

Univerzita Karlova  
Pedagogická fakulta  
Katedra psychologie

DIPLOMOVÁ PRÁCE

**Komplexita sociální identity ve vztahu k self-efficacy: analýza významu  
hierarchie ve firemním prostředí**

Complexity of social identity in relation to self-efficacy: analysis of hierarchy  
significance within a corporate environment

Bc. Lucie Křížová

Vedoucí práce: PhDr. Mgr. David Heider, Ph.D.

Studijní program: Psychologie

Studijní obor: Psychologie

2023

Odevzdáním této diplomové práce na téma Komplexita sociální identity ve vztahu k self-efficacy: analýza významu hierarchie ve firemním prostředí potvrzuji, že jsem ji vypracovala pod vedením vedoucího práce samostatně za použití v práci uvedených pramenů a literatury. Dále potvrzuji, že tato práce nebyla využita k získání jiného nebo stejného titulu.

Ústí nad Labem, 3.12.2023



Na tomto místě bych chtěla poděkovat PhDr. Mgr. Davidovi Heiderovi, Ph.D. za jeho pomoc, ochotné vedení této práce a jeho cenné rady. Děkuji také všem respondentům

## **ABSTRAKT**

V této práci se zabýváme komplexitou sociální identity ve firemním prostředí a jejím vlivem na vnímanou vlastní účinnost jedinců. Na tento vztah nahlížíme v kontextu firemní hierarchie dvou identifikovaných skupin, a tedy skupinou BO (netechničtí a podpůrní experti) a skupinu FO (techničtí a businessoví experti), přičemž vnímaná prestiž skupin odpovídá rozdělení na skupinu s vyšším statusem (high-status group) FO a skupinu s nižším statusem (low-status group) BO. V teoretické části se zabýváme vymezením základních pojmů pro lepší uvedení do kontextu předkládané problematiky, jako je například teorie sociální identity, teorie sebe-kategorizace, vymezení skupin na in-group a out-group či statusové postavení skupin. Cílem snažení bylo zjistit, jaký je vztah mezi mírou identifikace s in-group a vnímanou self-efficacy, jak se projevuje vztah mezi identifikací s firmou jako celkem a vnímanou self-efficacy v kontextu low-status / high-status group a jaký je vztah mezi identifikací jedince s in-group a jeho identifikací s whole-group. Za tímto účelem bylo provedeno dotazníkové šetření v konkrétní firmě (N=64), za pomoci metod sledujících subjektivní vnímání sebe sama v meziskupinové situaci a pocit vnímané self-efficacy. Získaná data následně podrobujeme statistickému rozboru a jeho následné analýze, abychom mohli získaná zjištění interpretovat v uvedeném kontextu. Výsledky našeho bádání předkládáme v empirické části této práce, kde rovněž leží naše hlavní těžiště.

## **KLÍČOVÁ SLOVA**

sociální identita; in-group identifikace; inter-group kontext; self-kategorizace; self-efficacy; hierarchie ve firemním prostředí

## **ABSTRACT**

In this paper, we examine the complexity of social identity in the corporate environment and its impact on individuals' perceived self-efficacy. We explore this relationship within the framework of a corporate hierarchy consisting of two identified groups: the BO group (non-technical and support experts) and the FO group (technical and business experts). The perceived prestige of these groups corresponds to a division between the high-status FO group and the low-status BO group.

In the theoretical section, we discuss the definition of basic concepts to better contextualize them within the present issue. These concepts include social identity theory, self-categorization theory, the definition of in-group and out-group, and the status of groups. The aim of this endeavor was to investigate the relationship between the degree of identification with the in-group and perceived self-efficacy, how the relationship between identification with the firm as a whole and perceived self-efficacy manifests in the context of low-status/high-status groups, and the relationship between an individual's identification with the in-group and their identification with the whole group.

To achieve this, we conducted a questionnaire survey in a specific firm (N=64), using methods that track subjective self-perception in an intergroup situation and perceived self-efficacy. The collected data were subjected to statistical analysis and subsequent interpretation within the provided context. We present the results of our research in the empirical section of this paper, where our primary focus also lies.

