

UNIVERZITA PALACKÉHO V OLOMOUCI

FILOZOFICKÁ FAKULTA

KATEDRA SOCIOLOGIE, ANDRAGOGIKY A KULTURNÍ ANTROPOLOGIE

Prostředí a klima organizace

Bakalářská diplomová práce

Sociologie-Andragogika

Autor: Šárka Palíková

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

Olomouc 2017

Prohlašuji, že jsem bakalářskou diplomovou práci na téma „Prostředí a klima organizace“ vypracovala samostatně a uvedla v ní veškerou literaturu a ostatní zdroje, které jsem použila.

V Olomouci dne 20. března 2017

Podpis

Na tomto místě bych chtěla poděkovat prof. PhDr. Heleně Grecmanové Ph.D. za vstřícný přístup při vedení mé bakalářské diplomové práce a za veškeré cenné rady, náměty a připomínky.

Univerzita Palackého v Olomouci
Filozofická fakulta
Akademický rok: 2015/2016

Studijní program: Humanitní studia
Forma: Prezenční
Obor/komb.: Sociologie - Andragogika (SO-AN)

Podklad pro zadání BAKALÁŘSKÉ práce studenta

PŘEDKLÁDÁ:	ADRESA	OSOBNÍ ČÍSLO
PALÍKOVÁ Šárka	Zákostelí 73, Senice na Hané	F14944

TÉMA ČESKY:

Prostředí a klima organizace

TÉMA ANGLICKY:

Environment and climate of organization

VEDOUcí PRÁCE:

prof. PhDr. Helena Grecmanová, Ph.D. - KSA

ZÁSADY PRO VYPRACOVÁNÍ:


- A. Cíl práce: Popsat a analyzovat prostředí a klima organizace.
B. Konkretizace cíle a předmětu práce (včetně zdůvodnění): Autorka závěrečné práce na základě zpracovaných teoretických východisek koncipuje a realizuje výzkumné šetření, v němž se zaměří na prostředí a klima organizace. Bude zodpovězena otázka, jak lze charakterizovat prostředí a klima organizace.
C. Návrh postupu řešení (metodika): Ve výzkumu bude uplatněn kvantitativní přístup ve vybrané organizaci. Ve výzkumném šetření bude aplikovaná technika dotazníku, popřípadě standardizovaných rozhovorů. Dále se bude jednat o obsahovou analýzu různých dokumentů, získané údaje a data budou zpracovány statisticky a následně interpretovány.
D. Harmonogram práce:
Studium literatury vztahující se k tématu: průběžně nejpozději do 31. 5. 2016 bude předložen seznam základní prostudované literatury.
Pracovní verze osnovy práce nejpozději do: 15. 6. 2016
Zpracování koncepce a výzkumného projektu nejpozději do: 30. 6. 2016
Zpracování teoretické části práce nejpozději do: 30. 9. 2016
Realizace sběru dat, analýza a interpretace nejpozději do: 30. 11. 2016
Zpracování jednotlivých kapitol výzkumné části nejpozději do: 31. 1. 2017
Kompletní zpracování bakalářské práce jako celku nejpozději do: 15. 2. 2017
Hotová práce k poslední konzultaci nejpozději do: 15. 2. 2017
Odevzdání definitivní verze práce nejpozději do 31. 3. 2017

SEZNAM DOPORUČENÉ LITERATURY:

SEZNAM DOPORUČENÉ LITERATURY (stačí 35 nejdůležitějších):

1. ARMSTRONG, M. Personální management. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1999. 963s. ISBN 80-7169-614-5. 2.
2. ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů. 10. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 800s. ISBN 978-80-247-1407-3.
3. KOUBEK, J. Řízení lidských zdrojů. 1. vyd. Praha: Management Press, 1995. 340s. ISBN 80-85943-01-8.

Podpis studenta:



Datum: 27. 4. 2016

Podpis vedoucího práce:



Datum: 27. 4. 2016

Anotace

Jméno a příjmení:	Šárka Palíková
Katedra:	Katedra sociologie, andragogiky a kulturní antropologie
Obor studia	Sociologie-Andragogika
Obor obhajoby práce:	Andragogika
Vedoucí práce:	prof. PhDr. Helena Grecmanová, PhD.
Rok obhajoby	2017

Název práce:	Prostředí a klima organizace
Anotace práce:	<p>Tato bakalářská práce si klade za cíl popsat a analyzovat prostředí a klima organizace s ohledem na interpersonální vztahy. Teoretická část se zabývá charakteristikou a popisem pojmů prostředí, organizace a klima. V rámci klimatu jsou podrobněji představeny interpersonální vztahy. Výzkumná část obsahuje analýzu a interpretaci dat z dotazníkového šetření, zaměřeného na interpersonální vztahy, které proběhlo na dvou pracovištích organizace. Výsledky z analýzy dat získaných výzkumem, konkrétně vnímání vztahů s vedoucím i vztahů mezi spolupracovníky z obou pracovišť, dosáhly hodnot průměru škály, které jsou podle této bakalářské práce shledávány spíše jako spokojenost se vztahy. Dále byla v práci analyzována data ze škál „diskriminace“ a „šikana (zastařování)“.</p>
Klíčová slova:	prostředí organizace, faktory prostředí, klima organizace, kultura organizace, interpersonální vztahy, měření klimatu
Title of Thesis:	Environment and climate of organization

Annotation:	The main goal of this bachelor thesis is to describe and analyse the environment and climate with regard to the interpersonal relationship. The theoretical part deals with the characterization and description of the concepts of environment, organization and climate. In the context of climate, the interpersonal relationships are explained in detail. The research part contains an analysis and interpretation of data from the questionnaires focused on interpersonal relationships, which took place in two department of the organization. The results from the analysis of data obtained from the research, concretely perception of relationships with leader and also relationships between colleagues from both departments, achieved average results that are found to be still satisfied with relationships according to this bachelor thesis. Further in thesis were data analysed from the range “discrimination” and “bullying (discouragement)”.
Keywords:	environment of organization, factors of environment, climate of organization, culture of organization, interpersonal relationships, measuring climate
Názvy příloh vázaných v práci:	Příloha č. 1 Dotazník, Příloha č. 2 Původní dotazník
Počet literatury a zdrojů:	32
Rozsah práce:	63 s. (66 050 znaků s mezerami)

Obsah

Anotace	6
Úvod.....	10
1 Prostředí organizace	12
1.1 Charakteristika organizace.....	14
1.2 Členění prostředí organizace	15
1.2.1 Faktory prostředí dle Dvořáčka a Slunčíka.....	16
1.2.2 Faktory prostředí dle Světlíka.....	20
1.2.3 Faktory prostředí dle Guinna, Kratochvíla a Matuškové.22	
1.2.4 Faktory prostředí dle Svobody, Bittnera a Svobody.....	23
1.3 Shrnutí.....	24
2 Klima jako projev vnitřního prostředí organizace	25
2.1 Atmosféra a její vztah ke klimatu organizace.....	27
2.2 Provázanost klimatu s kulturou	28
2.3 Vícedimenzionální koncepty klimatu.....	29
2.3.1 Interpersonální vztahy	31
2.3.1.1 Rozmanitost interpersonálních vztahů na pracovišti..	33
2.3.1.2 Zaměstnanecké vztahy.....	35
2.4 Metody měření klimatu	36
2.4.1 Dotazník dle Litwina a Stringera.....	36
2.4.2 Sociometrie.....	37
2.4.3 Gallupův audit spokojenosti zaměstnanců.....	38
2.4.4 Audit podnikového klimatu.....	38
2.5 Shrnutí.....	38

3	Interpersonální vztahy ve FN Olomouc.....	41
3.1	Popis organizace	41
3.2	Metodologie.....	42
3.2.1	Konstrukce dotazníků.....	42
3.2.2	Vzorek respondentů šetření.....	44
3.3	Výsledky šetření	44
3.4	Shrnutí výsledků šetření a diskuze.....	50
	Závěr	52
	Seznam použité literatury	54
	Seznam obrázků a grafů.....	58
	Seznam příloh	59

Úvod

Tématem mé bakalářské práce je Prostředí a klima organizace. Prostředí je tvořeno souhrnem různých faktorů, jež jsou významnou součástí organizace a zároveň, které organizaci obklopují zvenčí. S prostředím je velmi těsně svázáno klima, které je jeho subjektivním vnímáním a prožíváním pracovníky organizace.

Proč jsem si vybrala popisované téma? Jako andragog a snad i budoucí personalista považuji za důležité zabývat se tím, jak zaměstnanci vnímají prostředí organizace, jak se na pracovišti cítí, jak prožívají vztahy na pracovišti. A právě klima je projevem toho, jak zaměstnanci prostředí vnímají a jak ho hodnotí. Je tedy vhodné klima a prostředí neoddělovat, ale pojednávat o nich komplexně. I to byl jeden z motivů pro výběr tohoto tématu, v práci se pojednává o klimatu v návaznosti na prostředí.

Cílem bakalářské práce je popsat a analyzovat prostředí a klima organizace s ohledem na interpersonální (mezilidské) vztahy. Cílem teoretické části práce je na základě prostudované literatury vymezit a vysvětlit pojmy prostředí, organizace a klima, v jehož rámci jsou vysvětleny interpersonální vztahy. Cílem výzkumné části, ve které budou aplikovány poznatky z teoretické části, je popis a analýza interpersonálních vztahů, což je jedna z dimenzí klimatu, na vybraných pracovištích Fakultní nemocnice Olomouc.

V teoretické části jsou nejprve charakterizovány pojmy prostředí a organizace, dále je věnována pozornost činitelům prostředí s přihlédnutím k jednotlivým autorům. Druhá kapitola popisuje pojem klima a je vysvětlen jeho vztah k pojům atmosféra a kultura. Následující podkapitola se zaměřuje na vícedimenzionální koncepty klimatu, přičemž podrobněji je představen jeden z činitelů, který je považován za velmi významný –

interpersonální vztahy. Nakonec jsou představeny některé metody měření klimatu. Za každou kapitolou následuje shrnutí.

Ve výzkumné části je zodpovězena výzkumná otázka: „Jak zaměstnanci vybraných pracovišť Fakultní nemocnice Olomouc vnímají a prožívají interpersonální vztahy?“. Text výzkumné části je strukturován následovně: nejprve je stručně charakterizována organizace, ve které se uskutečnil výzkum. Poté je pozornost zaměřena na metodologii, tedy objasnění konstrukce dotazníku a charakterizaci vzorku respondentů. Technika dotazníku je vybrána z prostého důvodu, je velmi efektivní, dokáže v poměrně krátkém čase sebrat data od velkého počtu respondentů s minimálními náklady. Na závěr jsou představeny a diskutovány výsledky výzkumu.

Odborné literatury, která dala vzniknout bakalářské práci, je opravdu mnoho. Nejvýznamnější zdroje jsou *Klima školy* od Grecmanové (2008), *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy* od Armstronga (2007), dále jeho kniha *Personální management* (1999), za zmínku také stojí kniha *Psychologie pro ekonomy a manažery* od Pauknerové a kolektivu autorů (2012), také například *Podnik a jeho okolí: jak přežít v konkurenčním prostředí* od Dvořáčka a Slunčíka (2012), *Marketingové řízení školy* od Světlíka (2009) či *Management I.: úvod do podnikání a popis podnikatelského prostředí malých a středních podniků v ČR* od Guinna, Kratochvíla a Matuškové (2007).

1 Prostředí organizace

V této kapitole jsou charakterizovány pojmy prostředí a organizace, dále je popsáno členění prostředí podle jednotlivých autorů. Na závěr je vše shrnuto.

Ve Filosofickém slovníku je definován pojem prostředí: *„Ve společenských vědách pojem prostředí znamená souhrn bytostí, podmínek a jevů, mezi nimiž jedinec žije: prostředí společenské, prostředí fyzické, prostředí interní (organické).“* (Durozoi & Roussel, 1994, s. 238). Sociologický slovník charakterizuje prostředí jako: *„termín používaný často synonymně s termínem okolí, milieu, okolní svět atp., nazíraný z různých východisek a pojetí teoretických systémů, čímž se jeho význam zatemňuje.“* (Geist, 1992, s. 313). V tomto slovníku je odkázáno na J. Mogyeho (1964), který si pod pojmem prostředí představuje veškeré vnější zdroje a faktory, ke kterým jsou osoby aktuálně nebo potencionálně citlivé, na něž reagují. Dále se v tomto slovníku můžeme dočíst, že prostředí bývá poměrně často považováno za vše, co je organismu nebo Já, apod. vnější. Prostředí také představuje velkou skupinu faktorů, se kterými je člověk v interakci a také je souborem vlivů, které se s jiným souborem (souborem dispozic, vloh) mohou podílet na utváření jak sociální, tak kulturní osobnosti člověka. Prostředí bývá často děleno na fyzické, kulturní, sociální a přírodní, atd. (Geist, 1992, s. 313–314). Z tohoto můžeme vyvodit, že prostředí, vztaženo k organizaci, je tedy něco, co ji obklopuje, ohraničuje, naplňuje zvenku i zevnitř, něco, co jí proniká, ovlivňuje její fungování, činnost a zároveň něco, co může sama organizace zpětně ovlivňovat. Dále se ve slovnících můžeme setkat s termínem pracovní prostředí, které je charakterizováno jako určitý soubor veškerých materiálních podmínek pracovní činnosti, jako jsou stroje, zařízení, prostředky manipulace, osobní ochranné prostředky, další vybavení pracoviště, suroviny, materiál či stavební řešení, jež s dalšími podmínkami

