY UNIVERSITY PRAGUE

BACHELOR PART TIME STUDIES

2012 - 2015

BACHELOR THESIS

Tomáš Brandejs

Healthy social climate of company

Prague 2015

The Bachelor Thesis Work Supervisor:

JUDr. Lenka Papíková

Prohlášení

Prohlašuji, že předložená bakalářská práce je mým původním autorským dílem, které jsem vypracoval samostatně. Veškerou literaturu a další zdroje, z nichž jsem při zpracování čerpal, v práci řádně cituji a jsou uvedeny v seznamu použitých zdrojů.

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v univerzitní knihovně.

V Praze dne 21. ledna 2015

Tomáš Brandejs

Poděkování

Chtěl bych poděkovat vedoucí mé bakalářské práce JUDr. Lence Papíkové za profesionální vedení, připomínky a doporučení poskytnuté při konzultacích.

Anotace

Tato bakalářská práce se zabývá tématem zdravého sociálního klimatu firmy. Práce je rozdělena na teoretickou a praktickou část. V teoretické části práce jsou vysvětleny základní pojmy pojící se ke zdravému sociálnímu klimatu firmy, dále pak vztah člověka a práce, pracovní skupina a vliv komunikace na zdravé klima firmy. Teoretická část je doplněna o průzkum v malých, středních a velkých firmách zaměřený na faktory ovlivňující vznik a rozvoj zdravého klimatu firmy.

Klíčová slova

Dotazníkové šetření, firemní komunikace, motivace, pracovní skupina, sociální klima, sociální skupina, vztahová patologie.

Annotation

This bachelor thesis is dealing with healthy social climate of company. The thesis is divided into theoretical and practical part. The theoretical part deals with explanation of the key concepts of healthy social climate of company, relationship between human and work, work groups and influence of company communication to healthy climate of company. The theoretical part is supplemented by a survey on small, medium and big companies which is focused on factors influencing creation and development of healthy climate.

Key words

Corporate communication, motivation, relations pathology, social climate, social group, survey, work group.

OBSAH

ÚVOD.....	8
TEORETICKÁ ČÁST.....	10
1 SOCIÁLNÍ KLIMA.....	10
1.1 Základní vymezení pojmu	11
1.2 Typy a vlastnosti zdravého sociálního klimatu ve firmě	11
1.3 Působnost sociálního klimatu ve firmě.....	13
1.4 Nezdravé sociální klima.....	18
2 SOCIÁLNÍ A PRACOVNÍ SKUPINY A PRACOVNÍ TÝMY.....	20
2.1 Sociální skupina a její dělení	21
2.2 Pracovní tým.....	22
2.2.1 Týmové role.....	22
2.3 Pracovní skupina.....	24
2.3.1 Rozdělení pracovních skupin.....	24
2.4 Vývoj skupiny.....	25
2.5 Skupinové normy.....	26
2.6 Skupinové role.....	27
3 VLIV KOMUNIKACE NA SOCIÁLNÍ KLIMA	30
3.1 Problémová komunikace.....	31
3.2 Patologické vztahy na pracovišti	33
PRAKTICKÁ ČÁST	38
4 DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ	38
4.1 Otázky a hypotézy	39
4.2 Průzkumný vzorek	40
4.3 Výsledky průzkumu.....	41
4.4 Vyvrácení či potvrzení hypotéz	54
ZÁVĚR	58
SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ.....	61
SEZNAM TABULEK A GRAFŮ.....	63
SEZNAM PŘÍLOH.....	64

ÚVOD

Na každého pracujícího člověka bez rozdílu věku, má velký vliv právě zaměstnání, neboť v něm mnoho lidí tráví většinu svého času. Člověk je také ve většině případů v zaměstnání součástí pracovní skupiny, kde spolu s ostatními členy vytváří pracovní klima a tak má ve své podstatě možnost pracovní klima ovlivnit a to ať už pozitivním tak i negativním způsobem. Pokud zaměstnanci znají cíle firmy a její strategii, jsou schopni se s firmou ztotožnit a cílů lépe dosáhnout. Aby zaměstnanci spolupracovali na dosahování cílů, musí se v pracovním prostředí dobře cítit. Ze strany zaměstnavatele je tedy důležité, aby zajistil zaměstnanci příjemné a vyhovující pracovní prostředí, technické vybavení na pracovišti, přiměřenou teplotu, správné osvětlení atd. Tyto faktory včetně sociálních a fyziologických podmínek působí na chování zaměstnanců, motivaci k práci a spokojenost v zaměstnání. Jsou to přece právě zaměstnanci, kteří dělají firmu úspěšnou. Lidé, kteří pracují v nevyhovujících podmínkách, působí na ně stres, špatný způsob vedení, většinou nevykonávají svou práci dobře a nejsou schopni plnit očekávání zaměstnavatele, což ve finále vede ke vzniku konfliktů.

Tématem této bakalářské práce je zdravé sociální klima firmy. Hlavním důvodem proč si autor zvolil toto téma je, přesvědčení o tom, jak právě pracovní klima ve firmě ovlivňuje výkon a spokojenost zaměstnanců a ne každý má o důležitosti zdravého klimatu na pracovišti dostatečné znalosti.

Hlavním cílem práce bude přiblížení problematiky důležitosti zdravého sociálního klimatu ve firmě, se zaměřením na faktory ovlivňující toto klima a jejich analýzu. V teoretické části se bude autor věnovat objasnění teoretických pojmů souvisejících se sociálním klimatem firmy. V první kapitole se bude zabývat pojmem klima, jeho vlastnostmi a typy. Velká část kapitoly je věnována působnosti sociálního klimatu na firmu a zaměstnance. Ve druhé kapitole se bude autor věnovat vztahu člověka a práce. Vzhledem k tomu, zaměstnanci pracují ve skupinách a týmech, zaměří se na charakteristiku pracovních skupin, jejich tvorbou, soudržnost, skupinové role a normy, bude vyzdvížena především důležitost dobrého vedení. Protože se autor domnívá, že má velký podíl na zdravém sociálním klimatu firmy komunikace mezi zaměstnanci, třetí kapitola bude popisovat, jaký vliv má komunikace mezi zaměstnanci na zdravé sociální

klima firmy. Zaměřena bude na problémovou komunikaci mezi zaměstnanci a patologické vztahy na pracovišti.

Teoretická část bude podpořena výsledky průzkumu založené na dotazníkovém šetření internetové populace, které bude součástí této práce. Autor dotazníkové šetření prováděl u respondentů – mužů a žen, pracujících ve firmách o rozdílném počtu zaměstnanců, aby poukázal na případné rozdíly v udržování klimatu na pracovišti v různě velkých firmách.

V praktické části bude poukázáno na faktory ovlivňující klima firmy, na to jak ovlivňuje klima firmy osobní život zaměstnanců a spokojenost zaměstnanců ve firmě, které pracují a jak vnímají vztahy na pracovišti. Dle vlastních zkušeností se autor domnívá, že více než polovina všech respondentů se bude ve svém zaměstnání cítit dobře a považovat klima firmy za zdravé. V praktické části bude dále objasněn průzkumný cíl a prezentovány budou také autorovi hypotézy, které se pokusí na základě průzkumu internetové populace potvrdit nebo vyvrátit. Výsledky průzkumu, budou náležitě okomentovány a zaznamenány v grafech. V závěru praktické části práce, po vyhodnocení výsledku autor poukáže na to, jak zdravé sociální klima ve firmě udržovat.

TEORETICKÁ ČÁST

1 SOCIÁLNÍ KLIMA

Zdravé sociální klima firmy je základem toho, aby firma mohla prosperovat a plnohodnotně fungovat. Sociální klima jako takové můžeme definovat jako klima pracovní či pracovní prostředí, pracovní atmosféru.

Každý z nás touží pracovat v ideálním pracovním prostředí, nicméně každý z nás vnímá pojem ideální pracovní prostředí jinak a to v souvislosti s činností, kterou vykonává. Pracovní prostředí by se obecně dalo popsat jako souhrn všech pracovních podmínek a to jak technologickým, materiálních či společenských, které ovlivňují zaměstnance. V širším pojetí bychom mohli rozdělit faktory podílející se na utváření pracovního prostředí či klimatu firmy na faktory formální (uspořádání, vybavení, vymezení pracoviště, jeho vymalování, mikroklimatické podmínky, dále pak činnostní faktory (odměňování, motivace, rozvoj atd.), vztahové faktory a bezpečnostní. Úroveň a skladba pracovního prostředí zaměstnance ovlivňuje tak, že si to mnozí z nás ani nedovedou představit. Vzhledem k tomu, že se každý stane členem nějaké pracovní skupiny, do které se musíme umět adaptovat, je velice důležité, jaké klima v daném pracovním prostředí panuje. Adaptace, tedy začleňování na pracoviště, kde panují nepříznivé pracovní podmínky, je pro jedince mnohem hůře snesitelnější, než adaptace do pracovního prostředí s pozitivně vystavěnými pracovními podmínkami a zdravím sociálním klimatem. Rozdílnost nároků každého jedince by v pracovním prostředí měla být respektována. Vedení společnosti by mělo být schopno rozeznávat potřeby každého pracovníka.

Úkolem každé společnosti, organizace či firmy je dosahovat stanovených cílů a zisku. K tomu je zapotřebí, aby zaměstnanci podávali ten nejlepší výkon. Klima na pracovišti má velice výrazný vliv na motivaci zaměstnanců k výkonu. Na utváření pozitivního zdravého klimatu uvnitř firmy má vliv především úroveň mezilidských vztahů ve skupině, fungující komunikace mezi jednotlivými členy skupiny a vedením a styl řízení ve firmě. Vzájemné vztahy zaměstnanců ve firmě se odráží na spokojenosti jednotlivých pracovníků a v návaznosti na to i na jejich výkonu a chuti pracovat.

1.1 Základní vymezení pojmu

V zájmu každého vedení podniku je vytvářet vhodné sociální klima, aby zaměstnanci pracovali efektivně a ochotně, k čemuž musí být dostatečně motivováni. Firemní klima utváří to, jak zaměstnanci společnost vnímají a zároveň to jaké podmínky společnost zaměstnancům pro vykonávání jejich činnosti připravila. Podnikové nebo firemní klima se týká pocitu sounáležitosti, morálky, uvědomení si hodnot organizace a atmosféry. Sociální klima firmy je totiž založeno na vnímání firmy jejími zaměstnanci a vypovídá o tom, co si její zaměstnanci o firmě myslí. Sociální klima firmy je charakterizováno vztahy mezi nadřízenými a podřízenými, a vztahy mezi lidmi a organizací. Na tyto vztahy má vliv styl řízení, vzájemné působení formálních struktur a chování lidí ve firmě. I přesto, že má většina firem podobné normy a rysy, jsou svým sociálním klimatem individuální.¹

Sociální klima na pracovišti, je také označováno jako klima psychologické. Podmiňuje pracovní jednání pracovníků, průběh i výsledky jejich pracovní činnosti. *„Sociální klima lze také chápat jako naladění lidí v organizaci, které je důsledkem určitých organizačních a interpersonálních vlivů na jejich subjektivní vnímání a prožívání, projevuje se v jejich mínění na základě osobních i zprostředkovaných zkušeností a může působit na utváření jejich pracovních postojů. Naladění lidí je důsledkem jejich individuálního, emocionálního i racionálního hodnocení dění organizace. Mínění lidí charakterizuje obraz organizace tak, jak ji zaměstnanci vnímají.“*²

1.2 Typy a vlastnosti zdravého sociálního klimatu ve firmě

Na formování a utváření zdravého sociálního klimatu se podílí mnoho faktorů. Velký a zásadní vliv mají právě normy, hodnoty, vztahy a jednání ve firmě. Vlivy na straně firmy působící významně na klima uvnitř firmy jsou image firmy, dobré jméno, firemní strategie, pozice firmy na konkurenčním trhu, firemní etika, organizační struktura firmy, řízení a vedení lidí a v neposlední řadě pracovní podmínky. Pozice a role jedinců ve

¹ CEJTHAMR, Václav a Jiří DĚDINA. *Management a organizační chování*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010, s 269. ISBN 978-80-247-3348-7.

² KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010, s. 20. ISBN 978-80-247-2497-3.

skupině pracovníků, skupinové normy, vztahy mezi jedinci na pracovišti, styl vedení nadřízeného, osobnostní rysy jednotlivých členů skupiny, hrají také významnou roli ve formování a zachovávání zdravého sociálního klimatu.

Mezi základní vlastnosti zdravého firemního klimatu patří:

- *„možnost osobního a kariérního růstu,*
- *loajalita, sžití se s firmou a firemní kulturou, pocit, že je zaměstnanec plnohodnotným členem firmy,*
- *smysluplnost pracovní náplně, zájem o kvalitu pracovních podmínek,*
- *spravedlivý systém odměňování, založený na pozitivní motivaci,*
- *respektování lidských potřeb a očekávání, chápání individuálních rozdílů a vlastností,*
- *uznání psychologické úmluvy mezi jednotlivci a firmou,*
- *manažerský styl vedení a chování odpovídá konkrétní pracovním situacím,*
- *otevřená diskuse o problémech, snaha o odstranění možných konfrontací,*
- *vzájemná důvěra a uznání, podpora na všech stupních organizace,*
- *spravedlivé zacházení s rovnými podmínkami pro všechny pracovníky,*
- *organizace fungující demokraticky, se skutečnými možnostmi podílet se na rozhodování“³.*

Pokud tedy chce vedení firmy zlepšit sociální klima na pracovišti, mělo by se zaměřit na výše uvedené faktory ovlivňující firemní klima, avšak není pravidlem, že příznivé firemní klima zaručí vyšší výkonnost zaměstnanců.

Typologie sociálního klimatu:

Dle různého pohledu můžeme klima rozdělit na klima sociálně psychologické, organizační, emoční, zdravé, pozitivní atd.

Sociální klima utváří vztahy zaměstnanců na pracovišti. Je na něj možné nahlížet z více pohledů *„sociální klima, ve smyslu kvality vztahů mezi sociálními partnery (vedením podniku a odbory). Když existuje dialog, podepsání dohod atd., dá mluvit o „dobrém klimatu“. Porovnává se „špatným nebo konfliktním klimatem“, v němž dialog neexistuje*

³ CEJTHAMR, Václav a Jiří DĚDINA. *Management a organizační chování*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010, s 269. ISBN 978-80-247-3348-7.

a které může vést ke stávkám a sociální klima ve smyslu kvality každodenních vztahů mezi sociálními skupinami (ředitelství, vedení útvarů, pracovní týmy)“⁴

Organizační klima by se velice všeobecně dalo charakterizovat jako atmosféra na pracovišti, tedy vztahy mezi zaměstnanci, jejich názory, hodnoty, rozpoložení řízení a způsob vedení firmy. Podle Nakonečného lze organizační klima rozdělit do tří skupin:

- *„klima s orientací na moc (přísně autoritativní styl řízení) – armáda*
- *klima s orientací na interakci (mírně neformální styl řízení) – vědecká skupina*
- *klima s orientací na výkon (autonomie zaměstnanců) – obchod s potravinami.“⁵*

Emoční klima můžeme charakterizovat jako emoční rozpoložení firmy. Špatné emoční klima má jasně negativní dopad na produktivitu zaměstnanců a prosperitu firmy. Na firmu má pak tedy emoční klima velký vliv.

1.3 Působnost sociálního klimatu ve firmě

Klima ovlivňuje a působí na chod celé firmy. Nejvíce ze všeho zdravé sociální klima ovlivňuje motivaci zaměstnanců, spokojenost, vztahy mezi nimi, jejich výkon a soukromý život zaměstnanců.

Spokojenost zaměstnanců

Pracovní spokojenost, nebo také spokojenost s prací můžeme považovat za velice důležitou součást motivace zaměstnance a tedy i sociálního klimatu na pracovišti. Spokojenost s prací je určitým vyjádřením postoje zaměstnance. To jestli budou zaměstnanci spokojeni či nikoliv se jednoznačně může promítnout na jejich pracovním výkonu. Existuje vzorec *„ skóre motivačního potenciálu, který se vyjadřuje jako součin:*

- *smysluplnosti práce (rozmanitost vykonávaných činností, určitost úkolů a významnost vykonávané práce pro organizaci),*
- *autonomie (samostatnosti), kterou má pracovník při rozhodování o způsobu plnění úkolů (dosahování cílů),*
- *zpětné vazby, jež se mu dostává o jeho výkonu od okolí.“⁶*

⁴ LIVIAN, Yves-Frédéric a Lenka PRAŽSKÁ. *Řízení lidských zdrojů v Evropě: (srovnání s Českou republikou)*. 1. vyd. Praha: HZ, 1997, s. 40. ISBN 808600919x.

⁵ NAKONEČNÝ, Milan. *Sociální psychologie organizace*. 1. vyd. Praha: Grada, 2005. s. 108. ISBN 80-247-0577-x.

Autor si nicméně nemyslí, že spokojený zaměstnanec nutně musí být i zaměstnancem výkonným, neboť byl sám součástí pracovní skupiny, kde byli spokojení zaměstnanci, ale nebyli tak výkonní, jak by se od nich mohlo očekávat.

Koheze zaměstnanců

Pokud bude v prostředí, ve kterém člověk pracuje, zdravé sociální klima, pak nebude mít potřebu změny. Koheze neboli soudržnost „je celková přitažlivost skupiny pro její členy.“⁷ Míra soudržnosti zaměstnanců ve skupině je ovlivněna:

- komunikačními dovednostmi jednotlivých zaměstnanců,
- podobností práce,
- podobnými nebo stejnými zájmy,
- velikostí skupiny (čím menší pracovní skupina, tím větší je soudržnost),
- fyzickou blízkostí na pracovišti,
- osobnostmi jednotlivých členů skupiny, neboť určité kombinace osobností mají větší soudržnost než některé jiné,
- spokojeností s vykonávanou činností, finanční odměnou a jinými odměnami, schopnostmi vedoucího a komplexně s celou organizací.

Zaměstnanecké vztahy

Mezilidské vztahy mají různou formu a podobu. V rámci firmy i v rámci jednotlivých pracovních skupin je pro zachování zdravého sociálního klimatu nutné, aby mezilidské vztahy mezi jednotlivými zaměstnanci byli na dobré úrovni. U pracovních vztahů většinou platí to, že se jedná o vztah podmíněný, tedy „něco za něco“. Armstrong uvádí že „Cílem je vytvářet klima, v němž jde prostřednictvím partnerství mezi managementem a pracovníky a jejich odbory, udržovat produktivní a harmonické vztahy.“⁸ Od vztahů mezi kamarády se jednoznačně liší, jsou totiž podmíněny našimi každodenními úkoly, či způsobem práce, kterou vykonáváme. Kolegové, kteří pracují každý den na stejném místě a vykonávají stejnou činnost, často sdílejí stejné sociální a

⁶ TURECKIOVA, Michaela. *Organizační chování: Teoretická východiska a trendy personálního managementu*. 1. vyd. Praha: Universita Jana Amose Komenského Praha, 2009, s. 22. ISBN 978-80-86723-66-2.

⁷ MIKULÁŠTÍK, Milan. *Komunikační dovednosti v praxi*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010, s. 204. Manažer. ISBN 978-80-247-2339-6.

⁸ ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy : 10. vydání*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, s. 31. ISBN 978-80-247-1407-3.

interpersonální aktivity. Hlavně na sebe působí tím, jak se podílejí na pracovním procesu. „*V práci na sobě lidé oceňují hlavně pracovní výkonnost, dovednosti a mistrovství. V přátelských vztazích toto oceňování nehraje prioritní úlohu.*“⁹ Každý vztah obecně, ať už se jedná o pracovní či jiný, vzniká na základě povrchní komunikace. V případě, že vznikne určitá sympatie, pak obě strany začnou podnikat kroky k rozvoji vztahu.

Na počátku každého vztahu hraje velkou roli fyzická přitažlivost, oblečení, názory, a postoje. Jakmile se rozvine konverzace, vznikají první dojmy. Člověk hledá společné zájmy a tzv. sonduje. Jakmile partneři nebo spolupracovníci objeví společná témata, zájmy, začínají spolu trávit více času, hovoří o velmi osobních věcech a začínají se psychicky sebeodhalovat. V tomto případě se dá hovořit o prohlubování vztahu, rozvíjí se vzájemná důvěra a porozumění. Vztah v této fázi má podobu přátelství nebo kamarádství. Abychom udrželi vztah v pozitivní rovině, měli bychom se řídit těmito pravidly:

- zastávat se druhých před jinými v případě že nejsou přítomni a podporovat je,
- vzájemně si důvěřovat a sdílet informace o úspěších i neúspěších,
- snažit se o to, aby se ostatní v mé přítomnosti cílili dobře,
- pomáhat druhým.