## **KEYWORDS**

social identity; in-group identification; inter-group context; self-categorization; self-efficacy; hierarchy in the corporate environment

## Obsah

Úvod.....	7
Teoretická část.....	9
1 Sociální identifikace.....	9
1.1 Teorie sociální identity.....	9
1.1.1 Teorie sebe-kategorizace.....	10
1.1.2 Ingroup a Outgroup.....	11
1.1.3 Sociální statusy skupin.....	13
2 Self-efficacy.....	17
2.1 Definice pojmu.....	17
2.2 Východiska.....	18
3 Sociální identifikace a self-efficacy.....	20
Empirická část.....	22
4 Cíl výzkumu.....	22
4.1 Výzkumné otázky a hypotézy.....	22
4.1.1 Vztah mezi identifikací se sub-group a self-efficacy.....	22
4.1.2 Vztah identifikace s firmou a self-efficacy.....	22
4.1.3 Komplexita sociální identity.....	23
4.2 Výzkum ve vybrané firmě a etické aspekty.....	23
4.3 Charakteristika firmy.....	24
4.3.1 Firemní struktura.....	24
5 Metodologie.....	28
5.1 Použité metody.....	28
5.1.1 Overlap of Self, Ingroup, and Outgroup Scale.....	28

5.1.2	General Self-Efficacy Scale.....	32
5.2	Popis souboru.....	34
5.3	Sběr dat.....	34
6	Výsledky.....	36
6.1	Deskriptivní statistiky.....	36
6.1.1	Korelace.....	39
6.2	Výsledky testování hypotéz.....	43
6.3	Interpretace výsledků.....	45
6.3.1	Sociální identita ve vztahu k self-efficacy.....	45
6.3.2	Komplexita sociální identity ve firmě.....	51
7	Diskuze.....	61
	Závěr.....	64
	Seznam použitých informačních zdrojů.....	67



## Úvod

Každý z nás je součástí několika sociálních skupin. Některé jsou více uvědomované a členství v nich je dobrovolné, některé si uvědomujeme méně často, přestože na nás mají významný vliv a členství v nich jsme si záměrně nevybírali. Vliv našich sociálních identit na naše chování je jistě nezanedbatelný. Internalizujeme si normy, hodnoty, postoje a vzorce chování našich skupin a více či méně vědomě se řídíme v souladu s očekáváním, která jsou na nás v důsledku vnímání sociálních skupin kladena. Členství ve skupinách a z nich odvozené části naší identity přímo ovlivňují naše sebepojetí. Některá jsou zdrojem pozitivních představ o nás samých, některá už méně a je často zapotřebí zaujmout strategie k vybalancování sociálních vlivů. Kolikrát jsme za svůj život slyšeli výroky typu *Jsme tím, kým se obklopujeme*. Jak je to se skupinami, kterými se obklopujeme poměrně velkou částí našich bdělých životů – skupinami v práci? Jak na nás působí struktury ve firmách, jejichž jsme součástí, a jak tyto struktury vzájemně interagují?

Jedním z předmětů našeho zkoumání, před kterým právě stojíte, je identifikace se skupinami v pracovním prostředí. V práci se zabýváme tím, jak se identifikace se skupinami projevuje v meziskupinových chováních, jak na nás identity působí a jakými mechanismy jsou opředeny spletité sítě sociálních vazeb. Předkládáme výzkum provedený v konkrétní firmě, ve kterém sledujeme míry identifikace s jejími dvěma asymetricky postavenými skupinami a s firmou samotnou. Mimo to sledujeme pocit vnímané self-efficacy a snažíme se najít souvislost se zmíněnou identifikací. Self-efficacy na pracovišti je totiž důležitou výbavou, která má vliv na to, jak se nám daří pracovní nároky zvládat. Je to faktor přímo související s kvalitou práce, ale také s profesním rozvoje. Jak může naše identifikace s firmou, potažmo jejími skupinami, ovlivňovat pocit naší self-efficacy? Na tuto a další otázky týkající se skupinových dynamik ve firmě se budeme na následujících stránkách snažit nalézt odpověď.

