

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI

FAKULTA EKONOMICKÁ

Bakalářská práce

Sociální klima na pracovišti

The social climate of the office

Jakub Ryba

Plzeň 2024

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma

„Sociální klima na pracovišti“

vypracoval samostatně pod odborným dohledem vedoucí/vedoucího bakalářské práce za použití pramenů uvedených v příložené bibliografii.

Plzeň dne 6.4.2024

v. r. *Jakub Ryba*

Zásady pro vypracování práce

1. Charakterizujte dle odborné literatury pojem sociální klima a s tím další související pojmy
2. Zpracujte teoretická východiska problematiky sociálního klimatu na pracovišti.
3. Představte vybranou firmu.
4. Proveďte výzkum zaměřený na sociální klima a dalších podstatných témat ve vybrané firmě.
5. Formulujte závěry a případná doporučení vycházející z výzkumného šetření.

Studijní program:

Projektové řízení

Poděkování

Chtěl bych na začátek poděkovat všem, kteří mi na psaní této bakalářské práce jakkoli podpořili. Hlavně mé vedoucí bakalářské práce paní Mgr. et Mgr. Petře Špačkové, která mi věnovala čas a předávala její rady a zkušenosti. Dále bych chtěl poděkovat firmě Safran Cabin s.r.o. za veškeré informace, ve které jsem zpracovával praktickou část. V neposlední řadě děkuji rodině, spolužákům a kamarádům za podporu a ochotu poradit.

Obsah

Úvod	6
1 Sociální vztahy a sociální klima na pracovišti.....	7
2 Sociální vnímání lidí a postoje	10
3 Organizace a management.....	12
3.1 Posuzování klimatu v organizaci	14
3.2 Prostředí	16
4 Psychická zátěž.....	19
4.1 Stres a jeho vliv.....	19
4.2 Řešení konfliktů.....	20
4.3 Pracovní podmínky	21
5 Míra pracovní spokojenosti	24
5.1 Vlivy na spokojenost	25
5.2 Motivace	25
6 Fluktuace	29
7 Úvod do praktické části.....	30
8 Výzkumná část	31
9 Představení společnosti.....	33
9.1 Základní údaje.....	33
9.2 Historie společnosti.....	33
9.3 Safran Cabin v Plzni	35
10 Struktura firmy.....	36
10.1 Strmá organizační struktura	36
10.2 Prostředí inženýringu.....	37
10.3 Rozdělení týmů	38

11	Dopad covidu-19 na sociální klima společnosti.....	40
11.1	Home office	40
11.2	Aplikace	41
11.3	Trackování práce (monitorování)	43
11.4	Služební cesty	44
12	Odměny.....	45
12.1	Ostatní benefity	45
12.2	Pracovní příležitosti	46
13	Vize a plány do budoucna	48
13.1	Růst společnosti	48
13.2	Spolupráce	48
13.3	Výroba	49
14	Stres v pracovním prostředí.....	50
15	Sociální klima a pracovní prostředí	51
16	Zhodnocení	53
	Závěr	55
	Seznam použitých zdrojů	57
	Seznam tabulek	60
	Seznam obrázků.....	61
	Abstrakt	62
	Abstract.....	63

Úvod

Pracovní život má velký vliv na každého z nás, ať už se to týče toho nejbližšího okolí, přátel nebo kolegů v pracovním prostředí. V této práci bude věnována pozornost sociálnímu klimatu na pracovišti. Autor zde uvede některé mechanismy, které velmi ovlivňují náš spokojený pracovní ale i soukromý život. A naopak i život ostatních lidí, kteří prožívají pracovní život s kolegy. Pracovní proces probíhá vždy v nějakém prostředí, které je určeno časově i geograficky. Také obsahuje vlivy konkrétní doby, která svým specifickým způsobem ovlivňuje chod v práci.

Sociální komunikace v pracovním prostředí zahrnuje širokou škálu jevů a aktivit, jako jsou týmová spolupráce, interakce, konflikty, vztahy mezi kolegy, podpora a motivace. Každý z těchto aspektů má velký vliv na sociální klima a celkovou atmosféru v dané organizaci.

V této práci budou vysvětleny pojmy týkající se sociálního klimatu a jeho jednotlivých aspektů. Zároveň i témata jako jsou organizace, management a motivace na pracovišti z hlediska psychologie.

Teoretická část této práce analyzuje a popisuje, jaké faktory ovlivňují sociální klima na pracovišti. Dále také jakým způsobem sociální interakce formují pracovní prostředí a jak velký dopad má na zaměstnance jako jednotlivce a organizaci jako celek. V této bakalářské práci budou popsány sociální vztahy mezi kolegy, jak se řeší konflikty a nejdůležitější body komunikace.

Praktická část, která je zpracována ve společnosti Safran Cabin s.r.o. v Plzni, zpočátku představí a charakterizuje danou společnost. Následně navazuje s tématy a problematikou na teoretickou část, aby poukázala na spojitosti a nejvíce podstatné faktory, které ovlivňují sociální klima na pracovišti. Sběr dat bude proveden za pomoci rozhovoru, který se řadí mezi kvalitativní metody. Polostrukturovaný rozhovor bude proveden s vedoucím inženýringu, aby bylo možné jasně a komplexně popsat fungování jednotlivých aspektů ve vybrané organizaci.

Cílem této bakalářské práce je jasně identifikovat činitele, které nejvíce ovlivňují sociální klima na pracovišti. Poukázat na to, že dobré klima a atmosféra má pozitivní vliv na kvalitní výkon, motivaci a také vztahy mezi týmy či zaměstnanci. Dále také analyzovat současnou situaci a popsat fungování vybrané společnosti Safran Cabin v Plzni.

1 Sociální vztahy a sociální klima na pracovišti

„Pracoviště je místem, kde určitý kolektiv osob plní předem definované pracovní role dané zpravidla zaměstnavatelem v popisu pracovní činnosti. V takovém kolektivu, společenství různých osobností hrají roli i některá pravidla sociální psychologie. Jedná se například o uzavírání různých společenství mezi pracovníky, kteří si vzájemně pomáhají nebo se podporují. V opačném případě usilují o vůdcovství v kolektivu“ (Řezáč, 1998, s. 78-92).

„Sociální klima a sociální vztahy na pracovišti obecně jsou neoddělitelnými atributy každého pracovního kolektivu a jeho úsilí, směřujícímu ke konkrétnímu cíli. Poměrně často najdeme v odborné literatuře odlišování pojmu atmosféra a klima. Pro spíše krátkodobé, situační naladění citů spojených se vzájemnými vztahy ve skupině se užívá označení atmosféra. Pojem klima je používáno k označení téhož naladění ve skupině, které je však relativně trvalé, stabilizované a stává se tak příznačným rysem života konkrétní skupiny“ (Řezáč, 1998, s. 169).

„Dlouhodobý vztah mezi organizací a zaměstnanci, kteří se zapojují do reálného života organizace, nebo firmy, jsou odměňováni, začleňováni do pracovních vztahů a odvádějí požadovanou práci, lze chápat jako fakt, že organizace konzumuje práci zaměstnanců a na oplátku jim vyplácí plat, mzdu, benefity atd.“ (Bednář a kol., 2013, s. 198).

Rozdíly mezi pocity jednotlivých členů na pracovišti vždy doprovází určité citové naladění, které je vytvářeno atmosférou a je spojeno spíše s krátkodobým stavem ve skupině. Pro vnější popis pracoviště a jeho naladění můžeme použít i výraz klima, které potom označuje poměrně dlouhodobé a stabilní vztahy, které jsou přiřazeny s příznačným životním stylem konkrétní skupiny nebo týmu. Sociální klima a sociální vztahy jsou definovány konkrétní situací ve společnosti a místem pracoviště (Řezáč, 1998).

„Sociální klima souvisí se sociálním prostředím, ale není to totéž. Sociální klima je subjektivním produktem účinků sociálního prostředí na lidi“ (Havlíková & Kolář, 2001, s. 4).

Rozhodující je stabilita v rámci organizace, ať už se jedná o menší soukromé podniky nebo veřejné sféry, pro které je práce vykonávána. Velmi podstatné je naladění pracovního kolektivu a určitá jistota ochoty a podpory kooperace při provádění výkonů. S tím úzce souvisí přijetí a určité ztotožnění se s normami a hodnotami jednotlivé

organizační kultury, a tak jsou postupně naplňovány cíle zaměstnavatele. Tím odpovídají jak personální, tak i pracovní. Dá se předpokládat, že takový pracovní kolektiv poskytne optimální naladění pro úspěšné splnění pracovního úkolu, ale také splní i osobní představu jednotlivých členů. To má pro každého velký psychologický přínos, který přináší sebevědomí a jistotu ve své schopnosti. Toto všechno má určitý vliv společně s vnitřními podmínkami pracoviště, pracovním prostředím, firemní kulturou a péčí o zaměstnance na vztahy mezi lidmi a jejich spokojenost na pracovišti. Sociální klima je tedy důsledkem určité sociální situace (Halberštát, 2004, s. 7-36).

„Iracionální jsou totiž i mozkové procesy, které mají indiferentní povahu (tj. netečnost; vztah dvou soustav, kdy jedna druhou neovlivňuje). Rozum a rozumné myšlení totiž tvoří jen menší část mozkové činnosti, psychiky a našeho jednání. Vedle ní existuje rozsáhlá oblast funkcí vrozených, instinktivních, automatických, reflexních, patří sem sexualita, široká oblast emocí a sféra umění. Z toho můžeme dovodit, že racionální pohled na svět musí počítat s mnohem větším soupeřem a zohlednit iracionalitu, která nerespektuje fakta a logiku“ (Kubátová, 2006, s. 80).

Lidé mají na pracovišti různé projevy chování vycházející z jejich temperamentu. Nejnovější přístupy by měly tyto rozdíly respektovat při jejich organizaci, vedení a vzdělávání, protože by se jinak mohly vyskytnout problémy s komunikací. Interní a externí změny mají zásadní vliv na veškeré dění v organizaci, a přirozeně tedy i lidskou práci na pracovišti. Změny se dotýkají firem, státních institucí a i podnikatelů, kteří si vše řídí sami (Bělohlávek, Košťan, Šuleř, 2006).

Očekáváme pozitivní přínos z úspěšně odvedené práce a také doufáme v lepší budoucnost a zajištění sebe i svých potomků. Všechny naše zájmy a aktivity jako je práce, škola a pohyb v rozdílném prostředí nás svým způsobem utváří. Velkou roli také hrají lidé, se kterými trávíme čas. Ty nás svým způsobem také ovlivňují. Jsme nositeli pozitivních a negativních nálad a zpráv. Z toho plyne nervozita nebo dobrá nálada, a to má vliv na naše pracovní prostředí. I přes odlišnost našich osobností se snažíme zajistit kvalitní vztahy nejen v práci ale hlavně v rodině.

V pracovní oblasti realizujeme naše schopnosti a dovednosti, získáváme zkušenosti a zároveň si plníme naše představy. Je to pro nás velmi podstatný prostor pro naplnění životního smyslu, protože na pracovišti trávíme velkou část svého života. Hledáme způsoby ke spokojenému a vyrovnanému životnímu stylu, který má ale každý

individuální podle svého charakteru. Sounáležitost s kolegy na pracovišti, kamarády a rodinou je trvalým motivem pro další život a v neposlední řadě je také velmi podstatným psychohygienickým jevem. Člověk je společenský tvor, a proto má potřebu být a komunikovat s ostatními. Tím si naplňuje své potřeby a ujišťuje svou pozici mezi ostatními. Samozřejmě jde hlavně o to, jakým stylem probíhá komunikace. Není dáno žádným pravidlem, že musí docházet ke komunikaci pouze verbálně. Důležitou roli hraje také neverbální styl komunikace. Bez vzájemné komunikace se však nedá kvalitně žít, protože kterákoli komunikace je i přes občasnou složitost jedna z nejdůležitějších funkcí života v jakékoli společnosti osob (Armstrong, 2007).

Komunikace má za sebou dlouhou historii, kterou potkal vývoj a několik změn. Jedno se ale nezměnilo, a to že pomocí komunikace se snažíme navázat kontakt. Největší posun v komunikaci zažíváme posledních deset let, protože velká část se přesunula do online světa. Vznikly sociální sítě jako Instagram, Facebook a podobné platformy, které nám usnadňují každodenní komunikaci. Negativním prvkem je ale vymizení částečné autentičnosti, protože se lidé mezi sebou nevidí a nemluví spolu z očí do očí. A tak do našich každodenních životů vtrhl fenomén elektronických médií, které s sebou nese záměrnou manipulaci, následně systematické sestavování informací určených pro velké cílové skupiny. Následující text ilustruje vztah komunikace a leadershipu.

„Nehledejme pouze lidi s předpoklady vést druhé. Významné je to, jak leader dovede vytvářet podmínky pro práci druhých a jak je podporuje a jak je vychovává. Je možné si všimnout, že například právě Google věnuje této problematice nejednu stránku své publicistické činnosti. Připomíná s oblibou nikoho menšího než Shakespeara jako guru leadershipu. To proto, že tvůrčí studnice je nevyčerpatelná. Příležitosti, jak naložit s osudy lidí a s různými příběhy nemají konce. Tato moudrost platí v různých staletích, oborech činnosti, v různých dimenzích i souvislostech“ (Stýblo, 2013, s. 17).

2 Sociální vnímání lidí a postoje

„Jakýkoli postoj obsahuje hodnocení toho, zda se objekt, jehož se to týká, líbí nebo nelíbí. Postoje se vytvářejí na základě zkušeností, ale jsou méně stabilní než rysy osobnosti a mohou se měnit na základě nových zkušeností nebo absorbovaných vlivů“ (Armstrong, 2007, s. 215).

„Vztahy vznikají na základě delšího působení obou stran. Projevuje se v nich explicitní (zjevné, manifestované) a implicitní chování (má charakter přání, tužby). Promítají se do nich splněná a nesplněná očekávání a vyznačují se různou intenzitou vlivu formálních a neformálních struktur“ (Bláha et al., 2005, s. 199-200).

V minulosti byla definice pojmů popsána několika autory, ale ani v současné době není jediné shodné znění. Pánové Fishbein a Ajzen (1975) vytvořili takové znění, které poukazuje na tři primární rysy postojů. Rozdělujeme je na naučené, týkají se pozitivních, a i negativních reakcí a zároveň jsou konzistentní. Následující definice poukazovaly fakt, že se postoje dotýkají i jednání a činností, a také jsou shodné mentálnímu nastavení jedince a mají podstatnou hodnotovou složku. Všechny definice mají společný jev a to, že postoje nejsou jen součtem různých myšlenek o objektu, ale také jsou spojené i s činnostmi, která ovlivňuje chování osobnosti.