jako jsou technologie, organizace práce, společenské podmínky, vytvářejí faktory (fyzikální, biologické, chemické, kulturní a sociální), které působí na pracovníky v průběhu pracovního procesu. Pracovní prostředí je dále určováno technologickými postupy a technickým vybavením a také prostorem, ve kterém pracovní proces probíhá, také hygienickým vybavením nebo estetickým řešením pracoviště. Pokud je pracovní prostředí nepříznivé, stupňuje se pracovní zátěž a může tak vyvolávat nespokojenost pracovníka či snižovat výkonnost (Dvořáková a kol., 2004, s. 88). Dvořáček a Slunčičk definují prostředí organizace (okolí podniku) následovně: *„Okolí je vše, co stojí mimo podnik jako organizaci. Každý podnik je otevřený systém, jednotka, která má vztahy k okolí, ve kterém působí. Výsledky podniku ve značné míře závisí na vnějších faktorech, které vystupují jako příležitosti či hrozby.“* (2012, s. 3). Brooks píše, že všechny organizace jsou zasazeny ve složitém a také většinou dynamickém prostředí, toto prostředí zahrnuje různé síly, které samozřejmě organizaci nějakým způsobem ovlivňují a jejichž rámec organizace zároveň vytváří a formuje (2003, s. 3). Armstrong ve své knize Řízení lidských zdrojů, v rámci analýzy organizace uvádí faktory, které organizaci ovlivňují, jsou to faktory vnějšího prostředí organizace, kam patří například: ekonomické, tržní a konkurenční faktory a také zmiňuje faktory vnitřního prostředí, jako jsou: poslání, hodnoty, klima v organizaci, styl řízení, technologie a procesy, jež ovlivňují způsob jejího fungování (2007, s. 273). V knize Personální management Armstrong uvádí, že organizace jsou vlastně systémy, jejichž efektivnost při procesu přeměny vstupů na určité výstupy je vlastně výsledkem propojování částí systému v rámci vnitřního prostředí a také vytváření souladu s vnějším prostředím dané organizace. Dále píše, že vnitřní prostředí v sobě obsahuje její sociální systém, tj. způsoby organizování pracovních skupin a uskutečňování procesů interakce mezi nimi. Dále obsahuje technický systém, což jsou způsoby, jak je organizována a prováděna práce za účelem dodat zákazníkovi výrobky anebo mu

poskytnout služby. Podle Armstronga je vnitřní prostředí stále více formováno technikou, kterou organizace užívá. Vnější prostředí na organizaci působí jako tlak konkurence na národním, evropském a také globálním trhu. Organizace jsou dále ovlivňovány ekonomickými a sociálními trendy, rozvojem techniky, zásahy vlády. Vnější prostředí se samozřejmě mění, může být turbulentní nebo i chaotické, tím vyvolává změny a někdy i turbulentní podmínky ve vnitřním prostředí (1999, s. 51–52).

1.1 Charakteristika organizace

V předešlém textu byl mnohokrát zmíněn pojem organizace, proto považuji za vhodné jej více přiblížit a osvětlit jeho provázanost s termínem prostředí.

Podle Macmillanova slovníku podnikání a managementu je organizace: *„Skupina lidí, které spojují společná pravidla, pracovní postupy a řízení při využívání zdrojů směrem k definovaným společným cílům. Často se vztahuje na společnost nebo skupinu společností.“* Autoři dále organizaci definují jako: *„Způsob založení a uspořádání takové skupiny.“* (Lamming & Bessant, 1995, s. 129). Slovo organizace pochází z francouzského slova organisation, tedy uspořádání a to je odvozeno z řeckého organon, tedy nástroj (Petrušek, Vodáková & Maříková 1996, s. 723). Ve Velkém sociologickém slovníku je definován pojem organizace pracovní. Je to tedy nějaký útvar, jenž vznikl za účelem produkce určitých výrobků či služeb, který má charakter organizace chápané jako výsledek organizační činnosti. Pracovní organizaci neformální lze chápat buď jako samovolně vzniklý a neoficiálně institucionalizovaný pracovní útvar, nebo jako termín označující neformální vztahy existující v každé pracovní organizaci. Formální pracovní organizace představují uměle vzniklý útvar s poměrně pevnou organizační strukturou. Občas se termín formální pracovní organizace zaměňuje s formálními vztahy mezi

pracovníky, ale i v uměle vytvořených jednotkách existují neformální pracovní vztahy (tamtéž, 1996, s. 725). Grecmanová chápe organizaci jako: „... účelově zaměřený sociální útvar s formální strukturou.“ (2008, s. 12).

Víme již, že organizace neexistuje ve vakuu, je zasazena do určitého prostředí, které ji obklopuje a má na ni vliv a zároveň je toto prostředí součástí organizace. Brooks píše: „Všechny organizace existují ve složitém a obvykle dynamickém prostředí. ‘Podnikatelské’ prostředí zahrnuje různé síly, které organizaci ovlivňují a jejichž rámec organizace zároveň vytváří.“ (2003, s. 3).

Pojem organizace, jako instituce je samozřejmě obecný, často se totiž setkáváme s termíny podnik, s tímto termínem pracují autoři Dvořáček a Slunčík (2012), firma, apod. Z hlediska sledovaných cílů totiž organizace rozlišujeme na:

- Podnikatelské (podnik) – smyslem je dosažení zisku nebo zhodnocení kapitálu, posílení postavení na trhu, apod.
- Neziskové – v první řadě nesledují podnikatelské efekty, ale mají záměry sociální, kulturní, zdravotní (Veber a kol., 2009, s. 32).

V knize Řízení lidských zdrojů se Armstrong zaměřuje spíše na fungování organizace. Píše, že organizace jsou ovlivňovány různými faktory, fungování organizací je závislé na jejich struktuře a procesech, které v nich probíhají. Organizace je zasazena ve vnějším prostředí a má nějaké své vnitřní prostředí. Organizace je ovlivňována kulturou, jež je součástí vnitřního prostředí, a kterou si organizace vytváří, tj. hodnoty a normy, které ovlivňují chování lidí v organizaci (2007, s. 243).

1.2 Členění prostředí organizace

V průběhu studia literatury, týkající se tématu prostředí, popř. okolí (viz výše), organizace, popř. podniku, bylo zjištěno několik typů dělení

prostředí. Jednotliví autoři dělí a charakterizují prostředí organizace pomocí různých faktorů.

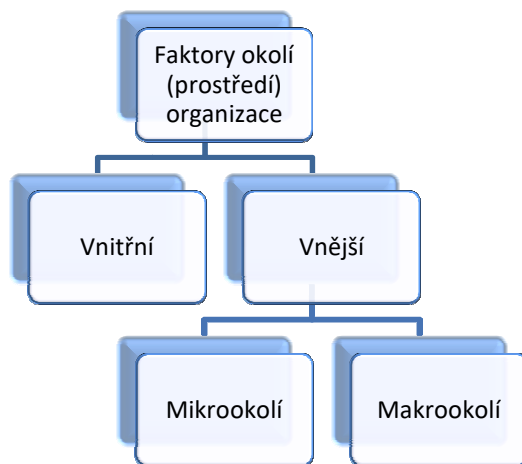
1.2.1 Faktory prostředí dle Dvořáčka a Slunčíka

Dvořáček a Slunčík (2012) člení okolí (prostředí) organizace na vnitřní a vnější. Vnitřní prostředí je spojeno se silami působícími uvnitř organizace, vnější okolí se dále dělí na:

- Mikrookolí – představuje faktory, jež působí na organizaci, ta je může, alespoň částečně, ovlivnit.
- Makrookolí – zahrnuje faktory, které působí na organizaci, jenže ta je ovlivnit nedokáže, přestože tyto faktory na ni mohou mít rozhodující vliv, jsou to totiž faktory dané, nezávislé na působení organizace na trhu.

Graficky znázorněné dělení dle Dvořáčka se Slunčíkem můžeme vidět níže (srovnej 2012, s. 3).

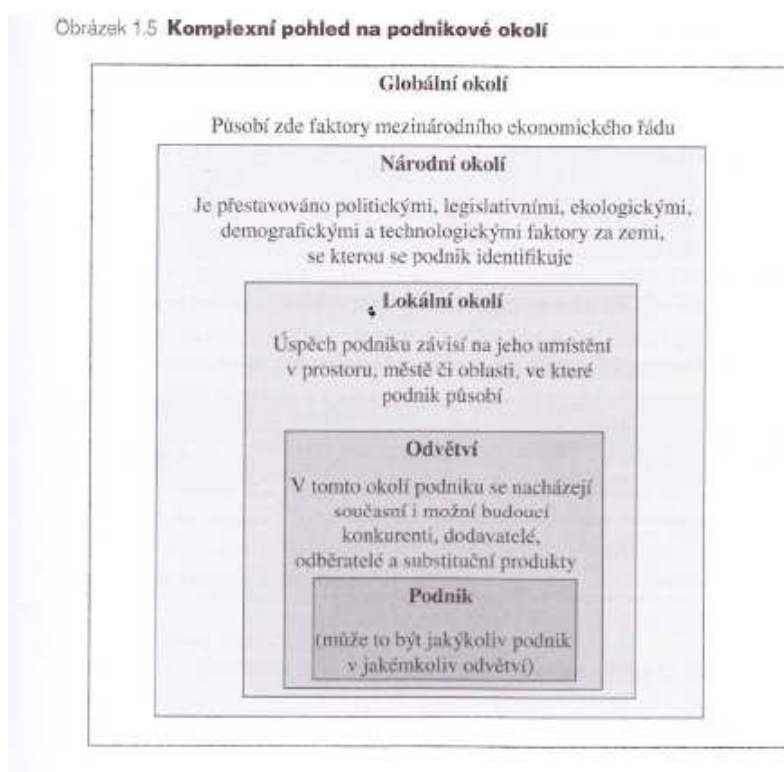
Obrázek č. 1 Členění prostředí organizace



Autoři hovoří o podniku, tedy předpokládají, že organizace bude něco produkovat, vytvářet. Podle nich je vnitřní okolí představováno souhrnem určitých sil, které působí uvnitř organizace a mají specifické dopady na řízení podniku. Do vnitřního okolí podniku zahrnují vstupy, tedy práci, suroviny, zkušenosti, kapitál, data a informace, tyto vstupy se transformačním

procesem (podnikatelské operace) přeměňují na výstupy, což jsou produkty, zisk, výtěžky, informace a odpad. Součástí vnějšího okolí podle nich tvoří několik faktorů, které znázorňují na následujícím obrázku.

Obrázek č. 2 *Vnější okolí organizace*



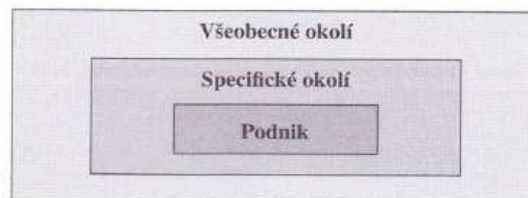
Dvořáček a Slunčík dále tvrdí, že každý podnik (organizace) vykonává jistou činnost v rámci odvětví, přičemž odvětví je souhrn podniků, které dělají totéž. Síly, tlaky, které působí na chování organizace v daném odvětví, vymezují její mikrookolí. Ale organizace je schopna tyto síly částečně ovlivňovat. Autoři také píší, že organizace je umístěna v prostoru, je tedy nutné posuzovat lokalizaci organizace. Tyto lokalizační faktory jsou pochopitelně jiné v případě výrobních podniků a jiné u podniků, které poskytují služby. Každý podnik je také součástí ekonomického systému země, ve které funguje. Spadá do národního okolí, to zahrnuje charakter vlády, právní prostředí, ekonomickou situaci, používané technologie, apod.

Velkou roli v ovlivňování organizací po celém světě hrají procesy globalizace.

Dvořáček a Slunčík také pojednávají o typech okolí, kdy vnější okolí chápou jednak jako okolí specifické, jež je spojeno s určitým odvětvím a jednak jako okolí všeobecné, které ovlivňuje chování veškerých podniků, a to nezávisle na odvětví jejich působení. Tyto typy okolí ukazují na obrázku.

Obrázek č. 3 *Specifické a všeobecné okolí dle Dvořáčka a Slunčíka*

Obrázek 1.6 **Specifické a všeobecné okolí podniku**



Z hlediska komplexnosti faktorů okolí, kterým je organizace vystavena dělí okolí na jednoduché a složité. Z hlediska vývoje faktorů v čase na statické a dynamické (turbulentní). U okolí, které je stabilní, jednoduché, statické existuje jen malá nejistota z hlediska identifikace působení faktorů na podnik. Okolí jednoduché ale dynamické nebo komplexní ale statické se vyznačuje středním stupněm nejistoty. Kdežto okolí, dynamické (turbulentní), komplexní je charakterizováno velmi silnou nejistotou.

Autoři dále pojednávají o všeobecných faktorech okolí, přičemž vycházejí z analýzy makrookolí, která se označuje jako PEST analýza. Písmena této zkratky odpovídají prvním písmenům faktorů okolí: P jako politicko-legislativní faktory, E jako ekonomické, S jako sociálně-demografické a T jako technicko-technologické faktory.

Politicko-právní faktory vymezují pravidla pro fungování organizace na trhu, jedná se o instituce, zákony, nařízení, vyhlášky. Do politických

faktorů můžeme zahrnout typ vlády a její stabilitu, úroveň byrokracie a korupce, regulaci a deregulaci ekonomiky, popřípadě trendy regulace a deregulace, svobodu tisku či pravděpodobné změny v politice. Pokud chce organizace působit na trhu určité země, musí se řídit pravidly, která jsou součástí jejího právního řádu, například právní předpisy týkající se obchodního práva, pracovního práva, trestního práva.

Ekonomické faktory se v průběhu času proměňují, mění se fáze ekonomického cyklu, vývoj cen, koupěschopnost, poptávka, hospodářská politika. Poměrně trvalý je charakter ekonomiky, zda je tržní, centrálně řízená. Stabilní je také úroveň ekonomiky, konkurenceschopnost ekonomiky či disponibilní zdroje ekonomiky.

Do Sociálně-demografických (kulturních faktorů) Dvořáček se Slunčíkem zahrnují například historické pozadí, systém hodnot na daném území (spotřeba, kvalita života), věkovou, pohlavní či náboženskou strukturu, vzdělávací soustavu (její úroveň), množství a kvalitu pracovní síly, rozdělování příjmů (důchod, renta) ve společnosti.