Za tímto účelem jsme provedli dotazníkové šetření ve zmíněné firmě, které jsme rozeslali mezi její zástupce (N=64). Ti byli rozděleni na základě své příslušnosti k high-status group – skupině s vyšším statusem – *technických a businessových expertů* (v práci zkráceně FO, N=50) a příslušnosti k low-status group – skupině s nižším statusem – *netechnických a podpůrných expertů* (v práci zkráceně BO, N=14). Předmětem dotazníků

bylo zjistit za pomoci škál sledujících subjektivní vnímání sebe sama v meziskupinové situaci, jak moc se s danými skupinami jednotliví participantů identifikují, a za pomoci škály sledující vnímanou vlastní účinnost ověřit její míru u každého jednotlivce.

Budou nás zajímat otázky týkající se vztahu mezi mírou identifikace s in-group (vlastní skupinou) a vnímanou self-efficacy, jaký vztah má k self-efficacy identifikace s firmou jako celkem, a jak funguje identifikace s ingroup v souvislosti s identifikací jedince s firmou.

Tyto otázky nás budou zajímat v kontextu hierarchického postavení sledovaných skupin a budeme se zabývat tím, jak tyto vnímané prestiže ovlivňují naše zkoumané atributy.

V teoretické části si stručně představíme zmiňované koncepty, abychom čtenáře uvedli do naší problematiky, kterou poté v empirické části rozebíráme na základě získaných dat a analyzovaných výsledků.

## **Teoretická část**

V této kapitole si představíme základní teoretické pojmy a východiska, na kterých budeme stavět svoje empirické bádání. Skládá se ze tří částí, první z nich se věnuje sociální identifikaci, kde si představíme nejvýznamnější teorie v této oblasti, druhá část nám přiblíží termín self-efficacy. V poslední části spojíme oba koncepty do kapitoly, která se nám pokusí nastínit jejich souvztažnost.

### **1 Sociální identifikace**

Sociální identifikace je klíčovým pojmem v oblasti sociální psychologie, který zkoumá, jak jednotlivci začleňují sami sebe do různých sociálních skupin a jakým způsobem to ovlivňuje jejich chování, postoje a vnímání světa kolem nich. Tento proces zahrnuje přijímání a internalizaci charakteristik a hodnot dané sociální skupiny, což vede k vytváření identity spojené s touto skupinou.

Může probíhat na různých úrovních, od individuální identifikace s rodinou a skupinou přátel až po širší sociální kategorie, jako jsou národnostní nebo kulturní skupiny.

Sociální identifikace také může přinášet mnohé pozitivní aspekty, například pocit bezpečí a podpory nebo zvyšování sebedůvěry, které jednotlivci díky sounáležitosti se svou sociální skupinou získávají.

Sociální identifikace však také vede k rozdělování na "my" a "oni" ve společnosti. Tak sice může docházet k posilování sounáležitosti uvnitř skupiny, ale zároveň k vytváření stereotypů a předsudků vůči těm, kteří jsou vnímáni jako "cizí" nebo "jiní". Tyto dynamiky pak mohou ovlivňovat sociální interakce na různých úrovních.

#### **1.1 Teorie sociální identity**

V sedmdesátých letech minulého století představil Henri Tajfel teorii sociální identity (Social Identity Theory, SIT), která zkoumá, jak jednotlivci formují svoji identitu v sociálním kontextu, a to na základě skupin, kterých je jedinec součástí. Dále vysvětluje, jak to může ovlivňovat jedincovo chování, a také vzájemné meziskupinové dynamiky.

Myšlenky kolem SIT vzešly z pole meziskupinových vztahů, ale také rozličných oblastí jako postoje a chování, kolektivní chování, skupinová koheze, výkon a rozhodování, leadership, sociální vlivy a stereotypizace (Brown, 2000).

Teorie se vyvinula na základě řady studií, často nazývaných studie minimálních skupin, které Tajfel a jeho kolegové v 70. letech provedli. Účastníci studie byli zařazeni do skupin, které byly navrženy tak, aby byly co nejvíce libovolné a bezvýznamné. Když potom byli požádáni, aby přidělili body ostatním účastníkům výzkumu, systematicky přidělovali více bodů členům svojí vlastní skupiny než členům druhé skupiny.