Hayesová (2013, s. 96) rozdělení definici postojů do tří dimenzí, které jsou nejdůležitější pro celkový obraz postoje:

- 1. dimenze – kognitivní, jedná se o soubor názorů a myšlenek, které jedinec vůči předmětu postoje má
- 2. dimenze – emocionální, zajímá se o emocionální reakce jedince k předmětu postoje
- 3. dimenze – behaviorální nebo konativní, poukazuje na sklony chování a jednání ve vztahu k předmětu postoje

Neměli bychom si plést názory a postoje, protože rozdíl mezi nimi je popsán v dimenzi o emocích. Názory jsou neutrální, jelikož se jedná jen o výroky, které my sami považujeme za pravdivé. Oproti tomu postoje mají funkci hodnotící, předurčují naše emoce ve vztahu vůči nějaké situaci nebo předmětu (Hayesová, 2013).

Formálně jsou vztahy mezi zaměstnanci v organizaci upraveny organizační strukturou, organizačním řádem či popisy zastávaného místa. Tyto instituce jsou vyjádřeny organizačními tvůrci (personalisté, manažeři) do formy jejich představ o procesech a způsobech fungování v konkrétní organizaci. Formálnost těchto vztahů je v reálné praxi ovlivňována mírou správného pochopení jednotlivými zaměstnanci a jejich osobnostními předpoklady (Bělohávek, Košťan, Šuleř, 2006, s. 56 – 69).

Bělohávek, Košťan, Šuleř (2006, s. 56 – 69) dále vysvětlují, že styl projevu chování člověka v organizaci bývá ovlivňováno působením těchto složek:

- osobnost zaměstnance
- dynamika vztahů mezi zaměstnanci
- kultura v organizaci

Kvalita vztahů na pracovišti, a i v týmech a skupině je dána způsobem vzájemné komunikace mezi spolupracovníky, ale také mezi manažery a zaměstnanci. Z toho vyplývá, že styl vedení je velmi důležitý.

3 Organizace a management

Pravidla a jejich smysl a strukturu používá každá organizace, podnik a společnost jinak, protože volí podle efektivního a správného fungování. Podnětů a faktorů, které mají obrovský vliv, je velký počet a pro každou společnost je to čistě individuální podle cílů a způsobu fungování. Dalším podstatným bodem je vnímání organizace a práce zaměstnanců, kteří jsou její nedílnou součástí. Na každého to působí jinak ať už podle osobnosti, způsobu komunikace a výkonu. Výkon je úzce spojen s motivací, a proto záleží, jak jsou zaměstnanci motivováni od svých nadřízených.

Autor si je vědom staršího vydání následujícího zdroje, ale považuje tuto literaturu stále za kvalitní a informace za platné. Organizační kulturu definuje Armstrong (1999, s. 357) jako „soustavu sdíleného přesvědčení, postojů, domněnek, norem a hodnot, existujících v organizaci“ (Armstrong, 1999, s. 357).

Spjatost a závislost jedince na různých typech organizací je tak v současné době typická a prakticky nevyhnutelná (Giddens, 1999, s. 289 – 290).

Podniková kultura je v teoretickém pojetí nadřazenou oblastí komunikace a motivačního klimatu. Pochopení fungování podnikové kultury je předpokladem zformování efektivního i ekonomického systému komunikace (Armstrong, 2007).

„Firemní kultura vždy vyjadřuje určitý charakter, ducha podniku, vnitřní pravidla hry, která ovlivňují myšlení a jednání pracovníků, ale i celkovou atmosféru, ve které probíhá veškerý vnitropodnikový život“ (Šigut, 2004, s. 9-10).

„Sociální souvislosti našeho života tvoří také kultura. Pojem kultura vyjadřuje určitý řád, který lidé vytváří a kterému se podrobují, který vůči sobě navzájem vynucují a kterému se učí. Kultura není jedna jediná, všem lidem společná“ (Helus, 2007, s. 30-32).

Lukášová, Nový a kol. (2004, s. 32 – 33) popisují dva důležité parametry organizační kultury:

- obsah – vnitřní přesvědčení ke konkrétní práci, hodnoty a normy chování, které jsou dále sdíleny dané organizace
- síla – určitá míra sdílení vzorců chování vyplývajících z přesvědčení, hodnot a norem

Jsou-li tyto vzorce chování sdíleny ve vysoké míře, jedná se o silnou organizační kulturu, která pak významně ovlivňuje funkčnost organizace. Obsah kultury je ale určujícím elementem pozitivního či negativního vlivu ve spojitosti se zvnitřněním a spokojeností zaměstnanců právě s tímto obsahem. Slabá organizační kultura znamená, že zaměstnanci sdílejí společná přesvědčení, hodnoty a normy jen v malé míře (Lukášová, Nový a kol., 2004, s. 32 – 33).

Podle Armstronga (1999, s. 324) můžeme organizace považovat za systémy, jejichž účelem je nějaká transformace lidských, materiálních a finančních vstupů na výstupy jako jsou produkty, zboží a služby. Tato transformace je pokaždé nějakým poměrem ovlivňována sociálními procesy, což můžeme chápat jako interakce mezi zaměstnanci, kteří jsou propojeny s jednotlivými procesy, které fungují v prostředí dané organizace. Současně popisuje, že fungování organizace je také ovlivňováno organizační strukturou a zejména organizační kulturou, pod kterou patří pravidla, hodnoty a normy, ovlivňující chování zainteresovaných členů.

Bělohlávek (1996, s. 108), vysvětluje organizační kulturu jako společně sdílené pocity a představy, které členové určité organizace uznali za vhodné za účelem nejlepšímu přizpůsobení se pracovního prostředí a jednotlivých vztahů. Má na mysli takzvaný soubor zvyklostí, které se potvrdily a postupně se staly normou pravidelného chování zaměstnanců. Do prvků organizační kultury zahrnuje:

- styl jednání lidí na určitých úrovních organizace
- rozpoznání a vymezení úspěšných a také problémových lidí
- vztah lidí k organizaci a jejím produktům
- organizační zvyky, tradice, historiky, interní vtipy
- organizační symboly, loga a hesla
- služební či pracovní oděv, vybava pracovišť, design budov a místností

Dále autor popisuje, že organizační kultura má všeobecně normativní charakter, který určuje, jaké chování zaměstnanců je žádoucí a potřebné, jaké bude oceňováno, nebo naopak postihováno (Bělohlávek, 1996, s. 108).

Organizaci lze popsat jako formálně vymezenou a veřejně vyhlášenou účetní jednotku, jejíž součástí jsou, kromě majetku, se kterým hospodaří, také lidé, které spojují nejen smluvně formální a kolegiální vztahy, ale také společné organizační cíle (Tyson, Jackson, 1997, s. 137).

3.1 Posuzování klimatu v organizaci

Nástroje při posuzování klimatu organizace se snaží hodnotit organizaci podle podstatných ukazatelů, které jsou považovány za ukazatele popisující způsob chápání klimatu. Vnímání klimatu můžeme porovnávat pomocí specificky sestavených dotazníků. Nebo pomocí metody, kterou vytvořili Stringer a Litwin (1968). Zabývá se osmi pojmy, které se týkají všech podstatných dimenzí:

1. Struktura – pocity týkající se omezení a svobody konání a úroveň formálnosti a neformálnosti v pracovním klimatu.
2. Odpovědnost – emoce týkající se důvěry, kterou daný člen dostává k vykonávání významné pracovní činnosti.
3. Riziko – pocit náročného a zejména rizikového postavení v určitém pracovním místě a v organizaci; tomu odpovídající důraz na postupování pravděpodobného rizika.
4. Srdečnost – existence přátelských a neformálních společenských skupin, které jsou ochotny si mezi sebou pomáhat.
5. Podpora a pomoc – vnímaná užitečnost manažerů a spolupracovníků; velký důraz na vzájemnou pomoc a podporu.
6. Normy – vnímaný význam implicitních a explicitních cílů a norem daného výkonu; důraz na dobrou a kvalitní práci.
7. Konflikt – emoce, že manažeři ale i ostatní pracovníci chtějí slyšet jiné názory; důraz spíše na zveřejňování problémů než na jejich umlčení a ignorování.
8. Identita – pocit, že patříte k podniku a že jste ceněný a respektovaný člen pracovního týmu nebo skupiny.

Samotné slovo organizace vychází z francouzského organisation (uspořádání), které má původ v řeckém organon, tedy nástroj (Petrušek, Vodáková, Maříková 1996, s. 723).

Pro pojem prostředí existuje v odborné literatuře opravdu mnoho různých definic, které jsou si významově velice podobné či stejné, a proto píše pouze dvě na sebe navazující. Geist (1992, s. 314) prostředí obecně definuje jako soubor nějakých jevů a procesů, které člověka každodenně obklopují a mají pro něj v životě určitý význam či hodnotu (Geist, 1992, s. 314).

„Tak jako každá změna v organizaci, i změna kultury vyžaduje silné odborné a silné mocenské zázemí a podporu. Ve věci změny organizační kultury jde o tak závažnou skutečnost, že není možné si dovolit řešení neodborná, polovičatá, nedůsledná či příliš riskantní“ (Lukášová, Nový, 2004, s. 121).

Dle Grecmanové (2008, s. 31) je sociální dimenze prostředí organizace vytvářena zejména způsobem a frekvencí komunikace a spolupráce zaměstnanců, týmů a skupin. Jedny z nejdůležitějších faktorů jsou vztahy v pracovním prostředí, jejichž působení a pochopení projevů formuluje sociální dimenzi (Grecmanová, 2008, s. 31).

Podle Grecmanové (2008, s.12–13) klima vzniká v několika různých dimenzích. Mnoho dimenzí klimatu je spojeno s jeho těžkým vymezením, širokou rozlohou a složitostí, protože klima se nedá nějakým způsobem měřit či pozorovat (Grecmanová, 2008, s. 12 – 13).

Grecmanová (2008, s. 13 – 16) představuje přehled různých dimenzí klimatu:

- pracovní morálka
- povzbuzení k přijetí zodpovědnosti
- riziko a výzva
- vztahy a podpora
- odměna
- komunikace
- rámcové podmínky
- uspořádanost, přehlednost struktury
- orientace a soustředění na úkoly
- interpersonální atmosféra
- konfliktní a rizikové chování

Dle Armstronga (2007, s. 196 – 198) na kvalitu a povahu zaměstnaneckých vztahů uvnitř organizace má vliv mnoho činitelů, které podle něj jsou nejvíce podstatné:

- organizační prostředí a kultura
- převažující styl
- vedení
- hodnoty uznávané a aplikované vrcholovým managementem
- míra existence klimatu důvěry v pracovním prostředí
- častá součinnost a vzájemné vztahy mezi zaměstnanci a manažery
- personální politika a praxe v rámci organizace

3.2 Prostředí

Armstrong (1999, s. 52 – 54) rozděluje prostředí organizace na dva typy – vnitřní a vnější. Dále popisuje jejich jednotlivé aspekty neboli činitele:

Vnitřní prostředí organizace:

- sociální systémy – systém organizace pracovních jednotlivců, týmů a skupin a metodu reálných procesů interakcí mezi nimi – takzvanou „živou složku činitelů“
- technické systémy – způsob vykonávání a organizace práce jako takové (produkt, výrobek, služba) – materiál „neživá složka činitelů“
- používané technologie – velmi podstatná součást technických systémů a procesů - „neživé složky činitelů“

Vnější prostředí organizace:

- hrozba konkurence na trhu
- sociální, ekonomické a jiné trendy
- inovace a rozvoj techniky
- vládní zásah či zákrok

Vnější prostředí organizace lze považovat za nestálé až turbulentní, je častou příčinou následných změn v prostředí vnitřním (Armstrong, 1999, s. 52 – 54).

Vnitřní prostředí a tím pádem všechny jeho činitele jsou neustále ovlivňovány vnějším prostředím. Můžeme říci, že vnitřní prostředí je stabilnější a předvídatelnější, ale také zároveň ovlivňuje jeho typy živých i neživých složek.

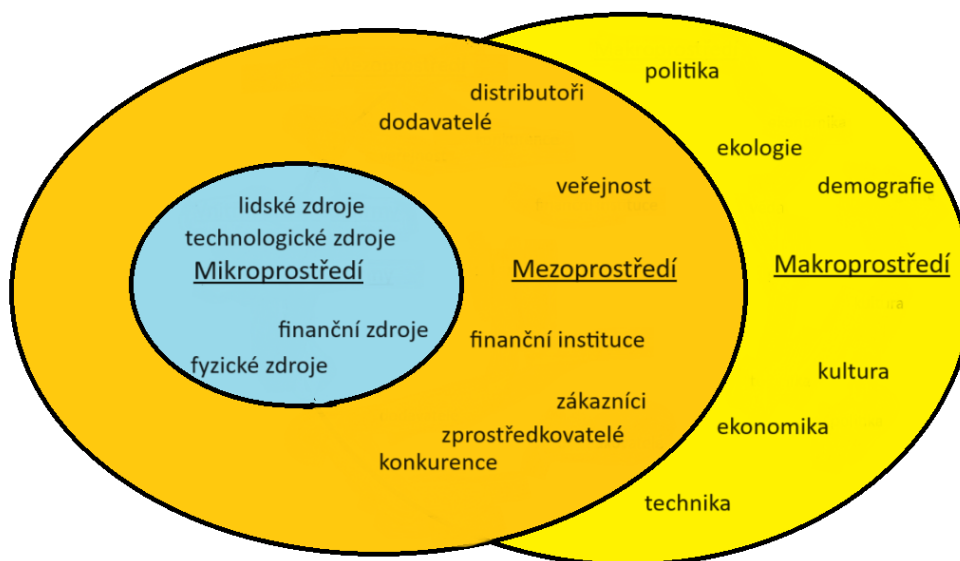
Z popisování aspektů prostředí organizace podle Armstrongova chápání vychází i Světlík (2009, s. 32 – 65), který také rozděluje prostředí na vnitřní a vnější. Přidává ale i další důležité faktory z makro a mezo prostředí organizace.