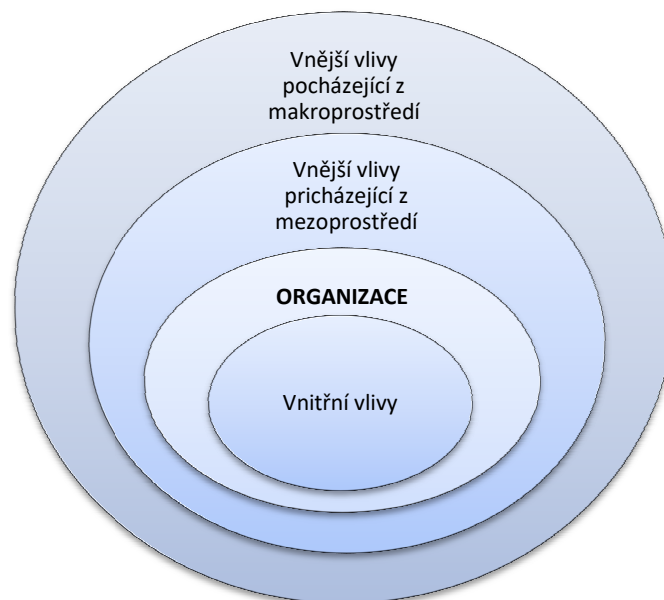
Technicko-technologické faktory představují využívání vědy a techniky v aktivitách organizace, patří sem informační a komunikační technologie, metody řízení, produkty a výrobní postupy. Technologie jsou základním kamenem konkurenceschopnosti podniku.

Do mikrookolí autoři zahrnují odvětví, konkrétní odvětví, jak už bylo řečeno výše, je spjata se specifickým okolím. Odvětví zahrnuje podniky s velmi podobným zaměřením činnosti. Odvětví je zároveň to, co rozhoduje o výnosnosti podniku. Úroveň odvětví je důležitým prvkem ekonomiky, závisí na ní například možnosti financování, ovlivňuje platební bilanci země, přitahuje zájem investorů, apod. (Dvořáček & Slunčík, 2012, s. 3–14, 35).

1.2.2 Faktory prostředí dle Světlíka

Světlík (2009) dělí vlivy prostředí na vnitřní, jež působí uvnitř organizace, ty organizace může poměrně dost ovlivňovat a vnější, které již nejsou tak ovlivnitelné. Vnější vlivy ještě dělí na vlivy z mezoprostředí, které jsou částečně ovlivnitelné a makroprostředí, jehož vlivy jsou v podstatě neovlivnitelné. Hierarchii vlivů prostředí, jak je možné ji chápat na základě literatury (srovnej Světlík, 2009, s. 32–33), můžeme vidět níže na obrázku.

Obrázek č. 4 Hierarchie vlivů prostředí



Světlík charakterizuje makroprostředí: „Na **makroprostředí**, které odráží základní trendy vývoje celé společnosti, mají zejména vliv jevy ekonomické, demografické, technické, politické a sociálně kulturní.“. Dále píše, že makroprostředí se stále dynamicky mění a také, jak už bylo zmíněno výše, většina vlivů z makroprostředí je neovlivnitelná. Do makroprostředí zahrnuje vlivy ekonomické, demografické, politické a sociálně-kulturní.

Ekonomické vlivy působí rozdílně v různých oblastech, protože organizace není jen součástí národní ekonomiky, ale také mezinárodní, je pod vlivem EU, kdy například ekonomická situace jedné země ovlivňuje

ostatní státy. Ekonomika, která působí na danou organizaci je ovlivňována mnoha faktory: přírodními a lidskými zdroji, mírou inflace, produktivitou práce, úrokovou mírou, atd. Existenci organizace ovlivňují různé příspěvky či dotace ze strany státu nebo EU.

Demografické vlivy zahrnují strukturu obyvatelstva. Složení věkových skupin, pohlaví, národnost, rozvrstvení potenciačních zákazníků, apod. To vše organizaci ovlivňuje. Organizace například zaměří produkt nebo službu na určitou věkovou skupinu.

Politické vlivy prostředí jsou tvořeny legislativou, vládními orgány, krajskými úřady, obcemi či zájmovými skupinami. Legislativa určuje organizaci pravidla jejího fungování, podle kterých se musí řídit. Tato pravidla jsou stanovena zákony, nařízeními vlády, vyhláškami nebo směrnici.

Nakonec kulturní vlivy, ty podle Světlíka vycházejí z hodnot, zvyků, přístupů a preferencí obyvatel daného území. To samozřejmě ovlivňuje jejich chování a jednání ve všech oblastech (sociální, politické, hospodářské). Kultura dané oblasti je důsledkem působení sociálního prostředí.

Mezoprostředí podle Světlíka, tvoří především zákazníci, noví i dlouhodobí či minulí odběratelé výrobků či služeb, konkurenční či partnerské organizace, krajské nebo obecní úřady, v jejichž působnosti firma existuje a veřejnost.

Na vnitřní prostředí má podle Světlíka významný vliv management, respektive jeho kvalita, důležité jsou mezilidské vztahy a kultura, aby bylo vnitřní prostředí kvalitní. Vnitřní prostředí a jeho kvalita je podle Světlíka tvořeno především těmito složkami, které jsou vzájemně propojené: kultura organizace, mezilidské vztahy, organizační model, kvalita managementu

a zaměstnanců organizace, materiální prostředí (srovnej Světlík, 2009, s. 32–40, 65).

1.2.3 Faktory prostředí dle Guinna, Kratochvíla a Matušíkové

Guinn, Kratochvíl a Matušíková (2007) dělí prostředí organizace na vnitřní a vnější, přičemž vnitřní prostředí rozlišují podle funkčních oblastí na:

- management,
- marketing,
- finance,
- produkce,
- výzkum a vývoj,
- informační systém.

Vnější prostředí, podle nich, tvoří vnější faktory, jež mají vliv na tvorbu a realizaci vize, cílů a strategie podniku. Toto vnější prostředí člení:

- podle složek prostředí na:
 - politické a právní,
 - ekonomické,
 - sociální, kulturní a demografické,
 - technologické,
 - ekologické,
- podle rozsahu působnosti na:
 - mezinárodní,
 - národní,
 - regionální,
 - odvětvové,
- podle kontrolovatelnosti faktorů na:
 - kontrolovatelné,
 - nekontrolovatelné,
- podle vztahu k firmě na:
 - příležitosti,
 - hrozby.

Guinn, Kratochvíl a Matušíková podrobněji rozebírají jednotlivé složky prostředí. Ekonomická složka prostředí, politická a legislativní složka

podnikatelského prostředí, technologická složka prostředí, sociální složka, jsou, dá se říct, velmi podobné s autory uvedenými výše, proto se domnívám, že je zbytečné je zde znovu podrobně rozebírat. Guinn, Kratochvíl a Matušíková přidávají etickou složku prostředí, do této složky zařazují morálku, což je soustava pravidel, hodnot, mravních cílů lidského jednání. Morální jednání je jednání, které je v souladu s normami společnosti a vlastním svědomím. V podstatě jde o dodržování jistých etických norem při jednání se zaměstnanci, zákazníky, konkurenty. Organizace dodržuje své závazky, řídí se souhrnem pravidel a norem, jimiž vyjadřuje svůj postoj k jednání lidí z hlediska dobra a zla, správnosti či nesprávnosti. Domnívám se, že tato složka prostředí se příliš neliší od předchozích autorů, ti ji, podle mého názoru, spojili se sociální složkou, označují ji často za složku kulturní (srovnej Guinn, Kratochvíl & Matušíková, 2007, s. 59–151).

1.2.4 Faktory prostředí dle Svobody, Bittnera a Svobody

Svoboda, Bittner a Svoboda (2006) dělí prostředí na dvě základní skupiny, externí prostředí (vnější), které se ještě člení podle územního hlediska na makroprostředí, to je mezinárodní, národní a regionální, dále oborové prostředí (odvětvové), do kterého je organizace zařazena podle předmětu činnosti. A druhou ze dvou základních skupin je interní, tedy vnitřní prostředí, v němž se uskutečňují podnikové aktivity.

Externí prostředí může nabývat vzhledem k podniku vztah pozitivní, neutrální nebo negativní, toto prostředí poskytuje buď příležitosti, ohrožení nebo neutrální, nevýrazný, nestabilní vztah. Za příležitosti autoři považují například rostoucí počet zákazníků, příznivé změny ekonomických zákonů či podporu podnikatelských aktivit, dále je to možnost využívat nové technologie, zlepšení fungování odvětví nebo třeba výhodná dostupnost finančních zdrojů, apod. Za nepříznivé podmínky, ohrožení organizace považují vstup silného konkurenta na trh, nepříznivé změny v legislativě

týkající se podnikání, pokles zákazníků či ztráta trhu nebo zpomalení rozvoje určitého odvětví, aj.

Vnitřní (interní) prostředí zahrnuje důležité součásti, jež podnikový management musí řídit, a to předmět činnosti, způsob organizace, řízení podniku, ekonomické a finanční podmínky, lidské zdroje, systém práce s informacemi. Tyto dílčí složky mohou být vzhledem k současné či budoucí konkurenci předností či nedostatkem (Svoboda, Bittner & Svoboda, 2006, s. 73–75). Autoři členění nijak dále necharakterizují ani nerozvíjejí.

1.3 Shrnutí

Organizaci tedy můžeme chápat jako sociální útvar, ve kterém jsou lidé spojeni společnými pravidly, hodnotami, normami, které dodržují, pracovními postupy a řízením své činnosti směrem ke společně vytyčeným cílům, účelem organizace je často produkce výrobků a služeb (Lamming & Bessant, 1995; Petrusek, Vodáková & Maříková, 1996). V této práci je organizace chápána jako útvar, instituce s formální strukturou, ne jako činnost (organizování). Dále bylo zjištěno, že organizace je zasazena do vnějšího prostředí, které ji obklopuje a ovlivňuje, stejně tak, jako ona ovlivňuje toto prostředí. Zároveň má své vnitřní prostředí, které je s vnějším prostředím provázané (Brooks, 2003; Armstrong, 2007; Armstrong, 1999).

Prostředí (okolí) organizace zahrnuje skupinu faktorů, které ji obklopují, prostupují a vzájemně se s organizací ovlivňují. Existuje mnoho různých pohledů na prostředí organizace, bylo vybráno několik autorů. Například pojetí Dvořáčka a Slunčíka (2012) je podobné pojetí Světlíka (2009), rozdíl mezi autory je například v tom, že Světlík používá jiný termín, a to mezoprostředí místo mikroprostředí, se kterým se můžeme setkat u Dvořáčka se Slunčíkem, dále se nezabývá členěním prostředí z hlediska rozsahu působnosti faktorů (na globální, národní, lokální,...).

Guinn, Kratochvíl a Matušíková (2007) mají jiný typ dělení prostředí, který je také poměrně přehledný, jednotlivé složky vnějšího prostředí mají velmi podobné s výše zmíněnými autory (ekonomická, politicko-legislativní, technologická) opět se mění jen drobnosti, například když Guinn, Kratochvíl a Matušíková přidávají složku etickou, kterou ovšem můžeme u předchozích autorů najít v rámci složky kulturní či sociálně-demografické. Svoboda, Bittner a Svoboda (2006) také dělí prostředí na vnitřní a vnější, kdy vnější ještě člení z hlediska území.

Světlíkovo členění, se zdá být nejpřehlednější a nejlépe pochopitelné. Obecně můžeme říci, že prostředí se dělí na vnitřní, jež je organizací dobře ovlivnitelné a do kterého můžeme zařadit faktory, jako jsou styl řízení; organizační model; kultura, s tou je těsně svázáno klima; technika a technologie; materiální vybavení; lidé a vztahy mezi nimi; finanční situace; apod. A vnější prostředí, které můžeme dále dělit na makro (to je neovlivnitelné), zařazujeme sem například ekonomiku, technologii, legislativu, sociálně-demografické faktory, atd. a mezo (mikro; to je organizací částečně ovlivnitelné) sem patří například dodavatelé, zákazníci, regulátoři, konkurence,... nebo také můžeme vnější prostředí členit podle území na globální, národní, regionální, odvětvové, přičemž do těchto kategorií se dají začlenit výše zmíněné faktory vnějšího prostředí.