Většina pracovních vztahů je stanoveno formálním systémem pracoviště a činnosti, kterou člověk vykonává. Mimo vztahy formální, se prolínají do pracovního života i vztahy neformální. Tyto vztahy pak lidem pomáhají k tomu, aby se jim lépe pracovalo, měli svou práci rádi a odváděli ji dobře. V zaměstnání může mezi jednotlivými členy vznikat mnoho typů vztahů. Vztahy mezi zaměstnanci navzájem, vztahy mezi nadřízenými a podřízenými, vztahy mezi zaměstnanci a zákazníky, vztahy vzájemných nároků, vzájemné odpovědnosti, vzájemné spolupráce, vzájemné pomoci a vztahy konkurence. Ve vztazích na pracovišti člověk uspokojuje spoustu sociálních potřeb, jako je potřeba kontaktu s lidmi. Je velmi důležité si uvědomit, že pro většinu lidí jsou dobré pracovní vztahy a dobrá spolupráce s kolegy velmi cenné a případné problémy

⁹ MIKULÁŠTÍK, Milan. *Komunikační dovednosti v praxi*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010, s. 75. Manažer. ISBN 978-80-247-2339-6.

s ostatními kolegy nebo nadřízenými zvládají velice obtížně. Někdy mohou vést špatné vztahy na pracovišti k odchodu zaměstnanců ze zaměstnání.

Konflikty na pracovišti

Konflikt je součástí našich každodenních životů. Konflikty na pracovišti mohou být buď příčinou, nebo důsledkem nezdravého sociálního klimatu. Mezi jednotlivými zaměstnanci se konflikty objevují téměř vždy. Společným jmenovatelem konfliktů je existence neřešených problémů mezi zaměstnanci či jednotlivými pracovními skupinami uvnitř firmy. *„Konflikt představuje situaci, v níž jedna strana usiluje o dosažení určitého cíle, zatímco druhá strana se jí v tom snaží zabránit, resp. představuje situaci, kdy se obě strany snaží o dosažení stejného cíle, kterého však může dosáhnout pouze jedna z nich.“*¹⁰

Mezi nejčastější příčiny vzniku konfliktů na pracovišti patří:

- špatná organizace pracovních činností, neúplné vymezení kompetencí a odpovědnosti ze strany vedoucího pracovníka,
- rozdílnost zájmů mezi pracovníky, vztahy mezi nařízenými a podřízenými, špatný systém v odměňování a hodnocení zaměstnanců,
- rozdílné typy osobností na jednom pracovišti.

Ne každý konflikt je možné jednoduše vyřešit, někdy se dokonce může zdát, že konfliktní situace nemá řešení. Pokud se do konfliktní situace dostaneme se držet určitých pravidel, abychom konflikt byli schopni vyřešit v pozitivním slova smyslu. V první řadě je důležité, abychom dali druhému prostor k tomu říct svůj názor. Neměli bychom křičet, urážet, zvyšovat hlas. Neměli bychom znehodnocovat to, čeho si osoba, se kterou jsme v konfliktu, váží. Měli bychom mluvit pouze o aktuálním problému a nevracet se ke starým problémům. Cílem vyřešení konfliktu by mělo být hledání pravdy, nikoliv zvítězit. Jednou z nejdůležitějších věcí je hledání kompromisů, nejlepším způsobem je, když nalezneme na názoru druhého něco pozitivního a vyzvedneme to a tím pádem také negativně zhodnotíme alespoň nějakou část svého přístupu a pohledu na věc, kvůli které konflikt vznikl. *„Jedním z nejméně efektivních nástrojů prevence konfliktů a vytváření zdravých pracovních vztahů je fungující systém*

¹⁰ PAUKNEROVÁ, Daniela. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. 3. vyd. Praha: Grada, 2012, s. 200. ISBN 978-80-247-3809-3.

*komunikace. Jde při něm jednak o to, aby pracovníci byli přiměřeně a včas informováni o všem, co se jich nějakým způsobem dotýká či co by je mohlo v organizaci zajímat.*¹¹

Výkonnost zaměstnanců

Klima na pracovišti má velký vliv i na výkonnost zaměstnanců. Je logické, že ve firmě se zdravým sociálním klimatem bude výkonnost zaměstnanců vyšší než výkonnost zaměstnanců ve firmě se sociálním klimatem na špatné úrovni.

Osobní život zaměstnanců

Vzhledem k tomu, že člověk tráví v zaměstnání převážnou část dne, působí na něj i atmosféra, ve které pracuje. Pokud pracujeme v prostředí s narušeným sociálním klimatem, opouštíme zaměstnání podráždění, emočně špatně naladěni a to může značně ovlivnit náš osobní život. Pro všeobecnou pohodu zaměstnanců je tedy důležité zdravé sociální klima firmy, právě díky velkému vlivu na jejich osobní život.

Motivace zaměstnanců

Na každého člověka působí prostředí, ve kterém pracuje, pokud bude pracovat v prostředí, kde se bude cítit dobře a kam se bude rád vracet, je velká pravděpodobnost, že bude více motivován. Smyslem motivace je nenásilným způsobem vytvořit pozitivní přístup zaměstnance k tomu, aby dobře odváděl svou práci. Pro mnoho zaměstnanců je motivací fakt, že jsou se svou prací spokojeni, tedy že mají rádi náplň své práce. Většina z nás sice pracuje z důvodu vlastní obživy, důležitým faktorem je ale i to, abychom svou práci naplňovali další potřeby (například setkávání se s novými lidmi, mít možnost řídit druhé, oceňovat druhé). Motivací můžeme označit jak proces, tak i jeho výsledek. *„Pojem motivace můžeme vysvětlit jako vnitřní proces, který spolupůsobí na to, že se v určité situaci zachováme způsobem, který povede k dosažení cíle.*¹²

To, že člověk vykonává svou práci rád, vyplývá ze dvou příčin – buď plní zadaný úkol za účelem získání nějakých hodnot (například finanční ohodnocení), nebo je plnění úkolu v souladu s vnitřním naladěním člověka. *„Úkol je tedy plněn buď pod vlivem*

¹¹ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2002, s. 317. ISBN 80-7261-033-3.

¹² TURECKIOVÁ, Michaela. *Klíč k účinnému vedení lidí: odemkněte potenciál svých spolupracovníků*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, s. 37. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-0882-9.

vnějších podnětů (stimulů), nebo pod vlivem vnitřních pohnutek (motivů), přičemž oboje může působit současně a vzájemně se posilovat.“¹³

Stimulovat člověk k výkonu je poměrně jednoduché, dokud jsme zaměstnance schopni uspokojit finanční odměnou, vykonává požadovanou práci. Nevýhodou stimulace je to, že práce probíhá pouze do doby, dokud je člověk stimulován. Aby motivace správně fungovala, je důležité, aby nadřízený dobře poznal podřízené a dovedl správně odhadnout jejich potřeby. Pokud se správně trefíme do motivů, které daný člověk má, může dobře pracovat i bez přísunu vnějších stimulů. Takový zaměstnanec pracuje, protože ho to baví, nebo svou práci považuje za významnou a důležitou. Z tohoto důvodu jasně vyplývá, že pokud bude každému členu pracovního týmu nadřízený věnovat dostatek času, poskytovat mu zpětnou vazbu a to pozitivní i negativní, bude jednotlivým zaměstnancům projevovat dostatečnou důvěru a pověří je pravomocemi, velkou měrou se tím posílí jejich motivace.

Velkou nevýhodou motivace je, že je nutné skutečně odhadnout člověka a vědět jak správně motivovat, aby se z motivace nestala manipulace. Fairweather uvádí „*Nemotivujeme lidi, ale vytváříme prostředí, ve kterém motivují sami sebe.*“¹⁴ Tedy vytváříme takové pracovní podmínky a prostředí, ve kterém se bude zaměstnanec cítit skvěle. Velký vliv na proces motivace má osobnost vedoucího pracovníka (styl vedení a jeho osobní autorita), charakter práce, která má být vykonána (časová, odborná a kooperační náročnost) a především stav sociálního klimatu na pracovišti (vztahy mezi pracovníky, pracovní normy).

1.4 Nezdravé sociální klima

Je pravděpodobné, že ve firmách či organizacích, je sociální klima narušené, bude převládat větší množství konfliktů. Existuje mnoho faktorů, které narušují klima. Mezi tyto faktory můžeme zařadit například nesrozumitelnost úkolů zadávaných vedením, špatná úroveň hodnocení a zpětné vazby, špatná péče o zaměstnance, špatná interní komunikace a tok informací ze strany nadřízených k podřízeným, nutnost striktně

¹³ PLAMÍNEK, Jiří. *Tajemství motivace: jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, s. 14. ISBN 978-80-247-1991-7.

¹⁴ FAIRWEATHER, A. *Jak být motivujícím manažerem*. 1. vyd. Praha: Grada, 2009, s. 172. Manažer. ISBN 978-80-247-3002-8.

dodržovat firemní předpisy bez možnosti jejich změny či přizpůsobení potřebám jednotlivých zaměstnanců.

Nezdravé sociální klima přizivuje také špatná firemní kultura. Podle R. Lukášové jsou podniky na těchto kulturách neefektivní a nezdravé a velmi brzy se rozpadají. Mezi tyto kultury patří:

„Paranoidní kultura – stálé ohrožení všeho druhu, sledování všech projevů ostatních pracovníků, permanentní připravenost na cokoliv.

Nátlaková kultura (kompulzivní či obsedantní) – perfektnost a detail, řád, vše je řízeno do detailu, emoce jsou nepřípustné.

Dramatická kultura (histrionská) – charismatická osobnost uprostřed scény. Ostatní ji idealizují, cíví se být závislí. Pozitivní emoce jsou projevem loajality.

Depresivní kultura – pesimistické prognózy a strach, moc široce rozdělená, ale bez praktického významu, rutina určuje způsob jednání.

Schizoidní kultura – velká distance, boj o moc, koalice, taktika, prestiž a kariéra jsou rozhodující.“¹⁵

Tyto kultury s patologickým obsahem lze převést na totožně vystihující klima firmy (paranoidní, nátlakové, depresivní, schizoidní a dramatické klima).

¹⁵ LUKÁŠOVÁ, Růžena. *Organizační kultura a její změna*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010, s. 132-137. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2951-0.

2 SOCIÁLNÍ A PRACOVNÍ SKUPINY A PRACOVNÍ TÝMY

Tuto kapitolu se autor rozhodl věnovat skupinám a týmům. Vzhledem k tomu, že je každý z nás v zaměstnání členem nějakého týmu nebo pracovní skupiny a tyto skupiny dohromady tvoří klima firmy, považoval autor za důležité tuto problematiku zahrnout do bakalářské práce.

Náš každodenní život probíhá ve skupinách. Ve skupinách prožíváme přátelství, řešíme spory, pracujeme. Již od útlého věku se každý člověk stává členem nějaké sociální skupiny. Ať už se jedná o jeho vlastní rodinu, školu nebo pracoviště. Člověk tedy nežije osamoceně, ale v závislosti na jiných osobách, k těmto osobám si utváří vztah a pouto. K tomu aby skupina byla skupinou, musí ji tvořit alespoň dva lidi. Skupinou se tedy může rozumět sdružení dvou a více osob, které spojují společné cíle, tvoří společné normy a jsou na sobě nějakým způsobem závislí. Členem skupiny se můžeme mnoha způsoby například biologickou náhodou (narození se do určité rodiny, do určitého státu), přidělením (školní třída, nebo zaměstnání), na základě zájmů a zálib jedince (jedinec sám si vybere, že chce být členem konkrétní skupiny) a na základě určitých specifických vlastností jedince (dělník, student atd.). Skupinu lze definovat „jako dva nebo více jedinců, kteří jsou ve vzájemné interakci, dosahují společné identity – vědomí, že k sobě patří, cítí se jak „My“.“¹⁶ Skupina jako taková poskytuje jedinci anonymitu, pocit bezpečí a jistotu, na druhou stranu vyžaduje potlačení vlastní individuality a přizpůsobení se skupině. Začleňování se do skupin je odjakživa pro člověka jako jedince důležité. Pro jedince má mnoho významů. U jedince se skupina podílí na dotváření rysů osobnosti, ovlivňuje výkonnost jedince, uspokojuje základní potřeby člověka (sounáležitost – být lidmi, být akceptován, seberealizace a získání uznání).

¹⁶ BĚLOHLÁVEK, František. *Organizační chování*. 1. vyd. Olomouc: Rubico, 1996, s. 148. ISBN 80-85839-09-1.

2.1 Sociální skupina a její dělení

Sociální skupina je tvořena dvěma nebo více osobami, které hrají vzájemně se podmiňující nebo doplňující role. Je to tedy seskupení více lidí, mezi kterými se vytvořili a udržují vzájemné vztahy. Sociální skupiny drží pohromadě:

- vzájemná očekávání mezi členy skupiny,
- společně vykonávaná činnost,
- normy, podle kterých se musí skupina řídit,
- komunikace mezi jednotlivými členy skupiny.¹⁷

Za základní rozdělení sociálních skupin můžeme považovat rozdělení na malé a velké sociální skupiny, formální a neformální, primární a sekundární.¹⁸

Velké sociální skupiny jsou například národnostní menšiny, nebo skupiny lidí se stejným pracovním zaměřením jako třeba hasiči, policisté. Velkou sociální skupinu tvoří také obyvatelé stejného města.

Malé sociální skupiny jsou skupiny zpravidla o velikosti do 40 osob. U členů malých sociálních skupin je předpokladem vzájemná komunikace a interakce, znalost ostatních členů. Ve většině případů, má každý člen malé skupiny svou vlastní roli. Celá skupina má také společný cíl, společné normy a vybudované vzájemné trvalé vztahy.

Primární sociální skupiny se vyznačují intimními vazbami mezi jednotlivými členy ve skupině. Nejlepším příkladem je rodina, kde je tento druh vazeb patrný stejně jako úzké sepětí členů ve skupině.

Sekundární sociální skupiny vznikají pouze za účelem realizovat společné cíle jednotlivých členů skupiny, vzájemné vztahy zde nehrají žádnou roli. Vztahy mezi členy skupiny se mohou vytvořit a ve většině případů vytváří, až postupem času. Příkladem sekundární sociální skupiny jsou spolužáci jedné třídy.

Neformální sociální skupina vzniká z vlastní vůle jednotlivých členů a to většinou na základě společných zájmů, sympatií.

¹⁷ ČADILOVÁ, Olga. Psychologie a komunikace: Sociální skupiny. [online]. [cit. 2015-01-03]. Dostupné z: http://www.szsmb.cz/admin/upload/sekce_materialy/Sociáln%C3%AD_skupiny.pdf

¹⁸ PAUKNEROVÁ, Daniela. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. 3. vyd. Praha: Grada, 2012, s. 110. ISBN 978-80-247-3809-3.

Formální sociální skupina je uměle vytvářena institucemi a organizacemi za účelem dosahování společných cílů, což mohou být například pracovní skupiny nebo týmy.

2.2 Pracovní tým

Vzhledem k tomu, že je tématem bakalářské práce zdravé sociální klima na pracovišti, bude se autor zabývat více do hloubky pracovní skupinou, neboť je součástí jedné malé pracovní skupiny, nicméně vymezí i základní rozdíly mezi pracovní skupinou a týmem. Slovo tým není totožné se slovem skupina. „*Tým je taková skupina, v níž členové mají společný cíl, na němž se každý podílí jiným způsobem, přičemž jejich činnosti ve skupině jsou na sebe vzájemně vázány a jsou na sobě závislé.*“¹⁹

Charakteristickými rysy týmu jsou:

- sdílení zaujetí pro splnění společného cíle,
- rozmanitost pracovních úkolů,
- vysoká míra autonomie, tým je demokratický, mezi jeho členy nejsou rozdíly, neexistuje klasický model - nadřízenost a podřízenost, role v týmu jsou jednoznačně vymezené,
- funguje zde efektivní způsob komunikace a spolupráce, skvělé neformální vztahy, důvěra,
- konflikty jsou v týmu vnímány pozitivně a vedou k řešení problému pozitivní výměnou názorů,
- členové týmu se vzájemně podporují v činnosti, naslouchají jeden druhému, jeden druhého inspirují, existuje zde vzájemná závislost,
- členové týmu jsou kreativní a kreativnost využívají, mají vysoké nasazení.

2.2.1 Týmové role

Každý člen týmu kromě role pracovní ještě zosobňuje roli týmovou. Týmové role jsou závislé na osobnostních rysech každého z členů týmu. Dobrý vedoucí dovede rozpoznat

¹⁹ MIKULÁŠTÍK, Milan. *Komunikační dovednosti v praxi*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010, s. 208. Manažer. ISBN 978-80-247-2339-6.

role, podle kterých vybírat členy do týmu, tak aby spolu všichni spolupracovali a bylo bezproblémově dosaženo požadovaného cíle. Aby byl tým co nejefektivnější, nejlepší volbou je, aby každý člen týmu zosobňoval více rolí. V praxi se využívá Belbinův systém týmových rolí. Ten rozlišuje devět týmových rolí²⁰:

Myslitel – tento jedinec je zdrojem nových informací, nápadů, originálních myšlenek, je velmi tvořivý a inteligentní, otevřený novým nápadům.

Vyhledávač zdrojů – přináší do skupiny informace zvenčí, umí dobře komunikovat, ale nepřináší do týmu nové myšlenky, navazuje kontakty, zkoumá nové příležitosti.

Formovač – Rád nutí ostatní do činnosti, je tvrdohlavý a asertivní, dynamický a někdy emocionální, je motorem týmu, lehce překonává překážky, vytváří plány akcí.

Koordinátor – koordinuje činnost týmu, vzbuzuje důvěru, podporuje rozhodování, stanovuje cíle týmu a její program, využívá potenciál týmu, naslouchá, všímá si návrhů ostatních členů týmu, sjednocuje lidi i přesto nemá tendence být dominantním.

Kontrolor a vyhodnocovač – je stratég schopný myslet kriticky, je velmi vážný, obezřetný a pozorný, málokdy se mýlí, odvrací tým od špatné cesty.

Týmový pracovník – vnímavý a společenský typ člověka, diplomatický, flexibilní, nemá rád střety, neshody mezi ostatními členy týmu se snaží urovnat

Realizátor – je dobrý organizátor, pracuje systematicky a zodpovědně, jeho nevýhodou je to, že je nepružný a pomalu reaguje na nové možnosti.

Kompletovač - pečlivý a svědomitý člen týmu, který nikdy nezačíná nic, co není možné dokončit, má smysl pro detail, někdy bývá netolerantní zvláště k méně aktivním členům týmu, občas mívá nepřiměřené obavy.

Specialista – je vynikajícím odborníkem ve svém oboru, je jednostranně zaměřený a ve své profesi mnohdy nenahraditelný, týmu přispívá pouze v rámci své specializace.

²⁰ MIKULÁŠTÍK, Milan. *Tvořivost a inovace v práci manažera*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010, s. 151. ISBN 978-80-247-2016-6.

2.3 Pracovní skupina

Každá firma má své cíle, k jejichž dosažení je nutné, aby vykonávala jisté úkoly. Za účelem plnění těchto úkolů jsou zaměstnanci zařazováni do jednotlivých pracovních skupin. Pracovní skupina je „*soubor zaměstnanců (manažerských a řadových), kteří sdílejí určité normy a snaží se uspokojit své potřeby prostřednictvím dosahování skupinových cílů.*“²¹ Pracovní skupiny ovlivňují celkový výkon a chování svých členů. Nicméně k tomu, aby lidé efektivně spolupracovali a plnily požadované úkoly je nutné je správně do dané skupiny zařadit. Jedinec sám o sobě je individuum, které má odlišné a jedinečné postoje, zájmy, zkušenosti, a odlišná očekávání, týkající se práce a skupiny. Z tohoto důvodu může být vytváření skupiny, či začleňování nového jedince do skupiny problematické.