Vnější prostředí organizace:

- makroprostředí – projevují se nastupující trendy ve vývoji společnosti – faktory ekonomické, demografické, technické, politické a sociálně kulturní
- mezoprostředí – vytvářejí hlavně zákazníci, konkurence, organizace, dodavatelé a veřejnost

Vnitřní prostředí organizace – úzce propojené aspekty:

- mezilidské vztahy – sociálně psychologická složka
- organizační model (struktura)
- kultura organizace (zvyky, tradice)
- kvalita managementu (přínos zaměstnanců pro organizaci)
- materiální prostředí – pracovní a výrobní procesy



Obrázek 1 Prostředí organizace

Zdroj: Vlastní zpracování podle Světlíka (2009)

Podle Koubka (2001, s. 329) obsahuje pracovní prostředí tyto podmínky:

- materiální podmínky – materiál, suroviny, stroje, zařízení, vybavení a ochranné předměty
- ostatní podmínky – aplikované technologie a způsoby, společenské podmínky práce, organizace a management práce

Tyto podmínky velice úzce ovlivňují zaměstnance v pracovním prostředí a z určité části vytváří sociálně psychologické a fyzikální faktory, které obsahují:

- fyzikální faktory
 - prostorové řešení pracoviště – pracovní poloha a rozloha, pohyb v prostoru a umožněný přístup
 - fyzikální podmínky práce – kvalita ovzduší, dostatek a forma světla, úroveň hluku, teplota v pracovním prostředí
- sociálně psychologické faktory – nejvíce záleží, zda zaměstnanec pracuje v úzce spojenou skupinou lidí a má nepřetržitý kontakt nebo pracuje zcela individuálně

„V prostředí permanentních změn, jaké je typické právě pro společnost na rozhraní industrialismu a postindustrialismu, představuje lidský kapitál (lidský potenciál) nejvýznamnější, ale také nejcitlivější a nejzranitelnější determinantu existence a vývoje společnosti. Je proto nutno mu věnovat příslušnou péči – a teoretickou bázi pro poznání vztahů mezi lidským kapitálem a měnícím se kulturním, sociálním i ekonomickým prostředím poskytuje právě andragogika“ (Bartoňková & Šimek, 2002, s. 13).

4 Psychická zátěž

Zátěž můžeme chápat jako porušení rovnováhy mezi vnitřním stavem systému a jeho vnějším okolím, jež lze označit jako systém vnější (Štikar, Rymeš, 1998, s. 68).

Dle autora této práce má psychická zátěž vliv na člověka nejdříve v pracovním prostředí, ale posléze i osobním životě, což se promítá do volného času, vztahů a nastavení v hlavě. Nejčastěji ji vyvolá špatné sociální klima, které působí buď jako psychická anebo fyzická zátěž. Častým zdrojem je vysoká náročnost pracovní náplně, špatná komunikace a vztahy mezi zaměstnanci anebo blížící se termín splnění úkolu.

4.1 Stres a jeho vliv

Stres velmi ovlivňuje jakýkoli výkon a může ho vyvolat několik menších ale i větších podnětů. Nejdůležitější ale je, jestli se jedná o krátkodobý či dlouhodobý stres. V krátkém časovém úseku nás může vyburcovat či motivovat k činům, ale když trvá moc dlouho, tak škodí našemu zdraví ale i výkonu v pracovním prostředí. Podstatné také je, jestli ho sám člověk vnímá pozitivně nebo negativně (Hladký, Židkova, 1999).

„Stres je mezním případem, nebo-li zvláštní formou zátěže, kdy se požadavky dotýkají či překračují možnosti člověka zvládnout je. Stres je kvantitativně i kvalitativně vystupňovaná zátěž, kdy dochází k odchylce ve vztahu mezi požadavky a vlastnostmi a následně se v organismu rozvíjí poplachové reakce“ (Hladký, Židkova, 1999, s.7).

Stresem tedy rozumíme vnitřní stav člověka, který je něčím ohrožován nebo ohrožení očekává, a přitom se domnívá, že obrana proti nepříznivým vlivům není dost silná (Hladký, Židkova, 1999).

„Určitá míra stresu je potřebná. Bez ní bychom měli nedostatek podnětů k překonávání překážek“ (Praško, Prašková, 2007, s. 14).

Každý člověk je jedinečný a reaguje na stres jinak, ale existují typické projevy. Co se týče fyzických aspektů, tak stres může zhoršovat spánek, což má pak vliv na psychiku v podobě zmatenosti, únavy a vyčerpání. Člověk se necítí ve svém těle a ve své hlavě dobře a ztrácí motivaci a chuť něco dělat. Po delší době může dojít k absolutnímu selhání organismu. Všechny tyto aspekty jsou více či méně nebezpečné a neměly by se přecházet.

Reakce na dlouhodobý stres a psychickou zátěž může v některých případech končit i nervovým zhroucením či syndromem vyhoření. Ve velkoprostorových kancelářích může dojít k nemoci zvané syndrom z open space (Michalík, 2010).

Civilizační onemocnění zvané syndrom open space patří bohužel v posledních několika letech s příchodem počítačů mezi častější. Projevuje se v několika podobách jako bolest hlavy, hučení v uších, trávicí problémy, bušení srdce a vysoký tlak, pocity úzkosti a deprese. Tyto zdravotní komplikace spojuje i horší psychický stav a další potíže. Pracovní produktivita a komunikace jde velmi do pozadí po tomto onemocnění (Michalík, 2010).

Jsou nám známy dva druhy stresu: eustres a distres.

Eustres čili „dobrý stres“, který označujeme jako pozitivní stres, může u člověka vyvolat motivaci pro dosažení lepšího pracovního výkonu. Distres je označením pro tzv. „špatný stres“ jehož důsledkem může být snížení pracovního výkonu (Jermář, Egerova, a kol., 2014).

Každá společnost, firma či podnik by měl brát v úvahu zdraví svých zaměstnanců a nebrat na lehkou váhu dlouhodobý stres v pracovním prostředí. Například podle Armstronga (2002, s. 737) jsou důležité tyto body:

- společenská zodpovědnost za správnou kvalitu života v pracovním prostředí
- vysoký a dlouhodobý stres je pro člověka nezdravý
- vysoká míra stresu snižuje výkon pracovníka a tím pádem ohrožit produktivitu podniku
- stres po nějaké době může vyvolat absolutní beznaděj a neschopnost se vypořádat s náplní práce, a to vyvolá další vlnu stresu

4.2 Řešení konfliktů

Jedním z nejčastějších témat v organizacích a společnostech, kde je více zaměstnanců, je řešení nebo úplné odstranění možných konfliktů či sporů. Vznikají jak mezi zaměstnanci, ale i mezi skupinami a týmy tvořenými zaměstnanci. Většinou i přes možný malý přínos je snaha managementu organizací konfliktům předcházet. Prvním možným řešením je, že konflikt zanikne časem sám od sebe a nebude se rozšiřovat. Například z únavy obou stran, které do konfliktu vstupují, nebo zánik nastane ve chvíli, kdy jedna ze stran dosáhne svého cíle a druhá se podřídí a odstoupí. Jako další z řešení je, že konflikt uklidní

spolupracovníci, vedoucí pracovníci nebo nějaká třetí osoba, která je schopna objektivního pohledu z vnější strany. Třetí možnost je, že konflikt vyřeší samotný soud. Dále můžeme posoudit výklad V. Gígalové, která poukazuje na varianty andragogického působení při řešení sociálních sporů v pracovní skupině či týmu. Tvrdí, že existují tři kroky, které postupně vedou k lepšímu zvládnutí sporných situací v organizacích (Gígalová, 2013, s. 89–90).

Prvním krokem je tedy identifikace a důvod konfliktu. Důležité je si stanovit rámec konfliktu v pracovní skupině. Druhým krokem při řešení konfliktu je poznání a správné pojmenování možnosti řešení. Je potřeba si stanovit možnosti řešení konfliktu, které se dají porovnat a vyhodnotit. Určená možnost se implementuje a poté se pozorují a vyhodnocují dosažené výsledky. Poslední krok je předcházení konfliktům, a to znamená tedy zamezit tomu, aby se podobné či stejné situace opakovaly (Gígalová, 2013, s. 91–98).

Každý vedoucí jednotlivého úseku organizace musí občas konflikty na pracovišti řešit, a pro takovéto různé situace má vypracovaný technologický postup. Ten uvádí, jak má při konfliktních situacích jednat, aby se situace vyřešila. Navíc vedoucí používá hlavně své zkušenosti z předchozích situací a zná chování jednotlivých svých zaměstnanců.

4.3 Pracovní podmínky

Velmi podstatná část v pracovním prostředí tvoří pro zaměstnance pracovní podmínky, které mohou mít několik aspektů. Mohou zahrnovat délku pracovní doby, mzdu, bezpečnost na pracovišti a také kvalitu vybavení. Všechny tyto podmínky mohou být vnímány pozitivně i negativně. Mají značný vliv na sociální klima na pracovišti a zaměstnance. Mohou velmi ovlivnit jeho pracovní výkon, motivaci a také psychické a fyzické zdraví. Každá společnost, podnik či firma může mít jiné pracovní podmínky, protože také záleží na kultuře, hodnotách a specifčnosti práce. Podle toho se vše odvíjí, aby se splnily potřebné normy bezpečnosti a ochrany zdraví při práci a zároveň byly v souladu s cílem společnosti.

„Všeobecně platí, že duševní práce obvykle vyžaduje takové podmínky, při nichž není pracovník rušen přítomností ostatních, zatímco u fyzické práce sdílení pracovního prostoru při práci tolik neruší“ (Koubek, 2011).

Podle Josefa Koubka (2011) jsou důležité tři podmínky v pracovním prostředí:

1) Pracovní prostor:

- vhodná a správná pracovní poloha, která by neměla mít negativní vliv na zdraví pracovníka
- dostatečný prostor pro práci s rukama
- komfortní pohyb po pracovním prostředí

2) Fyzikální vlivy:

- vzduch
- pracovní osvětlení a viditelnost
- hluk
- barevný pozadí

3) Sociální psychologické vlivy:

- hudba
- estetické doplňky
- vztahy mezi zaměstnanci

Velmi podstatné také je, jestli zaměstnanec pracuje na pracovišti sám bez přítomnosti jiných lidí anebo je častém kontaktu s kolegy a téměř bez přestávky řeší společné cíle nebo projekty. Každý člověk je individuální a někomu to může posílit motivaci a jinému snížit, a naopak vyvolat nechuť.

V neposlední řadě jsou také důležité podmínky o bezpečnosti v pracovním prostředí a hygienické. Na prvním místě by vždycky mělo být nejdůležitější zdraví zaměstnance a péče o něj. Vedení by mělo být schopno udělat vhodné podmínky pro každého, protože to má pak vliv na jeho motivaci a chuť vytvářet hodnoty (Michalík, 2010).

Z hlediska zdraví má práce v kancelářském prostředí svá zdravotní rizika. Jedinec může být ohrožen vznikem řady zdravotních potíží, resp. onemocnění a snahou každé

organizace by proto mělo být eliminovat míru existujícího nebezpečí a potenciální ohrožení snížit na co nejnižší úroveň (Michalík, 2010).

Zaměstnavatelé by měli dbát na dodržování podmínek a norem a neměli by zapomínat na pravidelné školení zaměstnanců na bezpečnost a ochrany zdraví při práci. Je třeba si uvědomit, že bezpečnost a ochrana zdraví při práci souvisí s pracovním výkonem, pracovními podmínkami, ale do určité míry i se spokojeností s prací. Zaměstnavatel je povinen zaměstnancům zajistit podmínky pro bezpečný výkon práce (bozpinfo.cz, 2019).

5 Míra pracovní spokojenosti

„Celková pracovní spokojenost je ukazatel, který v sobě syntetizuje hodnocení většiny aspektů pracovního života, jakými jsou platové ohodnocení, zaměstnanecké benefity, pracovní podmínky (fyzické podmínky, autonomie, zajímavost práce atd.) a celková atmosféra na pracovišti (mezilidské vztahy)“ (Kroupa, Kyzlinková, Dokulilová, Soukup 2007, s.6).

Míru pracovní spokojenosti ovlivňují hlavně vnitřní a vnější motivační podněty a pracovní vztahy. Pro každého jsou důležitější jiné faktory a mění se i činitelé motivace.

„Již Elton Mayo ve 30. letech minulého století zjistil, že vztahy mezi lidmi na pracovišti mají zásadní význam pro efektivní výkon pracovní činnosti“ (Pauknerová, 2012, s. 192).

„Tuto skutečnost můžeme uchopit jako spokojenost zaměstnanců s prací a pracovními podmínkami (součást personální politiky organizace), nebo jako nutnou podmínku pro efektivní využívání pracovní síly“ (Pauknerová a kol., 2006, s.180-181).

Nejdůležitější faktory a aspekty při hodnocení pracovní spokojenosti podle zaměstnanců bývají tyto:

- mzda, bonusy, prémie a jiná finanční ohodnocení
- typ a náplň práce
- vedoucí pracovníci, nadřízení
- kolegové a spolupracovníci
- podmínky práce
- péče podniku o své zaměstnance
- organizace práce

Pracovní spokojenost úzce souvisí se sociálním klimatem na pracovišti. Při správně nastaveném pracovním klimatu lze očekávat vyšší spokojenost pracovníků. Postoje, pocity, které mají lidé k vykonávané práci se vztahují k spokojenosti s ní. Lidé jsou motivováni ke splnění určitých cílů a budou spokojeni, pokud těchto cílů dosáhnou lepším výkonem (Armstrong, 2007).

Dále Armstrong (2007, s. 215) uvádí, že styl chování a určitá míra spokojenosti jsou způsobující osobnostními vlastnostmi a prožívanými situacemi.

5.1 Vlivy na spokojenost

Dle Kocianové (2006, s. 192) různé faktory nemají vliv většinou odděleně, ale často se to týká komplexu složeného z více faktorů nebo vlivů, které následně rozdělujeme:

- ekonomické (mimoekonomické)
- organizační (osobnostní)
- pracovní podmínky (osobnostní činitele)
- vnitřní – vnější

Kollárik (2002, s. 124) popisuje hédonistický stav jako pojem spokojenost, kdy člověk po splnění nějakého vymezeného cíle pociťuje závěrečného uspokojení potřeby. Jednoduše rozdělujeme faktory ovlivňující spokojenost:

- vnitřní faktory – povaha a osobnost
- vnější faktory – okolní vlivy

Podle Kocianové (2010, s. 36) jsou faktory, které negativně ovlivňují pracovní spokojenost, právě tyto:

- převaha nepředvídatelných vlivů na práci
- časový a dlouhodobý stres
- pracovní vytížení
- moc velké pracovní nároky
- špatné vztahy mezi zaměstnanci a vedením na pracovišti
- nedostatek časových možností na osobní život
- psychosomatické důsledky práce

5.2 Motivace

Motivace je pro každého z nás velmi podstatným faktorem, protože nám pomáhá k uspokojování našich potřeb a plnění cílů. Můžeme také říci, že to je důvodem pro rozhodování a chování. To stejné pro nás platí ve společnosti, podniku nebo firmě. Slouží ke zvyšování výkonu a produktivity a tím pádem je práce více efektivní ve skupině a týmu. Na motivaci by měli dbát hlavně nadřízení a vedoucí ve daných pracovních

skupinách, aby byli zaměstnanci dostatečně motivováni a tím měli kvalitnější a lepší výsledky.