Tyto studie byly mj. interpretovány tak, že pouhé zařazení jednotlivců do skupin může být dostatečné k tomu, aby o sobě a ostatních přemýšleli z hlediska příslušnosti ke skupině, a nikoli jako o samostatných jedincích (Tajfel, 1971).

Tajfel (ve spolupráci se svým studentem Johnem Turnerem) tvrdil, že lidská interakce se pohybuje na škále od čistě interpersonální na jedné straně k čistě mezi-skupinové na straně druhé. Čistě interpersonální interakce (kterou autoři považovali za vzácnou) zahrnuje jedince, kteří se vzájemně chovají pouze jako jednotlivci, bez vědomí sociálních kategorií. Naopak čistě mezi-skupinová interakce je taková, ve které lidé vzájemně komunikují pouze jako zástupci svých skupin, a kde jsou individuální vlastnosti jedince přebyty významem jeho členství ve skupině. Umístění na spektru mezi interpersonální a mezi-skupinovou interakcí potom určuje to, jak se lidé vidí navzájem ale také sebe sama. Na interpersonálním konci spektra bude většina jedincova sebepojetí zahrnovat postoje, vzpomínky, chování a emoce, které ho definují jako idiosynkratickou osobu, odlišnou od ostatních jednotlivců (jeho „osobní identita“). Na mezi-skupinovém konci spektra bude sebepojetí většinou zahrnovat jedincovu „sociální identitu“, definovanou jako ty aspekty obrazu jedince o sobě, které vycházejí ze sociálních kategorií, do kterých patří, a také emocionální a hodnotící důsledky tohoto členství ve skupině (Hornesey, 2008).

### **1.1.1 Teorie sebe-kategorizace**

Turner (a spoluautoři) po Tajfelově smrti přidali k SIT další separátní teorii, kterou označujeme jako teorii sebe-kategorizace (Self-categorization Theory, SCT) (Turner et al., 1987). Namísto toho, aby viděli interpersonální a mezi-skupinové dynamiky jako opačné konce bipolárního spektra, zastánci SCT charakterizovali identitu jako působící na různých

úrovních. Turner a jeho kolegové označili tři takové úrovně, které jsou pro sebepojetí důležité: nadřazená kategorie sebe jako lidské bytosti (neboli *lidská identita*), střední úroveň sebe jako člena své sociální skupiny (ingroup), definované v protikladu k ostatním skupinám lidí (outgroup) (*sociální identita*) a podřazená úroveň osobních sebepojetí založených na interpersonálních srovnáních (*osobní identita*). Předpokládá se také, že existuje „funkční antagonismus“ mezi těmito úrovněmi sebe-definování, takže s tím, jak jedna úroveň získává na významu, ostatní úrovně na něm naopak ztrácejí (Hornsey, 2008). Podle SCT existuje velké množství sociálních identit, ke kterým má jedinec přístup. To, která zrovna bude tvořit základ pro sebepojetí, vychází z jejich dostupnosti v daný moment. Mohou být tedy nahodile dostupné, pokud jsou obsaženy v konkrétní situaci, anebo konstantně dostupné, pokud jsou častěji aktivovány a lidé jsou motivováni je používat (Oakes, 1987). Teorie, stejně jako SIT, vychází ze studií minimálních skupin. SIT v nich hledá odpověď na otázku, proč dochází k intergroup diskriminaci a přilepšování vlastní skupině. SCT však hledá vysvětlení toho, proč se participanti v první řadě s těmito minimálními skupinami vůbec identifikují. Zabývá se předpoklady, které se týkají sebepojetí a kognitivní reprezentace sebe sama (tj. *sebe-kategorizace*). Vysvětluje, jak se shluk jednotlivců transformuje do psychologické skupiny a následky této transformace (skupinová koheze, kooperace, společný účel). SCT také odhaluje, že lidská mysl je stavěná pro společenství (Reynolds, 2017).