2.3.1 Rozdělení pracovních skupin

Pracovní skupiny se mohou lišit svojí velikostí, soudržností, stabilitou, flexibilitou apod. Pracovní skupiny lze rozdělit na formální a neformální pracovní skupiny.

Neformální pracovní skupina

Kromě pracovní náplně mají lidé ve svém zaměstnání spoustu jiných zájmů a aktivit, které přímo nesouvisejí se záměry firmy. Pro tyto potřeby slouží neformální skupiny. Neformální vztahy na pracovišti vznikají skoro vždy, když se naskytne příležitost. Často vznikají uspořádáním pracovních stolů mezi členy pracovní skupiny. Každý ze své pracovní zkušenosti může potvrdit, že s kolegy v těsné blízkosti komunikují často a intenzivně. Formování neformální pracovní skupiny může být také dáno společnými zájmy kolegů, jako jsou třeba sport, popřípadě společnými zkušenostmi (kolegové společně jezdí do práce, chodili do stejné třídy ve škole). V zaměstnancích omezují pocit nejistoty a obav, naplňují potřebu přátelství (z členů skupiny se stávají přátelé), jsou prostředkem zábavy, odlehčení napětí a pomáhají utvářet skupinové a firemní normy.

²¹ DONNELLY, James H. *Management*. 1. vyd. Praha: Grada, 1997, s. 418-419. ISBN 80-716-9422-3.

Formální pracovní skupina

Tento typ skupiny je prototypem klasické pracovní skupiny. Její cíle jsou stanoveny manažery společnosti. Pracovní skupina se vytváří cíleně, pro plnění konkrétního úkolu, tvořena specializovanými pracovníky. Umožňuje rozvoj nových myšlenek, které jsou rozloženy mezi členy skupiny s různým zaměřením, společnou kreativitou a interakcí. Velice důležitou funkcí formální skupiny je pomoc s adaptací nových členů. Skupina má velký podíl na řešení problémů. Právě díky spolupráci jejích členů může sloužit jako prostředek usnadnění při zavádění nových procesů (lidé ve skupině spolu lépe spolupracují a pomáhají si).

Formální skupina jako taková, neslouží jen k plnění cílů firmy. Na základě toho, že je jedinec členem skupiny, rozvíjí a upevňuje potřebu uznání a seberealizace jako jedince ve skupině. Skupina chrání členy před vnějšími tlaky, třeba tak, že může sloužit jako nárazník proti požadavkům managementu, například na změnu pracovní doby. Na základě toho mají členové skupiny pocit, že mohou otevřeně v rámci skupiny mluvit s managementem firmy. V opačném případě má jedinec, který není členem skupiny pocit nejistoty, neboť se nemůže o skupinu opřít.

2.4 Vývoj skupiny

K tomu, aby byla pracovní skupina funkční, je nutné, aby byly naplňovány potřeby jak individuální a skupinové, tak i cíle skupiny. Každý jedinec do skupiny přichází s vlastními potřebami, které se vstupem do skupiny pouze omezují a přizpůsobují, nicméně nemizí, proto musí být individuální potřeby jedince při v počáteční fázi vstupu do pracovní skupiny více uspokojovány. Nedílnou součástí toho, aby pracovní skupina fungovala, je nutnost spolupráce jednotlivců, tak aby bylo následně dosahováno společných cílů. V případě že nejsou cíle plněny, ve skupině může docházet ke konfliktům a následnému narušení zdravého klimatu. Pracovní skupina by neměla pro její členy ztrácet atraktivitu a to ať už pohledem zvenčí, tedy jak je vnímána okolím, ale také zevnitř svou akčností a efektivností. Ke ztrátě atraktivity může dojít mnoha způsoby, například nepřiměřenými úkoly a požadavky vedení firmy. Další možností je, že se ve skupině vyskytne více dominantních členů, kteří ostatní členy ve věcech

rozhodování nechávají stranou, ve skupině pak vzniká rivalita. Proces vytváření skupiny lze rozčlenit do čtyř fází:

1. „*Formování skupiny (vzájemné poznávání, strukturování podle typů osobností, zkoušení různých forem interakcí, rozdělování rolí, důležitý vliv může sehrát vedení skupiny).*
2. *Krystalizace skupiny (dochází k ujasňování, upřesňování postupů, mohou se objevovat konflikty).*
3. *Vytváření skupinových norem (zvládnuté konflikty posilují kohezi, vznikají normy a pravidla, členové se vzájemně podporují a kontrolují).*
4. *Aktivní práce skupiny (skupina je připravena věnovat svou pozornost cílům, kterých chce dosáhnout, hledá nové postupy k řešení problémů, její členové se specializují na řešení konkrétních problémů.*“²²

Při vytváření pracovních skupin je vždy důležitý přímý dohled vedení firmy. Je nesmírně důležité, aby nadřízený uměl odhadnout jednotlivé členy skupiny už v první fázi formování skupiny a na základě toho jim dovedl přiřadit úkoly a kompetence. Tím se může vyvarovat případným vznikům konfliktů a narušení firemního klimatu.

2.5 Skupinové normy

Skupinové normy patří mezi hlavního spojence mezi členy pracovní skupiny. Normy jako takové jsou důležitým činitelem v plnění úloh pracovní skupiny. „*Normy jsou přístupy, názory, pocity nebo akce sdílené dvěma nebo více lidmi, které řídí jejich chování.*“²³ Čím více člen skupiny vyhovuje normám, tím více akceptuje standardy skupinového chování. Normy se zpravidla používají proto, aby byla zvýšena přijatelnost práce pro skupinu. Ve formálních skupinách jsou skupinové normy dány pracovními úkoly či předpisy. Zpravidla platí, že členové skupiny, kteří jsou na vyšších pozicích, mají možnost se od norem více odklánět. Řádový členové skupiny většinou tuto možnost nemají, jejich jedinou možností je normám se podřídit a stát se konformními tedy přizpůsobivými, toto chování je pak ostatními členy akceptováno. Skupinové

²² MIKULÁŠTÍK, Milan. *Komunikační dovednosti v praxi*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010, s. 200. Manažer. ISBN 978-80-247-2339-6.

²³ DONNELLY, James H. *Management*. 1. vyd. Praha: Grada, 1997, s. 438. ISBN 80-716-9422-3.

normy vyjadřují nejdůležitější hodnoty skupiny. Díky nim členové skupiny poznají smysl a cíl jejich činnosti, jsou také schopni rozlišit, jaké činnosti jsou pro jejich skupinu přijatelné a jaké nikoliv. To, že se lidí snaží vyhovět skupinovým normám, je dáno několika rysy, mezi které patří tlak skupiny, kritika skupiny a adresnost norem.

Tlak skupiny na členy je většinou vyvíjen z důvodu dodržení norem, nicméně by měl být vyvážený. V případě že je nadměrný, může bránit dosažení cílu skupiny. Pokud je ovšem nedostatečný, členové mohou nabít dojmu, že není nutné normy dodržovat a v jisté fázi se může stát pro firmu destruktivní.

Jakmile se začlení nový jedinec do skupiny, ihned si začne uvědomovat skupinové normy. V mnoha skupinách se o důležitých normách automaticky mluví. Jedná-li se například o výrobní linku, součástí norem zde může být počet vyrobených kusů výrobků. Členové skupiny pak nováčky kontrolují, zda normy dodržují, tím je zaručena stimulace skupiny na dodržování norem.

V případě nedodržování norem jsou pak ve většině případů prováděna opatření, ať už rozhovorem mezi vůdci skupiny a jedincem, který normy nedodržuje, nebo v případě neefektivnosti tohoto postupu postih v podobě napomenutí a následného rozvázání pracovního poměru s touto nekonformní osobou.

2.6 Skupinové role

Při plnění jednotlivých úkolů v zaměstnání dochází v pracovní skupině ke komunikaci s kolegy a výměně informací. Vzájemná komunikace a spolupráce mezi jednotlivými členy skupiny je velice důležitá k tomu, aby bylo dosaženo společného cíle, i z toho důvodu je nutné, aby někteří členové ve skupině zaujali určitou roli. V každé skupině je někdo kdo zaujímá roli vůdce – leadera a někdo, kdo jeho funkci podporuje a snaží se jej v roli leadera udržet. Jsou zde i lidé, kteří mohou být podporovatelé skupiny jako celku. Ti stojí o to, aby jejich skupina byla úspěšná, aby se o ní mluvilo, dostalo se jí uznání, stojí o to, aby všichni byli pozitivně naladěni. Další roli ve skupině zaujímají lidé v nezávislých rolích z hlediska moci, jsou to baviči, pohodáři, skupinový šašci. Role v pracovní skupině jsou dalším důležitým prvkem k tomu, aby byla skupina

funkční a bylo zachováno zdravé pracovní klima, na jehož zachování se z největší části podílí právě vedoucí pracovník – leader.

Tabulka 1: Role a podrole členů skupiny

Role orientované na úkol (dosažení cíle)	Role orientované na vztahy (podpora, povzbuzování)	Role orientované na sebe sama (sebestřednost)
Iniciátoři Vytvářejí vlastní myšlenky o tom jak postupovat.	Harmonizátoři Pomáhají zbavit napětí a řeší konflikty.	Brzdaři Kladou odpor, negativně se projevují při řešení problémů.
Hledači informací Hledají fakta, údaje a zdroje potřebné k řešení problémů.	Otevírači bran Zapojují ostatní do diskuzí.	Hledači uznání Vychloubační a egocentriční, upoutávají pozornost na sebe.
Obstaravatele informací Poskytují přesné údaje a fakta.	Hledači kompromisů Usilují o vyjasnění názorů a dosažení harmonie ve skupině	Vládcové Manipulují ostatními, chtějí, aby se vše dělo podle nich.
Koordinátoři Integrují fakta, nápady a názory.	Zlepšovači Navrhují cesty ke zlepšení činnosti skupiny.	Vyhýbači Izolují se od ostatních členů.
Podněcovači Podněcují skupinu k akci.		

Zdroj²⁴

Leader je dominantní člověk. I přesto, že stanovuje cíle, způsoby práce, popřípadě pracovní postupy, musí to být také člověk, který je schopen naslouchat a reagovat na podmínky druhých. Zároveň musí umět přikazovat, motivovat a být dobrým organizátorem. Leader by si měl být vědom skupinové dynamiky tedy:

- „potřeby lidí znát se ve skupině navzájem (jednotlivý členové skupiny by také měli být schopni přijmout nového člena, leader pomáhá s adaptací),
- potřeby jasného pochopení úkolu skupiny (když je ve skupině tvůrčí osoba, a nepochopí jednoznačně zadání úkolu, může dojít ke sporům),

²⁴ DONNELLY, James H. *Management*. 1. vyd. Praha: Grada, 1997, s. 436. ISBN 80-716-9422-3.

- *potřebu upřímné komunikace ve skupině a eliminování skrytých záměrů a zájmů jednotlivých členů (každý člen skupiny má vlastní potřeby, individuální záměry a odlišné pracovní schopnosti),*
- *respektování individuálních diferencí,*
- *potřebu poskytovat zpětnou vazbu (každý člověk potřebuje od svého leadera zpětnou vazbu, vědět co je špatně co správně, předchází se tak vzniku negativních situací na pracovišti a dalším případným chybám).“²⁵*

Udržení soudržnosti skupiny je jedna z největších odpovědností leadera. Musí dohlížet na to, aby nevznikali mezi členy skupiny konflikty a nebylo narušeno pracovní klima skupiny. Aby byl leader uznávaný ze strany všech členů skupiny, je důležité, aby pracoval jako jeden z členů skupiny.

Všeobecně ale platí, aby člen skupiny normy dodržoval. V případě, že normy dodržovat nebude, může také podnítit ostatní členy pracovní skupiny k negativnímu chování a vzniku konfliktů a konfliktních situací, které mohou vést ke vzniku patologického chování ve skupině, které je nežádoucí a značně poškozuje zdravé sociální klima firmy.

²⁵ MIKULÁŠTÍK, Milan. *Komunikační dovednosti v praxi*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010, s. 202. ISBN 978-80-247-2339-6.

3 VLIV KOMUNIKACE NA SOCIÁLNÍ KLIMA

Klima uvnitř jakékoliv skupiny do značné míry ovlivňuje komunikace mezi jednotlivci. Vzhledem k tomu, že komunikace ovlivňuje sociální klima na pracovišti, rozhodl se autor věnovat problematice komunikace mezi zaměstnanci tuto kapitolu.

Nutnost správně komunikovat se zaměstnanci, by měl zvládnout každý zaměstnavatel. Nezbytné je to hlavně při zadávání úkolů, diskuzi o cílech, přesvědčování a motivačních rozhovorech. Ve všech těchto případech se využívá komunikace sociální – tedy komunikace mezi lidmi. *Komunikace by se dala jinak definovat jako výměna informací, názorů, prožitků mezi lidmi.*²⁶ Je skvělým prostředkem k utužování vztahů. Pomocí komunikace je člověk schopen se adaptovat do společnosti, ovlivňovat vztahy, učit se novým věcem. Komunikace je důležitá k efektivnímu sebevyjadřování. Je to proces, ve kterém se odesílatel zprávy snaží předat příjemci zprávy svou myšlenku a příjemce se snaží této myšlence správně porozumět. Komunikační proces tvoří několik složek.

Jednotlivé segmenty komunikačního procesu:

Komunikátor (odesílatel) je člověk, který vysílá nějakou zprávu. Není nutností, že by komunikátor musel podávat správné informace, může je přikreslovat, občas mohou být vysílány chaotickým způsobem, může si domýšlet informace. Do své zprávy promítá svou osobnost, chce být pochopen. Jeho úkolem je informaci zakódovat a vyslat co možná nejvíce smysluplně.

Komuniké (sdělení) může většinou soubor myšlenek a pocitů. „*Ve sdělení najdeme jak informace o komunikátorovi, tak informace věcného typu. Dále zde najdeme informaci o tom, jaký postoj zaujímá komunikátor k příjemci zprávy a v neposlední řadě výzvu, informaci, kterou chce komunikátor příjemce zprávy k něčemu pobídnout.*“²⁷

Komunikant (příjemce) je ten, komu je sdělení určeno. Vnímání zprávy je podmíněno jeho zkušenostmi, vlastními záměry a cíly. Komunikant sdělení dekóduje a dále interpretuje. Pokud komunikant pochopí zprávu od komunikátora, je komunikace považována za úspěšnou.

²⁶ VYMĚTAL, Jan. *Průvodce úspěšnou komunikací: efektivní komunikace v praxi*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008, s. 23. ISBN 978-80-247-2614-4.

²⁷ JIŘÍNCOVÁ, B. *Efektivní komunikace pro manažery*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010, s. 41. ISBN 978-80-247-1708-1.

Komunikační kanál je cesta, kterou je zpráva poslána. Při komunikaci dvou lidí tváří v tvář jsou hlavním kanálem pohledy, zvuky a řeč těla. Mezi komunikační kanály lze ale zařadit i telefon, televizi, rádio, email atd.

Komunikační šum (překážka v komunikaci) zapříčiňuje to, že je informace kterou se odesílatel snaží předat, špatně pochopena. „*Za komunikační šum je obvykle považováno vše, co doprovází, narušuje, a zkresluje komunikační proces.*“²⁸ Pro každého jedince může být komunikační šum chápan jinak. Pro někoho může být překážkou v komunikaci hlučné pracovní prostředí, pro jiné to mohou být osobní pocity, jako například nevolnost či únava.

Feedback (zpětná vazba) je velice důležitá, dává odesílateli zprávy informaci, jak byla jím vyslaná informace pochopena, oba účastníky komunikace udržuje v komunikačním procesu. Zpětná vazba má mnoho funkcí a mnoho lidí se při jejím používání dopouští chyb. Mnoho lidí se bojí svým kolegům, nadřízeným či podřízeným sdělit, jak druhého vnímá. Důvodem bývá to, že spousta příjemců zpětné vazby se může začít chovat defenzivně až agresivně a reagovat protiútokem.

Autor se domnívá, že správným podáváním zpětné vazby udržujeme zdravé sociální klima na pracovišti. Zvyšuje se tak důvěra ve skupině, zlepšují se pracovní vztahy, sníží se míra konfliktů, kolektiv je tak schopen spolupracovat a dosahovat lepších výsledků.

3.1 Problémová komunikace

Jak již bylo zmíněno, správně nastavená komunikace na pracovišti značně ovlivňuje zdravé klima na firmě. V mnoha firmách se můžeme setkat s tím, že vedení podceňuje závažnost sdělování a přijímání informací. V případě, že komunikace ve firmě nefunguje, zaměstnanci jsou špatně informováni o požadavcích vedoucích, nedodržují termíny odevzdání úkolů a nemají tedy přístup k základním informacím o jejich pracovní činnosti. Na základě toho mohou zaměstnanci upadat do deprese, jsou demotivováni, přestávají mít zájem o práci, snižuje se jejich výkonnost a může docházet k vysoké fluktuaci zaměstnanců. Když spojíme všechny tyto faktory, firma se dostává

²⁸ VYMĚTAL, Jan. *Průvodce úspěšnou komunikací: efektivní komunikace v praxi*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008, s. 33. ISBN 978-80-247-2614-4.

do špatného postavení na trhu a její konkurenceschopnost je značně ohrožena. „*Problémová komunikace nastává tehdy, když je narušena forma porozumění a shody.*“²⁹ To může být způsobeno nevhodným chováním na pracovišti, ale i nechtěným negativním působením na prostředí firmy (tělesný zápach, neadekvátní chování v důsledku duševní poruchy). V případě, že se jakákoliv takováto situace ve firmě objeví, je nezbytně nutný zásah vedení a ověření do jaké míry je za toto nežádoucí chování pracovník odpovědný. Pokud je tomu skutečně tak, je nutno podchytit tento fakt v úplném začátku, protože možné, že se bude podobné chování u pracovníka opakovat. Nicméně je vždy důležité vyslechnout všechny strany, které se daného prohřešku účastnili, a správně celou situaci vyhodnotit. Agresivita, pasivita, manipulace i kritika by se daly souhrnně nazvat termínem problémová komunikace. Problémovou komunikaci by měl každý nadřízený či vedoucí pracovník umět rozpoznat.

Agresivita a pasivita

Agresivitu většinou chápeme jako projev fyzického násilí a vulgárního chování jednoho člověka k druhému, ale ne vždy je tomu tak. Vulgarismy, hrubá slova a křik jsou jen jednou formou projevu agresivity. Na pracovišti se ale můžeme setkat druhou formou v podobě ironizování a sarkasmu, s cílem znemožnit druhou osobu před ostatními. A jak se pozná člověk se sklony k agresivitě? Agresivní člověk rád rozkazuje, je arogantní, moralizuje, neumí přiznat vlastní chybu. Svých cílů dosahuje na úkor jiných, jejichž práci neuznává. V jistém ohledu může nabýt agresivita formu šikany. Agresivní chování má psychické, biologické a sociální příčiny. V mnoha případech je však způsobena osobními problémy člověka, bolestmi, stresem z práce.

Pasivita je projevem slabosti, závislosti a ústupnosti v chování vůči ostatním lidem v kolektivu a zejména agresivním jedincům. Problémem těchto lidí je to, že nejsou schopni prosadit svůj vlastní názor, mají nízké sebevědomí, jsou uzavření a samotářští, proto se od nich nedají čekat dobré výsledky při plnění úkolů. Pasivní zaměstnanec se při zadávání úkolů drží stranou i za cenu toho, že díky tomu nebude mít možnost profesního růstu. Vzhledem k tomu, že jsou nerozhodní a bojí se odpovědnosti, mohou se dostat, i když nechtě, do konfliktu s ostatními zaměstnanci.

²⁹ MIKULÁŠTÍK, Milan. *Komunikační dovednosti v praxi*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010, s. 227. ISBN 978-80-247-2339-6.