„Klasický model řízení přistupoval k ovlivňování motivace člověka prostřednictvím cukru a biče. Cukr byla odměna za práci a bič snížení, odejmutí odměny nebo postih. Veškerá motivace k práci je tedy v tomto modelu řízení založena na hmotných stimulech a na strachu z postihu“ (Provazník, Komárková, 1996, s. 123).

Motivaci rozlišujeme na vnitřní a vnější. Vnitřní motivací může být vlastní přesvědčení nebo chtíč uspokojit danou potřebu. Vnější motivace je určité ovlivňování a inspirování k daným činnostem faktory mimo osobnost člověka. Obecně má motivace různé formy a dotýká se nejrůznějších podnětů a faktorů, které mají vliv na náš každodenní život.

Podle Arnolda a kol. (1991) jsou nejpodstatnější faktory motivace:

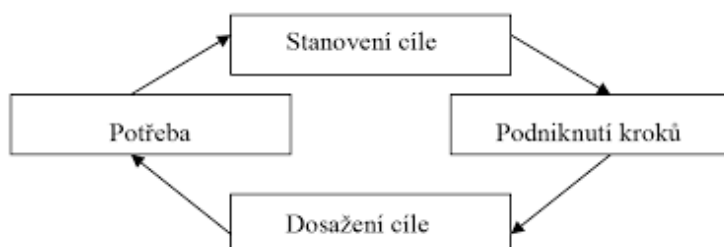
- úsilí: aktivní snaha dosáhnout cíle nebo výsledku
- vytrvalost: jak dlouhou dobu se o to člověk snaží
- směr: kam směřuje snaha člověka

Proces motivování dalších lidí je záměrná činnost za splnění nějakého cíle či výsledku. Nejčastěji jsou lidé takto motivováni, protože za dosažení dostanou odměnu v různé podobě, kteří mají velkou vnitřní motivaci a jdou svým směrem, aby se dopracovali svých vlastních cílů (Armstrong, 2007).

Někteří lidé mají potřebu být vedeni svým nadřízeným, který je bude motivovat pomocí odměn. Pro člověka je jednodušší, pokud má nastavenou pracovní dobu, odměny a podobně. Tím je motivace a zodpovědnost spíše vnějším faktorem stanovená organizací či nadřízeným. Vnější motivace využívají společnosti a organizace a může být složená z různých aspektů. Ty představují odměny, bonusy, možnosti učení cizích jazyků a jiné benefity pro každodenní život (peníze na pohonné hmoty, sportovní členskou kartu, slevy na produkty).

Z obecných pracovních principů vyplývá, že pokud se vede k zaměstnancům kladný přístup a dostávají pozitivní zpětnou vazbu, tak jejich výkon na pracovišti roste. Naopak pokud se nadřízený chová negativně a překročí osobní hranici, tato motivace začne klesat

a výkon a soustředěnost jsou ovlivněni k možnému poklesu či snížení. Tento proces můžeme nazvat obrácenou U-křivkou (Bedrnová, Nový, 2002).



Obrázek 2 Proces motivace

Zdroj: Armstrong (2002)

Všechny organizace se zajímají o to, co by se mělo udělat pro dosažení trvalé vysoké úrovně výkonnosti lidí. Znamená to věnovat pozornost nejvhodnějším způsobům motivování lidí pomocí nástrojů. To jsou různé stimuly, odměny, vedení lidí a práce, kterou vykonávají. Tu vykonávají za určitých podmínek (Armstrong, 2007, s. 219).

„Motivace často pomáhá tam, kde selhávají direktivní řízení, autoritativní výchova, psychický nátlak, fyzické násilí, manipulativní techniky a populistické triky. Kdykoli k ní dozrají lidé a podmínky, úspěšně konkuruje těmto primitivnějším nástrojům a je-li citlivě užívána, vnáší do vztahů mezi lidmi důvěru a noblesu. Již ve své podstatě má vepsanu nutnost pochopení druhých lidí. Kdo od lidí potřebuje něco získat bez násilí, kdo je chce motivovat, je nucen přestat myslet jen na sebe. Motivovat znamená nejen brát, ale také dávat. Je to proces, při kterém nabízíte člověku, od kterého něco potřebujete, uspokojení jeho zájmů. A činíte tak způsobem, aby motivace nebyla ponížena na pouhou manipulaci, musíte zájmy druhých lidí chápat, rozumět jim. Motivace vás tedy nutí zajímat se o druhé. Už to je velký čin v dnešním povrchním, uspěchaném světě“ (Plamínek, 2007, s. 11).

Maslowova teorie hierarchie potřeb: Teorie je založena na tom, že jakmile je uspokojena potřeba nižší úrovně, přestane fungovat jako motivátor a motivátorem se stává potřeba z úrovně vyšší. Pro člověka jsou motivující jen neuspokojené nezbytnosti. Nejsilnějším popudem je tedy nejvyšší úroveň v podobě seberalizace a uznání (Dědina, Cejthamr, 2005).



Obrázek 3 Maslowova teorie hierarchie potřeb

Zdroj: Vlastní zpracování podle Dědiny a Cejthamra (2005)

Dle Bedrnové a Novýho (1998, s. 46 – 58) je zaměstnanec nositelem produktivity, aktivit a v neposlední řadě prosperity podniku. V organizaci působí buď samostatně anebo jako člen týmů a skupin. Samotná jedinečnost a originalita každého člověka je dána interní strukturou, která je tvořena:

- dovednosti – osobnostní předpoklady a schopnosti potřebné pro výkon práce či úkolů
- zaměření – činnosti nebo obor, který člověk dělá vzhledem k času a intenzitě
- temperament – psychika člověka, která poukazuje na prožívání určitých událostí a způsob projevu emocí
- charakter – postavení člověka k okolí a lidem (Bedrnová a Nový, 1998, s. 46 – 58)

6 Fluktuace

Výzkumy ukazují, že existuje určitá vzájemná spojitost mezi pracovní spokojeností a stabilitou v zaměstnání. Existuje také spojitost špatného sociálního klimatu v organizaci s častou fluktuací. Fluktuace je sice jednou z možností mobility pracovníků v rámci organizace, ale často však vede k odchodu zaměstnance k jiné organizaci (Štikar, Rymeš, Hoskovec, 2003, s. 330).

Dále Štikar (2003, s. 330) popisuje fluktuaci na „odraz určité úrovně pracovních podmínek, jako reakci na neuspokojivé nebo nevyhovující prostředí.“

Společnostem rostou náklady na personál, protože musí přijmout a zaškolit nové zaměstnance, což trvá nějaký časový úsek. Největší hrozbou je odchod důležitých zaměstnanců a následný přechod do jiné firmy. To může být velmi klíčové pro ostatní firmy a konkurenci na trhu, protože kromě jiného může dojít k odtajnění metod, principů a know-how předchozí organizace.

V České republice byla průměrná fluktuace v červnu v roce 2022 kolem 8 procent (350 tisíc zaměstnanců) podle úřadu práce. Běžná hodnota je 14 až 16 procent, to znamená, že míra fluktuace je rekordně nízká. Velký vliv mají peníze, férové odměňování a vztahy k lidem od vedení. Část změny zapříčinil covid-19 a inflace, kdy zaměstnanci jdou za zajímavější prací, lepším finančním ohodnocením a lepší kariérou v budoucnu. V případě 20 procent zaměstnanců je neochota a nejistota jít do změny práce, pouze pokud by byla nabídka výrazně vyšší (Kořínková, 2022).

Pro míru fluktuace je nejvíce rozhodujícím faktorem pracovní motivace, věk a délka pracovního poměru ve firmě. Většina zaměstnanců opouští organizaci v průběhu prvního roku, kdy jich odchází přibližně 65 procent a největší fluktuace je především ve výrobních odděleních a na hůře placených pozicích (Halbrštát, 2018).

7 Úvod do praktické části

V teoretické části autor popsal a vysvětlil důležité pojmy sociálního klimatu na pracovišti, které jsou spolu úzce spjaté. Následující praktická část této bakalářské práce se zabývá konkrétním výzkumem, který autor provedl ve společnosti Safran Cabin s.r.o. Sociální klima představuje důležitý aspekt firemní kultury, který ovlivňuje nejen produktivitu, ale i spokojenost zaměstnanců a celkovou atmosféru v pracovním prostředí. Cílem této druhé části je poskytnout konkrétní poznatky a informace, které přispějí k lepšímu porozumění jednotlivých faktorů ovlivňujících sociální klima na pracovišti ve fungující společnosti.

Praktická část této práce je strukturována do několika hlavních témat, které reflektují současnou situaci ve firmě. Představení společnosti popisuje nejdůležitější body v historii společnosti. Struktura organizace a prostředí inženýringu poukazuje na rozdělení společnosti na nejvíce vhodnou a funkční v daném odvětví. V následující kapitole se autor věnoval pandemii Covid-19 a jak moc ovlivnila sociální klima společnosti, které nové procesy se musely zavést, jaké principy se upravovaly a jak funguje home office. Poté byly popsány nejen pracovní odměny, ale hlavně ostatní benefity, na kterých si Safran Cabin zakládá. Pomocí nich motivuje zaměstnance a udržuje dobré vztahy mezi pracovníky a vedením. Zároveň autor popsal několik plánů a vizí do budoucna, na kterých se postupně pracuje. V posledních kapitolách bylo poukázáno na sociální klima a stres na pracovišti, které spolu velmi souvisí a jsou závislé jeden na druhém.

Celkově se praktická část této bakalářské práce snaží poskytnout užitečné poznatky a doporučení pro manažery a vedoucí, kteří se zabývají řízením sociálního klimatu na pracovišti. Zároveň také popisuje společnost Safran Cabin komplexně z několika nejdůležitějších aspektů.

8 Výzkumná část

Výzkumnou část provedl autor bakalářské práce formou rozhovoru ve vybrané společnosti Safran Cabin. Pro potřebné poznatky a znalosti výzkumné části byl zvolen polostrukturovaný rozhovor mezi moderátorem, který je autor této bakalářské práce, a respondentem, který je vedoucí inženýringu pan Martin Šulda. Respondent pracuje ve firmě přes dvanáct let a má cenné zkušenosti s daným tématem a problematikou. Na všechny otázky odpověděl velice obsáhle, a proto se autor rozhodl neprovádět dotazník. Dalším rozšířením této výzkumné části by bylo provedení dotazníkového šetření.

Způsob metodiky výzkumu byl proveden podle publikace *Základy metodologie výzkumu* (Eger & Egerová, 2022). Autor práce se rozhodl pro polostrukturovaný rozhovor. Hlavním důvodem je to, že pomocí tohoto typu rozhovoru je možné získat od respondenta jednoznačné odpovědi na otázky stejně jako při strukturovaném rozhovoru. Tyto odpovědi je možné rychle zapisovat a navazovat na další. Moderátor může jednotlivá témata zkoumat více komplexně a díky nestrukturované části rozhovoru se může doptávat podle vývoje diskuse více do detailu a pochopit dané téma. Autor měl připravenou základní strukturu otázek, které po odpovědích rozvíjel dál, aby získal doplňující poznatky a mohl téma či problematiku poznat z více pohledů. Rozhovor byl proveden v kanceláři Safran Cabin v Plzni s vedoucím inženýringu Martinem Šuldou, který je firmě přes dvanáct let. Respondent měl tedy velké množství zkušeností nejen v oboru, ale i v prostředí firmy, takže odpovídal na otázky věcně a jasně vše popsal a vysvětlil. Moderátor vždy položil otázku na dané téma a poté se doptal na detaily. Pro tento specifický způsob rozhovoru je výzkum velmi ucelený a komplexní, což umožňuje dozvědět se zásadní a podstatné poznatky o tématech a problematikách. Rozhovor trval okolo jedné hodiny a vše proběhlo v pořádku.

Výzkumné otázky:

VO₁: Vede dobré sociální klima na pracovišti projektových týmů k lepší produktivitě a efektivitě zaměstnanců?

VO₂: Mělo vliv monitorování zaměstnanců během pandemie covidu-19 na vztahy a sociální klima?

VO3: Které faktory přispívají k pozitivnímu klimatu na pracovišti?

Autor se ptal nejprve na tyto otázky, po kterých se dále doptával respondenta na podrobnosti, aby danou problematiku více pochopil:

- 1) Jaké je základní struktura a rozdělení organizace?
- 2) Jakým způsobem je zde rozdělen inženýring?
- 3) Ovlivnila pandemie Covidu -19 sociální klima na pracovišti a jak společnost v této době fungovala?
- 4) Jak fungoval home office v této době a jaké jsou jeho výhody či nevýhody?
- 5) Zaváděla společnost nějaké nové systémy?
- 6) V čem jsou podle Vás nejlepší pracovní benefity této firmy a jakým stylem zde funguje kariérní růst?
- 7) Posílají se zaměstnanci na služební cesty a pokud ano, tak do jakého státu či města?
- 8) Jaké jsou aktuální plány do budoucna?
- 9) Jakým způsobem bojuje společnost proti stresu při práci, aby udržela dobré vztahy na pracovišti?
- 10) Jaké je zde podle Vás sociální klima a atmosféra na pracovišti?
- 11) Které aspekty nejvíce ovlivňují sociální klima?

Následující kapitoly vychází z informací, které se autor dozvěděl v rozhovoru od respondenta.

Autor tímto ještě jednou děkuje za možnost provést rozhovor s vedoucím v budovách společnosti a za získání potřebných odpovědí pro bakalářskou práci.