2 Klima jako projev vnitřního prostředí organizace

Jelikož se v této práci zabývám klimatem v rámci organizace, myslím, že mohu definovat klima pomocí termínu podnikové klima, jež se nachází ve Slovníku pojmů k řízení lidských zdrojů (Dvořáková a kol., 2004, s. 79). V tomto slovníku je podnikové klima definováno jako užší pojem, než je podniková kultura a je zdůrazněno, že je to pojem zaměnitelný s termínem organizační klima. Klima označuje, jak členové organizace vnímají její

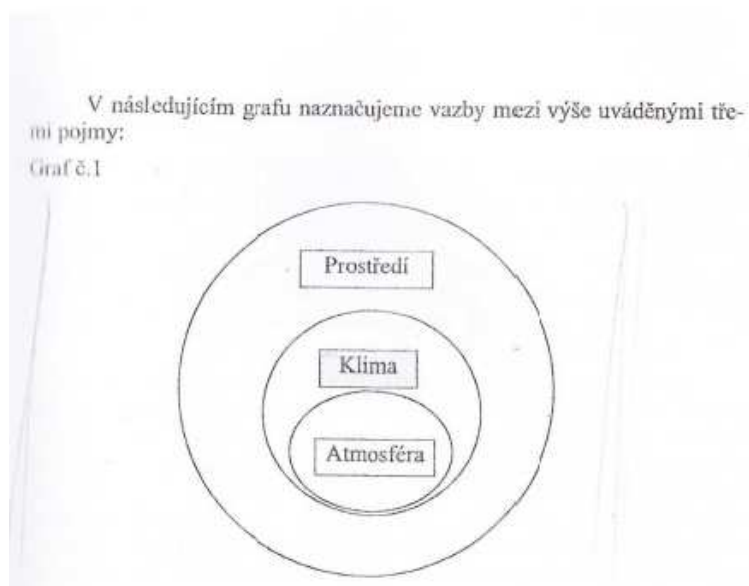
kulturu, popřípadě kulturu organizační jednotky, tedy jak ji vidí nebo cítí. S tímto tvrzením nemohu plně souhlasit, klima jistě je subjektivně pociťovaná kultura, ale nejen ta. A proto není klima pojmem užším než kultura, nýbrž pojmem na stejné úrovni, jsou to prvky, jež působí vedle sebe (viz níže). Grecmanová upozorňuje na to, že klima je těsně svázáno s prostředím organizace: *„...pojem klima nemůžeme vysvětlovat pouze jako prostředí. Je však kvalitou, která z tohoto prostředí vyplývá a dostává se navíc do kontaktu se zkušeností člověka, zasahuje do interpretační roviny.“* (2008, s. 9). Rozhodujícím činitelem při chápání či posuzování klimatu považuje člověka. Dále píše: *„Klima je psychosociální fenomén, který vzniká odrazem objektivní reality (prostředí) v subjektivním vnímání, prožívání a hodnocení jeho posuzovatelů. Klima nevzniká samo o sobě, nýbrž se vytváří. Jde o dlouhodobý jev.“* (tamtéž, 2008, s. 9). Z toho vyplývá, že klima je značně subjektivní, klima je lidmi (zaměstnanci) vnímané, pociťované, prožívané a interpretované vnitřní prostředí organizace. Podle Grecmanové se klima vztahuje k organizaci, provozu nebo oddělení, ne však k pracovnímu místu nebo pracovní pozici. Dále poukazuje na názor autorů Conrada a Sydowa (1984) na klima, ti ho chápou jako: *„...diferencující, relativně přetrvávající, molární a vícedimenzionální seskupení subjektivního vnímání a kognitivního zpracování situačních podnětů, které se díky jednotlivci odrážejí v popisu prostředí organizace (popřípadě v jejich subsystémech), a které ovlivňují jak vznik postojů k pracovní situaci, tak individuální chování.“* (Grecmanová, 2008, s. 12). Grecmanová upozorňuje na nelehkou uchopitelnost klimatu, není možné ho přímo pozorovat či měřit. Také považuje za důležité, že klima by mělo být pouze popisováno a ne hodnoceno (2008, s. 12–16). Dále zmiňuje pojem atmosféra, proto bych pojem atmosféra ráda charakterizovala a vymezila jej vůči klimatu (viz podkapitola 2.2). Pro Laška je klima pojmem užším než pojem prostředí, představuje trvalejší sociální a emocionální naladění, které tvoří i prožívají lidé

ve vzájemné interakci, je to tedy sociální (skupinový) jev, jež je vázán na své tvůrce a to tak, že jej vytváří a zároveň pociťují (srovnej Lašek, 2001, s. 40–42). Světlík tvrdí, že klima ovlivňují stejné faktory jako vnitřní prostředí organizace, tzn. kultura, mezilidské vztahy, organizační model, kvalita managementu a materiální prostředí. Ovšem rozhodující faktory jsou kultura, kvalita managementu a samozřejmě mezilidské vztahy na pracovišti. Další typický rys, který charakterizuje klima je loajalita k organizaci. Klima může nabývat různých forem, může být dobré, klidné, veselé, tvořivé, spolupracující, tedy většinou vládne příznivá atmosféra, nebo naopak se může vyskytovat atmosféra nepříznivá a lidé mohou pociťovat spíše nervozitu či se mohou cítit uštvaní, apod. (2009, s. 65). Fialová a Matýsková charakterizují pojem klima jako dlouhodobější jev, který může trvat dny, měsíce či roky a je charakteristický pro dané konkrétní prostředí v našem případě třeba nějaké oddělení v organizaci. Dále popisují pojem kultura, tento pojem je totiž s klimatem těsně svázán. (srovnej 2007, s. 8).

2.1 Atmosféra a její vztah ke klimatu organizace

Podle Grecmanové se atmosféra liší od klimatu délkou trvání, atmosféra totiž působí pouze krátkodobě a je také podmíněna konkrétní situací. Ovšem stejně jako klima je závislá na prostředí a vnímání člověka (2008, s. 9). Lašek také vymezuje termín atmosféra jako krátkodobě, situačně podmíněné sociální a emoční naladění. Termíny prostředí, klima a atmosféra ukazuje na obrázku, viz níže (2001, s. 40–42).

Obrázek č. 5 Vztah mezi prostředím, klimatem a atmosférou



Naproti tomu Armstrong termín atmosféra zaměňuje s termínem klima, považuje je tedy za synonyma (2007, s. 258).

2.2 Provázanost klimatu s kulturou

Jak již bylo několikrát zmíněno výše, pojem kultura se často zaměňuje s pojmem klima. Tyto dva pojmy jsou si velmi blízké, jsou spolu provázené, je proto těžké je od sebe oddělovat. Proto si myslím, že je na místě charakterizovat pojem kultura a stručně shrnout v čem se tyto pojmy (klima a kultura) od sebe odlišují.

Grecmanová (2008, s. 26) píše, že pochopit pojem kultura je poměrně obtížné. Přiklání k pojetí kultury Conrada a Sydowa (1984): „...*kultura organizace je relativně trvalý, vzájemně související, symbolický systém hodnot, mínění a akceptování, které vznikají z interakce členů organizace. Kultura se manifestuje v užívání společných jazykových pravidel, symbolů typických pro organizaci, mýtů, rituálů, obřadů a legend, popřípadě v jejich existenci.*“ (2008, s. 26–27). Armstrong (2007, s. 257) definuje kulturu: „*Kultura organizace neboli podniková kultura představuje soustavu hodnot, norem, přesvědčení, postojů a domněnek, která sice asi nebyla nikde výslovně zformulována,*

ale určuje způsob chování a jednání lidí a způsoby vykonávání práce.“ Přičemž hodnoty považuje za to, čemu lidé věří, že je důležité v chování lidí a organizace, normy jsou nepsaná pravidla chování. Dále uvádí, že kultura existuje v organizaci jako celku nebo v jejích částech. Armstrong (2007, s. 258) tvrdí, že termíny klima a kultura jsou často zaměňovány, také uvádí, že jejich rozlišení je předmětem mnoha diskuzí, odkazuje na Denisona (1996), který říká, že kultura by měla být vztahována k hloubce struktury organizace, jež je zakotvena v hodnotách, domněnkách, přesvědčeních. Klima by se mělo vztahovat k aspektům prostředí, které členové organizace vědomě vnímají a také si je uvědomují.

Podle Armstronga je nejnějnější vnímat klima jako pocity, smýšlení členů organizace o kultuře, tedy jak lidé kulturu vnímají, jak ji popisují, jak o ní smýšlejí a mluví (2007, s. 258). Dá se tedy říci, že kultura je v podstatě neuvědomovaná, je zakořeněná v hodnotách, přesvědčeních organizace. Grecmanová (2008, s. 27) zmiňuje další charakteristické znaky klimatu a kultury. Oba tyto pojmy jsou časově relativně stabilní a souvisejí s vývojem organizace, nebývají spojeny pouze s organizací jako celkem, ale často se vztahují i k jejím subsystémům. Kultura a klima dále ovlivňují chování lidí v organizaci, ale zároveň jsou výsledkem tohoto chování a nejsou pouhou funkcí lidí, ale také institucionálních aspektů organizace. Kulturní elementy organizace se setkávají s procesy vnímání a poznávání jejích zaměstnanců. Výsledkem tohoto procesu je klima. Kultura organizace má vliv na kulturní formování těchto procesů vnímání a poznávání a klima na projevy kultury, které podporuje nebo omezuje.

2.3 Vícedimenzionální koncepty klimatu

Podle Grecmanové (2008, s. 13–14) vícedimenzionalita klimatu souvisí s komplikovaností klimatu, s jeho problematickým vymezením, jeho širokou kontextuálností, obtížnou uchopitelností a diagnostikovatelností.

Existuje mnoho různých konceptů, ty se liší počtem i druhem dimenzí. Jako příklad jsou uvedeni někteří autoři a jejich koncepty.

Grecmanová (2008, s. 13–14) poukazuje na Campbella et al. (1970), kteří uvažovali o čtyřech dimenzích:

- individuální autonomie,
- stupeň strukturace,
- orientace na odměnu,
- orientace na vztahy - vřelost ve vztazích a podpora.

Grecmanová dále upozorňuje na názor autorů Gavina a Hodappa (1973), ti pracovali s jedenácti dimenzemi:

- pracovní morálka,
- povzbuzení k převzetí odpovědnosti,
- riziko a výzva,
- orientace na vztahy a podpora,
- odměna,
- charakteristika komunikačního systému,
- rámcové podmínky,
- uspořádanost a přehlednost struktury,
- orientace na úkoly,
- interpersonální atmosféra,
- konfliktní a krizové chování.

Waterse et al. (1974, s. 471–474) uvádí těchto pět dimenzí:

- řízení a vzájemná organizační podpora,
- spokojenost a vnitřní motivace,
- autoritativní vedení,
- seberealizace na pracovišti,
- efektivnost orientační struktury a mezilidské vztahy.

Friedlander a Margulies (1969, s. 174) pracovali s osmi dimenzemi:

- uvolnění – popisuje skupinu, která je flexibilní k požadovanému úkonu,
- překážky – dopad náročné a rutinní práce,

- morálka – spokojenost ze splnění úkolu,
- intimita (důvěra) – přátelské sociální vztahy,
- odměřenost – vztah mezi vedoucím a podřízeným,
- výroba – direktivní postoj nadřízeného během výroby,
- motivace – dosažení cílů motivací a aktivním přístupem,
- ohleduplnost – lidský přístup.

House a Rizzo (1972, s. 391–392) také uvádí osm dimenzí:

- konflikt a nedůslednost,
- míra formalizace,
- konsenzus a jasnost,
- tlak na zaměstnance,
- přiměřenost plánování,
- výběr založený na schopnostech a výkonu,
- tolerance chyb,
- přiměřenost autority.

Ve většině z těchto vymezení se objevuje orientace na vztahy, jejich vřelost, autoři tedy považují interpersonální vztahy za důležitý aspekt klimatu. V této práci se budu zabývat právě interpersonálními vztahy na pracovišti, proto podrobněji rozpracuji pouze tuto dimenzi.

2.3.1 Interpersonální vztahy

Interpersonální vztahy představují velmi významnou dimenzi klimatu. Interpersonální vztahy, ať už dobré či špatné, hrají na pracovišti důležitou roli. Jistě s tím i Vy máte nějakou zkušenost. Jen se na chvíli zamyslete, jak Vás dokáže ovlivnit jen to, když se s někým nepohodnete nebo to, když Vám někdo například pomůže s prací či pochválí Váš vzhled.

Nový, Surynek a kolektiv charakterizují interpersonální vztahy následovně: „*Jako interpersonální neboli mezilidské se označují ty vztahy, ve kterých jsou v interakčních a komunikačních vazbách osobnosti, tzn. lidští jedinci*

ve svých specifických kvalitách, kteří jsou součástí konkrétní kultury. Interpersonální vztahy jsou tedy takové vztahy, ve kterých vystupují jedinci, kteří se osobně znají a je mezi nimi citové pouto, ať už pozitivního (přátelství, láska, důvěra apod.) nebo negativního ladění (nenávisť, nepřátelství, závist apod.).“ (Nový & Surynek a kol., 2006, s. 56). Každý člověk je jedinečná osobnost, tato osobnost se promítá ve společenských vztazích daného člověka. Nejsme stejní, lišíme se různými charakteristikami (např. dynamikou osobnosti, schopnostmi, inteligencí, znalostmi, dovednostmi či zkušenostmi, vlastnostmi osobnosti). S tím samozřejmě musíme v interpersonálních vztazích počítat (Cejthamr & Dědina, 2010, s. 138–142).

Důležitým nástrojem, který umožňuje navazování a fungování interpersonálních vztahů je komunikace, tj. dorozumívání, přenos a výměna informací. Komunikace je rozlišována na verbální (ústní, písemná), nonverbální (gesta, výrazy, pozice těla, tón řeči – intonace je řazena do paralingvistické komunikace). Křivohavý dále upozorňuje na „komunikaci činy“ (dotyčný dělá, že nás neslyší), také zmiňuje úpravu zevnějšku (tu řadí do nonverbální komunikace), která v interpersonálním kontaktu hraje svou roli (Křivohlavý, 1988, s. 17–19, 32, 87–89). Podle Pauknerové a kol. (2012, s. 197, 204, 205) slouží komunikace v organizaci k upevňování spolupráce díky vzájemnému porozumění, dále je používána k překonávání rozporů (konfliktů) v postojích, názorech, k vysvětlení nejasností či předávání informací, námětů mezi pracovníky organizace. Způsob předávání informací mezi lidmi a jejich přijímání závisí především na osobnostních vlastnostech účastníků a na jejich vzájemném funkčním a společenském vztahu, velké rozdíly osobnostní a funkční proces komunikace ztěžují. Komunikace může být příčinou i důsledkem nezdravého klimatu organizace, pokud vznikají konflikty a nejsou dlouhodobě řešeny, dochází k negativnímu působení na

psychiku jedinců a to se poté projevuje snížením výkonu, soudržnosti (pracovní skupiny), apod.

Dalším důležitým aspektem interpersonálních vztahů je důvěra. Důvěřovat znamená spoléhat se na někoho, mít jistotu nebo být přesvědčen o jeho spolehlivosti, kvalitě, atd., dalo by se říci, že jsme si jisti, že někdo splní určitá očekávání, což je na pracovišti jistě důležité, moci se na někoho spolehnout (Michalík, 2011, s. 86–87).

Podle Koubka (2007, s. 326) vytvářejí korektní, harmonické a uspokojivé interpersonální vztahy produktivní klima, to má pozitivní vliv jak na individuální, tak na kolektivní i celoorganizační výkon, dále se příznivě odrážejí ve spokojenosti pracovníků a také přispívají ke sladování individuálních zájmů s organizačními zájmy a cíli.

2.3.1.1 Rozmanitost interpersonálních vztahů na pracovišti

Můžeme se setkat s různými typologiemi vztahů na pracovišti. V níže uvedeném textu je možno nalézt nejběžnější členění interpersonálních vztahů.