Manipulace

Manipulaci můžeme chápat jako komunikaci jedince zaměřenou na zneužívání jiných lidí. Do jisté míry se manipulačně chováme každý a občas jsme sami manipulováni situací, kdy je v nás vyvolán pocit viny. Příkladem může být situace, kdy dostaneme nechtěný dárek, ale předstíráme, že se nám líbí. Manipulační chování je opakem asertivního chování. Lidé, kteří jsou mistry v manipulaci, mají zálibu ve lhaní, přetváření, pomlouvání, dvojsmyslech a předstírání. Manipulátor má tendence k tomu, aby vedl podnik, alespoň v pozadí, když nemůže být přímým vedoucím. V mnoha případech využívá citového vydírání, ale jen nenápadným způsobem, tak aby pomalu dosáhl svého cíle. Manipulátor k ovládnutí lidí využívá pocit předstírané bezmoci, nátlak může předstírat společné zájmy a v neposlední řadě může ovlivňovat tok informací ve firmě. V případě, že se mezi zaměstnanci taková osoba vyskytne, je velmi pravděpodobné, že bude docházet ke konfliktům na pracovišti a bude narušeno klima firmy.

Kritika

Kritika je součástí našeho pracovního života. Je však velmi důležité aby se jí dostávalo jen ve „zdravé míře“, nadměrná kritika snižuje sebevědomí člověka. Pokud se s kritikou na pracovišti nešetří, může vše dojít až k tomu, že kritizovaný opustí zaměstnání. Protože kritikou zraňujeme sebevědomí a pýchu, může se stát aktivátorem agresivního chování.

Autor se domnívá, že je jistě dobré používat kritiku, nicméně je velice důležité ji umět používat efektivně, tak aby nedocházelo k vědomému ponížení druhého ale tak, abychom mu kritikou ukázali lepší cestu k dosažení lepšího výsledku. Podstatou efektivní kritiky je tedy nejprve pozitivně ohodnotit a poté začít vytykat.

Kritika by měla být podávána takovým způsobem, aby byla chápána jako pomoc druhému k tomu, aby si uvědomil svou chybu a pro příště se ji pokusil eliminovat.

3.2 Patologické vztahy na pracovišti

Každý člověk získá v dětství, během školní docházky a celkovým vývojem a výchovou určité chování a postoje, které se v dospělosti projevují různou mírou porozumění

odlišných jedinců a skupin. Co se týče vzniku patologických vztahu na pracovišti, velice záleží na stavu sociální klimatu firmy. Pokud mají zaměstnanci pocit, že nejsou dostatečně oceňováni, a že je jejich snaha zbytečná, může pro ně práce ztratit smysl, jedinci mohou začít závidět více oceňovaným a úspěšnějším. Na základě těchto skutečností dochází ke konfliktům, které mohou přejít až k nějaké formě psychického teroru. Agresivní chování, konflikty mezi zaměstnanci, byli a vždy budou součástí pracovního života. Velkým problémem je to, že se v současné době stále více setkáváme se stále častějším a agresivnějším chováním lidí na pracovišti. Ke zhoršování vztahů na pracovišti dochází s rostoucím stresem, konkurencí, neustálým zvyšováním nároků na výkon a snižování nákladů na pracovišti a snahou o dosahování maximální produktivity za každou cenu. Firmy se mnohdy ženou za svým cílem a nehledí na to, jakým způsobem zachází se zaměstnanci. Patologické vztahy na pracovišti jsou nezdravé, nežádoucí a mělo by jim předcházet již v samém počátku vzniku konfliktu, jak již bylo zmíněno, jinak může konflikt vyústit v šikanu nebo jinou formu psychického teroru mezi zaměstnanci. Mezi nejčastější projevy nezdravých vztahů mezi lidmi na pracovišti patří mobbing, bossing, diskriminace a harrasment.

Diskriminace

V obecné rovině ve spojení s pracovní rovinou dala definovat jako znevýhodňování a omezování určité skupiny lidí ať už rasově či národnostně, nebo kvůli rozdílu pohlaví, ale i věkově odlišných skupin a nově přijatých pracovníků. Slovo diskriminace můžeme použít i ve smyslu znevýhodňování jedné skupiny lidí oproti druhé tak, že je nespravedlivě oceňována a má menší možnosti ke kariérovému růstu včetně finančního ohodnocení.

Na diskriminaci se dá nahlížet ze dvou pohledů a to jako na přímou a nepřímou. Přímá diskriminace je takové jednání, kdy nadřízený se zaměstnancem zachází horším způsobem než s jiným zaměstnancem ve stejné situaci z výše uvedených důvodů. Naproti tomu nepřímá diskriminace je těžko rozpoznatelná a prokazatelná. Skrývá se za zdánlivě neutrálním rozhodnutím, kdy nadřízený znevýhodňuje zaměstnance před jiným zaměstnancem, například mu znemožňuje šance na postup na lepší pozici zdánlivě nenápadnou změnou pracovní doby.

Harrasment (obtěžování)

Obtěžování je nežádoucí chování, jehož se může dopustit zaměstnanec, zaměstnavatel ale i třetí osoba, jako je klient, zákazník. Důsledkem a záměrem tohoto chování je snížení důstojnosti obtěžované osoby, nebo vytvoření nepřátelského či ponižujícího prostředí na pracovišti. Rozhodující je, že je takové chování obtěžovanou osobou vnímáno oprávněně jako ponižující. Specifickým druhem obtěžování na pracovišti je sexuální obtěžování, jež je nežádoucí chování sexuální povahy a to ať už se jedná o verbální, neverbální nebo fyzickou formu.

Bossing

Bossing je systematické šikanování a psychologické pronásledování zaměstnance ze strany nadřízeného. Tento způsob šikany je někdy špatný v tom, že zaměstnanec nemá příliš šancí na koho se obrátit, neboť ten, kdo jej terorizuje je právě nadřízený. Nejčastější příčinou bossingu, jak už to u šikany na pracovišti bývá, je zesměšnění, ponižení a donucení zaměstnance, aby skončil pracovní poměr.

Jak si ale být jistí, že se skutečně jedná o bossing?

- *„Oběť bývá veřejně znevažována a zostuzována před týmem svých kolegů.*
- *Je jí přidělována práce, která je evidentně nad její síly. (Stejně tak ji mohou být přidělovány činnosti, které jsou hluboce pod jejími schopnostmi a možnostmi).*
- *Tým dostává od vedoucího signály, že je tento pracovník určen „k odstřelu“, a tím je oběť vydána napospas „šelmám“ Vedoucí zbaví oběť privilegií, které dosud byly „běžné“ (služební auto, volnější příchody a odchody do zaměstnání, přístup k emailu).*
- *Je činěna odpovědnou za chyby, které zjevně nemohla udělat, příp. jinak ponižována, šikanována, sekýrována, zesměšňována.*
- *Je zbavena přístupu k informacím, které ke své práci potřebuje.“³⁰*

Na základě těchto jasných signálů lze rozpoznat, že se jedná o bossing, tedy psychický teror zaměstnance ze strany nadřízeného. Pro takové zaměstnance je velice těžké se s takovou situací vyrovnat, často vede takové zacházení k jejich zhroucení. Práce pod neustálým tlakem vede ke značnému stresovému napětí, atakovaný zaměstnanec začne

³⁰ BEŇO, P. *Můj šéf, můj nepřítel*, s. 65. Brno: Vydavatelství ERA, 2003. ISBN 80-86517-34-9

dělat chyby a dříve či později dosáhne zaměstnavatel svého a zaměstnanec je propuštěn. V horším případě může vše skončit sebevraždou zaměstnance.

Mobbing

Stejně jako bossing je i mobbing označován jako systematické a cílené psychické pronásledování a šikana zaměstnance. Oproti bossingu je rozdíl v tom, že v tomto případě je psychický teror prováděn ze strany ostatních kolegů a to od jednoho, nebo dokonce celé skupiny. Příčin vzniku mobbingu je mnoho. Může se jednat o nesympatie k jinému z kolegů, nudná práce, jednotvárná práce, nespokojenost s výsledkem práce. Startérem se stává i špatný styl vedení, když se nadřízený nestará o své podřízené a nevěnuje jim dostatečnou pozornost, zaujme autoritativní styl vedení a rozdává pouze příkazy. Způsobů projevu mobbingu je mnoho. Za hlavní projevy by se dali považovat ignorování, odmítání spolupráce, informační lži, zatajování podstatných informací, pomlouvání, podsouvání špatných informací oběti, svádění špatně odvedené práce na oběť a vyhrožování.

Je tedy nesmírně důležité udržovat zdravé sociální klima na pracovišti, v případě že tomu tak nebude, lidé nechodí rádi do práce, mají tendence k pomluvám, dělají si naschvály a to už je jen krůček ke vzniku mobbingu. *„Kromě průběžného zlepšování pracovní atmosféry přicházejí v úvahu především tato opatření:*

- *zajistěte úspěšnou integraci nových spolupracovníků do týmu,*
- *sledujte pracovní klima, abyste včas rozpoznali lobbingské aktivity a mohli jim čelit. Bojujte proti pletichářství a donášení,*
- *nezlehčujte stížnosti podřízených,*
- *hovořte o mobbingu jako o špatnosti, kterou je potřeba potírat,*
- *podílejte se na „sociálně únosném“ řešení konfliktů,*
- *zásobujte oběti mobbingu potřebnými informacemi.“³¹*

Každý dobrý nadřízený by měl umět rozpoznat, že se mezi jeho zaměstnanci není něco v pořádku a měl by umět takovou situaci řešit a umět se k ní postavit. Základem je ovšem takovým situacím předcházet a udržovat zdravé klima na pracovišti.

³¹ KRATZ, H-J. *Mobbing – jak ho rozpoznat a jak mu čelit*, s. 54. Praha: Management Press, 2005. ISBN 80-7261-127-5

Toto jsou patologické vztahy mezi zaměstnanci, které nejčastěji na pracovišti vznikají. Jako další neméně závažné by autor chtěl zmínit pronásledování, bullying³² a staffing³³. Ať už se jedná o mobbing, diskriminaci či harrasment, všechny tyto nežádoucí typy chování na pracovišti mají velmi závažné psychické následky na oběti v podobě depresí, stavů úzkosti, neurotických či psychosomatických potíží. Výsledkem toho se projevují na kvalitě práce, kterou oběti vykonávají, zhoršení vztahů mezi zaměstnanci a na klimatu firmy. Jediným vysvobozením je bohužel pro oběti ve většině případů opustit zaměstnaní a hledat si nové.

³² Bullying - Jedná se o formu šikany, tedy použití síly a donucovacích prostředků vůči jednotlivci nebo skupině.

³³ Staffing - šikana ze strany podřízeného vůči nadřízenému.

PRAKTICKÁ ČÁST

4 DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ

V praktické části se autor zabýval průzkumem, který se týkal sociálního klimatu na pracovišti. K průzkumu byl použit anonymní dotazník dostupný na internetu, který byl rozeslán kolegům, přátelům a vrstevníkům. Autor se snažil zjistit, jak jsou respondenti ve svém zaměstnání spokojeni, jak pracovní prostředí vnímají, a do jaké míry je firemní klima ovlivňuje a to na základě otázek zaměřených na faktory ovlivňující sociální klima firmy.

Cílem průzkumu bylo zjistit charakter sociálního klimatu na pracovišti tak, jak jej vnímají lidé na základě množství zaměstnanců ve firmě, pro kterou pracují a porovnat výsledky průzkumu s teoretickými fakty uvedených v předchozích kapitolách. Autor se také pokusil zjistit, zda má sociální klima vliv na výkon a spokojenost zaměstnanců. Zda je dobře nastavená komunikace, vedení, hodnocení zaměstnanců a jak vztahy na pracovišti ovlivňují z pohledu zaměstnanců klima firmy, ve které respondenti pracují. Autor se snažil nasbírat data u respondentů, pracujících v různě velkých společnostech tak, aby bylo možné data co nejlépe porovnat.

Průzkum byl prováděn kvantitativní metodou, anonymním dotazníkovým šetřením. Tato metoda je časově nenáročná pro respondenty a zároveň je efektivní, neboť je možné získat velké množství dat. Zjišťováno bylo to, kolik zaměstnanců má firma, pro kterou respondent pracuje a fakt, zda se jedná o muže či ženu. I přesto, že se jedná o průzkum internetový, autor by rád upozornil, že data byla skutečně sbírána ve společnostech o různých počtech zaměstnanců i respondentů, kteří měli přístup k internetu. Dotazník byl sestaven z jednoduchých otázek, autor použil celkem 13 otázek. Každá z otázek byla zaměřena na určité téma týkající se problematiky sociálního klimatu.

Hlavním cílem bylo zhodnotit, zda je rozdíl ve vnímání sociálního klimatu na pracovišti u respondentů zaměstnaných ve firmách s rozdílným počtem zaměstnanců. Poukázat na to, jaké jsou nejčastější vlivy narušující sociální klima, co může být důsledkem narušení klimatu firmy, a jak je důležitá spokojenost zaměstnanců v zaměstnání. Na základě

výsledků dotazníkového šetření se autor v závěru pokusil navrhnout případná opatření k zachování zdravého klimatu na pracovišti.

4.1 Otázky a hypotézy

Vzhledem k tomu, že je pro autora téma zdravého sociálního klimatu velmi zajímavé, neboť měl možnost pracovat pro velkou i malou firmu, rozhodl se, že provede průzkum právě mezi respondenty, kteří jsou zaměstnání u rozdílně velkých firem, a položil si následující otázky, na které se v průzkumu snažil najít odpovědi.

Otázka č. 1: Jak dobře znají zaměstnanci filozofii a cíle firmy pro kterou pracují?

Otázka č. 2: Jsou zaměstnanci spokojeni se stylem vedení svého přímého nadřízeného, hodnocením a zpětnou vazbou?

Otázka č. 3: Je komunikace ve firmách nastavena tak, aby vyhovovala zaměstnancům a fungovala efektivně?

Otázka č. 4: Je porušování norem ve firmách dostatečně sankcionováno?

Otázka č. 5: Co je nejčastější příčinou vzniku konfliktů na pracovišti, jak konflikty na pracovišti vnímají zaměstnanci?

Otázka č. 6: Vyskytuje se vlivem nezdravého sociálního klimatu na pracovišti nějaká forma psychického teroru na pracovišti? Jaký poměr zaměstnanců se s nějakou formou tohoto chování setkal?

Otázka č. 7: Ovlivňuje klima na pracovišti zaměstnance? Jak jsou zaměstnanci spokojeni v zaměstnání?

Otázka č. 8: Cítí se zaměstnanci celkově, ve firmě kde pracují spokojeně a pohodově?

Pro potřeby průzkumu si na základě těchto otázek autor stanovil několik následujících hypotéz

Hypotéza č. 1: Více než 75% všech respondentů bez ohledu na množství zaměstnanců ve společnosti, bude dostatečně seznámeno s filosofií společnosti, pro kterou pracují.

Hypotéza č. 2: Více než 50% všech respondentů si nebude jistá nebo nebude spokojená s dostatečným poskytováním zpětné vazby od vedení společnosti. Nejvíce spokojeni se

způsobem vedení přímého nadřízeného budou respondenti pracující ve firmě s počtem do dvaceti zaměstnanců.

Hypotéza č. 3: Více než 50% respondentů, bez ohledu na množství zaměstnanců ve firmě, bude souhlasit s tím, že je komunikace mezi zaměstnanci nastavena správně a funguje efektivně.

Hypotéza č. 4: Ve velkých firmách s počtem zaměstnanců nad 100, bude na porušování norem brán velký zřetel a budou tedy často sankciovány.

Hypotéza č. 5: Nejčastější příčinou vzniku konfliktů bude podle všech respondentů přenášení osobních problémů na pracoviště.

Hypotéza č. 6: Ve společnostech s větším počtem zaměstnanců se formy psychického teroru vyskytují častěji než ve firmách s nízkým počtem zaměstnanců.

Hypotéza č. 7: Ženy oddělují pracovní život od osobního ve větším poměru než muži.

Hypotéza č. 8: Zaměstnanci ve firmách do 20 zaměstnanců jsou spokojenější než ve velkých firmách nad 100 zaměstnanců.

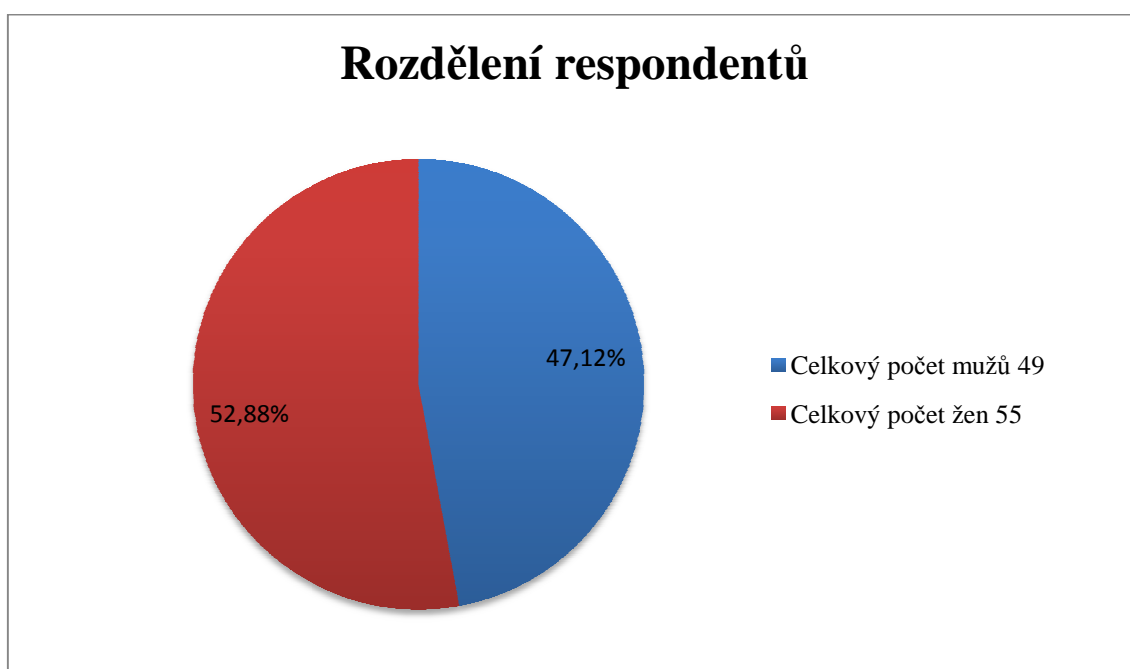
4.2 Průzkumný vzorek

Autor se za pomoci dotazníkového šetření internetové populace z řad vrstevníků a kolegů rozhodl zjistit, jak jednotliví respondenti vnímají sociální klima na pracovišti. Autor se zaměřil na možnosti rozdílů sociálního klimatu firmy v závislosti na počtu zaměstnanců. Dotazníky proto rozeslal mezi respondenty pracující ve firmách do dvaceti zaměstnanců, od dvaceti do 100 zaměstnanců a respondentům pracujícím ve firmách o více než 100 zaměstnancích. Dotazník obsahoval 13 jednoduchých otázek. Dotazník je součástí přílohy této práce, konkrétně příloha A. Respondenti měli možnost ohodnotit nejdůležitější faktory ovlivňující klima firmy, jako je vedení firmy, dodržování norem, vznik konfliktů na pracovišti a vyjádřit svou spokojenost se zaměstnáním.

Dotazník byl umístěn na internetu a byl zcela anonymní. Celkový počet řádně vyplněných dotazníků byl 104. Průzkumu se účastnili jak ženy, tak muži ve věkovém rozmezí od 25 do 60 let. Otázka věku sice nebyla součástí dotazníkového šetření,

nicméně dotazník byl rozeslán respondentům v tomto věkovém rozmezí. Dotazníkové šetření probíhalo v termínu od 9. 12. 2014 do 22. 12. 2014, kdy byla poslední možnost dotazník vyplnit. Největší počet dotazníků ovšem bylo vyplněno v prvních dvou dnech. Závěry vyplývající z jednotlivých odpovědí autor zaznamenal v následujících grafech.