9 Představení společnosti

9.1 Základní údaje

Základní údaje o společnosti	
Datum vzniku a zápisu	14. listopadu 2001
Obchodní firma	Safran Cabin CZ s.r.o.
Sídlo	Univerzitní 1119/34, Skvrňany, 301 00 Plzeň
Identifikační číslo	26339510
Právní forma	Společnost s ručením omezeným
Předmět podnikání	výroba přepravních hliníkových a vlakových či letadlových interiérů
Počet členů	1
Jednatel	PHILIPPE GILLES MICHEL, dat. nar. 8. ledna 1971
Společník	Safran Cabin Netherlands N.V. 1812RL Alkmaar, Toermalijnstraat 16, Nizozemsko
Základní kapitál	115 000 000,- Kč

Zdroj: Vlastní zpracování podle Veřejného rejstříku a Sbírký listin (2024)

9.2 Historie společnosti

Původní společnost Driessen založil v roce 1938 Gerard Driessen jako pouze instalátorskou firmu. O několik let později v roce 1946 vstoupila do leteckého odvětví s troubami a skleněnými stojany. Firma rostla dále, a tak se založila další továrna, ve které se vyráběly vozíky do letadel.

Firma začala v 80. letech dodávat své vlastní produkty a výrobky do několika leteckých společností i výrobců letadel jako Airbusu a Boeingu. V roce 1986 se otevřela první továrna v Thajsku a ve stejném roku firma získala menšího výrobce kuchyní ve státě

Kalifornií a tím se rozšířila produktová řada o kuchyně. Následovalo otevření dalších továren v USA, Mexiku, a i v Evropě v Holandsku.

Rok poté firma koupila britskou společnost Dyer Engineering a stala se tak opravdovou mezinárodní společností. Postupem času se z klasické holandské rodinné firmy stala mezinárodní flexibilní společnost.

V roce 2008 se společnost Driessen stala součástí francouzské společnosti Zodiac Aerospace, která se mohla pyšnit širokou nabídkou výrobků a servisu pro různé interiéry letadel, systémů, bezpečnosti a technologií a byla na vrcholu trhu v tomto odvětví. Došlo k přejmenování a od roku 2001 působila firma Zodiac Galleys Europe, kdy byla vybudována první hala na výrobu v Plzni na Borských polích. Zde se vyrábí a produkuje kuchyňské moduly a šatní skříně zejména pro skupinu letadel AirBus A320. Jako další se v Plzni vyrábí odpočinkové místnosti pro posádku pro větší letadla AirBus A330.

V roce 2011 společnost začala dodávat kuchyňské moduly pro nový typ letadla A320. O tři roky později na jaře 2014 byl zahájen provoz společnosti Zodiac Composite Monuments Tunisie ve městě Grombalia v severní části Tuniska, ve které se začaly vyrábět kuchyňky, jejichž závěrečná montáž se provádí v Plzni. (Safran Cabin, 2024)



Obrázek 4 Montáž kuchyní v Plzni

Zdroj: Safran Cabin (2024)

9.3 Safran Cabin v Plzni

Zodiac Aerospace a Safran se na začátku roku 2018 spojili a vznikla tak společnost, která je na prvních příčkách, co se týče světových leteckých společností. Kvůli propojení mezinárodních skupin se z Plzně stalo silné místo rozvoje a inovace v leteckém odvětví a respektovaným partnerem v rámci velké společnosti. V březnu v roce 2019 se změnil oficiálně název na Safran Cabin CZ s.r.o. Kvůli produktu ACP Galley (kuchyně), kterého se vyrobil na začátku roku 2018 dvou tisíc kus, se firma v Plzni dále rozšiřuje. Dnes má pod sebou okolo tisíc zaměstnanců. Prostory se musely zdvojnásobit a k původní jediné budově na Borských polích se postavily další tři budovy. Poslední hala se otevřela v létě v roce 2017, do které se přesunula určitá část výroby a do horních pater se přesunul inženýring a management. Inženýring je oddělení, které je zaměřeno na technickou stránku firmy. Dále autor používá pouze výraz inženýring. Kanceláře jsou vybaveny nejnovějším zařízením pro práci a dávají důraz i na ergonomii.

V roce 2017 začíná společnost i Trainee Program, který je určený pro studenty vysokých škol pro získání zkušeností a praxe. Sám autor je ve firmě na Trainee Programu.

Společnost také investuje do neustálého vzdělávání nových zaměstnanců. Od roku 2017 funguje tréninkové centrum Training Academy, kde získávají pod vedením interního zkušeného trenéra během prvního týdne tréninku nezbytné informace. Dále také trénují potřebné dovednosti před vstupem do další části tréninku, který probíhá na reálných výrobcích ve výrobní hale. (Safran Cabin, 2024)

Z výzkumné části je zřejmé, že pro společnost jsou opravdu klíčové investice do inovací a technologií, a proto je kladen velký důraz na trénink a celkové know-how.



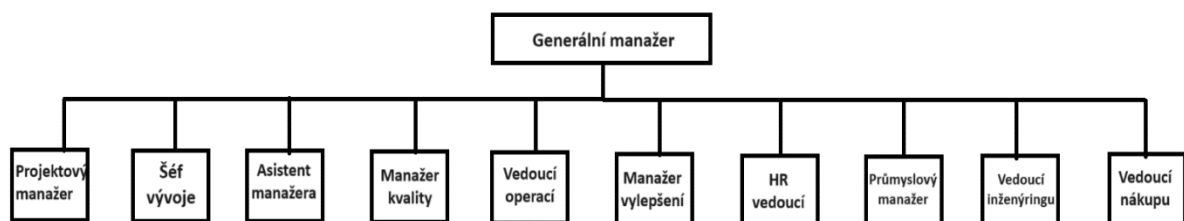
Obrázek 5 Logo společnosti Safran

Zdroj: Safran Group (2024)

10 Struktura firmy

Každá organizace a společnost musí mít vhodně uspořádané pracovní a také ostatní potřebné zdroje k vykonávání činností a k dosahování potřebného výkonu. Každá z organizačních struktur je vhodná pro jiný typ organizace a každá má svoje ideální uplatnění. Organizační struktura nemusí být stálá a může se měnit během růstu a vývoje firmy.

Z rozhovoru vyplynulo, že společnost Safran má organizační maticovou strukturu, která je kombinací funkčního a předmětného způsobu koncentrace práce. Na vedoucí pozici je generální ředitel, který má pod sebou manažery jednotlivých činností (projektový manažer, manažer kvality, průmyslový manažer, vedoucí nákupu atd.). Každý z těchto manažerů má pod sebou svůj tým. Například manažer průmyslu má pod sebou produktového manažera, inženýra struktury, manažera prototypů, manažer procesu atd. Každý člen z jednotlivých týmů má pod sebou další pod týmy, kteří plní jednotlivé projekty a úkoly. Jsou mezi sebou úzce spjatí a tím pádem je lepší komunikace a snadnější rozdělení práce a postupů. Dobrou komunikací a správně rozdělenou prací se výrazně zlepšuje sociální klima, protože každý ví, co má dělat a pracoviště nepůsobí chaoticky.



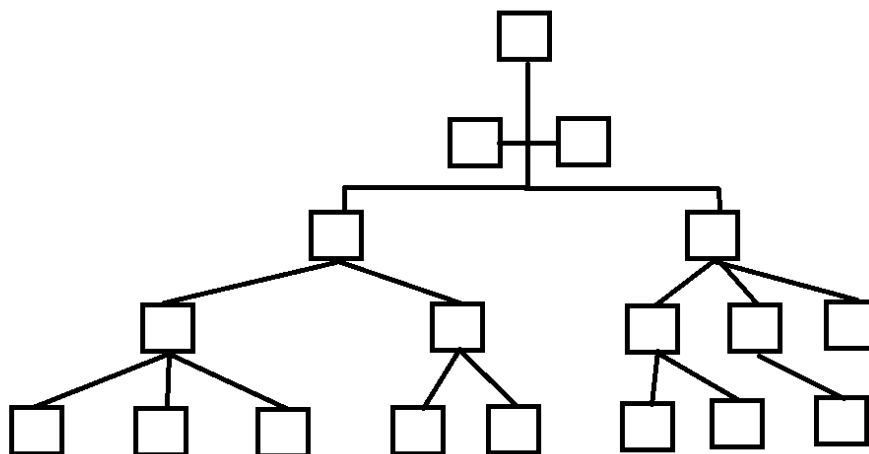
Obrázek 6 Struktura organizace

Zdroj: Vlastní zpracování dle informací z rozhovoru (2024)

10.1 Strmá organizační struktura

Organizace má strmou organizační strukturu, která má vysoký počet stupňů řízení, a tím pádem mnoho organizační jednotek. Většinou bývá těžkopádnější a méně flexibilní než plochá organizační struktura, takže tímto aspektem se může narušovat sociální klima a vztahy na pracovišti. Struktura se rozděluje na několik specializovaných oddělení, týmů a pod týmů. Jelikož má firma přes 700 zaměstnanců zde v Plzni, tak je tento způsob

nejvíce ideální a vhodný pro pracovní progresivní postup. Zároveň jasně určuje pozice ve společnosti.

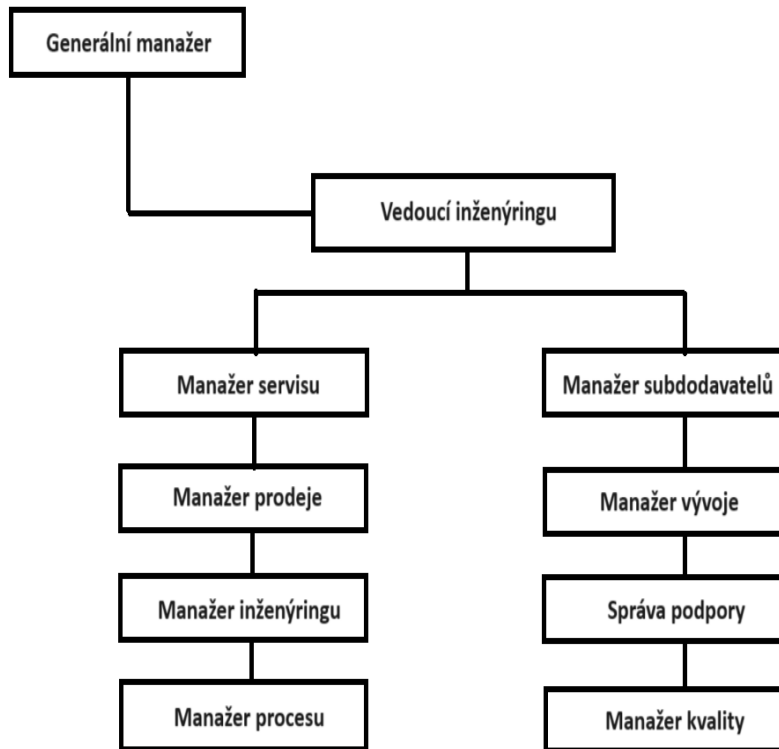


Obrázek 7 Strmá struktura

Zdroj: Vlastní zpracování dle informací z rozhovoru (2024)

10.2 Prostředí inženýringu

V Plzni na Borských polích pracuje vedoucí inženýringu, který má pod sebou široký tým lidí. Působí v Plzni jako kontrola a podpora. Pracuje ve stejné budově v kanceláři, takže to působí na zaměstnance více osobně a profesionálně a může to zlepšovat atmosféru v open office. Zároveň komunikace a ostatní organizační postupy jsou více flexibilní, než kdyby komunikace probíhala na dálku přes videohovor či zprávy. Jednotliví manažeři mají jasně dané zaměření a týmy, které spolupracují na potřebných úkolech a projektech. Struktura firmy ve formě oddělení vytváří smysluplný funkční celek, protože se navzájem podílejí na zakázkách a jsou tímto způsobem nejvíce efektivní.



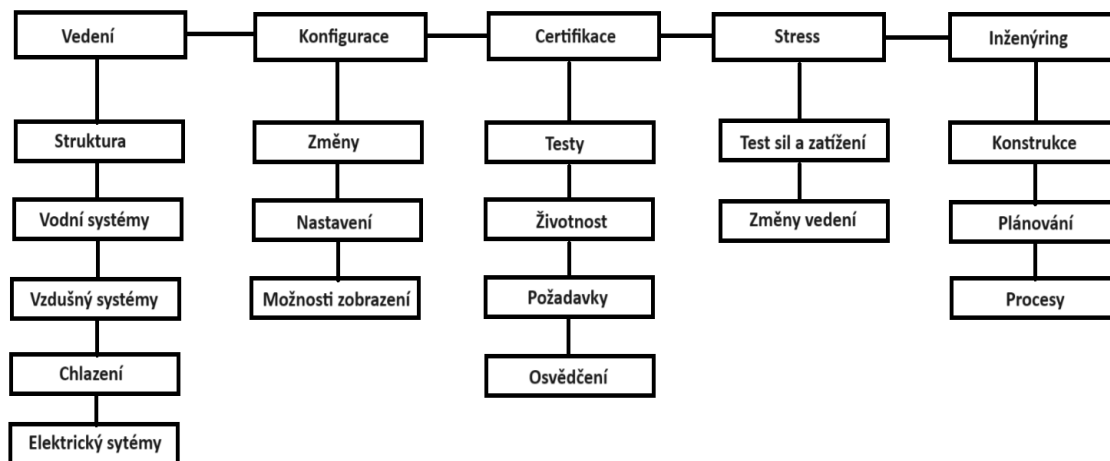
Obrázek 8 Struktura inženýringu v Plzni

Zdroj: Vlastní zpracování dle informací z rozhovoru (2024)

10.3 Rozdělení týmů

Respondent jasně vysvětlil, že rozdělení inženýringu je velice podstatné, protože je to jedna z hlavních částí v Safranu. Jednotlivá specifická oddělení mají na starost jasně dané zaměření. Oddělení na sebe všechny navazují a pomáhají si se specifickými úkoly. Dále spolu komunikují různé konfigurace a kde se dá co upravit, aby byl zákazník spokojen ve všech směrech. Každé oddělení má pod sebou tým lidí, kteří se vždy starají o danou oblast, aby bylo vše dokonale pokryto a splněno. Všechny potřebné informace o specifikacích vycházejí ze zkušeností a znalostí, zároveň z testování materiálů a rozměrů a také z minulosti od zákazníka. Například z inženýringu z konstrukce jsou výstupy různé 3D modely dílů a sestav a podle nich se v certifikaci dělají testy a potřebné simulace. Dále když v oddělení stressu v testech sil a zatížení nevyhází správné hodnoty, tak oddělení vedení v týmu elektrických systémech se změní potřebná konfigurace a odstraní se problém. Toto rozdělení má pozitivní vliv na chod firmy, protože jsou jasně rozdělené

týmy a na pracovišti působí vše přirozeně, protože každý má svůj specifický úkol. Zaměstnanci mají mezi sebou dobré vztahy, takže si všichni ochotně poradí, a proto sociální klima není nějakým způsobem napjaté či vyostřené.