Vztahy na pracovišti můžeme členit na formální a neformální. Formální vyplývají z organizační struktury, jsou předem dány a vymezeny určitými normami organizace, určitými pravidly. Jedinec do formálních vztahů vstupuje zvenčí, postupně se stává jejich součástí, osvojí si normy a pravidla, začíná s lidmi komunikovat, postupně se vytvářejí vazby, projevují se sympatie či antipatie k lidem v kolektivu, tím se vytváří síť neformálních vztahů, v jejichž rámci se daný člověk identifikuje s pracovištěm, organizací a lidmi (Pauknerová a kol., 2012, s. 194).

Dále jsou rozlišovány typy vztahů, které se vyvíjejí při začlenění člověka do sociálních skupin (skupin na pracovišti):

- Vztahy vzájemných nároků – zpočátku utváření pracovní skupiny formují vedoucí svá očekávání a požadavky (vůči podřízeným i skupině jako celku). Postupně se pak přidávají ostatní pracovníci s požadavky na spolupracovníky, ale i na vedoucího.
- Vztahy vzájemné odpovědnosti – týkají se odpovědnosti za plnění pracovních úkolů jak jednotlivce, tak celé skupiny.
- Vztahy vzájemné spolupráce – tzn. schopnost a ochota pracovníků preferovat zájmy skupiny před svými.
- Vztahy vzájemné pomoci – dodávají pracovníkům pocit jistoty, možnost spolehnout se na spolupracovníky i v případě osobních problémů (důvěra).
- Vztahy konkurence – pramení z přirozené tendence člověka vyniknout, uspět, uplatnit své schopnosti a dovednosti při práci. Pokud jsou korigovány, tak mohou napomoci zvýšit výkon celé skupiny, pokud korigovány nejsou, mohou přerůst ve vztahy nepřiměřeného soupeření, rivality v rámci skupiny nebo mezi jednotlivci a skupinami v organizaci (Pauknerová a kol., 2012, s. 194–195).

Dále jsou na pracovišti rozlišovány vztahy:

- Mezi vedoucími a vedenými pracovníky (podřízenými) – což jsou vertikálně orientované vztahy, zde důležitou roli hraje hierarchie pozic (vedoucí má vyšší postavení, tj. vyšší pravomoci, odpovědnost).
- Mezi spolupracovníky na stejné úrovni – zde hovoříme o horizontálně orientovaných vztazích, to jsou vztahy mezi spolupracovníky v rámci pracovních skupin nebo mezi spolupracovníky různých pracovních skupin v organizaci (Pauknerová a kol., 2012, s. 195).

Nakonečný (2005, s. 102–105) upozorňuje na dimenze vztahů:

- napjaté-uvolněné vztahy,
- kooperativní-konfliktní vztahy,
- vztahy vyjádřené slovy je akceptován-není akceptován, vyjadřující celkový dojem,

- přátelské-konkurenční.

Jak již bylo zmíněno, můžeme se setkat jak s pozitivními vztahy, tak s negativními, jistě i s neutrálními. Pozitivní vztahy se vyznačují přátelstvím, spoluprací, důvěrou, ochotou pomoci, respektem, úctou; negativní vztahy spíše nepřátelstvím, nenávisť, závistí, s tím souvisí rivalita, konkurence, nebo dokonce i mobbing (šikana). Pauknerová a kol. (2012 s. 245–248) píše: „**Mobbing** je systematický, cílevědomý, opakovaný útok na určitou osobu minimálně jednou týdně po dobu alespoň půl roku, který provádí jedna nebo více osob; využívá stupňujícího se přístupu, nadměrné kritičnosti, zesměšňování a dalších intrik, jako jsou hmotné vlivy atd.“. Jedná se o psychický teror na pracovišti, který má velký vliv na psychiku napadeného, může se projevat depresi, stavy úzkosti, poruchami koncentrace apod. V rámci interpersonálních vztahů na pracovišti je samozřejmě nejlepší přátelská atmosféra.

2.3.1.2 Zaměstnanecké vztahy

Jedná se o vztahy mezi organizací a zaměstnancem (pracovníkem), většinou jsou upraveny legislativou (kolektivní smlouvou, pracovní smlouvou nebo jiným dokumentem, na jehož základě zaměstnanec práci vykonává, to bývá upraveno v pracovním řádu). Zdravé zaměstnanecké vztahy se řídí například těmito zásadami:

- Striktní dodržování zákonů, smluv, dohod a pravidel slušnosti a respektování lidských práv ze strany zaměstnavatele i vedoucích pracovníků.
- Vedení pracovníků k dodržování zákonů a předpisů, pravidel slušnosti při jednání se spolupracovníky, zákazníky, veřejností (kodexy chování).
- Respektování odborů jako partnera organizace.
- Respektování pracovníka jako rovnoprávného partnera (respekt, úcta) ve všech oblastech, které se týkají zájmů

zaměstnavatele a pracovníka, aby spolupracovali na řízení a rozhodování.

- Vytváření žádoucích mezilidských vztahů organizováním sociálních, kulturních, sportovních aktivit pro pracovníky a rodinné příslušníky.
- Prevence a postihování projevů diskriminace nebo preferování, subjektivních sympatií či antipatií k pracovníkům (mobbing, šikana).
- Formulování a realizace slušné a spravedlivé politiky získávání pracovníků, odměňování, rozmisťování, apod.
- Zlepšování stylu vedení lidí a zdravých zásad formování pracovních skupin nebo týmů (Koubek, 2007, s. 327–328).

2.4 Metody měření klimatu

Existuje mnoho metod pro měření klimatu (sociometrie, dotazníky, různé audity, apod.) Tato podkapitola stručně přiblíží některé z těchto metod.

Organizační klima jsme schopni identifikovat například pomocí různých dotazníků, které slouží k zjišťování pocitů o svobodném či omezeném jednání, o formálnosti či neformálnosti v rámci pracovních vztahů, také pocitů odpovědnosti nebo důvěry, samozřejmě prožitků vřelosti a způsobů hodnocení vztahů mezi lidmi na pracovišti, ochoty spolupracovníků a manažerů pomoci, konfliktů či pocitů sounáležitosti (Dvořáková a kol., 2004, s. 79). Níže jsou uvedeny některé dotazníkové metody měření klimatu. Dotazníky byly zvoleny pro jejich efektivitu (viz podkapitola 3.2).

2.4.1 Dotazník dle Litwina a Stringera

Armstrong (2007, s. 264) upozorňuje, že Litwin a Stringer (1968) vytvořili dotazník, který se zabývá osmi kategoriemi, ty jsou považovány za ukazatele způsobu vnímání klimatu lidmi na pracovišti:

1. Struktura – pocity, které se týkají omezení nebo svobody konání a míry formálnosti či neformálnosti v pracovní atmosféře.
2. Odpovědnost – tj. pocity svázané s důvěrou, kterou člověk dostává k vykonání významné práce.
3. Riziko – pocity týkající se rizikového či náročného postavení na daném pracovním místě a v organizaci a tomu odpovídající důraz na podstupování pravděpodobného rizika nebo na „hraní na jistotu“.
4. Srdečnost – existence přátelských a neformálních společenských skupin.
5. Podpora a pomoc – vnímaná užitečnost spolupracovníků a manažerů, důraz nebo jeho nedostatek na vzájemnou podporu a pomoc.
6. Normy – týkají se vnímaného významu implicitních či explicitních cílů a norem výkonu, důraz je kladen spíše na dobrou práci, podnětnost je představovaná osobními a týmovými cíli.
7. Konflikt – zahrnuje pocity, že manažeři a ostatní pracovníci chtějí slyšet odlišné názory, důraz je kladen spíše na zveřejňování problémů než na jejich zastírání či ignorování.
8. Identita – vyjadřuje pocit, že patříte k organizaci, že jste ceněný člen pracovního kolektivu (týmu).

2.4.2 Sociometrie

Jak uvádí Fialová a Matýsková (2007, s. 29) sociometrie je metoda, která zjišťuje socioprefereční vztahy ve skupině, zakládá se na principu volby, kdy každý člen dané skupiny vybírá na základě položených otázek, koho ze skupiny by zvolil, popřípadě nezvolil, rozhodující jsou vztahy sympatie či antipatie. Pozice jedince ve skupině je ovlivněna jeho sociální přitažlivostí (mírou popularity, oblíbenosti, důvěryhodnosti,...) a také osobní prestiží – mocí (mírou dominance, aktivity, sebeprosazení či uplatnění vlivu v odměňování nebo trestání druhých). Zjištěné údaje se zpracovávají do číselné matice, popřípadě se znázorňují graficky.

2.4.3 Gallupův audit spokojenosti zaměstnanců

Jedná se o dotazník obsahující dvanáct otázek, které se týkají vztahů na pracovišti, podmínek pracovního prostředí či možností dalšího rozvoje. Na každou z otázek respondenti odpovídají mírou svého souhlasu na hodnotící škále, která má rozpětí od jedné do deseti, tedy od naprostého nesouhlasu k naprostému souhlasu. Otázka v dotazníku může vypadat například takto: „Bere se v práci můj názor vážně?“ (Bláha, Mateiciuc & Kaňáková, 2005, s. 201).

2.4.4 Audit podnikového klimatu

Výzkumný ústav práce a sociálních věcí představil diagnostický nástroj pro měření klimatu „Spokojenost zaměstnanců“. Jedná se o dotazník, jenž se skládá ze soustavy ukazatelů, které měří kvalitu lidských zdrojů a pracovního života v podmínkách organizace. Tyto ukazatele jsou shrnuty do tematických celků - deseti modulů, které umožňují zhodnotit organizaci subjektivně, tedy z pohledu jejích zaměstnanců. Moduly se týkají spokojenosti s prací, komunikace a sdílení informací, interpersonálních vztahů na pracovišti, profesního rozvoje a kariérního růstu, odměňování a hodnocení / motivace, stylu řízení, vztahu k organizaci, organizace práce, bezpečnosti a ochrany zdraví a nakonec přání a stížností. Tyto moduly lze použít variabilně podle potřeb dané organizace, není tedy nutné použít všechny (Kroupa, Kyzlinková, Dokulilová & Soukup, 2007, s. 1–5). Pro účely bakalářské práce bude využita část tohoto dotazníku, považuji jej za vhodný nástroj pro popis jednotlivých dimenzí klimatu.

2.5 Shrnutí

Klima je dlouhodobý jev, který není možné snadno uchopit či měřit, vzniká subjektivním vnímáním, prožíváním a posuzováním vnitřního prostředí organizace. Klima někdy bývá zaměňováno s atmosférou, Armstrong (2007) klima a atmosféru považuje za synonyma. Naproti tomu,

například Grecmanová (2008) a Lašek (2001) charakterizují atmosféru jako krátkodobý, situačně podmíněný jev, k tomuto vymezení se přikláním i já. Dále bývá klima často zaměňováno s kulturou, jelikož jsou spolu velmi těsně provázané, můžeme se tedy setkat s názorem, že kultura je totéž co klima (Armstrong, 2007). Dále panuje přesvědčení, že klima je součástí kultury, kultura je tedy pojem nadřazený (tento názor zastává například Dvořáková a kol., 2004). Tato práce se přiklání k názoru, že kultura je součástí vnitřního prostředí, a protože je klima pocíťovaným prostředím organizace, může se kultura na tomto klimatu podílet (k tomuto výkladu se přiklání například Grecmanová, 2008). Kultura je spíše objektivní, kdežto klima je subjektivní fenomén.

Klima je ovlivňováno mnoha různými činiteli, které vyplývají z vnitřního prostředí, především již zmíněnou kulturou, mezilidskými vztahy, kvalitou managementu, dále materiálním prostředím či organizačním modelem. O klimatu se hovoří jako o vícedimenzionálním konceptu, výše byli uvedeni někteří autoři s odlišnými koncepty, existuje totiž velké množství různých konceptů. Například Gavin a Hodapp (Grecmanová, 2008) pracovali s jedenácti dimenzemi, Waterse et al. (1974) uvádí pouze pět dimenzí, House a Rizzo (1972) uvádějí osm dimenzí. Ve většině těchto konceptů se vyskytovala dimenze interpersonálních vztahů, kterou považuji za velmi důležitou, a proto se jí v této práci dále věnuji a pracuji s ní i ve výzkumné části. Další dimenze nebyly podrobně vymezeny. Interpersonální vztahy, tj. mezilidské vztahy, jsou vztahy, do kterých lidé vstupují v důsledku kontaktu s lidmi (Nový & Surynek a kol., 2006). Na pracovišti jsou tyto vztahy v podstatě nezbytné, například v rámci pracovních skupin. Tyto vztahy na pracovišti uspokojují sociální potřeby člověka. Samozřejmě nejlepší pro pracovníky i vedoucí jsou pozitivní vztahy, ty se vyznačují například přátelstvím, spoluprací, důvěrou,

ochotou pomoci, respektem, úctou, pocitem jistoty, apod. Jiné jsou vztahy negativní, které jsou nežádoucí, můžeme se setkat s nepřátelstvím, nenávisí, konkurencí, rivalitou, nebo dokonce i se šikanou (mobbingem). Interpersonální vztahy nabývají různých podob, mohou být vertikální (mezi vedoucím a podřízenými) a horizontální (mezi spolupracovníky); Pauknerová a kol. (2012) také rozlišují vztahy v rámci pracovních skupin (vztahy vzájemných nároků, odpovědnosti, spolupráce, pomoci a konkurence). Důležitým aspektem interpersonálních vztahů je komunikace, tedy dorozumívání, přenos a výměna informací mezi lidmi (Křivohlavý, 1988). Aby byly vztahy na pracovišti příznivé je také zapotřebí dodržovat zásady dobrých zaměstnaneckých vztahů, jako je dodržování zákonů, smluv, dohod, předpisů, pravidel slušnosti, respektování lidských práv, prevence diskriminace a šikany, apod. (Koubek, 2007).