Graf 1: Rozdělení respondentů



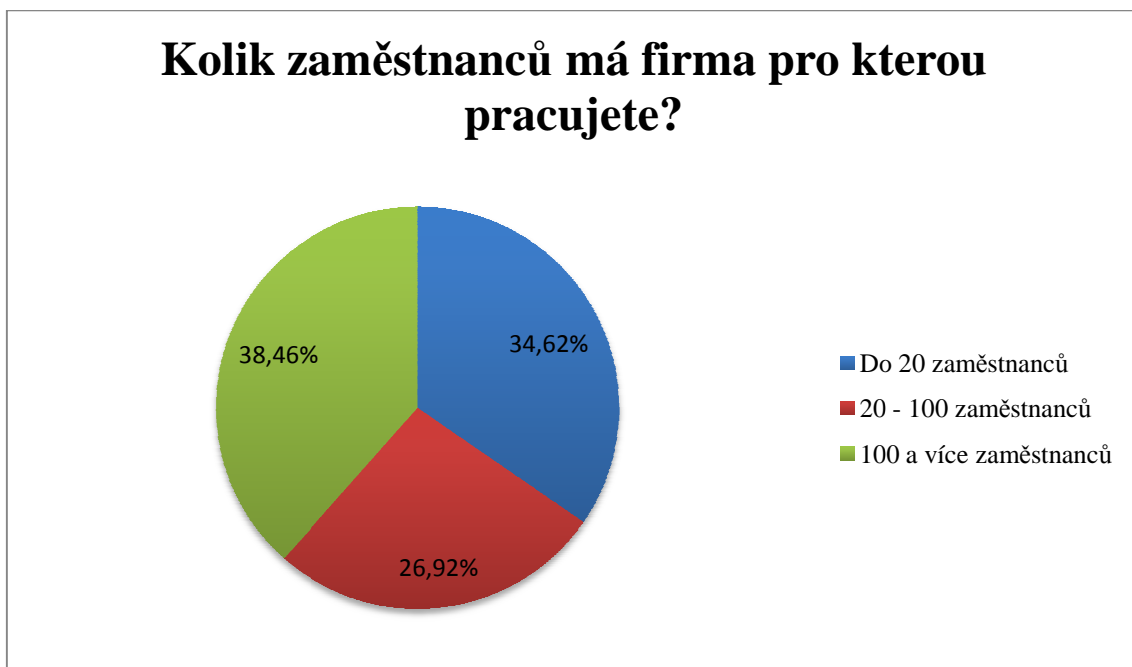
Zdroj: autor práce, 2014 (vlastní šetření)

Z grafu je patrné, že se průzkumu zúčastnili ženy i muži v téměř vyrovnaném poměru. Celkem 104 respondentů, z toho 49 mužů a 55 žen.

4.3 Výsledky průzkumu

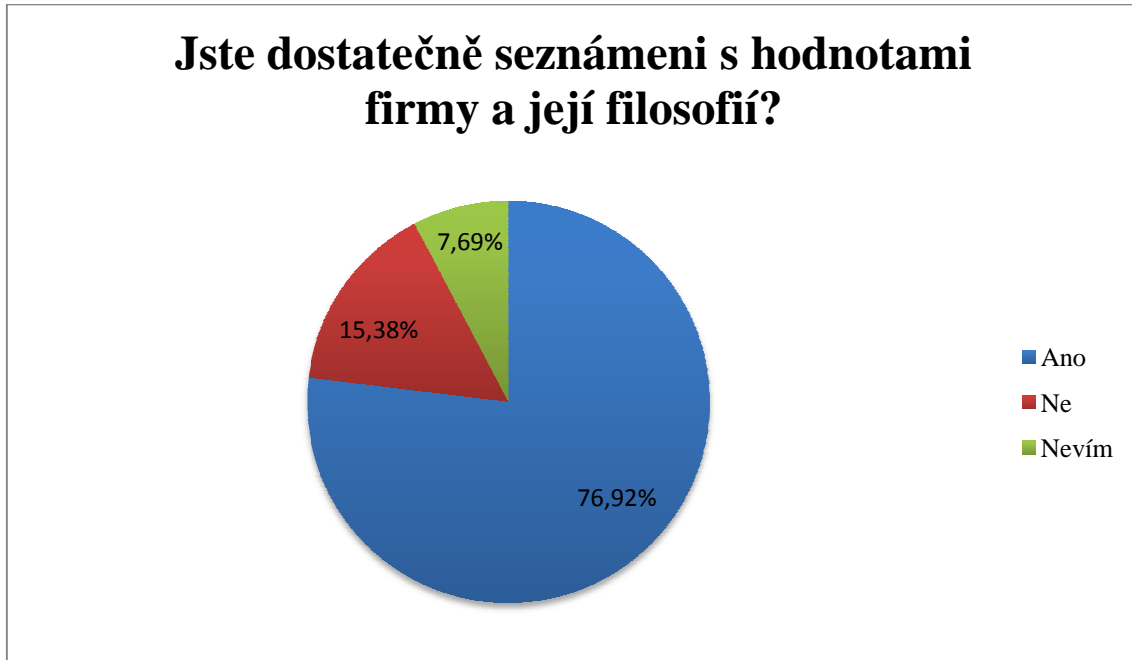
Graf č. 2 znázorňuje, v jak velkých firmách jednotliví respondenti pracují. Z grafu je patrné, že byly dotazníky vyplňovány ve vyrovnaném poměru. 34,62%, tedy 36 respondentů, pracuje ve firmě, která má do 20 zaměstnanců. Ve firmě, kde je 20 – 100 zaměstnanců, pracuje 26,92%, tedy 28 respondentů a ve firmě, kde je více jak 100 zaměstnanců, pracuje 40 celkových 104 respondentů, tedy 38,46%.

Graf 2: Počet zaměstnanců ve firmě



Zdroj: autor práce, 2014 (vlastní šetření)

Graf 3: Jste dostatečně seznámeni s hodnotami firmy a její filosofií?

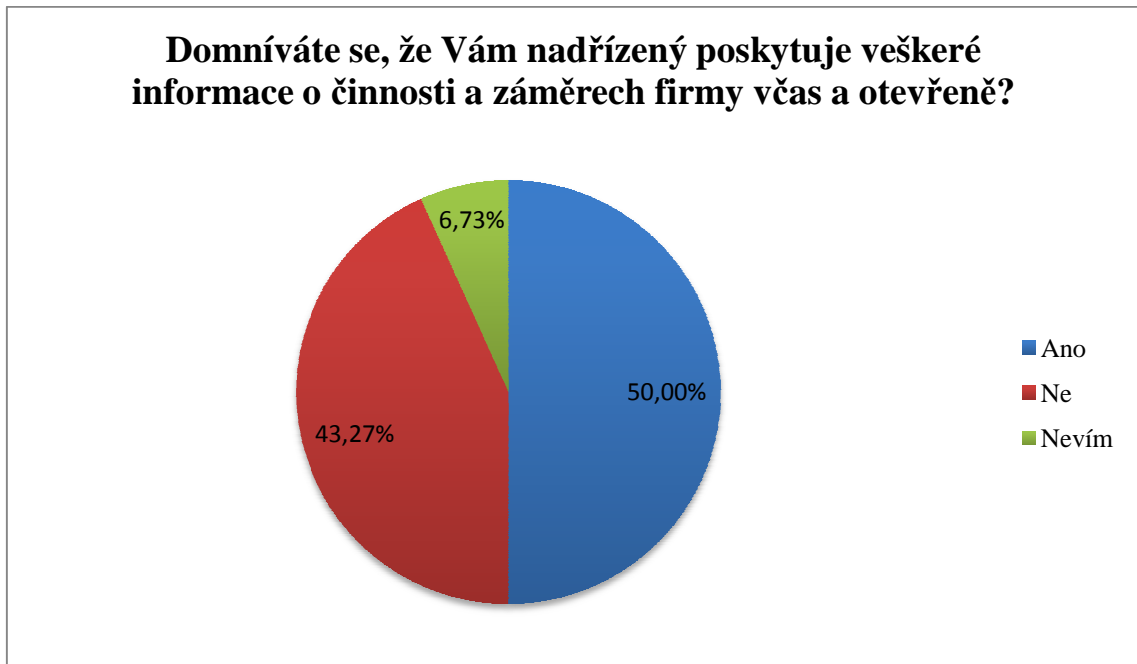


Zdroj: autor práce, 2014 (vlastní šetření)

Z celkového počtu respondentů odpovědělo 80 (76,92%), že jsou s hodnotami a filosofií firmy seznámeni. 16 respondentů (15,38%) z celkových 104 odpovědělo, že si nejsou

vědomi toho, jaké jsou hodnoty firmy, pro kterou pracují a nejsou seznámeni s filosofií firmy. Pouze 8 respondentů (7,69%) si není jista a neví, zda jsou seznámeni s hodnotami a filosofií firmy, pro kterou pracují.

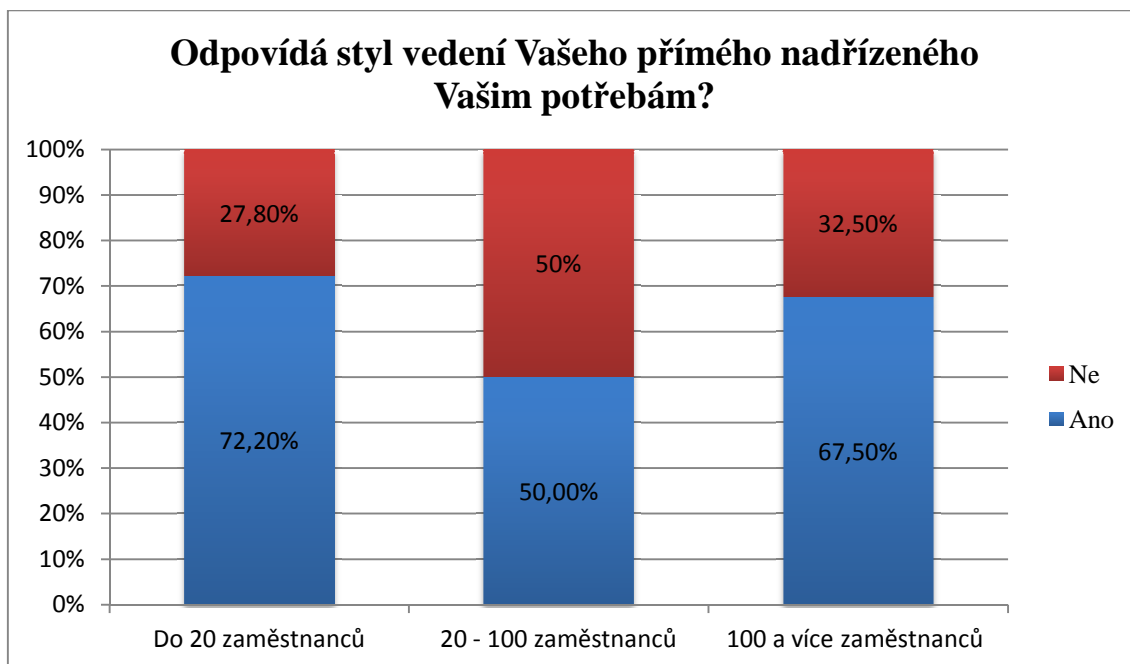
Graf 4: Poskytování informací o činnosti a záměrech firmy



Zdroj: autor práce, 2014 (vlastní šetření)

Z grafu vyplývá, že polovina – 52 dotazovaných respondentů souhlasí s tím, že jim nadřízený poskytuje informace týkající se záměrů firmy včas a otevřeně. 45 (43,27%) respondentů si nemyslí, že by byli ze strany nadřízeného o záměrech firmy dostatečně informováni. Pouze 7 (6,73%) respondentů z celkových 104 dotazovaných odpovědělo, že neví, zda jsou jim od nadřízeného tyto informace poskytovány včas a otevřeně.

Graf 5: Spokojenost se stylem vedení ve firmě

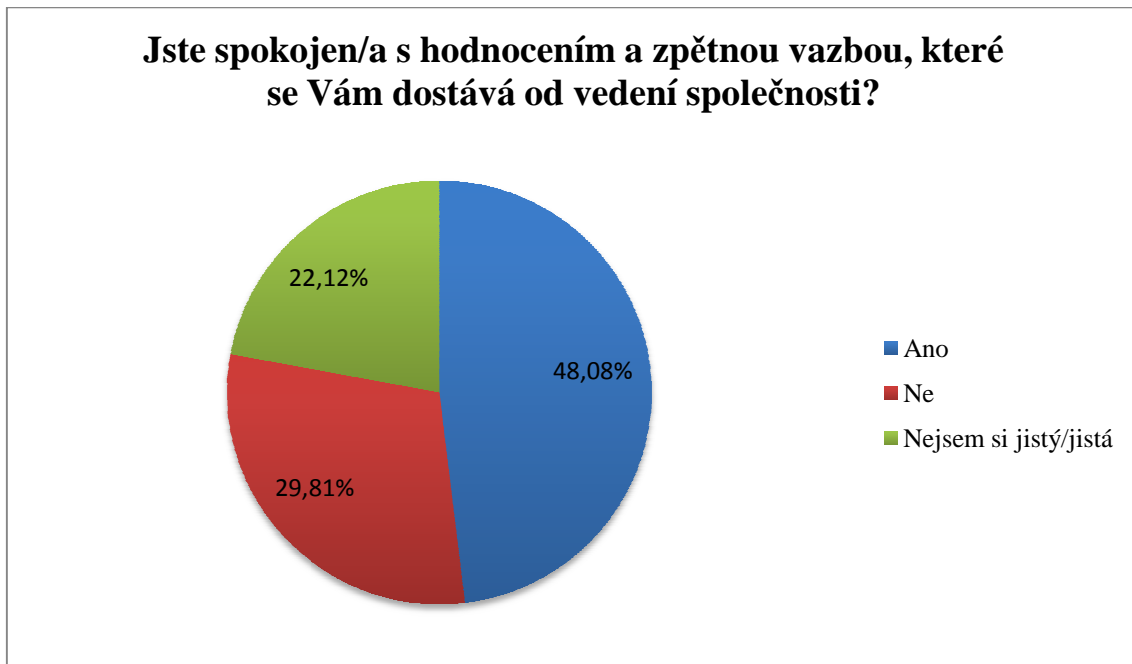


Zdroj: autor práce, 2014 (vlastní šetření)

Z celkového počtu 104 respondentů, odpovědělo 26 (72,20%) respondentů pracujících ve firmě o méně než 20 zaměstnancích, že jsou spokojeni se stylem vedení svého přímého nadřízeného a 10 (27,80%) respondentů, že nejsou spokojeni. Co se týče respondentů pracujících ve firmě, kde je počet zaměstnanců mezi 20 – 100, odpovědělo 14 (50%), že jim styl vedení jejich nadřízeného vyhovuje, a 14 (50%) že je styl vedení nevyhovující vůči jejich potřebám. Respondenti pracující ve firmě o více než 100 zaměstnancích odpověděli kladně v 27 (67,50%) případech a záporně ve 13 (32,50%) případech.

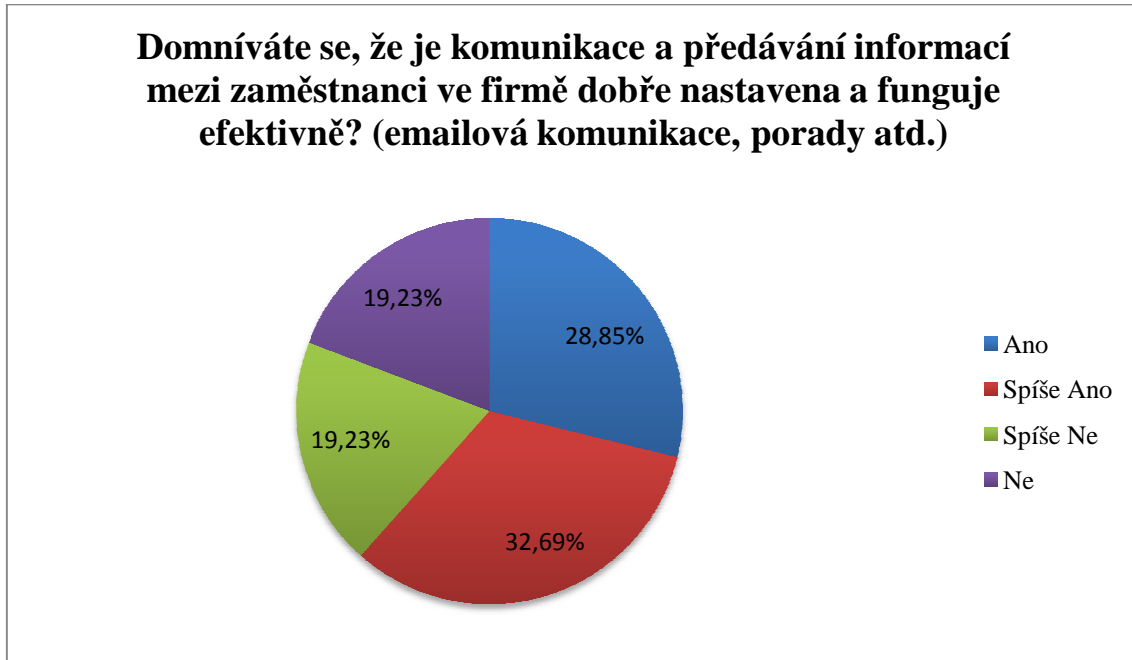
Graf číslo 6 znázorňuje spokojenost s hodnocením a zpětnou vazbou, která přichází ze strany vedení společnosti. Z grafu vyplývá, že 48,08%, tedy 50 respondentů, je s hodnocením a zpětnou vazbou od zaměstnavatele spokojena. 29,81%, tedy 31 respondentů, není v této otázce spokojena a 22,12%, tedy 23 respondentů, si není jistá tím, zda je hodnocení a zpětná vazba přicházející ze strany vedení společnosti pro kterou pracují dostačující.

Graf 6: Spokojenost s hodnocením a zpětnou vazbou ze strany vedení společnosti



Zdroj: autor práce, 2014 (vlastní šetření)

Graf 7: Spokojenost s efektivním nastavením komunikace

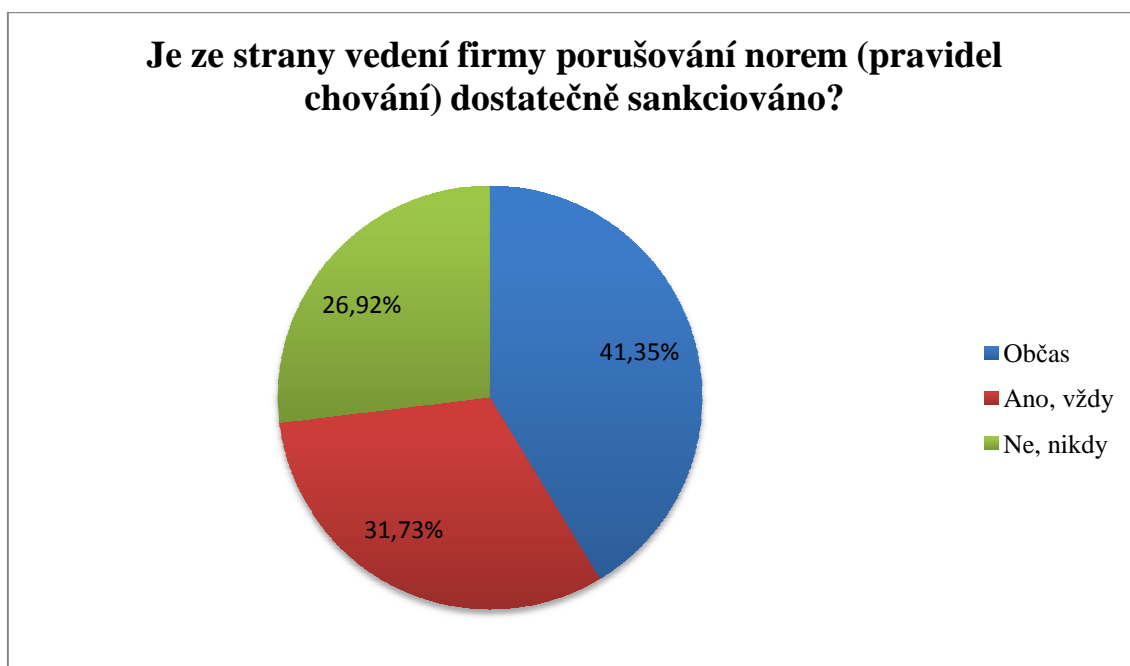


Zdroj: autor práce, 2014 (vlastní šetření)

V otázce spokojenosti respondentů s nastavením komunikace ve firmě odpovědělo 28,85% (30) respondentů, že jsou rozhodně spokojeni s tím, jak je komunikace mezi

zaměstnanci ve firmě, pro kterou pracují nastavena. 32,69% (34) respondentů se spíše přiklání k tomu, že je komunikace dobře nastavena a funguje efektivně. 19,23% (20) respondentů se přiklání k tomu, že je komunikace neefektivní a stejný počet respondentů, tedy 20 (19,23%), je nespokojeno s nastavením komunikace ve firmě, pro kterou pracují.