Obrázek 9 Rozdělení inženýringu

Zdroj: Vlastní zpracování dle informací z rozhovoru (2024)

11 Dopad covidu-19 na sociální klima společnosti

V roce 2020 začala pandemie Covid-19, která velmi poznamenala svět a dotkla se každého nejen v osobním životě, ale v pracovním. Z týdne na týden muselo tisíce firem částečně či úplně zastavit svoji výrobu. Stálo je to obrovské množství peněz, protože stroje jsou investice, které by měly ideálně pracovat co nejvíce. Našli bychom jen málo podniků, které nepocítily žádný vliv na obratu či na zakázkách. Podnikatelé, firmy a společnosti byli nuceni dosavadní přístup změnit nebo vylepšit, protože jinak jim hrozily rychlé ztráty na financích či úplný zánik. Svět se tak dostal do více online podoby a v offline světě žilo jen pár procent zaměstnanců.

11.1 Home office

Z výzkumné části vyšlo najelo, že home office z nějaké části narušil sociální klima na pracovišti, protože se společnost Safran Cabin přenesla více do online office. Komunikace neprobíhala osobně a tím trpěly i vztahy mezi pracovníky. Veškerý inženýring se prováděl mimo budovy firmy. Zaměstnanci pracovali odkudkoli a zejména tedy z pohodlí domova. Přes virtuální privátní síť, která dokázala udělit vzdálený přístup, se mohl každý připojit ke svému počítači a účtu v budově a tím pádem mít optimální pracovní podmínky pro pokračování v projektech a úkolech. Zaměstnanec měl ve svém počítači takzvaný virtuální počítač, který měl stejné funkce a aplikace jako ten v kanceláři. Každý člověk ho vnímá jinak a každému vyhovuje něco jiného, ale z rozhovoru vyplynuly tyto pozitivní a negativní stránky:

pozitivní stránky:

- práce z pohodlí domova nebo odkud si zaměstnanec může dovolit
- lepší dostupnost k osobním věcem
- větší přizpůsobení k ideálním podmínkám k práci
- více flexibility
- lepší čas na hlídání dětí
- čas navíc místo dopravy

negativní stránky:

- odtržení od kolektivu
- komunikace není osobní
- rušivé vlivy domova (rozptylování)
- časté pracovní hovory a meetingy
- monotónní prostředí
- ztráta motivace a chuti pracovat
- vzdálený kontakt s atmosférou na pracovišti
- možné nižší odměny
- horší soustředění

11.2 Aplikace

Respondent na otázku o pandemii vysvětlil, že společnost začala během covidu-19 plánovat mnohem více online meetingů než předtím, protože nebylo možné dělat porady v kancelářích. Meetingy probíhají ve skupině lidí, kteří se snaží vyřešit nějaký problém, plánovat projekty dál a celkově držet chod práce. S příchodem pandemie se začaly používat i vhodnější programy jako jsou Microsoft OneNote, Microsoft Teams a SolidWorks.

První z těchto aplikací Microsoft OneNote se používá jako digitální poznámkový blok. Zaměstnanec nebo manažer může mít jakýkoli nápad nebo vylepšení, tak OneNote je skvělá aplikace pro jeho zachycení. Uživatel může psát poznámky nebo i nahrávat zvukovou stopu. Zároveň je dobře propojen s ostatními aplikacemi do Microsoftu. Vedoucí pro meetingy nebo své potřeby může v aplikaci dobře organizovat a uspořádat obsah v poznámkových blocích s oddíly a stránkami. Dají se vkládat online videa, návody a také přidávat soubory. Pomocí značek může kouč popisovat úkoly a postupy. A v neposlední řadě se dají pracovní blogy sdílet mezi kolegy a týmy.

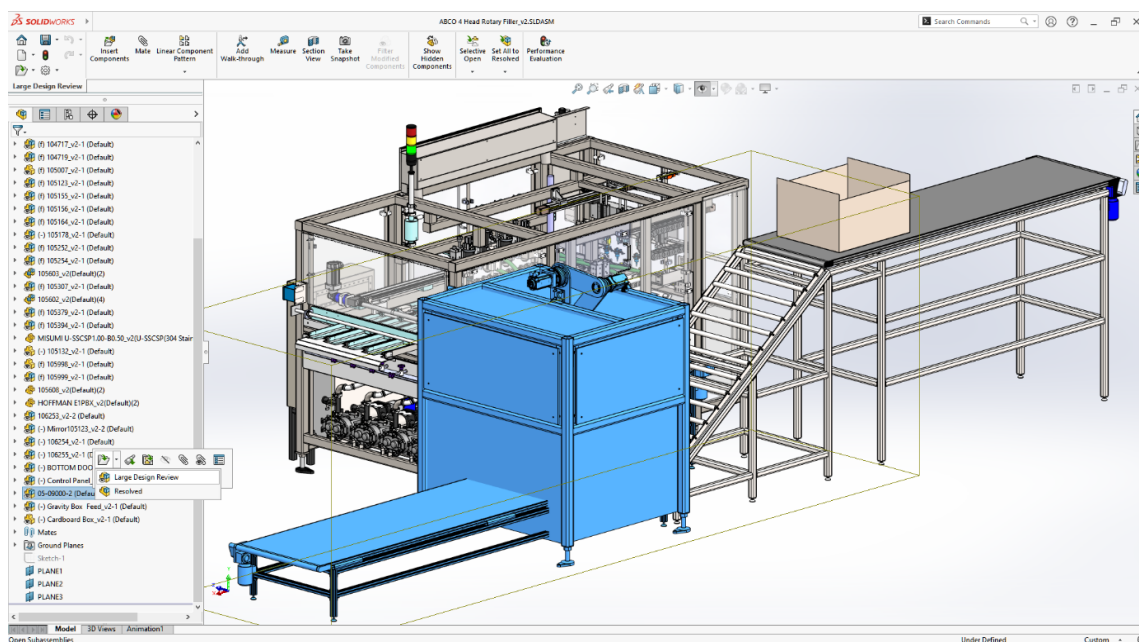
Druhá zmíněná aplikace Microsoft Teams je nezbytná pro každodenní komunikaci, která se dostala do častého užívání i mimo pracovní prostředí právě v roce 2020. Aplikace je firemní platforma, která vznikla v roce 2016 od vývojáře Microsoft Corporation. Umožňuje textovou komunikaci, video hovory, také úložiště dat pro ukládání souborů a integraci aplikací. Služba je dostupná v Office 365 a Microsoft Teams umožňuje používání produktů jiných společností. Konkurence je například služba Slack, která není tolik populární. Zmíněnou platformu vytvořil viceprezident společnosti Microsoft Brian MacDonald, který platformu v současné době také vede. Aplikace je nástupcem dříve známé platformy Skype for Business, která byla ukončena roku 2021.

Safran Cabin platformu Microsoft Teams používá denně na schůzky, kde se může připojit více lidí, hlasovat a spolupracovat na projektech. Manažeři nebo více postavení pracovníci mají i několik meetingů za den. Pomocí aplikace mohou být na svém pracovišti a nemusejí někam složitě cestovat nebo chodit, takže ušetří čas a energii. Také pomocí svého počítače mohou sdílet obrazovku a poukázat na problém, špatně vyrobitelné spoje nebo potřebnou informaci. Aplikaci lze používat i během home office, takže to je pro všechny v týmu více flexibilní. Pomocí zpráv se dají posílat i sdílené soubory nebo výstřižky, takže tým je ještě v užším spojení, co se týče komunikace. Také se často plánují nějaké akce dopředu pomocí kalendáře. Pomocí této aplikace do jisté míry společnost nahrazuje osobní kontakt a udržuje vztahy na pracovišti.

Kromě výše uvedených aplikací se používají velmi známé od Microsoftu jako jsou Excel, PowerPoint a Word. Mimo tyhle více všeobecné každá technická společnost používá technický program Autocad Inventor, Catia či SolidWorks. Právě SolidWorks začala společnost více používat z důvodu široké škály možností. V této aplikaci se provádí všechny možné modely, nákresy, testy a představuje hlavní část práce. Pomocí jednotlivých návrhů se z 2D pohledu stává 3D a pomocí os X, Y a Z se mění rozměry na potřebnou velikost. Používá se zde nespočet funkcí, jako například vytažení, vyříznutí, zrcadlení, zešíkmení atd. Tímto způsobem vzniká part neboli součást, která je v nějakém případě finální produkt anebo se používá dál do takzvaných sestav, které se skládají z dvou a více součástí.

Při kreslení velkých sestav jako jsou interiéry, tak se finální sestava skládá z několika podsestav, která mají pod sebou x součástí a takovým způsobem se dají modely větvit na potřebnou operaci. Velmi podstatné je z 3D modelu udělat výrobní 2D výkres, ve kterém jsou zobrazeny potřebné pohledy a jsou okótovány (napsaná velikost) všechny rozměry.

V pravém dolním rohu je v razítku popsáno několik informací pro jasnou představu (materiál, velikost polotovaru, konstruktér, jaký výkres navazuje na součást, měřítko atd.). Modely a výkresy si mezi sebou mohou jednotliví členové týmu sdílet a tím pádem úzce spolupracovat při práci či úpravách. Tímto stylem se efektivně pracuje, protože často dělá každý jinou podsestavu, které se pak spojují dohromady. Pro autora je program velmi kreativní a dá se používat několik operací/funkcí a mezi technickými organizace je to absolutní základ. Na následujícím obrázku je vidět možný výsledek, který představuje výrobní linka.



Obrázek 10 SolidWorks

Zdroj: SolidWorks (2024)

11.3 Trackování práce (monitorování)

Po zavedení home office se začala práce více trackovat. To znamená, že každý pracovník dostává úkoly a projekty, na které má daný počet hodin. Je to průměr velmi zkušeného zaměstnance a zaměstnance, který teprve začíná. Zaměstnanec průběžně zaznamenává, kolik hodin strávil na úkolu a projektu a zda je v časovém tlaku či nikoliv. Čas se dá navýšit, jestliže je úkol nějakým způsobem těžší nebo měl pracovník v průběhu práce technické či jiné problémy. Případně se práce rozdělí mezi více lidí.

Pomocí tohoto systému monitorování mají manažeři a projektový management více přehled, v jaké fázi se projekty nachází a zda je potřeba přidat hodiny či lidi anebo jde všechno podle plánu. Také je jasně přehledné, který zaměstnanec pracuje na jakém projektu. Monitorování se začalo více používat po covidu, kdy se jednotlivé týmy nepotkávaly v prostorách budovy ale na Microsoft Teams. Součástí práce je mít každý týden dobře vyplněný trackovací systém a docházku minimálně na 95 %. Respondent také popsal, že zaměstnanci tento systém přijali, a proto nijak nenarušil vztahy s vedením ani sociální klima na pracovišti. Zároveň mají všichni ještě větší přehled o projektech a co jim zabírá nejvíce času. Tím se dá práce zase rozdělovat dále, takže je tento systém velice užitečný.

11.4 Služební cesty

Safran má pobočky ale i zákazníky téměř po celém světě a s příchodem pandemie se komunikace stala více složitou. Do cizích států byl omezený vstup, takže klasické služební cesty se musely rušit. Z Plzně se nejčastěji jezdí do Německa nebo do Holandska, to ale v této době nebylo možné. Se zákazníkem se více komunikovalo pomocí hovorů a zpráv, kdy si nadefinoval potřebnou výbavu interiéru a nakonfiguroval ostatní potřebné komponenty. Problém mohl být s materiálem, který buď nebyl anebo byla dlouhá dodací lhůta. Také cena se během covidu-19 zvyšovala. Pro zákazníka i pro společnost to bylo o něco složitější, protože to nebylo tak flexibilní jako předtím.

Týmy tedy nemohly jezdit pomáhat osobně do cizích zemí, takže si navzájem posílaly videa testování anebo soubory modelů a sestav. Tím se postupně vylepšovaly detaily a odstraňovaly potřebné chyby. Zaměstnanci byli tím pádem stále ve spojení mezi sebou, jen to nebylo v běžné formě. Touto změnou se vztahy mezi pracovníky z jednotlivých států mohly zhoršit, vše se ale po pandemii vrátilo do předchozího režimu. Vztahy se obnovily a atmosféra na pracovišti byla stejná jako před covidem-19. Každodenní využívání Microsoft Teams zůstalo dál společně s monitorováním práce.

12 Odměny

Pro každého zaměstnance je velice důležitá pracovní motivace, protože nějakým způsobem ovlivňuje jeho produktivitu. Každý pracovník je individuální, a proto dává každý jinou váhou různým benefitům a odměnám. Podle respondenta si je toho organizace Safran velmi vědoma a nabízí tyto základní i rozšířené benefity každému zaměstnanci:

- 25 dní dovolené
- příspěvek na dojíždění
- závodní stravování nebo příspěvek na stravování
- vzdělávání (profesní, osobnostní)
- pololetní a roční bonusy
- prémie
- bonus za odsloužené roky ve firmě
- příspěvek na penzijní připojištění
- rehabilitační, vitamínový a očkovací program
- bonusový systém na kafeterii
- využívání multisport karty (fitness centra, bazény, lezecký stěny atd.)
- moderní pracovní prostředí
- možnost získávání nových zkušeností leteckém průmyslu

12.1 Ostatní benefity

Mimo tyto klasické benefity se organizace velmi soustředí na získávání nových dovedností a schopností, a proto zadává úkoly a projekty, při kterých získá člověk mnoho zkušeností a posunou ho dopředu. Pokud je v měsíčním systému všechno v pořádku, kdy zaměstnanec odevzdával projekty a docházka byla v pořádku, tak dostává k měsíční mzdě bonus až 15 % z hrubé mzdy. Tento způsob bonusu velmi zlepšuje sociální klima a atmosféru na pracovišti, protože jsou zaměstnanci stále odhodláni držet efektivitu. Pomocí zkušených koučů se pracovník učí nové věci a může chodit i na kurzy cizích

jazyků, které jsou velmi podstatné v dnešní době mezinárodních spoluprací. Další odměny dostane pracovník, pokud dokončí dříve nějaký projekt nebo zvládne komplikovaný úkol.

Společnost pořádá dvakrát do roka firemní večírek, kdy jeden je před Vánocemi v Plzeňském pivovaru a druhý je před létem v Parkhotelu v Plzni. Obě akce jsou plné jídla, muziky zábavy a trvají několik hodin. Zaměstnanci se mohou lépe poznat a vzít s sebou své partnery. Jednou za rok se týmy mohou domluvit na nějaké společné akci jako jsou například jízda na motokárách, střelba na střelnici, výlety. Firma přispívá na tyto akce určitou částkou. Těmito akcemi se snaží společnost zlepšovat vztahy mezi pracovníky a vedením, vše poté vede k dobrému sociálnímu klimatu.