Také byly uvedeny některé dotazníkové metody měření klimatu, například dotazník Litwina a Stringera (Armstrong, 2007), který obsahuje osm kategorií; sociometrická metoda (Fialová & Matýsková, 2007), která zjišťuje vztahy sympatie či antipatie; Gallupův audit spokojenosti (Bláha, Mateiciuc & Kaňáková, 2005), který obsahuje dvanáct otázek a jako poslední byl vybrán Audit podnikového klimatu, který zveřejnil Výzkumný ústav práce a sociálních věcí. Audit podnikového klimatu nese název: „Spokojenost zaměstnanců: Manuál pro měření a vyhodnocení úrovně spokojenosti zaměstnanců“ (Kroupa, Kyzlinková, Dokulilová & Soukup, 2007) a obsahuje otázky, jež jsou seskupeny do deseti tematických celků (modulů). Pro účely této práce bude využit modul týkající se interpersonálních vztahů.

3 Interpersonální vztahy ve FN Olomouc

Cílem výzkumné části této práce je analýza interpersonálních vztahů, jakožto důležité součásti klimatu, na vybraných pracovištích Fakultní nemocnice Olomouc. Tedy zodpovězení výzkumné otázky „Jak zaměstnanci vybraných pracovišť Fakultní nemocnice Olomouc vnímají a prožívají interpersonální vztahy na pracovišti?“. Jedná se o kvantitativní výzkum, ve kterém jsou aplikovány poznatky z teoretické části této práce. Kvantitativní strategie je pro zkoumání klimatu často používána, jelikož při kvantitativním výzkumu klimatu jsou zkoumány pocity, prožitky respondentů pomocí dotazníků (více v podkapitole 3.2). Přestože by výsledky kvantitativního výzkumu měly být zobecnitelné, v tomto případě to možné není, protože klima je specifické pro konkrétní firmu, podnik, organizaci, oddělení či provoz (Grecmanová, Dopita, Kantorová, Skopalová & Chvál, 2013, s. 63–69).

3.1 Popis organizace

Fakultní nemocnice Olomouc je největším zdravotnickým zařízením v Olomouckém kraji a šestou největší nemocnicí v ČR, je součástí sítě devíti fakultních nemocnic, které jsou přímo řízené Ministerstvem zdravotnictví ČR. Její historie sahá až do roku 1896. Fakultní nemocnice Olomouc je také jedním z největších zaměstnavatelů v kraji. Posláním FNOL je léčit nemocné v souladu se současnými dostupnými poznatky lékařské vědy. Poskytuje celé spektrum péče od základní až po vysoce specializovanou a je špičkovým centrem v mnoha oborech současné medicíny.

Jak již bylo řečeno, výzkumná část se zabývá interpersonálními vztahy na dvou vybraných pracovištích Fakultní nemocnice Olomouc.

Vzhledem k tomu, že se jedná o interní informace, nejsou pracoviště jmenována, ale nesou pracovní označení (Oddělení X a Oddělení Y). Každé

oddělení řídí jeden vedoucí, který má dohled nad referenty (informace pro tuto podkapitulu byly získány z interního zdroje).

3.2 Metodologie

K zjištění dat, potřebných pro analýzu interpersonálních vztahů na pracovišti byla vybrána technika dotazníkového šetření. Tato technika byla zvolena pro její vysokou efektivitu, umožňuje poměrně snadno získat potřebné informace i od velkého počtu respondentů v poměrně krátkém čase a s nízkými náklady, anonymita je u dotazníků relativně přesvědčivá (Disman, 1993, s. 141).

3.2.1 Konstrukce dotazníků

Dotazník je uveden krátkým motivačním dopisem, ve kterém respondentům vysvětlují účel šetření a žádám o vyplnění dotazníku. Před jednotlivými oddíly je vždy uvedeno jakým způsobem daný oddíl vyplnit.

Při tvorbě dotazníku bylo vycházeno z „Manuálu pro měření a vyhodnocení úrovně spokojenosti zaměstnanců“, konkrétně z otázek pro modul č. 3, který nese název Interpersonální vztahy na pracovišti (Kroupa, Kyzlinková, Dokulilová & Soukup, 2007, s. 17–24, 70–75), který jsem upravila pro potřeby této bakalářské práce (původní dotazník lze nalézt v příloze č. 2). Důvodů pro úpravu bylo hned několik, některé otázky zjišťovaly více skutečností současně (byly tedy v podstatě dvouhavlňové), některé otázky byly úplně vypuštěny a nahrazeny jinými, pro účely této práce a vzhledem k výzkumnému vzorku, vhodnějšími. Také byla změněna škála odpovědí (viz níže).

V dotazníku není možné nalézt žádné otázky k získání demografických údajů, jako je věk, pohlaví, vzdělání či pracovní zařazení, nebyly zařazeny z důvodu zachování anonymity. Na jednotlivých

pracovištích se respondenti velmi dobře znají. Demografické charakteristiky by přispěly k jejich identifikaci.

Dotazník zkoumá čtyři oblasti: vztahy mezi spolupracovníky, vztahy s přímým nadřízeným, diskriminaci a šikanu na pracovišti. V dotazníku nejsou otázky seskupeny podle těchto oblastí, ale podle způsobu odpovídání (míry spokojenosti, míry souhlasu, označení odpovědi na stupnici, aj.). V dotazníku je celkem čtrnáct otázek, které jsou uzavřené (tzn. respondent vybírá z možných alternativ), aby bylo pro respondenta snadné a časově nenáročné dotazník vyplnit a také proto, že uzavřené otázky jsou pro kvantitativní výzkum vhodnější než otázky otevřené, neboť proces kódování u otevřených otázek je velice namáhavý a časově náročný (Disman, 1993, s. 150). Odpovědi mají formu Likertovy škály, respondent se přikloní k jedné možnosti na škále, ta má většinou pět či sedm stupňů (Croasmun & Ostrom, 2011, s. 19–22). Škála v dotazníku byla zredukována na sudý počet stupňů, protože zkoumané osoby často volí střední či neutrální kategorii u uzavřených otázek (Disman, 1993, s. 134–136). Z těchto důvodů byly střední a neutrální („nevím“) kategorie z dotazníku odstraněny. Škála použitá v dotazníku má tedy čtyři stupně, například podle míry spokojenosti: rozhodně spokojen(a), spíše spokojen(a), spíše nespokojen(a), rozhodně nespokojen(a). Tato škála je v podstatě stejná i u míry souhlasu, tzn. odpovědi jsou adaptovány na souhlas či nesouhlas. U otázky č. 13 je použita forma sémantického diferenciálu, kdy se respondenti přiklánějí ke konkrétnímu stupni hodnocení mezi dvěma póly na škále, která má často pět či sedm stupňů (Osgood, 1964, s. 171–172). Škála, jež je uvedena v dotazníku, je opět čtyřstupňová. Možné odpovědi na otázku č. 14 se týkají četnosti: nikdy, pouze jednou, opakovaně/ vícekrát, neustále (viz dotazník, je možné jej nalézt v příloze č. 1).

Vztahy mezi spolupracovníky jsou zkoumány pomocí otázek č. 6–10 a 13. Pro analýzu vztahu s nadřízeným jsou použity otázky č. 1–5. Diskriminace na pracovišti je zkoumána prostřednictvím otázek č. 11, 12 a šikana pomocí otázky č. 14. Analyzovány budou jednotlivé škály (vztahy mezi spolupracovníky, vztahy s nadřízeným, diskriminace, šikana).

3.2.2 Vzorek respondentů šetření

Vzorek je skupina lidí, které skutečně zkoumáme. Aby byly výsledky šetření co nejspolehlivější, je samozřejmě nejlepší zkoumat všechny jedince, kterých se dané šetření týká (Disman, 1993, s. 92–93). V tomto případě, díky poměrně malému počtu zaměstnanců, je možné získat informace od všech pracovníků na daném pracovišti. Jednalo se celkem o 17 respondentů (4 z Oddělení X a 13 z Oddělení Y).

3.3 Výsledky šetření

Dotazníkové šetření probíhalo na začátku března 2017, přičemž dotazníky byly respondentům zadány v tištěné podobě autorkou výzkumu. Návratnost dotazníků byla 100 %.

Výzkumné šetření zkoumá čtyři oblasti: vztahy s přímým nadřízeným, vztahy mezi spolupracovníky, diskriminaci a šikanu (popř. zastrásování) na pracovišti. V této podkapitole jsou vyhodnoceny jednotlivé škály podle pracovišť, přičemž pracoviště mezi sebou nejsou srovnána, neboť klima je jedinečné a specifické pro každé oddělení (viz výše). Vnímání jednotlivých oblastí je znázorněno pomocí grafů (procentuálně) a také pomocí průměru škály. Průměr může nabývat hodnot od 1 do 4, čím vyšší je hodnota, tím horší je vnímání situace respondenty. Pro tuto bakalářskou práci bylo stanoveno, že hodnota vypočítaného průměru škály do 1,49 je považována za naprostou spokojenost, hodnota od 1,50 do 2,40 je respondenty vnímána spíše jako spokojenost, 2,41 až 2,59 je střed a hodnota

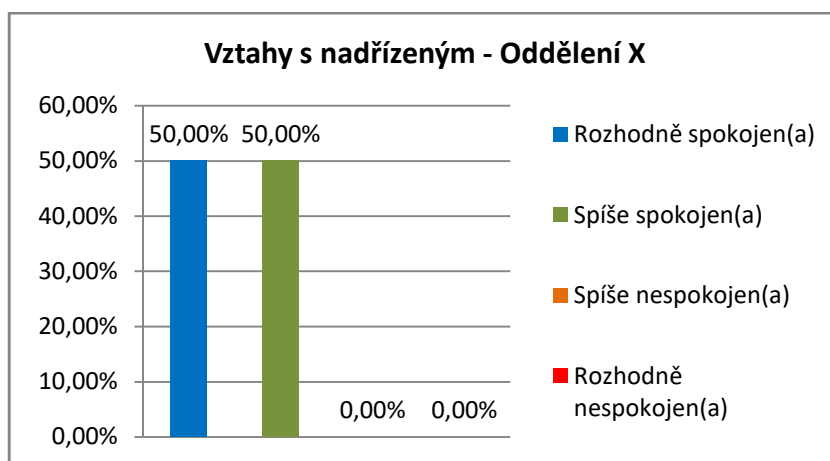
od 2,60 do 3,51 je vnímána spíše jako nespokojenost a od 3,52 výše je interpretována jako: „rozhodně nespokojenost“.

Škála „vztahy s přímým nadřízeným“

Škála je složena z pěti otázek (č. 1–5, viz příloha č. 1).

Na níže uvedeném grafu je možno vidět, jak pracovníci Oddělení X vnímají vztahy s přímým nadřízeným.

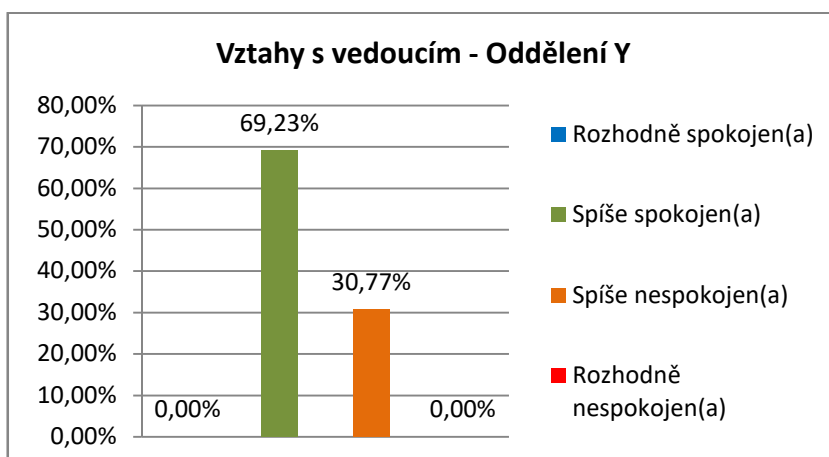
Graf č. 1 *Interpersonální vztahy s přímým nadřízeným na Oddělení X*



Z grafu vyplývá, že se vztahy s přímým nadřízeným je 50% respondentů rozhodně spokojeno a 50% spíše spokojeno. Spíše nebo rozhodně nespokojen není tedy žádný z respondentů. Průměrná spokojenost se vztahy s nadřízeným je 1,55.

Vztahy s nadřízeným na Oddělení Y jsou vnímány následovně:

Graf č. 2 *Interpersonální vztahy s přímým nadřízeným na Oddělení Y*



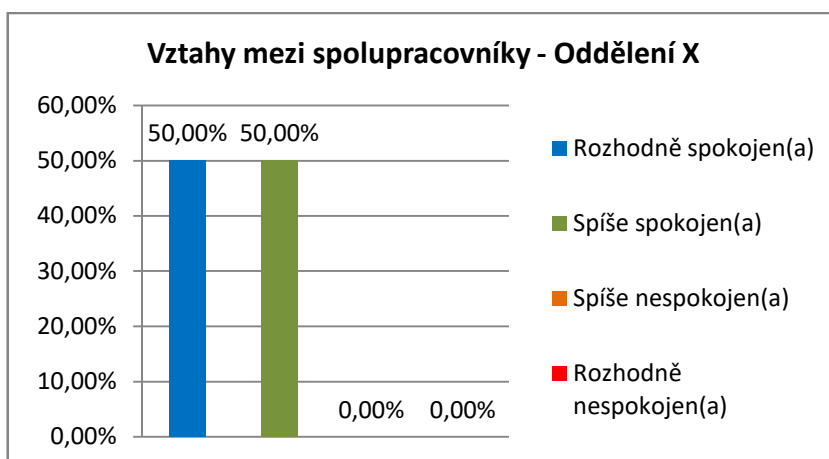
Na tomto grafickém vyobrazení můžeme pozorovat, že žádný respondent není se situací na pracovišti rozhodně spokojen, 69,23% respondentů je spíše spokojeno s interpersonálními vztahy s vedoucím, 30,77% je spíše nespokojeno. Rozhodně nespokojeno je 0% respondentů. Průměrná míra spokojenosti s interpersonálními vztahy s vedoucím je 2,40.

Škála „vztahy mezi spolupracovníky“

Škála se skládá z šesti otázek (č. 6–10 a 13).

Vztahy mezi spolupracovníky na pracovišti Oddělení X jsou zobrazeny na následujícím grafu.