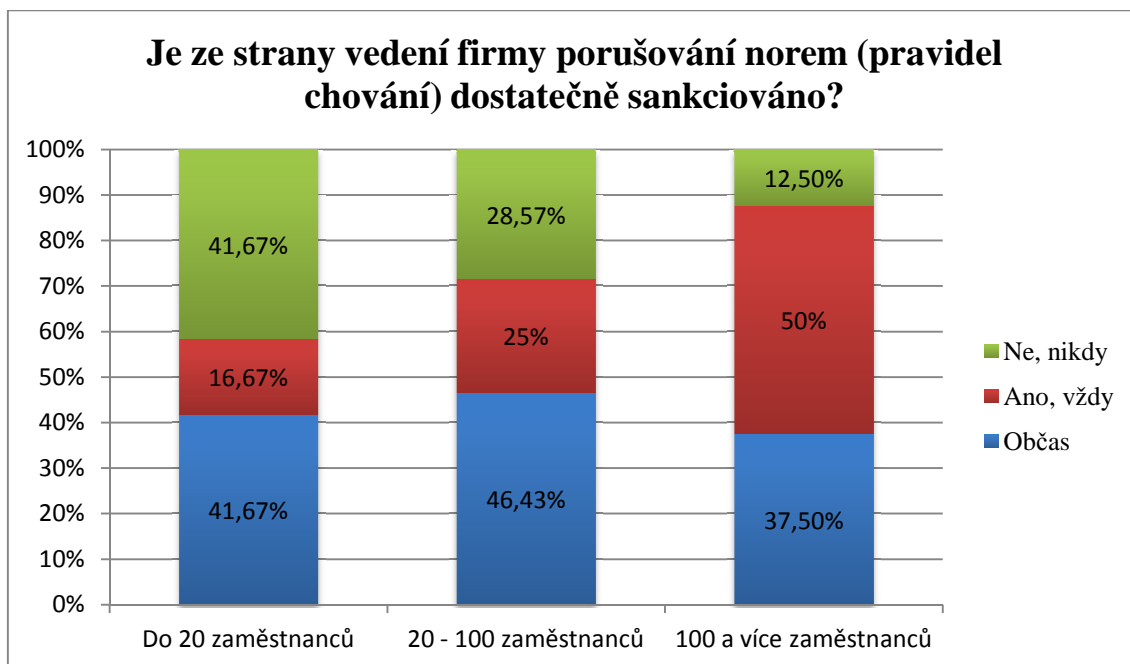
Graf 8: Míra sankciování porušení firemních norem



Zdroj: autor práce, 2014 (vlastní šetření)

Z celkového počtu respondentů uvedlo 41,35% (43) dotazovaných, že je porušování norem sankciováno občas. 31,73% (33) dotazovaných, že je porušování firemních norem v jejich zaměstnání sankciováno vždy a 26,92% (28) dotazovaných uvedlo, že porušování norem není ve firmě, pro kterou pracují sankciováno vůbec.

Graf 9: Míra sankciování porušování norem dle počtu zaměstnanců firmy



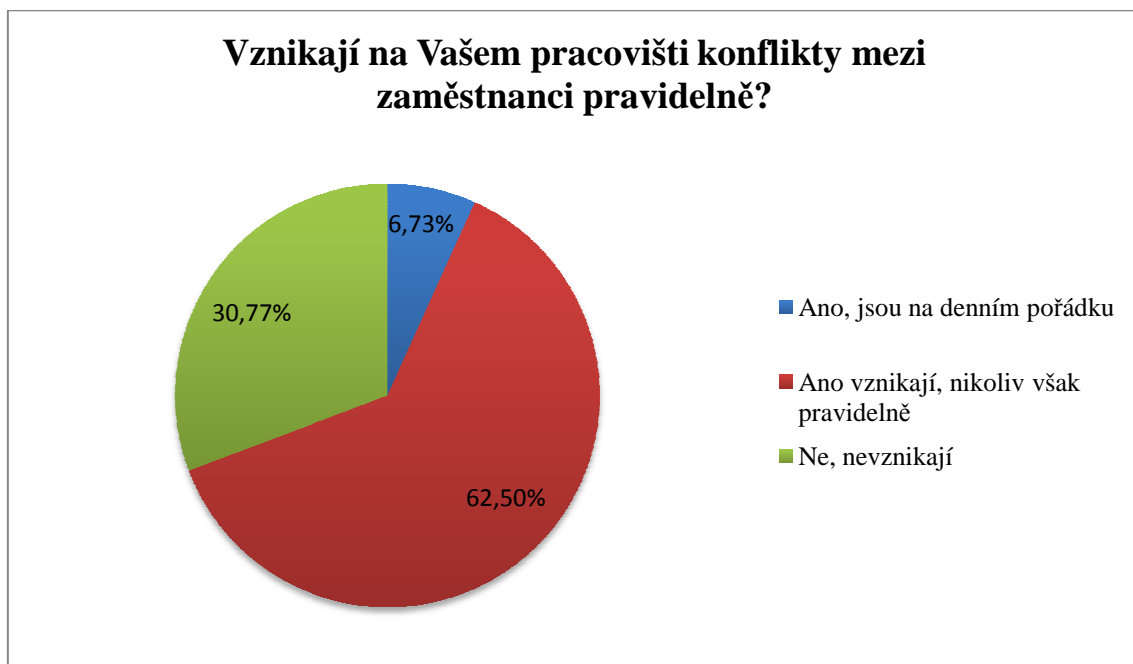
Zdroj: autor práce, 2014 (vlastní šetření)

Z celkových 36 respondentů pracujících ve firmě s nižším počtem zaměstnanců než 20, odpovědělo 41,67% (15) respondentů, že je porušování norem sankciováno občas. Stejný počet respondentů 41,67% (15) odpovědělo, že porušování norem není nikdy sankciováno a 16,67% (6) respondentů odpovědělo, že je porušování norem ze strany zaměstnavatele sankciováno vždy.

Z celkových 40 respondentů pracujících ve firmě s počtem zaměstnanců vyšším než 100 uvedlo 50% (20) respondentů, že je porušování norem sankciováno vždy. 12,50% (5) respondentů uvedlo, že porušování norem není nikdy sankciováno a 37,50% (15) uvedlo, že je porušování norem sankciováno ze strany vedení firmy občas.

Z celkových 28 respondentů pracujících ve firmě s počtem zaměstnanců mezi 20 – 100 odpovědělo 25% (7) respondentů, že je porušování norem sankciováno vždy. 28,57% (8) respondentů uvedlo, že porušování norem není sankciováno vůbec a 46,43% (13) uvedlo, že vedení firmy pro kterou pracují, sankciuje porušování norem občas.

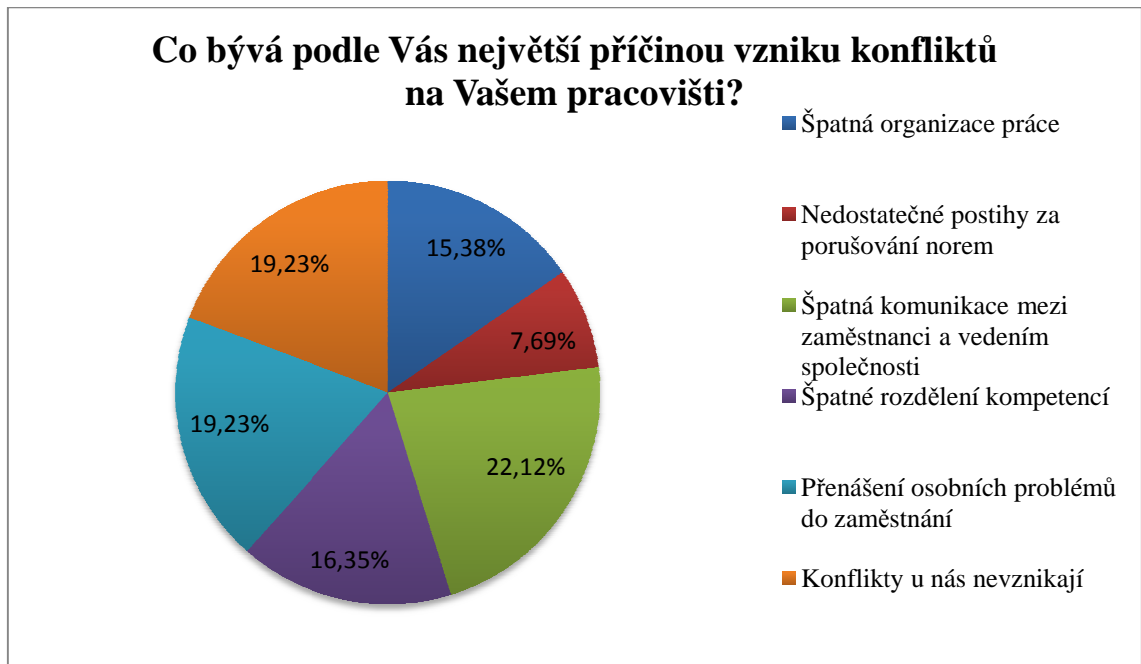
Graf 10: Vznikají na Vašem pracovišti konflikty mezi zaměstnanci pravidelně?



Zdroj: autor práce, 2014 (vlastní šetření)

Z výše uvedeného grafu zjistíme, že 62,50% (65) respondentů uvedlo, že konflikty mezi zaměstnanci na jejich pracovišti vznikají, nikoliv však pravidelně. To, že na pracovišti respondentů konflikty nevznikají vůbec, uvedlo 30,77% (32). 6,73% (7) respondentů uvedlo, že jsou konflikty mezi zaměstnanci ve firmě, ve které pracují, jsou na denním pořádku.

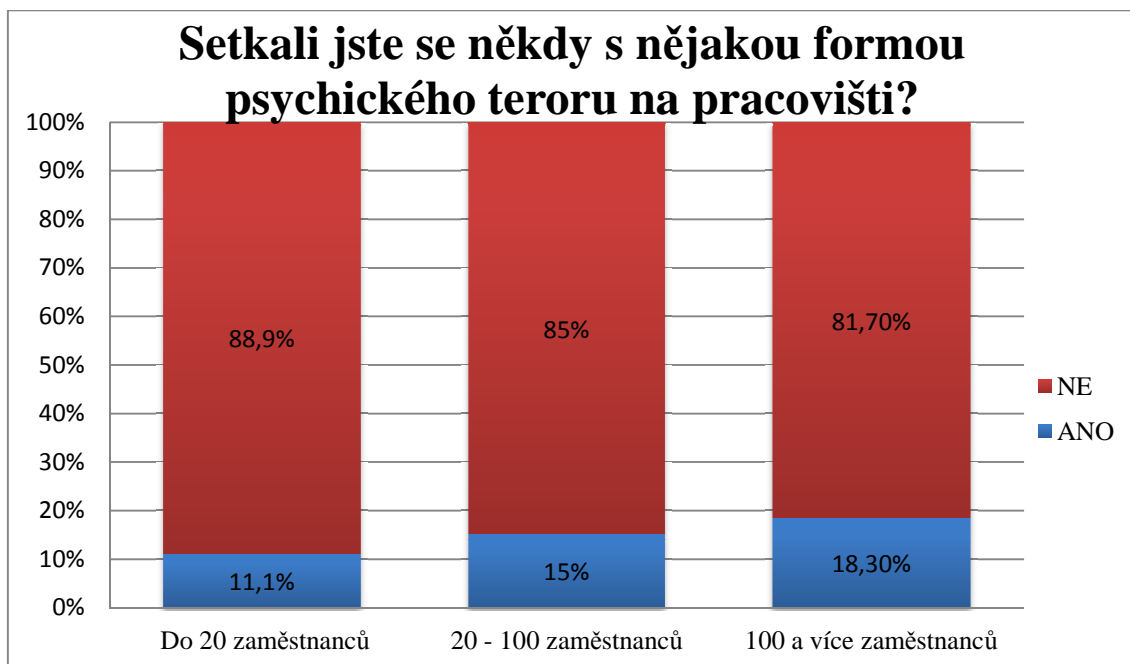
Graf 11: Příčiny vzniku konfliktů na pracovišti



Zdroj: autor práce, 2014 (vlastní šetření)

Graf číslo 11 znázorňuje, jaké jsou nejčastější příčiny vzniku konfliktu v zaměstnání podle respondentů. Nejvíce respondentů 22,12% (23) odpovědělo, že je hlavním příčinou vzniku konfliktů na pracovišti špatná komunikace mezi zaměstnanci a vedením společnosti. Stejný počet respondentů 19,23% (20) uvedlo, že hlavní příčinou vzniku konfliktů na pracovišti je přenášení osobních problémů do zaměstnání a že konflikty na pracovišti nevznikají. 16,35% (17) respondentů uvádí jako příčinu konfliktů mezi zaměstnanci špatné rozdělení kompetencí. 15,38% (16) respondentů si myslí, že je příčinou konfliktů špatná organizace práce. Pouhých 7,69% (8) respondentů uvedlo, že jsou příčinou vzniku konfliktů nedostatečné postihy za porušování norem.

Graf 12: Setkali jste se někdy s nějakou formou psychického teroru na pracovišti?



Zdroj: autor práce, 2014 (vlastní šetření)

Z celkových 36 respondentů pracujících ve společnosti s počtem zaměstnanců nižším než 20 zaměstnanců odpovědělo 88,89% (32), že se s psychickým terorem nikdy nesešlo a 11,11% (4) respondenti uvedli, že se s psychickým terorem setkali.

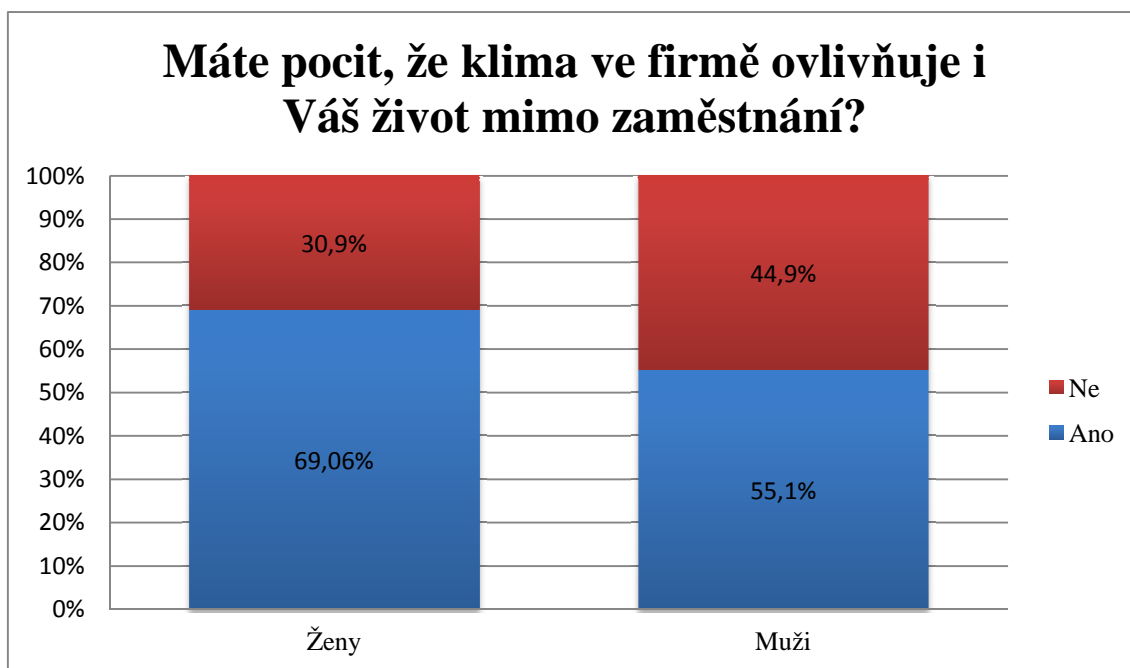
Z celkového počtu 28 respondentů pracujících pro společnost s počtem zaměstnanců mezi 20 – 100 uvedlo 85% (23) respondentů, že se s psychickým terorem nikdy nesešlo a 15% (5) respondentů, že se s psychickým terorem již setkali.

Z celkového počtu 40 respondentů pracujících ve společnosti s počtem zaměstnanců vyšší než 100, uvedlo 81,70% (32), že se nesešlo s psychickým terorem na pracovišti a 18,30% (8), že se nějakou formou psychického teroru již setkali.

V případě této otázky měli respondenti možnost napsat, pokud se tedy s psychickým terorem na pracovišti setkali, konkrétní příklad. Bohužel tuto možnost všichni nevyužili. V případě respondentů z řad zaměstnanců pracujících ve společnosti do 20 zaměstnanců uvedli dva respondenti jako odpovědi – diskriminace a mobbing. V případě respondentů z řad zaměstnanců ve společnosti s počtem zaměstnanců od 20 do 100 uvedli 3 respondenti – mobbing, sexuální obtěžování a diskriminaci. V případě respondentů z řad zaměstnanců společností o 100 a více zaměstnancích odpověděli 2 respondenti -

upírání zákonných práv (účasť ve státní správě), neplacené práce přesčas a o víkendy a diskriminace.

Graf 13: Máte pocit, že klima ve firmě ovlivňuje i Váš život mimo zaměstnání?



Zdroj: autor práce, 2014 (vlastní šetření)

Z výše uvedeného grafu číslo 13 vyplývá, že z celkového počtu respondentů mužského pohlaví odpovědělo 27 (55,10%) respondentů, že sociální klima ve firmě ovlivňuje jejich život mimo zaměstnání a 22 (44,90%) uvedlo, že oddělují pracovní život od osobního a sociální klima na pracovišti tedy neovlivňuje jejich život mimo pracoviště.

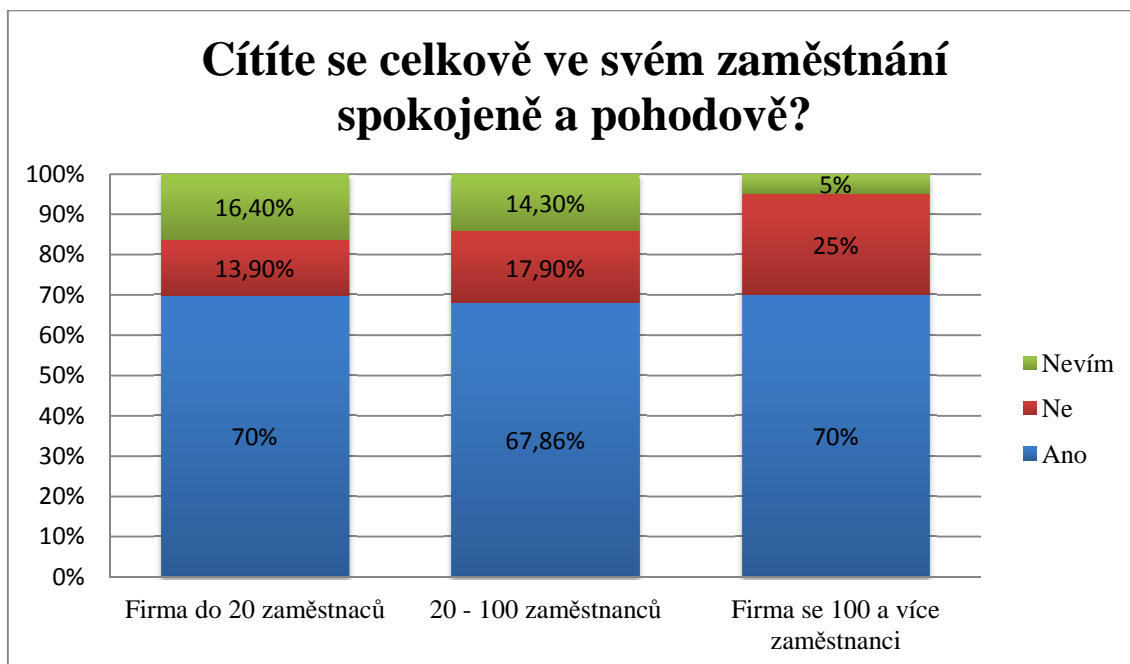
Co se týče žen, s celkového počtu respondentů ženského pohlaví odpovědělo 38 žen (69,06%), že sociální klima na pracovišti ovlivňuje jejich život mimo pracoviště a 17 žen (30,90%) odděluje pracovní život od osobního.