12.2 Pracovní příležitosti

Respondent také popsal, že nejvíce aktivní se společnost snaží být v rozvíjení schopností svých zaměstnanců, a proto se zadávají potřebné úkoly, chodí se na semináře a kurzy o různých aplikacích a posouvá se celkové know-how. Dbá se na kariérní růst, aby zaměstnanec nestál celou dobu na jednom místě, ale pokračoval dál. Zároveň si lze zkusit novou pozici a při osobní krizi mohou zaměstnanci přecházet mezi odděleními, aby se dále rozvíjeli a byli produktivní a pro firmu prospěšný.

Velmi důležitý benefit pro zaměstnance je služební cesta. Tím, že je společnost mezinárodní, tak se pravidelně cestuje do cizích zemí. Zaměstnanci se buď učí nové dovednosti jinde anebo naopak ukazují svoje know-how v cizí zemi, která ještě daný postup či systém nezná. Většinou se jezdí na týden, kdy firma platí hotel a z části i jídlo zaměstnanci, který má zodpovědnost dobře prezentovat svůj tým a společnost. Od státu je povinné, že společnost musí platit diety zaměstnanci, který je mimo svůj stát. Většinou se cena pohybuje okolo 40 € za den, což je za pár dní příjemný bonus pro zaměstnance. Sám autor byl na pár dní na služební cestě v Hernbornu v Německu a tuhle zkušenosti hodnotí velice kladně a do budoucna přínosně. Tímto způsobem zaměstnanci rozvíjí své sociální vztahy i mimo Českou republiku a poznávají tak jiné sociální klima na pracovišti.

Společnost se tedy nesoustředí jen na finanční část odměn, ale snaží se rozvíjet svého pracovníka a zároveň zvyšovat jeho know-how. Čím déle je zaměstnanec ve firmě, tak tím více má zkušeností a umí více dovedností. Zároveň se již vypořádal s více problémy

a společnost si ho snaží udržet co nejdéle pomocí těchto odměn a benefitů, které mohou zlepšovat vztah mezi zaměstnancem a vedením týmu.

13 Vize a plány do budoucna

Z výzkumné části je jasné, že krátkodobých ale i dlouhodobých cílů a plánů do budoucna má organizace opravdu hodně. Mít jasnou vizi je důležité, protože podle ní se pak vymýšlejí a upravují projekty a procesy, aby jí bylo dosaženo kvalitně a zároveň co nejdříve.

13.1 Růst společnosti

Naprosto jasným cílem je neustálé rozrůstání týmů, takže se nabírají další a další schopní lidé pro práci v leteckém průmyslu. Krom růstu zaměstnanců je stejně podstatné udržení si již zkušených pracovníků a neustále potvrzovat dobrou pozici na trhu. Proto organizace staví další pobočku v Plzeňském kraji, a to konkrétně v Rokycanech. Zde se postaví velká fabrika, která bude sloužit pro výrobu a montáž kuchyňských interiérů do letadel. V České republice se práce za posledních pár let opravdu daří, protože jsou zde dobré vztahy mezi zaměstnanci a vedením. Naopak ale například v Německu ve městě HERNBORN je situace o něco horší, a proto je také stálým cílem vykrývat méně úspěšná města, aby organizace neztrácela. Pro firmu je velice důležité kvalitně růst a zároveň také držet dobré vztahy a klima na pracovišti, a proto tento cíl nebude pro společnost jednoduchý.

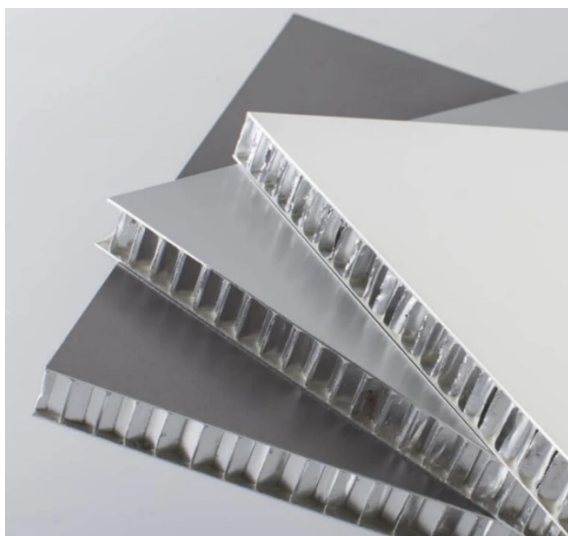
13.2 Spolupráce

Organizace spolupracuje se světovou značkou Boeing a v dalších letech je plán jasný. Držet stále tuto zajímavou spolupráci. Byla podepsána smlouva a nyní Safran pomáhá vyřešit elektroinstalaci a vedení v letadle. V současné době je přes 1 500 zaměstnanců Safran Electrical & Power v Maroku, Mexiku a Spojených státech, kde poskytuje inženýrské, výrobní a podpůrné služby pro komerční letadla Boeing. V roce 2021 společnost vyrobila více než 225 000 elektrických vodičových sestav pro programy Boeing, tedy 767 Freighter a 737, 777 a 787 řady letadel. Spolupráce si od toho slibuje dokonalou kvalitu, včasné dodání a prvotřídní podporu. Další podstatný cíl se týká letadel Airbusu, kam společnost dodává kuchyňský interiér a úložný prostor již několik let. V posledních několika měsících či letech byl Safran schopný vyrobit 60 Airbus letadel za měsíc a plán na další roky je zvednout produkci o 25 % na 75 kusů letadel, ale zároveň si držet kvalitu.

13.3 Výroba

Respondent také vysvětlil, že obecně jsou cíle při výrobě více komplexní. V dnešní rychlé době se Safran potřebuje přizpůsobit, a proto chce časem neustále snižovat čekací dobu, která je finančně nákladná. Jako další velké téma jsou materiály, kde se toho pojí více. Interiéry a další části se vyrábí z hliníku, niklu, titanu, různých slitin, polymerů a dalších kompozitních materiálů. Nedůležitější je, aby byl materiál velmi lehký a pevný zároveň a nebyl snadno zlomitelný či křehký. Safran má v plánu snižovat váhu, a přesto si držet kvalitu. Proto se velmi často používají kompozitní materiály nebo-li kompozity, které se popisují jako materiál ze dvou nebo více substancí s odlišnými vlastnostmi. Dohromady dávají výslednému výrobku nové potřebné vlastnosti, které nemá sama o sobě žádná z jeho součástí. Jako další cíl spojený s materiálem je jeho recyklace. Životní prostředí je stále důležitější a důležitější, a proto se organizace chce ještě více zaměřit na kvalitní recyklaci, která nebude nikomu škodit a bude využít veškerý potenciál všech materiálů.

S výrobou se pojí zmetkovitost, která vzniká při procesu, kdy se nějaká součást či materiál poškodí. Následně se buď nedá dále použít nebo je poškození velmi viditelné či některé spoje jsou hůře proveditelné. Dalším cílem je snižování zmetků. V Airbusu je na zmetkovitost dané pravidlo, že pouze 2 % finálních výrobků od Safranu mohou mít zmetkovost nebo-li nějaké poškození. Při překročení tohoto procenta musí společnost platit nějaké pokuty za špatně odvedenou práci. Tím pádem se klade větší důraz na kompetence a zkušenosti pracovníků, aby se v dané problematice uměli orientovat.



Obrázek 11 Kompozitní materiály

Zdroj: Safran Group (2024)

14 Stres v pracovním prostředí

V organizaci je pro každého zaměstnance a manažera stres či pracovní nátlak velice důležitý, protože má obrovský dopad na pracovní výkon, produktivitu a také vztahy na pracovišti. Z nějaké části má potenciál zvýšit motivaci a snahu pracovat rychleji a efektivněji a splňovat cíle. To se může velmi hodit, když nějaký projekt či test má bližší datum dokončení a chybí na něm ještě mnoho práce. Tým se pod tlakem a stresem více semkne a je schopen dotahovat věci do finále. Naopak z dlouhodobějšího hlediska má negativní vliv na chuť tvořit a snižuje osobní produktivitu. Při dlouhém trvání může dojít až k vyhoření. Tím se může značně narušit atmosféra na pracovišti a přispět tak ke zhoršením vztahů mezi zaměstnanci.

Jak již autor uvedl, pokud nějaký projekt není v termínu, tak tým nebo jednotlivci mohou požádat o prodloužení časového plánu či si práci rozložit mezi více lidí. Každý bývá zainteresovaný ve více úkolech, proto určitý tlak je na každodenní bázi, ale všichni to zvládají pomocí svých kolegů a podřízených. Tím jsou vztahy mezi zaměstnanci dobré a dlouhodobě udržitelné. Proto je zde klidné sociální klima bez konfliktů. Ochota je velmi důležitá a často na sebe zaměstnanci přetahují úkoly a naopak, protože příště jim bude také vyhověno. Pokud se někdo cítí již po pár letech znužený a potřebuje změnu, není žádný problém přejít na jinou pozici. Zaměstnanec se sejde s vedoucím a následně se proberou podmínky práce, potřebná kompetence či zkušenost. Pokud je vše v pořádku, tak se provádí potřebná změna. Tím se změní náplň práce, prostředí a také kolektiv v kanceláři. Proti stresu také pomáhají benefity, jako například multisport karta, pomocí které se zaměstnanec může odreagovat v bazénu, posilovně nebo na masáži. Zároveň je pro každého umožněno vzít si pět týdnů dovolené, kde člověk vymaní ze stereotypu, neřeší pracovní povinnosti a odpočine si od pracovního prostředí a kolegů.

Z výzkumné části je zřejmé, že tyto velké organizace mají zakázky na několik měsíců i roků dopředu a všichni musejí být produktivní. Projekty a ostatní úkoly je třeba odevzdávat včas. Vše se dá ale vykomunikovat se zákazníkem nebo šéfem, takže pracovní prostředí nepůsobí negativně a napjatě.

15 Sociální klima a pracovní prostředí

Z výzkumné části vyplynulo, že pro zaměstnance v organizaci je velice důležité budování vhodného pracovního prostředí, příznivého klimatu a přátelské atmosféry. To vše má totiž velký vliv na jejich chování a celkové vnímání pracovního prostředí. Z rozhovoru vyšlo najevo, že tyto aspekty mohou pozitivně i negativně ovlivnit pracovní motivaci, vyjadřování a celkovou spokojenost v podniku. V budově jsou dvě patra inženýringu, která jsou vybavené kvalitními příslušenstvími pro práci a kanceláře jsou ve formě open space. To znamená, že kanceláře jsou otevřené a poskytují prostor pro zaměření. V posledních letech je to velký trend, který má podle respondenta negativní i pozitivní vlivy:

pozitivní:

- tým je více stmelový
- lepší komunikace
- možnost meetingu pro více lidí v jednom prostoru
- zlepšení pracovních vztahů a vytváření více kamarádských vztahů

negativní:

- více rušivých elementů
- vyrušování od kolegů
- menší pocit klidu
- neustále pod dohledem ostatních

V jednotlivých open space jsou oddělení jako například IT podpora, konstruktéři, stress, design, elektrikáři a ostatní. Pro jednotlivé projekty je tento systém ideální, protože spolu dokáží intenzivně komunikovat, pomáhat si a zlepšovat vztahy na pracovišti.

Když zaměstnanec potřebuje nějakou pomoc od někoho z jiného oddělení, tak cestuje po budově a ostatní mu vždy pomůžou a vyřeší problém. Tím, jak spolu týmy spolupracují, tak se noví a stálí zaměstnanci neustále poznávají a vytvářejí si tak více kamarádů v pracovním prostředí. Všichni si mezi sebou tykají a pracovní klima působí kamarádsky a uvolněně. Jsou zde pracovníci již od samotného založení, takže zde pracují i přes deset let. Zároveň jsou tu i tací, kteří nastoupili teprve letos, takže i seskupení organizace je široké. Několik zaměstnanců zde pracovalo ještě pod jiným názvem firmy, poté odešlo ke konkurenci a následně se vrátilo zpět, protože zde je systém práce a odměňování

nejideálnější podle nich. Co se týče pohlaví, tak v inženýringu je o něco více pracovníků mužského pohlaví. Ženy se specializují spíše na personální zaměření a v oddělení účetním. Věkové rozmezí se pohybuje zhruba od 28 do 60, s tím že nejpočetnější věk je okolo 40 let. Zaměstnanci i manažeři mezi sebou komunikují na přátelské bázi a povídají si o pracovních záležitostech, ale i o osobním životě. V menze spolu zaměstnanci i mimo týmy obědvají a tím udržují vztahy. Pár lidí spolu chodí hrát florbal nebo běhat mimo pracovní dobu nebo o víkendech chodí se svými dětmi na výlety.

Podle respondenta je také velmi důležitá zpětná vazba pro manažery a vedoucí, a proto se každý zaměstnanec se svým vedoucím potkává jednou za měsíc. Meeting probíhá v malé místnosti pouze pro dva lidi, aby zaměstnanec mohl říci své pocity. Například co by chtěl zlepšit či změnit a zeptat se, jak je s ním vedoucí spokojen. Schůzka probíhá pár minut, ale obě strany mohou říci své a zcela určitě to zlepšuje pracovní prostředí, vztahy a zklidňuje atmosféru.



Obrázek 12 Kancelář konstrukce

Zdroj: Vlastní zpracování (2024)

16 Zhodnocení

Z výzkumného šetření vzešlo najevo, že na produktivitu a spokojenost zaměstnanců ve firmě má pozitivní vliv dobře nastavené sociální klima a vztahy na pracovišti. Poslední kapitola byla zaměřena na ty nejdůležitější vlivy, které se na tvorbě příznivé atmosféry na pracovišti podílejí. Aby společnost byla stabilní a dále prosperovala, je nutné neustále na tyto již zmíněné faktory dbát a podporovat dobré vztahy mezi zaměstnanci.