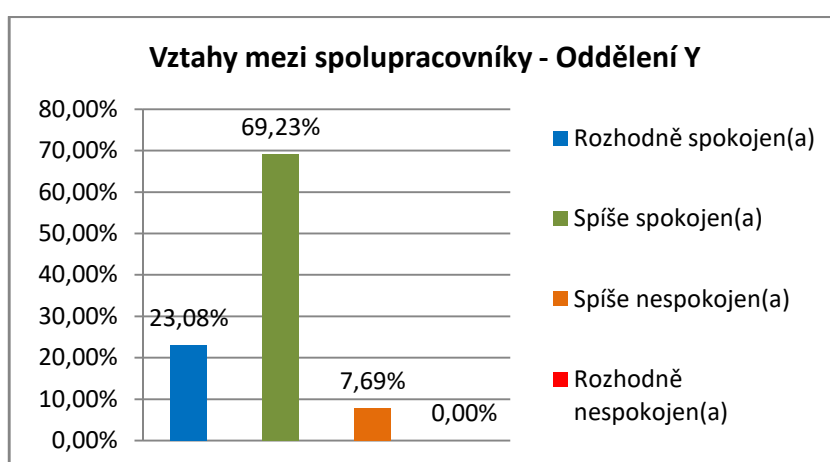
Graf č. 3 *Interpersonální vztahy mezi spolupracovníky na Oddělení X*



Z grafického znázornění je zřejmé, že 50% respondentů z Oddělení X je rozhodně spokojeno s interpersonálními vztahy mezi spolupracovníky a 50% respondentů je spíše spokojeno. Žádný z respondentů není spíše či rozhodně nespokojen. Průměrná spokojenost se vztahy mezi spolupracovníky vychází 1,50.

Na dalším grafu je znázorněno mínění respondentů z Oddělení Y.

Graf č. 4 *Interpersonální vztahy mezi spolupracovníky na Oddělení Y*



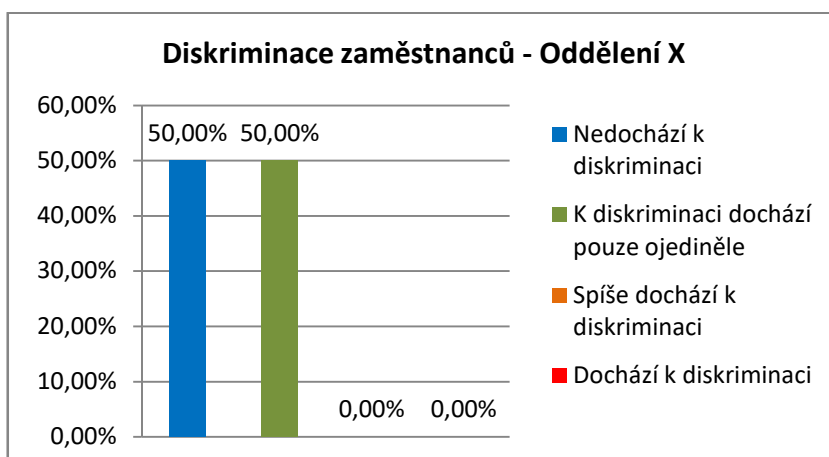
Z Oddělení Y je 23,08% respondentů rozhodně spokojeno, 69,23% spíše spokojeno, 7,69% spíše nespokojena a 0% rozhodně nespokojena. Průměrná míra spokojenosti s interpersonálními vztahy mezi spolupracovníky je 1,79.

Škála „diskriminace zaměstnanců“

Tato škála je utvořena ze dvou otázek (č. 11 a 12).

Jak respondenti z Oddělení X hodnotí diskriminaci zaměstnanců, je možné vidět níže.

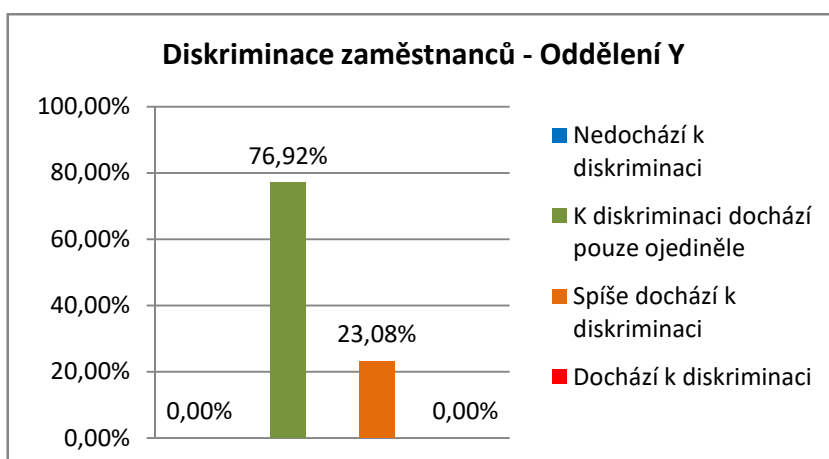
Graf č. 5 *Diskriminace zaměstnanců podle Oddělení X*



Z grafického znázornění je patrné, že 50% respondentů se domnívá, že k diskriminaci nedochází a 50% si myslí, že k diskriminaci dochází pouze v ojedinělých případech. Nikdo si nemyslí, že k diskriminaci spíše dochází či úplně dochází. Průměrné vnímání diskriminace zaměstnanců je 1,38.

Na následujícím grafu je znázorněno vnímání diskriminace zaměstnanců respondenty z Oddělení Y.

Graf č. 6 *Diskriminace zaměstnanců podle Oddělení Y*



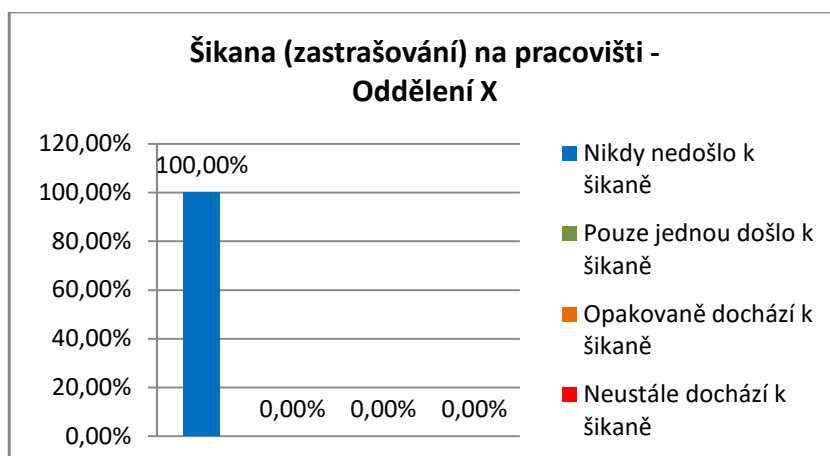
Z grafu je patrné, že 0% respondentů se domnívá, že vůbec nedochází k diskriminaci, 76,92% si myslí, že k diskriminaci dochází pouze ojediněle. S výrokem „spíše dochází k diskriminaci“ se ztotožňuje 23,08% respondentů. Průměrný názor na diskriminaci zaměstnanců je 1,92.

„Šikana (zastařování) na pracovišti“

Šikana je popisována pomocí otázky č. 14.

Pracovníci Oddělení X vnímají na šikanu či zastařování takto:

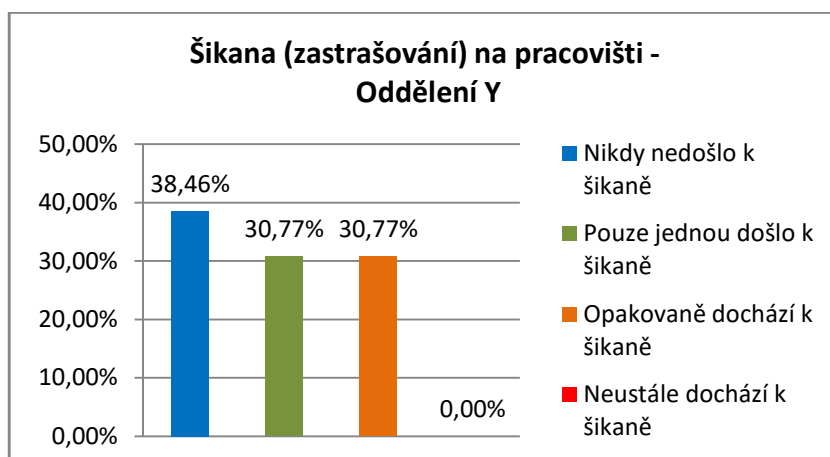
Graf č. 7 Šikana či zastařování na pracovišti Oddělení X



Na tomto grafu je jasně vidět, že 100% respondentů se přiklání k názoru „Nikdy nedošlo k šikaně na pracovišti“. K názoru, že by k šikaně došlo pouze jednou, opakovaně či neustále se přiklání 0%. Průměrný názor na šikanu je 1,00.

Jak šikanu na pracovišti vnímají pracovníci z Oddělení Y, je možné vidět na níže uvedeném grafu.

Graf č. 8 Šikana či zastařování na pracovišti Oddělení Y



Na tomto grafickém vyobrazení můžeme pozorovat, že podle 38,46% respondentů nikdy nedošlo k šikaně. Že došlo k šikaně pouze jednou, tvrdí 30,77% respondentů, 30,77% se domnívá, že k šikaně dochází opakovaně. Žádný z respondentů si nemyslí, že k šikaně dochází neustále. Průměrné mínění o šikaně či zastrašování na pracovišti je 1,92.

3.4 Shrnutí výsledků šetření a diskuze

Z kvantitativního výzkumného šetření byla dotazníkovou technikou získána data potřebná k analýze interpersonálních vztahů na pracovišti. Data byla sebrána ze dvou pracovišť Fakultní nemocnice Olomouc. Pomocí čtyř škál (vztahy s přímým nadřízeným, vztahy mezi spolupracovníky, diskriminace a šikana) byla zodpovězena výzkumná otázka: „Jak zaměstnanci vybraných pracovišť Fakultní nemocnice Olomouc vnímají a prožívají interpersonální vztahy?“.

Můžeme říci, že hodnoty vypočítaného průměru škály vnímání vztahů s vedoucím jsou dle této bakalářské práce shledávány na obou odděleních spíše jako spokojenost. Totéž je možné říci o vztazích mezi spolupracovníky. Co se týče škály „diskriminace“ vypočítané hodnoty průměru můžeme interpretovat tak, že k diskriminaci nedochází (Oddělení X) nebo k diskriminaci dochází pouze v ojedinělých případech (Oddělení Y). Z analýzy hodnot průměru škály „šikana či zastrašování na pracovišti“, vyplývá, že k šikaně nikdy nedošlo (Oddělení X), popřípadě maximálně jednou (Oddělení Y).

Samozřejmě mohlo dojít, ke zkreslení dat kvůli přirozené tendenci lidí ukázat se v dobrém světle (Disman, 1993, s. 134–136). Také mohlo dojít k jiné interpretaci otázek, než byl původní záměr autorky, kvalita odpovědí je závislá na kvalitě otázky výzkumníka (Grecmanová, 2008, s. 117). Data mohou být zkreslena i odlišným vnímáním respondentů, jelikož se jedná

o subjektivní vnímání a každý respondent je jedinečná osobnost. Do interpersonálních vztahů vstupují jednotliví lidé s nějakým souborem svých vlastností, osobnostních charakteristik, životními zkušenosti apod. (viz podkapitola 2.3.1). Tzn. každý člověk má jiné hranice vnímání spokojenosti či nespokojenosti, různí lidé si mohou například šikanu představovat trochu jinak (pro někoho i drobné neshody na pracovišti mohou znamenat šikanu či nesnesitelné vztahy). A právě to je jeden z důvodů, proč v této práci nejsou interpersonální vztahy na pracovištích mezi sebou srovnávány či nějakým způsobem hodnoceny. Dalším z důvodů je to, že v ČR nemáme k dispozici normy, pomocí kterých by se dalo klima nějakým způsobem srovnávat či posuzovat. Při výzkumu klimatu také musíme mít na paměti, že klima sice je dlouhodobější jev, ale to neznamená, že neprochází změnami. S tím se proměňují i interpersonální vztahy, které jsou jeho součástí (Grecmanová, 2008, s. 119–120).

Bylo velmi zajímavé zkoumat a analyzovat interpersonální vztahy. Z výsledků je patrné, že klima je jedinečné pro každé oddělení. Co se týče dalšího výzkumu, dimenzí klimatu je opravdu mnoho, což dává poměrně velký prostor k analýze, ať už jednotlivých dimenzí nebo klimatu jako celku.

Závěr

Hlavním cílem této bakalářské práce bylo popsat a analyzovat prostředí a klima organizace s ohledem na interpersonální vztahy. Přičemž cílem teoretické části bylo vymezit a vysvětlit pojmy prostředí, organizace, klima, interpersonální vztahy. Cílem výzkumné části bylo především zodpovědět výzkumnou otázku: „Jak zaměstnanci vybraných pracovišť Fakultní nemocnice Olomouc vnímají a prožívají interpersonální vztahy na pracovišti?“.

V úvodních kapitolách jsem se věnovala teoretickému ukotvení pojmů prostředí, organizace a klima. Pojem prostředí byl dále charakterizován pomocí jeho členění dle různých autorů. V rámci klimatu jsem se zabývala jeho vztahem k pojmům atmosféra a kultura, vícedimenzionalitou, interpersonálními vztahy, jakožto významnou dimenzí klimatu, a metodami měření klimatu (převážně dotazníkovými). Ve výzkumné části byla analyzována a interpretována data získaná z kvantitativního dotazníkového šetření, které proběhlo na dvou vybraných nejmenovaných pracovištích Fakultní nemocnice Olomouc.