Graf 14: Celková spokojenost v zaměstnání



Tento graf znázorňuje celkovou spokojenost všech respondentů v zaměstnání. Z grafu vyplývá, že 69,23% respondentů, tedy 72, je ve svém zaměstnání spokojeno a cítí se v něm pohodově. 19,23% (20) respondentů odpovědělo, že ve svém zaměstnání není spokojeno a necítí se v něm dobře. 12 respondentů 11,54% odpovědělo, zaujalo v odpovědi neutrální postoj a vyjádřilo se, že neví, jak se v zaměstnání cítí.

Graf 15: Celková spokojenost v zaměstnání (dle počtu zaměstnanců)



Zdroj: autor práce, 2014 (vlastní šetření)

Výše uvedený graf číslo 14 znázorňuje celkovou spokojenost v zaměstnání rozdělenou na základě toho, kolik zaměstnanců má firma, ve které respondent pracuje. Z celkového počtu 36 respondentů pracujících pro firmu s počtem zaměstnanců nižším než 20 odpovědělo 25 respondentů (70%), že se ve svém zaměstnání cítí spokojeně a pohodově. 13,89% (5) respondentů se necítí spokojeně a 6 (16,11%) respondentů uvedlo, že neví, jak na ně jejich zaměstnání působí.

Z celkového počtu 28 respondentů pracujících ve společnosti s počtem zaměstnanců mezi 20 – 100 odpovědělo 19 (67,86%) respondentů, že se cítí spokojeně v zaměstnání, 5 (17,86%) se cítí nespokojeně a 4 (14,29%) respondentů uvedlo jako svou odpověď, že neví, jak na ně zaměstnání působí.

Ze všech 40 respondentů pracujících pro firmu s počtem zaměstnanců vyšším než 100 odpovědělo 28 (70%), že jsou spokojeni ve svém zaměstnání, 10 (25%), že nejsou spokojeni a 5% (2) respondentů neví, jak na ně zaměstnání působí.

4.4 Vyvrácení či potvrzení hypotéz

Z průzkumu vyplynulo, že klima na pracovišti skutečně ve většině případů ovlivňuje náš život i mimo zaměstnání. Převážná většina respondentů se shoduje na tom, že je ve svém zaměstnání spokojena a cítí se pohodově. Většina respondentů také potvrdila, že konflikty na pracovišti vznikají. V následující části autor vyhodnotil hypotézy, které si na začátku průzkumu stanovil, na základě otázek, které si položil.

Otázka č. 1: Jak dobře znají zaměstnanci filozofii a cíle firmy pro kterou pracují?

Hypotéza č. 1: Více než 75% všech respondentů bez ohledu na množství zaměstnanců ve společnosti, bude dostatečně seznámeno s filosofií společnosti, pro kterou pracují.

Tato hypotéza se potvrdila. Z celkového počtu 104 respondentů odpovědělo celých 76,92% kladně - tedy že jsou dostatečně seznámeni s filosofií společnosti, pro kterou pracují. Pouhých 15% dotazovaných, není s filosofií společnosti, pro kterou pracují seznámeno.

Otázka č. 2: Jsou zaměstnanci spokojeni se stylem vedení svého přímého nadřízeného, hodnocením a zpětnou vazbou?

Hypotéza č. 2: Více než 50% všech respondentů si nebude jistá, nebo nebude spokojená s dostatečným poskytováním zpětné vazby od vedení společnosti. Nejvíce spokojeni se způsobem vedení přímého nadřízeného budou respondenti pracující ve firmě s počtem do dvaceti zaměstnanců.

Hypotéza se potvrdila pouze částečně. Ze všech respondentů uvedlo 51,93%, že si nejsou jisti či nejsou spokojeni s hodnocením a zpětnou vazbou, které se jim dostává od vedení společnosti, u které jsou zaměstnání. Co se týče spokojenosti se způsobem vedení přímého nadřízeného, nejvíce spokojeni 67% z celkových 40, jsou respondenti pracující ve společnosti s více než 100 zaměstnanci. Druhá část hypotézy, byla vyvrácena.

Otázka č. 3: Je komunikace ve firmách nastavena tak, aby vyhovovala zaměstnancům a fungovala efektivně?

Hypotéza č. 3: Více než 50% respondentů, bez ohledu na množství zaměstnanců ve firmě, bude souhlasit s tím, že je komunikace mezi zaměstnanci nastavena správně a funguje efektivně.

Hypotéza byla vyvrácena. Ze všech respondentů odpovědělo vysloveně ano pouhých 28,85%. 32,69% dotazovaných se částečně přiklání ke kladnému hodnocení úrovně komunikace ve firmě. Zbylých 38,46% respondentů si myslí, že je komunikace, mezi zaměstnanci firmy, pro kterou pracují špatně nastavena, a je tedy neefektivní.

Otázka č. 4: Je porušování norem ve firmách dostatečně sankcionováno?

Hypotéza č. 4: Ve velkých firmách s počtem zaměstnanců nad 100, bude na porušování norem brán velký zřetel a budou tedy často sankcionovány.

Hypotéza se potvrdila. 50% respondentů, pracujících ve firmě s více než 100 zaměstnanci odpovědělo, že je porušování norem sankcionováno vedením vždy.

Otázka č. 5: Co je nejčastější příčinou vzniku konfliktů na pracovišti, jak konflikty na pracovišti vnímají zaměstnanci?

Hypotéza č. 5: Nejčastějším příčinou vzniku konfliktů bude podle všech respondentů přenášení osobních problémů na pracoviště.

Hypotéza se nepotvrdila. Jako nejčastější příčinu vzniku konfliktů na pracovišti uvedli respondenti špatnou komunikaci mezi zaměstnanci a vedením společnosti – 23 respondentů 22,10%. Možnost, kterou autor uvedl v této hypotéze - vznik konfliktů přenášení osobních problémů na pracoviště - uvedlo jen 20 (19,23%) dotazovaných.

Otázka č. 6: Vyskytuje se vlivem nezdravého sociálního klimatu na pracovišti nějaká forma psychického teroru na pracovišti? Jaký poměr zaměstnanců se s nějakou formou tohoto chování setkal?

Hypotéza č. 6: Ve společnostech s větším počtem zaměstnanců se formy psychického teroru vyskytují častěji než ve firmách s nízkým počtem zaměstnanců.

Hypotéza se potvrdila. Respondenti pracující ve firmách s velkým počtem zaměstnanců se setkali nejvíce s nějakým druhem psychického teroru. Z celkového počtu 40 respondentů pracujících ve společnosti s počtem zaměstnanců vyšší než 100, uvedlo téměř 80% (32), že se neseťkalo s psychickým terorem na pracovišti a téměř 20% (8), že

se nějakou formou psychického teroru již setkali. V případě respondentů z řad zaměstnanců společností o 100 a více zaměstnancích využili dva respondenti možnost uvést konkrétní případ - upírání zákonných práv (účast ve státní správě), neplacené práce přesčas a o víkendu a diskriminace.

Otázka č. 7: Ovlivňuje klima na pracovišti zaměstnance?

Hypotéza č. 7: Muži oddělují pracovní život od osobního ve větším poměru než ženy.

Hypotéza se potvrdila. 69% žen, z celkového počtu respondentů ženského pohlaví odpovědělo, že sociální klima na pracovišti ovlivňuje jejich život mimo pracoviště. Nicméně 55% mužů přiznalo, že klima na pracovišti také ovlivňuje jejich život mimo pracoviště. Je tedy patrné, že i přes potvrzení hypotézy, více než 70% všech respondentů cítí, že jejich život mimo zaměstnání, ovlivňuje sociální klima firmy, ve které pracují.

Otázka č. 8: Cítí se zaměstnanci celkově, ve firmě kde pracují spokojeně a pohodově?

Hypotéza č. 8: Zaměstnanci ve firmách do 20 zaměstnanců jsou spokojenější než ve velkých firmách nad 100 zaměstnanců.

Hypotéza se nepotvrdila nicméně ani nevyvrátila. Z celkového počtu respondentů obou skupin, odpovědělo 70% dotazovaných, jak z jedné tak druhé skupiny respondentů, že se cítí v zaměstnání spokojeně a pohodově.

Co se týče potvrzení či vyvrácení hypotéz, autorovi se podařilo potvrdit 5 z celkově stanovených 8 hypotéz. Z výsledku dotazníkového šetření lze říci, že zdravé sociální klima na pracovišti je skutečně velice důležité, a z velké části se na jeho tvorbě podílí právě vedení společnosti. Průzkum dále poukazuje na rozdíly v klimatu na pracovišti ve firmách s různým počtem zaměstnanců. Průzkumem se potvrdilo, že je těžší udržet zdravé sociální klima na pracovišti ve velké firmě s vysokým počtem zaměstnanců. Respondenti z těchto firem v nejvíce případech odpověděli, že se setkali s nějakou formou psychického teroru, což je jasný důsledek selhání vedoucího pracovníka. Průzkumem se autor snažil přijít na to, jak jednotlivé faktory ovlivňující klima na pracovišti (komunikace, vztahy na pracovišti, vedení, hodnocení, zpětná vazba ze strany

vedení firmy) vnímají zaměstnanci firem a tím zároveň potvrdit na základě informací z teoretické části práce jejich důležitost.

ZÁVĚR

Každý člověk tráví v zaměstnání téměř 9 hodin denně, dalo by se tedy říct, že v zaměstnání tráví většinu svého života a to mnohdy mezi lidmi, se kterými by se v běžném životě nikdy nesetkával. Stáváme se součástí uměle vytvořené skupiny lidí, se kterými musíme spolupracovat, komunikovat, dělat ústupky, přizpůsobovat se a nejlepším možným způsobem dosahovat cílů firmy, pro kterou pracujeme. Z tohoto pohledu je tedy velice důležité a je v zájmu každé společnosti, aby svým zaměstnancům zajišťovala každý den návrat do příjemného a přátelského prostředí. Pro efektivní a dobré fungování firmy je nutné předem uspokojovat potřeby zaměstnanců, jako je osobní rozvoj a seberealizace, uznání, pracovní postavení, dále pak informovat je průběžně o novinkách, změnách, cílech, záměrech a dalších věcech, o kterých by měli být informováni. Žádný člověk si nepřeje chodit do zaměstnání, kam se bude nerad vracet, protože zde nefunguje komunikace mezi zaměstnanci, jsou zde nepříjemní lidé a individuality, které pracovní prostředí narušují. Každý jsme osobnost, k řešení problémů a úkolů přistupujeme svým osobitým způsobem a podle svého vlastního uvážení. Nicméně velká odlišnost názorů na problematiku může vést ke konfliktům na pracovišti. Je jasné, že konfliktům jako takovým se na pracovišti předejít nedá, konflikt ovšem nutně nemusí znamenat problém a nemusí být příčinou narušení klimatu na pracovišti v případě, že je včas a správně řešen. Chce – li vedení firmy udržet zdravé klima na pracovišti, musí dbát na včasné řešení problému a zakládat si na dobré komunikaci se zaměstnanci. Zdánlivě malý problém, může přerůst z důvodu špatné komunikace v nejhorších případech až do formy psychického teroru a klima firmy se tak stává značně narušeným. Pokud bude klima firmy příznivé, je pravděpodobné, že budou zaměstnanci odvádět skvělé výkony a dosahování společných cílů firmy potom bude jednodušší pro celou pracovní skupinu či pracovní tým. Zdravé sociální klima firmy tedy zajistí spokojenost jak zaměstnanců, tak vedení společnosti.

Hlavním cílem práce bylo přiblížení problematiky důležitosti zdravého sociálního klimatu ve firmě, se zaměřením na faktory ovlivňující toto klima a jejich analýzu. Na základě výsledků průzkumu autor provedl zhodnocení a analýzu nasbíraných dat, potvrdil či vyvrátil hypotézy stanovené před začátkem průzkumu a zformuloval několik

návrhů, které jsou podle autora nejlepší k tomu, aby bylo zdravé sociální klima ve firmě stabilní.

Jedním z nejdůležitějších faktorů, které ovlivňují firemní klima je hodnocení a zpětná vazba poskytovaná zaměstnancům od zaměstnavatele. Průzkumem se jasně prokázalo, že téměř polovina všech dotazovaných si není jista, že jim zaměstnavatel tyto základní potřeby zajišťuje v dostatečné míře. Je pravděpodobné, že pokud nadřízený neposkytuje zpětnou vazbu zaměstnancům, je jen otázkou času, kdy zaměstnanci začnou svou práci vykonávat špatně a přestane je bavit. Na základě těchto skutečností, se začnou hromadit konflikty na pracovišti. Autor se domnívá, že nejlepším řešením tohoto problému by mohlo být pořádání častějších firemních porad. Většina vedoucích není schopna podávat dostatečnou zpětnou vazbu zaměstnancům z důvodu časové tísně a množství práce, v případě častějších porad by tak měl nadřízený možnost vyjádřit se k odvedené práci svých zaměstnanců dostatečným způsobem.

Autorovi se průzkumem podařilo zjistit, že pouhá polovina všech dotazovaných je spokojena s nastavením a fungováním komunikace mezi zaměstnanci a mezi zaměstnanci a vedením společnosti, pro kterou respondenti pracují. Možnost špatné komunikace na pracovišti jako příčinu vzniku konfliktů, uvedlo také nejvíce respondentů. Protože je komunikace jedním z velice významných faktorů ovlivňujících sociální klima na pracovišti, je velice důležité, aby fungovala řádně. Komunikace souvisí s předchozím problémem poskytování zpětné vazby, dále pak předávání informací mezi zaměstnanci. Pokud se k zaměstnancům nedostává ze strany vedení dostatek informací o prováděných činnostech a o tom co je očekáváno, pokud si zaměstnanci mezi sebou nejsou schopni předávat informace, nebo dokonce nejsou ochotni si informace předávat, pak se opět dostáváme ke stejnému problému narušeného klimatu firmy, vzniku zbytečných konfliktů mezi zaměstnanci. Jediným opatřením, jak se autor domnívá je tedy správné rozdělení kompetencí mezi zaměstnanci a jasné nastavení komunikačních kanálů ve firmě. Vedení společnosti by mělo informovat všechny své zaměstnance o všem nezbytně důležitém k vykonávání jejich činnosti.

Dle průzkumu se prokázalo, že v malých firmách není brán velký zřetel na porušování norem. Na jedné straně může zaměstnancům tento styl vedení vyhovovat, na straně druhé ale může být značně kontraproduktivní a může být podnětem k narušení klimatu

firmy. V kolektivu zaměstnanců mohou být jedinci, kteří normy neporušují a fakt, že za ně člověk, který je porušuje, není sankciován, může vést ke vzniku konfliktů. Autor se domnívá, že by porušování bez ohledu na velikost pracovní skupiny a firmy, mělo být sankciováno vždy, neboť se tím značně eliminuje možnost narušení klimatu firmy.

Autorovi se podařilo prokázat, že klima na pracovišti skutečně ovlivňuje život mimo zaměstnání většiny respondentů. Vedení by mělo dbát na to, aby se zaměstnanec cítil v zaměstnání příjemně, a tak se i rád vracel zpět. Navrhovaná opatření, které autor uvedl, by mohla přispět ke zlepšení sociálního klimatu firem, tím i ke zlepšení vnímání firmy zaměstnanci a zvýšení výkonu zaměstnanců. I přesto, že více jak polovina respondentů uvedla, že se cítí ve svém zaměstnání spokojeně, ani zdaleka není spokojeno 100% dotazovaných. Je v zájmu každé firmy, aby udržovala zdravé sociální klima na pracovišti. Protože zdravé sociální klima na pracovišti znamená, že budou spokojení zaměstnanci a kdo jiný než spokojení zaměstnanci mohou firmě pomoci prosadit se na trhu a udržet si dobrou pozici a prosperovat. Autor se domnívá, že byl cíl bakalářské práce splněn.

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

Seznam použitých českých zdrojů

CEJTHAMR, Václav a Jiří DĚDINA. *Management a organizační chování*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-3348-7.

KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-2497-3.

LIVIAN, Yves-Frédéric a Lenka PRAŽSKÁ. *Řízení lidských zdrojů v Evropě: (srovnání s Českou republikou)*. 1. vyd. Praha: HZ, 1997. ISBN 808-60-0919-x.

NAKONEČNÝ, Milan. *Sociální psychologie organizace*. 1. vyd. Praha: Grada, 2005. ISBN 80-247-0577-x.

TURECKIOVA, Michaela. *Organizační chování: Teoretická východiska a trendy personálního managementu*. 1. vyd. Praha: Universita Jana Amose Komenského Praha, 2009. ISBN 978-80-86723-66-2.

MIKULÁŠTÍK, Milan. *Komunikační dovednosti v praxi*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-2339-6.

ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy:10. vydání*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.

PAUKNEROVÁ, Daniela. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. 3. vyd. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-3809-3.

KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2002. ISBN 80-7261-033-3.

TURECKIOVÁ, Michaela. *Klíč k účinnému vedení lidí: odemkněte potenciál svých spolupracovníků*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-0882-9.

PLAMÍNEK, Jiří. *Tajemství motivace: jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1991-7.

FAIRWEATHER, A. *Jak být motivujícím manažerem*. 1. vyd. Praha: Grada, 2009. ISBN 978-80-247-3002-8.

LUKÁŠOVÁ, Růžena. *Organizační kultura a její změna*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-2951-0.

BĚLOHLÁVEK, František. *Organizační chování*. 1.vyd. Olomouc: Rubico, 1996. ISBN 80-85839-09-1

MIKULÁŠTÍK, Milan. *Tvořivost a inovace v práci manažera*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-2016-6.

DONNELLY, James H. *Management*. 1. vyd. Praha: Grada, 1997. ISBN 80-716-9422-3.

VYMĚTAL, Jan. *Průvodce úspěšnou komunikací: efektivní komunikace v praxi*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2614-4.

JIŘÍNCOVÁ, B. *Efektivní komunikace pro manažery*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-1708-1.

BEŇO, P. *Můj šéf, můj nepřítel*. Brno: Vydavatelství ERA, 2003. ISBN 80-86517-34-9.

KRATZ, H-J. *Mobbing – jak ho rozpoznat a jak mu čelit*. Praha: Management Press, 2005. ISBN 80-7261-127-5

Seznam použitých internetových zdrojů

ČADILOVÁ, Olga. Psychologie a komunikace: Sociální skupiny. [online]. [cit. 2015-01-03]. Dostupné z:
http://www.szsmb.cz/admin/upload/sekce_materialy/Sociáln%C3%AD_skupiny.pdf

SEZNAM TABULEK A GRAFŮ

Seznam grafů

Graf 1: Rozdělení respondentů	41
Graf 2: Počet zaměstnanců ve firmě	42
Graf 3: Jste dostatečně seznámeni s hodnotami firmy a její filosofií?	42
Graf 4: Poskytování informací o činnosti a záměrech firmy	43
Graf 5: Spokojenost se stylem vedení ve firmě	44
Graf 6: Spokojenost s hodnocením a zpětnou vazbou ze strany vedení společnosti	45
Graf 7: Spokojenost s efektivním nastavením komunikace	45
Graf 8: Míra sankcionování porušení firemních norem	46
Graf 9: Míra sankcionování porušování norem dle počtu zaměstnanců firmy	47
Graf 10: Vznikají na Vašem pracovišti konflikty mezi zaměstnanci pravidelně?	48
Graf 11: Příčiny vzniku konfliktů na pracovišti	49
Graf 12: Setkali jste se někdy s nějakou formou psychického teroru na pracovišti?	50
Graf 13: Máte pocit, že klima ve firmě ovlivňuje i Váš život mimo zaměstnání?	51
Graf 14: Celková spokojenost v zaměstnání	52
Graf 15: Celková spokojenost v zaměstnání (dle počtu zaměstnanců)	53

Seznam tabulek

Tabulka 1: Role a podrole členů skupiny	28
---	----

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha A - Dotazník	I
Příloha B - Výsledky průzkumu	III

PŘÍLOHY

Příloha A - Dotazník

Zdravé sociální klima firmy

Jste?

- Muž
- Žena

Kolik zaměstnanců má firma, pro kterou pracujete?