Podle respondenta, který zde pracuje přes dvanáct let, je společnost kvalitní a funguje dlouhodobě dobře. To je jeden z aspektů, proč nemá ve světě silnou konkurenci. Z tohoto důvodu se jí daří velmi skvěle a za posledních pár let zažívá silnou expanzi. Má velmi dobré rozdělení projektů mezi jednotlivé týmy a jejich vzájemnou spolupráci a celkově inženýring funguje na vysoké úrovni. Nabízí dobré pracovní benefity i ostatní výhody a pro své zaměstnance je zde možnost růstu v oboru nebo vyzkoušení jiné pozice. Proto jsou zde dobré vztahy mezi zaměstnanci a sociální klima působí pozitivně.

Autor práce shledává prostor pro zlepšení v komunikaci, která by se dala ještě zlepšit. Vztahy by mohly být více provázané i mezi týmy, které se často nepotkávají. Na pracovišti se drží stále stejné kolektivy a noví zaměstnanci se nemusejí tolik začlenit. Zde vidí autor prostor pro zlepšení v podobě častějších teambuilding či meetingů. Tím by se vytvořilo více vztahů a atmosféra na pracovišti by byla lepší. Kromě doporučení pro vylepšení komunikace nezaznamenal autor práce žádná podstatná témata, která by se v organizaci měla řešit. Firemní kolektiv je velice sehraný, nápomocný a panuje zde pozitivní klima.

Výzkumné otázky:

VO₁: Vede dobré sociální klima na pracovišti projektových týmů k lepší produktivitě a efektivitě zaměstnanců?

VO₂: Mělo vliv monitorování zaměstnanců během pandemie covidu-19 na vztahy a sociální klima?

VO₃: Které faktory přispívají k pozitivnímu klimatu na pracovišti?

Všechny tyto autorovy výzkumné otázky byly v praktické části zodpovězeny.

VO₁: Z výzkumu vyplývá, že budování příznivého sociálního klimatu na pracovišti a vytváření pozitivních sociálních vazeb vede k vyšší efektivitě projektových týmů i jednotlivých zaměstnanců v organizaci.

VO₂: Monitorování zaměstnanců nemělo vliv na vztahy mezi vedením a sociálním klimatem, protože tento způsob všichni přijali bez problému.

VO₃: K pozitivnímu sociálnímu klimatu na pracovišti přispívají dobré vztahy mezi zaměstnanci, teambuildingy a mimo jiné i pracovní benefity.

Respondent odpověděl v rozhovoru věcně a velice obsáhle, a proto dále autor neprováděl dotazník. Zároveň si autor uvědomuje limit práce, že informace byly získané od jedné osoby. Další rozšíření výzkumné části by bylo provedení dotazníkového šetření a potvrzení informací v daném podniku. Nebo by se rozhovor provedl v jiné společnosti a poté by se výsledky porovnaly.

Závěr

Tématem bakalářské práce bylo zkoumání sociálního klimatu na pracovišti a dalších podstatných témat ve společnosti Safran Cabin s.r.o. Cílem práce bylo zhodnotit a analyzovat sociální klima na pracovišti a identifikovat nejvíce podstatné faktory v organizaci, které podporují a přispívají ke zlepšení sociálního klimatu v organizaci. Dále vysvětlit fungování společnosti a také navrhnout nějaké řešení či zlepšení, které by mělo pro firmu pozitivní dopad.

V teoretické části se autor zaměřil na vymezení pojmů sociálního klimatu a dalších podobných témat, které s tím mají spojení. Vymezení jsou z pohledu několika zahraničních autorů a autorů z České republiky, kteří publikovali své znalosti a průzkumy o vztahu mezi klimatem a organizací. Poukázaly na přímou souvislost mezi spokojeností pracovníka v případě, že panuje příznivé sociální klima na pracovišti. Následně se také věnovali tématům o pracovní produktivitě a motivaci zaměstnanců se podílet na prosperitě firmy. Autor se v teoretické části zabýval dále řešením konfliktů, vlivu stresu na člověka, organizaci, managementu a v neposlední řadě také fluktuací. Všechna již zmíněná témata spolu navzájem souvisí a tvoří tak komplexní celek, který na zaměstnance přímo působí při výkonu jeho profese.

Zpočátku byla v praktické části popsána historie a postupná evoluce firmy. Zároveň bylo vysvětleno několik cílů a vizí do budoucna, které mají spojitost s dalšími velkými společnostmi jako Boeing nebo Airbus. Autor více přiblížil sociální klima, benefity a posun v pracovním prostředí a styl rozdělení organizace. Autor bakalářské práce, který je zároveň i zaměstnancem firmy Safran Cabin, hodnotí komunikaci ve firmě jako dobrou, i přesto však podal návrh na možnosti jejího vylepšení. Dále také z rozhovoru vyplynulo, že pro budování přívětivého klimatu na pracovišti přispívá setkání zaměstnanců mimo pracovní prostředí, meetingy se zaměstnavatelem, dobré rozložení týmů a pracovní benefity.

Bakalářská práce si kladla za cíl vysvětlit pojmy týkající se sociálního klimatu na pracovišti a následně jasně přenést tyto poznatky do praktické části, aby se obsah celé práce propojil a dával dohromady komplexní celek. V samotném zhodnocení je taktéž autorovo doporučení pro praxi, konkrétně na zlepšení interpersonálních vztahů s důrazem na komunikaci zaměstnanců pomocí častějších teambuildingů a meetingů.

V kapitole zhodnocení autor odpovídá na všechny předem stanovené výzkumné otázky.
Dále autor popisuje další možné rozšíření výzkumné části.

Seznam použitých zdrojů

- Armstrong, M. (1999). *Personální management*. Praha: Grada Publishing.
- Armstrong, M. (2002). *Řízení lidských zdrojů*. Grada Publishing.
- Armstrong, M. (2007). *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing
- Arnold, J., & Robertson, I. T., & Cooper, C. L. (1991). *Work Psychology*. London: Pitman.
- Bartoňková, H., & Šimek, D. (2002). *Andragogika: studijní texty pro distanční studium*. Univerzita Palackého.
- Bednář, V. (2013). *Sociální vztahy v organizaci a jejich management*. Praha: Grada Publishing
- Bedrnová, E., & Nový, I. (2002). *Psychologie a sociologie řízení*. Management Press.
- Bedrnová, E., Nový, I. (1998). *Psychologie a sociologie řízení*. Praha: Management Press.
- Bělohávek, F. (1996). *Organizační chování*. Olomouc: Rubico.
- Bělohávek, F., Košťan, P., & Šuleř, O. (2006). *Management*. Praha: Computer Press.
- Bláha, J., Mateciuc, A., & Kaňáková, Z. (2005). *Personalistika pro malé a střední firmy*. CP Books.
- Cejthamr, V. & Dědina, J. (2010). *Management a organizační chování*. Praha: Grada Publishing.
- Eger, L., & Egerová, D. (2022). *Základy metodologie výzkumu*. Západočeská univerzita v Plzni.
- Fishbein, M., & Ajzen, I. (1975). *Víra, postoj, úmysl a chování: Úvod do teorie a výzkumu*. Addison-Wesley.
- Geist, B. (1992). *Sociologický slovník*. Praha: Victoria Publishing.
- Giddens, A. (1999). *Sociologie*. Praha: Argo
- Gigalová, V. (2013). *Řízení lidských zdrojů pro sociální pracovníky*. Univerzita Palackého
- Grecmanová, H. (2008). *Klima školy*. Olomouc: Hanex.
- Halberštát, L. (2004). *Organizační chování*. Praha: VŠJAK.
- Halbrštát, J. (2018). *Vysoká fluktuace násobí problémy firem s nedostatkem zaměstnanců. Vyplatí se hlavně věnovat nováčkům*. Dostupné 13. 6. 2018 z: <https://logistika.ekonom.cz/c1-66167040-vysoka-fluktuace-nasobi-problemy-firem-s-nedostatkem-zamestnancu-vyplati-se-hlavne-venovat-novackum>
- Hayesová, N. (2013). *Základy sociální psychologie*. Portál.
- Hladký, A., & Židková, Z. (1999). *Metody hodnocení psychosociální pracovní zátěže: metodická příručka*. Praha: Karolinum.
- Havlíková, M. & Kolář, M. (2001). *Sociální klima v prostředí základních škol ČR*. Praha: MŠMT ČR.

- Helus, Z. (2007). *Sociální psychologie pro pedagogy*. Praha: Grada.
- Jermář, M., & Egerová, D. (2014). *Psychologie v organizační a ekonomické praxi*. Západočeská univerzita v Plzni.
- Kocianová, R. (2006). *Organizační klima a pracovní spokojenost*. Univerzita Karlova v Praze.
- Kocianová, R. (2010). *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada.
- Kollárik, T. (2002). *Sociálna psychológia práce*. Bratislava: Univerzita Komenského.
- Kořínková, A. (2022). *Data z trhu práce – červen 2022*. Dostupné 30. 6. 2022 z: <https://www.edumama.cz/clanky/data-z-trhu-prace-cerven-2022>
- Koubek, J. (2001). *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Management Press.
- Koubek, J. (2011). *Personální práce v malých a středních firmách*. Grada Publishing.
- Kroupa, A., Kyzlinková, R., Dokulilová, L., & Soukup, T. (2007). *Spokojenost zaměstnanců – Manuál pro měření a vyhodnocení úrovně spokojenosti zaměstnanců*. Praha: VÚPSV.
- Kubátová, H. (2006). *Metodologie sociologie*. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci.
- Litwin, G. H. & Stringer, R. A. (1968). *Motivation and Organizational Climate*. Boston: Harvard Business School.
- Lukášová, R. Nový, I. (2004). *Organizační kultura*. Praha: Grada.
- Michalík, H. (2010). *Kultura a komunikace v podnikovém prostředí*. Výzkumný ústav bezpečnosti práce.
- Pauknerová, D. (2006). *Psychologie pro ekonomy a manažery*. Grada Publishing.
- Pauknerová, D. (2012). *Psychologie pro ekonomy a manažery*. Grada Publishing.
- Petrusek, M., Vodáková, A., & Maříková, H. (1996). *Velký sociologický slovník*. Praha: Karolinum.
- Plamínek, J. (2007). *Tajemství motivace: jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali*. (1. vyd.) Praha: Grada
- Práško, J., & Prášková, H. (2007). *Asertivou proti stresu*. Grada, Praha.
- Provazník, V., & Komárková, R. (1996). *Motivace pracovního jednání*. (1.vyd.) Praha: VŠE
- Řezáč, J. (1998). *Sociální klima ve školní třídě*. Brno: Paido.
- Stýblo, J. (2013). *Leadership v organizaci*. Praha: Ústav práva a právní vědy.
- Světlík, J. (2009). *Marketingové řízení školy*. Praha: Wolters Kluwer ČR.
- Štikar, J., Rymeš, M., Riegel, K., & Hoskovec, J. (2003). *Psychologie ve světě práce*. Praha: Karolinum.
- Šugut, Z. (2004). *Firemní kultura a lidské zdroje*. Praha: Aspi.
- Tyson, S., & Jackson, T. (1997). *Organizační chování*. Praha: Grada Publishing.
v Olomouci.

Microsoft OneNote (2024). *Produkty*. Dostupné 1. 4. 2024 z <https://www.microsoft.com/cs-cz/microsoft-365/onenote/digital-note-taking-app>

Microsoft Teams (2024). *Produkty*. Dostupné 1. 4. 2024 z <https://www.microsoft.com/cs-cz/microsoft-teams/small-medium-business>

Ministerstvo spravedlnosti České republiky (2024). *Výpis z obchodního rejstříku: Safran Cabin CZ s.r.o. C 13978 vedená u Krajského soudu v Plzni*. <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma.vysledky?subjektId=168379&typ=PLATNY>

Safran Cabin (2024). *Aktuality*. Dostupné 1. 4. 2024 z <https://www.delamedoletadel.cz/>

Safran Group (2024). *Group*. Dostupné 1. 4. 2024 z <https://www.safran-group.com/>

SolidWorks (2024). *Navrhování a vývoj výrobků*. Dostupné 2. 4. 2024 z <https://www.solidworks.cz/domain/design-engineering>

Seznam tabulek

Tab. 1: Základní údaje o společnosti.....	33
---	----

Seznam obrázků

Obrázek 1 Prostředí organizace	17
Obrázek 2 Proces motivace.....	27
Obrázek 3 Maslowova teorie hierarchie potřeb	28
Obrázek 4 Montáž kuchyní v Plzni.....	34
Obrázek 5 Logo společnosti Safran	35
Obrázek 6 Struktura organizace.....	36
Obrázek 7 Strmá struktura	37
Obrázek 8 Struktura inženýringu v Plzni.....	38
Obrázek 9 Rozdělení inženýringu.....	39
Obrázek 10 SolidWorks.....	43
Obrázek 11 Kompozitní materiály.....	49
Obrázek 12 Kancelář konstrukce	52

Abstrakt

Ryba, J. (2024). *Sociální klima na pracovišti* [Bakalářská práce, Západočeská univerzita v Plzni].

Klíčová slova: sociální klima, velký podnik, projektový tým, organizace, pracovní výkonnost

Tato bakalářská práce se zaměřuje na sociální klima na pracovišti a jeho nejdůležitější aspekty. Teoretická práce vysvětluje a popisuje jednotlivá témata jako jsou vztahy na pracovišti, vnímání lidí či motivaci a jejich charakterizaci. Praktická část si kladla za cíl představit a identifikovat faktory, které ovlivňují sociální klima na pracovišti. Výzkumné šetření bylo provedeno ve společnosti Safran Cabin s.r.o., přičemž sběr dat byl proveden za pomoci polostrukturovaného rozhovoru s vedoucím inženýringu. Hlavní výstup této bakalářské práce je analyzovat, zda má příznivé sociální klima dopad na efektivitu zaměstnanců. Dále, zda špatné vztahy se stresem na pracovišti a rozložení organizace ovlivňují klima. V samotném závěru je shrnutí celé práce i s autorovo doporučením a také možné rozšíření výzkumné části.

Abstract

Ryba, J. (2024). *The social climate of the office* [Bachelor Thesis, University of West Bohemia].

Key words: social climate, large enterprise, project team, organization, work performance

This bachelor's thesis focuses on the social climate in the workplace and its most important aspects. The theoretical work explains and describes individual topics such as relationships at the workplace, people's perception or motivation and their characterization. The practical part aimed to present and identify factors that influence the social climate at the workplace. The research investigation was carried out at Safran Cabin s.r.o., while data collection was carried out using a semi-structured interview with the head of engineering. The main output of this bachelor thesis is to analyze whether a favorable social climate has an impact on the efficiency of employees. Further, whether poor relationships with workplace stress and organizational layout influence climate. In the very conclusion, there is a summary of the entire work, including the author's recommendation, as well as a possible expansion of the research part.