Na základě tohoto výzkumného šetření bylo zjištěno, že s interpersonálními vztahy s přímým nadřazeným jsou respondenti z obou pracovišť v podstatě spokojeni. Totéž můžeme říci o interpersonálních vztazích mezi spolupracovníky. Diskriminaci ze strany organizace respondenti Oddělení X průměrně vnímají tak, že k ní nedochází, respondenti Oddělení Y se v průměru přiklánějí k tvrzení, že k diskriminaci dochází pouze v ojedinělých případech. K šikaně či zastrašování na pracovišti se průměrně respondenti Oddělení X vyjádřili v tom smyslu, že k ní nikdy nedošlo a respondenti Oddělení Y, že k šikaně došlo maximálně jednou.

Výsledky šetření mohou organizaci, ve které výzkum proběhnul, napomoci k zjištění současného stavu interpersonálních vztahů a učinění kroků k případnému zvýšení spokojenosti pracovníků. Popřípadě organizace může data využít jako inspiraci pro zkoumání dalších dimenzí klimatu na pracovišti.

Závěrem bych si dovolila zmínit, že ačkoliv v této bakalářské práci bylo dosaženo všech cílů vytyčených v jejím úvodu, prostor pro detailnější rozpracování problematiky prostředí a klimatu organizace zde do budoucna zcela jistě je.

Seznam použité literatury

- Armstrong, M. (1999). *Personální management*. Praha: Grada Publishing.
- Armstrong, M. (2007). *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. Praha: Grada Publishing.
- Bláha, J., Mateiciuc, A., & Kaňáková, Z. (2005). *Personalistika pro malé a střední firmy*. Brno: CP Books.
- Brooks, I. (2003). *Firemní kultura: jedinci, skupiny, organizace a jejich chování*. Brno: Computer Press.
- Cejthamr, V., & Dědina, J. (2010). *Management a organizační chování*. Praha: Grada Publishing.
- Croasmun, J. T., & Ostrom, L. (2011). Using Likert-Type Scales in the Social Sciences. *Journal of Adult Education*, 40 (1), 19–22. Citováno 4. března 2017. Dostupné z: <http://files.eric.ed.gov/fulltext/EJ961998.pdf>
- Disman, M. (1993). *Jak se vyrábí sociologická znalost*. Praha: Karolinum.
- Durozoi, G., & Roussel, A. (1994). *Filozofický slovník*. Praha: EWA.
- Dvořáček, J., & Slunčík, P. (2012). *Podnik a jeho okolí: jak přežít v konkurenčním prostředí*. Praha: C.H. Beck.
- Dvořáková, Z. a kol. (2004). *Slovník pojmů k řízení lidských zdrojů*. Praha: C.H. Beck.
- Fialová, I., & Matýsková, D. (2007). *Klima na školách*. Ostrava: Ostravská univerzita v Ostravě.

Friedlander, F., & Margulies, N. (1969). Multiple Impacts of Organizational Climate and Individual Value Systems Upon Job Satisfaction. *Personnel Psychology*, 22(2), 171–183. Citováno dne 11. března 2017. Dostupné z: <http://eds.b.ebscohost.com/eds/pdfviewer/pdfviewer?sid=efb1ae59-3f54-4196-95d2-7a1bd09f525e%40sessionmgr120&vid=6&hid=127>

Geist, B. (1992). *Sociologický slovník*. Praha: Victoria Publishing.

Grecmanová, H., Dopita, M., Kantorová, J., Skopalová, J., & Chvál, M. (2013). *Organizační klima fakult připravujících učitele*. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci.

Grecmanová, H. (2008). *Klima školy*. Olomouc: Hanex.

Guinn, A., Kratochvíl, O., & Matušíková, I. (2007). *Management I.: úvod do podnikání a popis podnikatelského prostředí malých a středních podniků v ČR*. Kunovice: Evropský polytechnický institut.

House, R. J., & Rizzo, J. R. (1972). Toward the Measurement of Organizational Practices: Scale Development and Validation. *Journal of Applied Psychology*, 56(5), 388-396. Citováno dne 11. března 2017. Dostupné z: <http://eds.a.ebscohost.com/eds/pdfviewer/pdfviewer?vid=8&sid=4b230db5-2eea-48f9-8413-152f0ef69f2b%40sessionmgr4006&hid=4105>

Křivohlavý, J. (1988). *Jak si navzájem lépe porozumíme: kapitoly z psychologie sociální komunikace*. Praha: Svoboda.

Koubek, J. (2007). *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press.

Kroupa, A., Kyzlinková, R., Dokulilová, L., & Soukup, T. (2007). *Spokojenost zaměstnanců – manuál pro měření a vyhodnocení úrovně spokojenosti zaměstnanců*.

Praha: VÚPSV, v.v.i. Citováno dne 24. února 2017. Dostupné z:
<http://praha.vupsv.cz/Fulltext/manual.pdf>

Lamming, R., & Bessant, J. (1995). *Macmillanův slovník podnikání a managementu*. Praha: Management Press.

Lašek, J. (2001). *Sociálně psychologické klima školních tříd a školy*. Hradec Králové: Gaudeamus.

Michalík, D. (2011). *Jedinec v rámci pracovního prostředí: pohled na stěžejní aspekty s důrazem na psychosociální stránku*. Brno: IRCAES.

Nakonečný, M. (2005). *Sociální psychologie organizace*. Praha: Grada Publishing.

Nový, I., & Surynek, A. a kol. (2006). *Sociologie pro ekonomy a manažery*. Praha: Grada Publishing.

Osgood, C. E. (1964). Semantic Differential Technique in the Comparative Study of Cultures. *American Anthropologist*, 66(3), 171-200. Citováno 4. března 2017. Dostupné z:
<http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1525/aa.1964.66.3.02a00880/pdf>

Pauknerová, D. a kol. (2012). *Psychologie pro ekonomy a manažery*. Praha: Grada Publishing.

Petrusek, M., Vodáková, A., & Maříková H. (1996). *Velký sociologický slovník*. Praha: Karolinum.

Světlík, J. (2009). *Marketingové řízení školy*. Praha: Wolters Kluwer Česká republika.

Svoboda, E., Bittner, L., & Svoboda, P. (2006). *Moderní přístupy v řízení podniků v novém podnikatelském prostředí*. Praha: Professional Publishing.

Veber, J. a kol. (2009). *Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. Praha: Management Press.

Waters, L., Batlis, N., & Roach, D. (1974). Organizational Climate Dimensions and Job-related Attitudes. *Personnel Psychology*, 27(3), 465-476. Citováno 11.

března 2017. Dostupné z:

<http://eds.b.ebscohost.com/eds/pdfviewer/pdfviewer?sid=efb1ae59-3f54-4196-95d2-7a1bd09f525e%40sessionmgr120&vid=3&hid=127>

Seznam obrázků a grafů

Obrázek č. 1 Členění prostředí organizace.....	16
Obrázek č. 2 Vnější okolí organizace.....	17
Obrázek č. 3 Specifické a všeobecné okolí dle Dvořáčka a Slunčíka.....	18
Obrázek č. 4 Hierarchie vlivů prostředí.....	20
Obrázek č. 5 Vztah mezi prostředím, klimatem a atmosférou.....	28
Graf č. 1 Interpersonální vztahy s přímým nadřízeným na Oddělení X.....	45
Graf č. 2 Interpersonální vztahy s přímým nadřízeným na Oddělení Y.....	46
Graf č. 3 Interpersonální vztahy mezi spolupracovníky na Oddělení X.....	46
Graf č. 4 Interpersonální vztahy mezi spolupracovníky na Oddělení Y.....	47
Graf č. 5 Diskriminace zaměstnanců podle Oddělení X.....	48
Graf č. 6 Diskriminace zaměstnanců podle Oddělení Y.....	48
Graf č. 7 Šikana či zastrašování na pracovišti Oddělení X.....	49
Graf č. 8 Šikana či zastrašování na pracovišti Oddělení Y.....	49

Seznam příloh

Příloha č. 1 Dotazník.....	60
Příloha č. 2 Původní dotazník.....	62

Příloha č. 1 Dotazník

Dobrý den,

tímto bych Vás chtěla požádat o vyplnění níže uvedeného dotazníku, který bude podkladem pro výzkumnou část mé bakalářské práce, kterou zpracovávám v rámci studia na Filozofické fakultě Univerzity Palackého v Olomouci.

Dotazník je zaměřen na zjištění současného stavu interpersonálních (mezilidských) vztahů, které tvoří důležitou součást klimatu na pracovišti.

Dotazník je anonymní, odpovídejte, prosím, pravdivě.

Děkuji za vyplnění dotazníku a za Váš čas.

Šárka Palíková

Zakroužkujte, prosím, příslušné pracoviště.

Pracoviště (oddělení)	
-----------------------	--

Zakroužkujte příslušnou odpověď, podle toho, do jaké míry jste spokojen(a) či nespokojen(a) s následující okolností Vaší práce.

	Rozhodně spokojen(a)	Spíše spokojen(a)	Spíše nespokojen(a)	Rozhodně nespokojen(a)
1) Vztahy s přímým nadřízeným.	1	2	3	4

Zakroužkujte příslušnou odpověď v každém řádku, podle toho, do jaké míry s daným tvrzením souhlasíte či nesouhlasíte.

	Rozhodně souhlasím	Spíše souhlasím	Spíše nesouhlasím	Rozhodně nesouhlasím
2) V případě potřeby se na svého vedoucího mohu kdykoliv obrátit.	1	2	3	4
3) Lidé v našem oddělení mají s přímým nadřízeným přátelské vztahy.	1	2	3	4

4) Můj nadřízený vytváří prostor pro to, aby se zaměstnanci mohli ke své práci vyjádřit.	1	2	3	4
5) Domnívám se, že můj nadřízený jedná se zaměstnanci spravedlivě.	1	2	3	4
6) Moji spolupracovníci jsou ochotni mi v případě potřeby pomoci při práci.	1	2	3	4
7) Mezi spolupracovníky si často vyměňujeme různé informace, které mi pomáhají při práci.	1	2	3	4
8) Moji kolegové dokážou spolupracovat.	1	2	3	4
9) Moji kolegové dokážou odvést požadovanou práci.	1	2	3	4
10) Na své spolupracovníky se mohu spolehnout.	1	2	3	4
11) Naše organizace jedná se všemi zaměstnanci s respektem a úctou.	1	2	3	4
12) Ve vztahu k zaměstnancům jsou v organizaci dodržovány pracovní právní předpisy.	1	2	3	4

13) Jak byste charakterizoval(a) klima mezi spolupracovníky na pracovišti? Označte na uvedené stupnici, který z výroků A nebo B je Vám bližší?

Klima je subjektivní pocit, prožitek zaměstnanců, který se u nich vytváří v (z) prostředí, ve kterém zaměstnanci působí delší dobu.

Výrok A **→** **Výrok B**

Převažuje přátelské klima	Rozhodně platí A (1)	Spíše platí A (2)	Spíše platí B (3)	Rozhodně platí B (4)	Klima je plné napětí a konfliktů
----------------------------------	--------------------------------	-----------------------------	-----------------------------	--------------------------------	---

14) Kolikrát jste se v průběhu posledních 12 měsíců setkal(a) se šikanou nebo zastrašováním na pracovišti, ať již šlo o Vás nebo Vaše kolegy? Zakroužkujte jen jednu možnost.

Nikdy	1
Pouze jednou	2
Opakovaně, vícekrát	3
Neustále	4

Děkuji za spolupráci.

Příloha č. 2 Původní dotazník (Aby byly zřetelně vidět úpravy autorky bakalářské práce. Z celého dotazníku byly vybrány jen otázky pro modul č. 3.)

Jak jste spokojen(a) s následujícími okolnostmi Vaší práce?

Zakroužkujte příslušnou odpověď v každém řádku

	Rozhodně spokojen(a)	Spíše spokojen(a)	Ani spokojen(a), ani nespokojen(a)	Spíše nespokojen(a)	Rozhodně nespokojen(a)	Nevím, nestýká se
1) Vztahy s přímým nadřízeným.	1	2	3	4	5	9
2) Stejně možnosti pro muže a ženy.	1	2	3	4	5	9

Zakroužkujte příslušnou odpověď v každém řádku, podle toho, do jaké míry s daným tvrzením souhlasíte či nesouhlasíte.

	Rozhodně souhlasím	Spíše souhlasím	Ani souhlas, ani nesouhlas	Spíše nesouhlasím	Rozhodně nesouhlasím	Nevím, netýká se
3) V případě potřeby se na svého vedoucího mohu kdykoliv obrátit.	1	2	3	4	5	9
4) Většina lidí v našem oddělení má s přímým nadřízeným přátelské vztahy.	1	2	3	4	5	9
5) Můj nadřízený vytváří prostor pro to, aby se zaměstnanci mohli ke své práci vyjádřit.	1	2	3	4	5	9
6) Domnívám se, že můj nařízený jedná se zaměstnanci spravedlivě.	1	2	3	4	5	9
7) Můj nadřízený má dostatečnou autoritu k efektivnímu vedení naší skupiny.	1	2	3	4	5	9
8) Moji spolupracovníci jsou ochotni mi v případě potřeby pomoci při práci.	1	2	3	4	5	9
9) Mezi spolupracovníky si často vyměňujeme různé informace, které mi pomáhají při práci.	1	2	3	4	5	9
10) Moji kolegové dokážou spolupracovat a odvést požadovanou práci.	1	2	3	4	5	9

11) Naše firma jedná se svými zaměstnanci s respektem a úctou bez ohledu na jejich pozici či původ.	1	2	3	4	5	9
12) Ve firmě jsou dodržovány zákony a předpisy ve vztahu k zaměstnancům.	1	2	3	4	5	9

**13) Jak byste charakterizoval(a) atmosféru mezi spolupracovníky na pracovišti?
Označte na uvedené stupnici, který z výroků A nebo B je Vám bližší?.**

Výrok A  **Výrok B**

Převažuje přátelská atmosféra	Rozhodně A	Spíše A	Spíše B	Rozhodně B	Atmosféra je plná napětí a konfliktů
--------------------------------------	----------------------	-------------------	-------------------	----------------------	---

**14) Kolikrát jste se v průběhu posledních 12 měsíců setkal(a) se šikanou nebo zastrašováním na pracovišti, ať již šlo o Vás nebo Vaše kolegy?
Vyberte jen jednu možnost**

Nikdy	1
Pouze jednou	2
Opakovaně, vícekrát	3