- Do 20 zaměstnanců
- 20 - 100
- 100 a více

Jste dostatečně seznámeni s hodnotami firmy a její filosofií?

- Ano
- Ne
- Nevím

Domníváte se, že Vám nadřízený poskytuje veškeré informace o činnosti a záměrech firmy včas a otevřeně?

- Ano
- Ne
- Nevím

Odpovídá styl vedení Vašeho přímého nadřízeného Vaším potřebám?

- Ano
- Spíše Ano
- Spíše Ne
- Ne

Jste spokojen/a s hodnocením a zpětnou vazbou, které se Vám dostává od vedení společnosti?

- Ano
- Ne
- Nejsem si jistý/jistá

Domníváte se, že je komunikace a předávání informací mezi zaměstnanci ve firmě dobře nastavena a funguje efektivně? (emailová komunikace, porady atd.)

- Ano
- Spíše Ano
- Spíše Ne
- Ne

Je ze strany vedení firmy porušování norem (pravidel chování) dostatečně sankcionováno?

- Občas
- Ne, nikdy
- Ano, vždy

Vznikají na Vašem pracovišti konflikty mezi zaměstnanci pravidelně?

- Ano, jsou na denním pořádku
- Ano vznikají, nikoliv však pravidelně
- Ne nevznikají

Co bývá podle Vás největší příčinou vzniku konfliktů na Vašem pracovišti?

- Špatná organizace práce
- Nedostatečné postihy za porušování norem
- Špatná komunikace mezi zaměstnanci a vedením společnosti
- Špatné rozdělení kompetencí
- Přenášení osobních problémů do zaměstnání
- Konflikty u nás nevznikají

Setkali jste se někdy s nějakou formou psychického teroru na pracovišti? (diskriminace, mobbing, bossing)

- Ano
- Ne

Máte pocit, že klima ve firmě ovlivňuje i Váš život mimo zaměstnání?

- Ano
- Ne, odděluji osobní život od pracovního

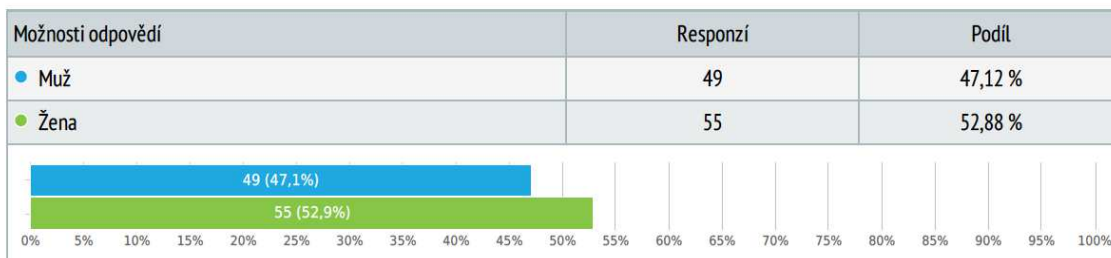
Cítíte se celkově ve svém zaměstnání spokojeně a pohodově?

- Ano
- Ne
- Nevím

Příloha B - Výsledky průzkumu

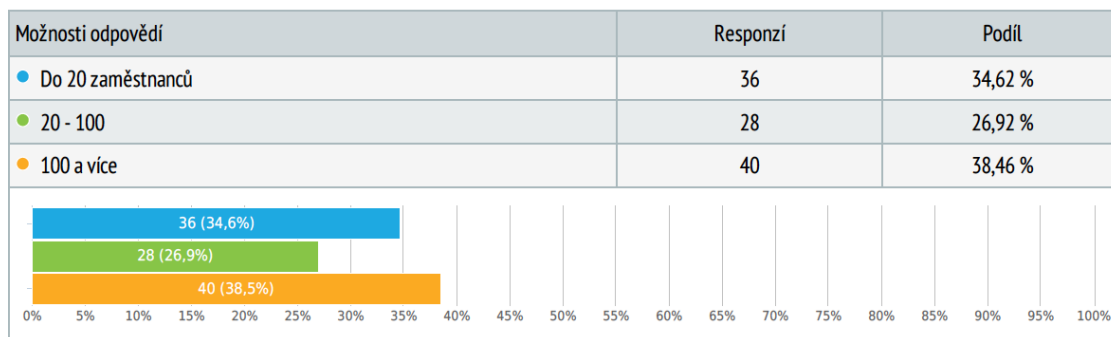
Jste?

Výběr z možností, zodpovězeno 104x, nezodpovězeno 0x



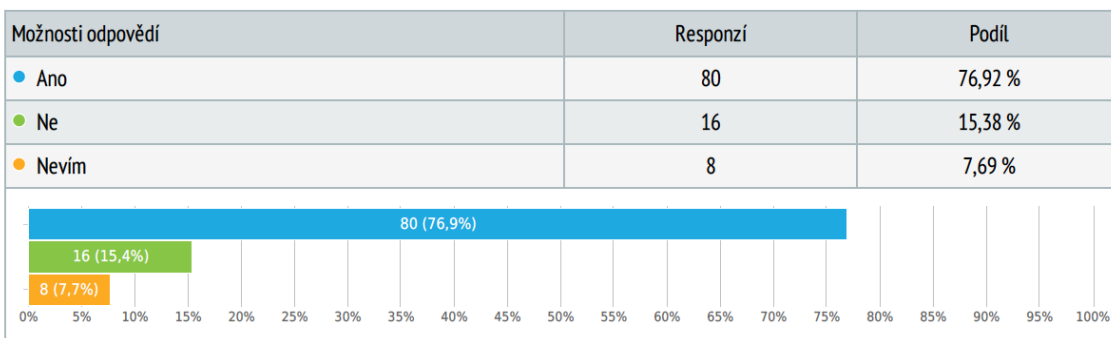
Kolik zaměstnanců má firma, pro kterou pracujete?

Výběr z možností, zodpovězeno 104x, nezodpovězeno 0x



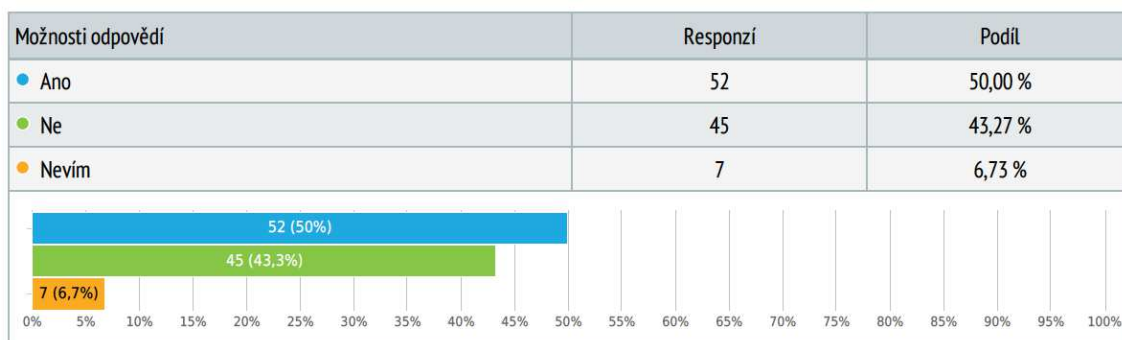
Jste dostatečně seznámeni s hodnotami firmy a její filosofií?

Výběr z možností, zodpovězeno 104x, nezodpovězeno 0x



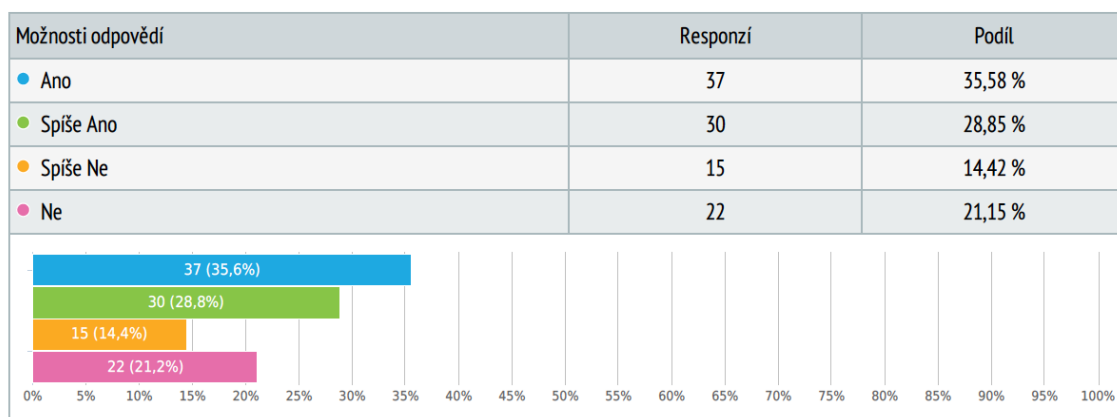
Domníváte se, že Vám nadřízený poskytuje veškeré informace o činnosti a záměrech firmy včas a otevřeně?

Výběr z možností, zodpovězeno 104x, nezodpovězeno 0x



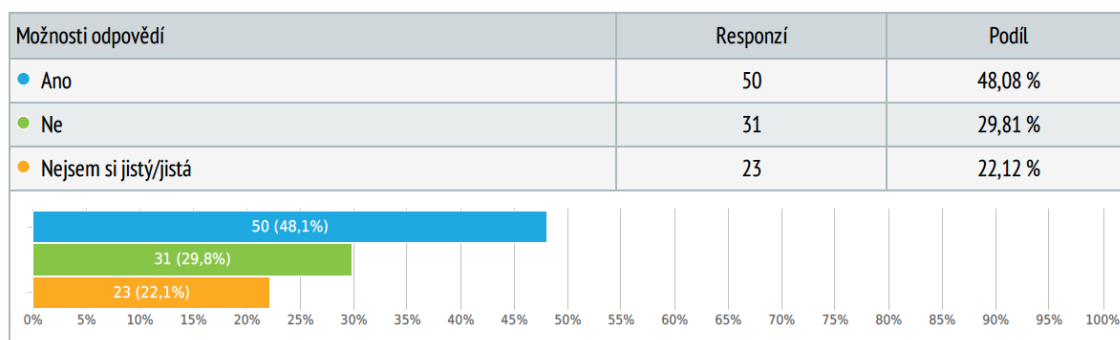
Odpovídá styl vedení Vašeho přímého nadřízeného Vaším potřebám?

Výběr z možností, zodpovězeno 104x, nezodpovězeno 0x



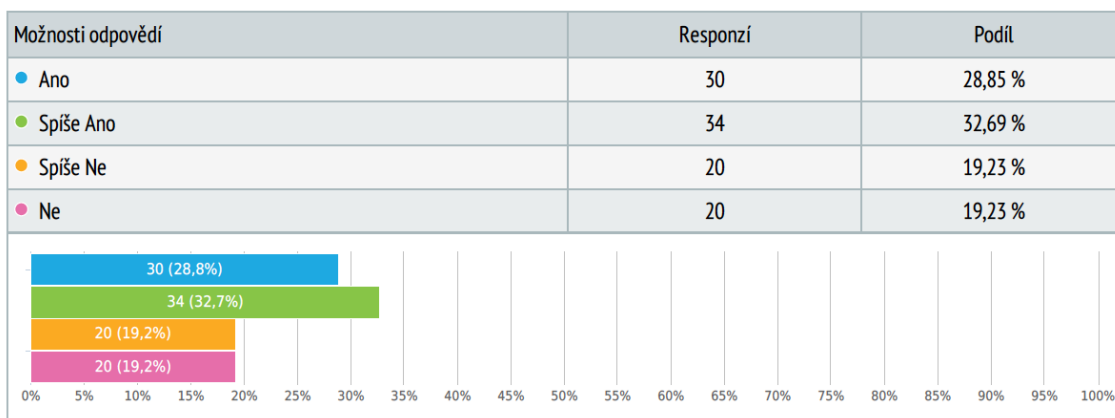
Jste spokojen/a s hodnocením a zpětnou vazbou, které se Vám dostává od vedení společnosti?

Výběr z možností, zodpovězeno 104x, nezodpovězeno 0x



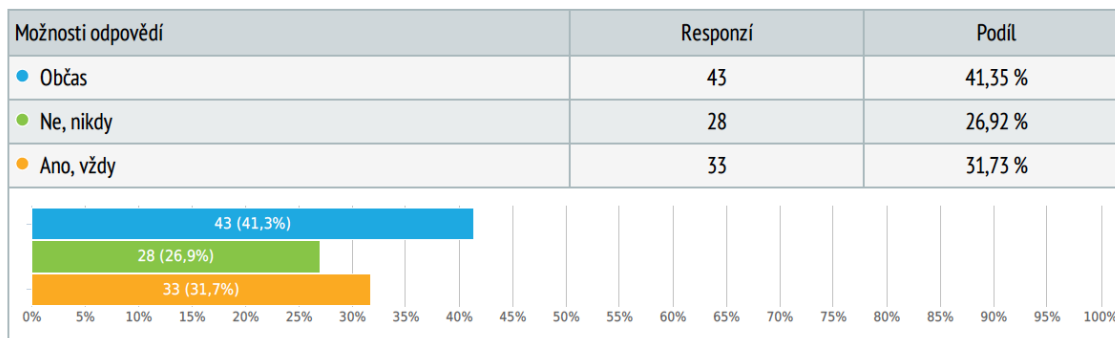
Domníváte se, že je komunikace a předávání informací mezi zaměstnanci ve firmě dobře nastavena a funguje efektivně? (emailová komunikace, porady atd.)

Výběr z možností, zodpovězeno 104x, nezodpovězeno 0x



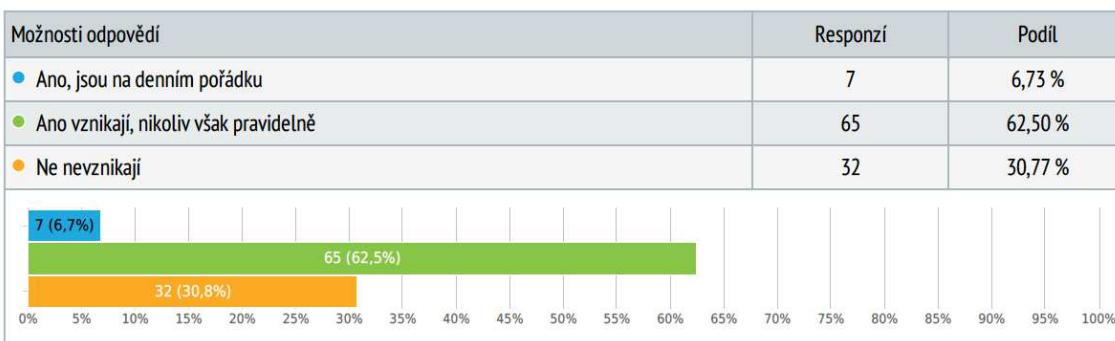
Je ze strany vedení firmy porušování norem (pravidel chování) dostatečně sankcionováno?

Výběr z možností, zodpovězeno 104x, nezodpovězeno 0x



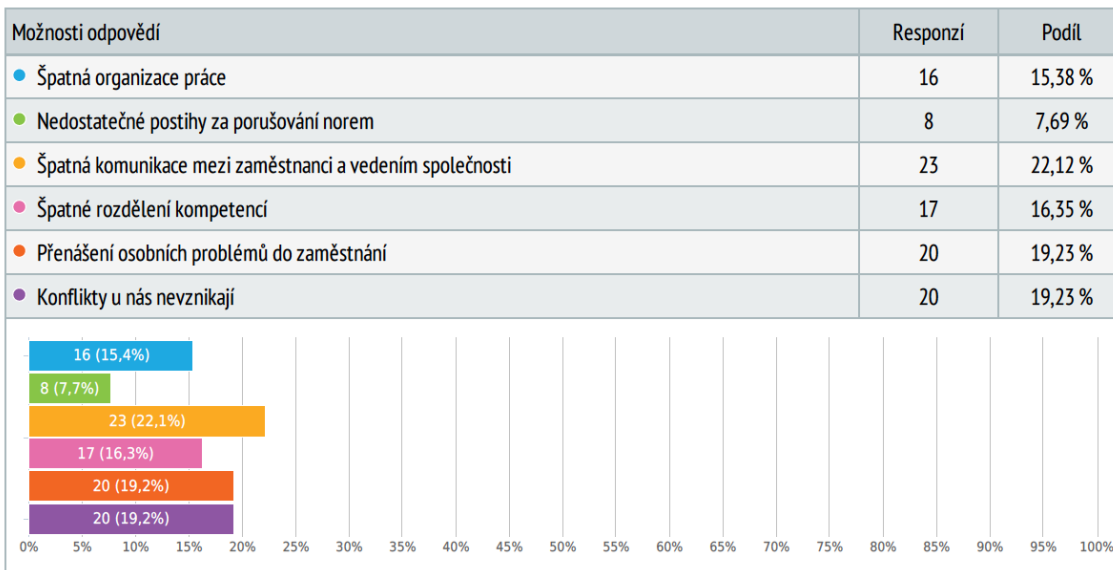
Vznikají na Vašem pracovišti konflikty mezi zaměstnanci pravidelně?

Výběr z možností, zodpovězeno 104x, nezodpovězeno 0x



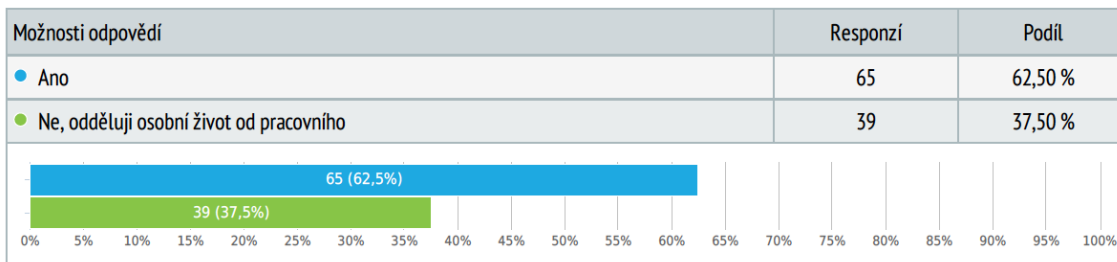
Co bývá podle Vás největší příčinou vzniku konfliktů na Vašem pracovišti?

Výběr z možností, zodpovězeno 104x, nezodpovězeno 0x



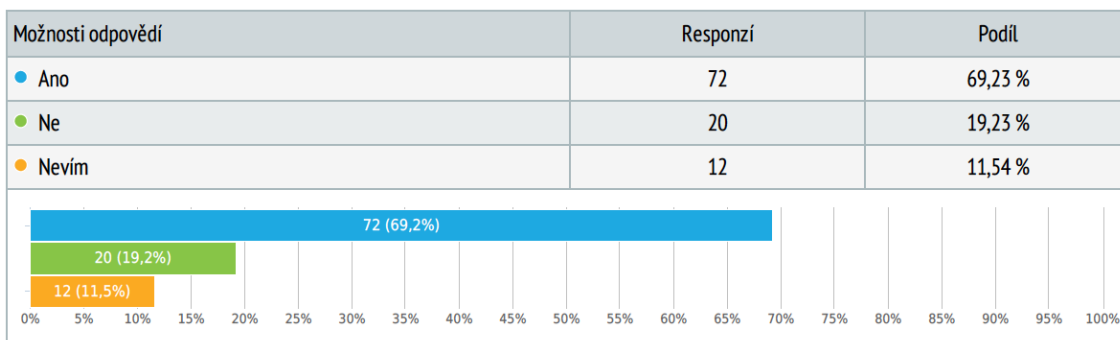
Máte pocit, že klima ve firmě ovlivňuje i Váš život mimo zaměstnání?

Výběr z možností, zodpovězeno 104x, nezodpovězeno 0x



Cítíte se celkově ve svém zaměstnání spokojeně a pohodově?

Výběr z možností, zodpovězeno 104x, nezodpovězeno 0x



BIBLIOGRAFICKÉ ÚDAJE

Jméno autora: Tomáš Brandejs

Obor: Manažerská studia – řízení lidských zdrojů

Forma studia: kombinované studium

Název práce: Zdravé sociální klima firmy

Rok: 2015

Počet stran textu: 54

Celkový počet stran příloh: 6

Počet titulů českých použitých zdrojů: 20

Počet internetových zdrojů: 1

Vedoucí práce: JUDr. Lenka Papíková