### **1.1.2 Ingroup a Outgroup**

V rámci SIT označujeme skupinu, s níž se jednatel identifikuje, jako „ingroup“, zatímco označení „outgroup“ se vztahuje na skupiny, s nimiž se jedinec neidentifikuje. Teorie tvrdí, že lidé mají přirozenou tendenci vnímat svou ingroup v pozitivním světle, zatímco k outgroups zůstávají neutrální nebo k nim mohou mít dokonce negativní postoje. Existují však také výzkumy (Milner, 1975; Giles & Powesland, 1976 in Tajfel & Turner, 1979), které ukazují, že minoritní nebo podřízené skupiny a jejich členové často „snižují“ svou vlastní skupinu – ingroup a naopak projevují pozitivní postoje vůči dominantní outgroup.

Zajímavým tématem v této oblasti je vztah ingroup upřednostňování a outgroup diskriminace. Spoustu autorů tyto dva fenomény chápe jako dvě strany jedné mince, tedy

že upřednostňování vlastní skupiny na jedné straně má za následek hostilnější chování vůči těm, kteří do ní nepatří (outgroup) (Sherif, 1966). Toto negativně reciproční pojetí bývá aplikováno i na spojení *podobnost-odlišnost*. Podle něj s rostoucí podobností v rámci skupiny roste odlišnost mezi skupinami. Tato přesvědčení vedou k perspektivě, ve které jsou pozitivní vazby a pocity vůči ingroup dosaženy skrz distancování a negativní postoje vůči odpovídajícím outgroup. Jak tvrdí Brewer (1999), jistě bychom našli spoustu situací, kde tento bipolární princip platit bude. Zároveň však existuje spousta empirických a teoretických podkladů, které ukazují, že taková reciprocita nemusí být nutně nevyhnutelná ba dokonce ani běžná. Allport (1954) se také například zabýval mj. tím, že vazba k ingroup nesouvisí nutně s hostilitou vůči outgroup. Diskriminace může být výsledkem čisté ingroup preference, a to bez přítomnosti jakýkoliv negativních pocitů nebo hostilitě vůči outgroups. A také naopak, může být způsobena čistě nepřátelstvím vůči outgroup, bez jakékoliv vazby nebo loajalitu své vlastní ingroup. Brewer dále tvrdí, že předsudky, hostilita a nenávisť vůči konkrétním sociálním skupinám bez nějaké ingroup identifikace nebo benefitu není záležitostí meziskupinového chování. Namísto toho se podle něj jedná o individuální postoje. Například záštiplné formy předsudků a rasismus spíše tedy představují hostilitu vůči outgroup, než ingroup upřednostňování.

Tendence upřednostňovat ingroup před outgroup se označuje jako „ingroup bias“ a je projevována v hodnocení a chování jejích členů (Tajfel & Turner, 1979). Samotná kategorizace je často dostačující pro ingroup bias, kdy není třeba žádných předchozích meziskupinových konfliktů, negativních stereotypizací druhých skupin či osobnostních charakteristik (Bettencourt, 2001). K vysvětlení tohoto efektu navrhl Tajfel (1972) potřebu pozitivní sociální identity jako základního motivačního mechanismu zodpovědného za ingroup bias. Tvrdí, že sociální identifikace je důležitou součástí sebepojetí, a protože lidé usilují o pozitivní sebepojetí, jsou motivováni pozitivně hodnotit své sociální skupiny ve srovnání s jinými skupinami. To znamená, že ingroup bias vyplývá z posloupnosti *sociální kategorizace, sociální identifikace a srovnávání sociálních skupin*, které jsou poháněny tlakem na pozitivní odlišení vlastní skupiny od relevantních skupin mimo ni (Turner, 1999).

Podle SIT se ingroup snaží nejen o rozlišení od outgroup, ale i o pozitivní odlišnost. Skupiny si váží takových svých charakteristik nebo úspěchů, ve kterých se vidí být lepší než outgroups. Stejně tak se snaží o pozitivní srovnání v dimenzích, kterých si cení. Teorie předpokládá, že motivací tohoto pozitivního odlišení se je dosažení, udržení nebo posílení pozitivní sociální identity a tím i pozitivního sebehodnocení.

### **Teorie komplexity sociální identity**

Komplexnost sociální identity (Roccas & Brewer, 2002) se vztahuje ke způsobu, jakým jedinci subjektivně reprezentují vztahy mezi svými několika ingroup členstvími. Jedinci s nízkou komplexitou sociální identity vnímají své ingroups jako vysoce překrývající se a konvergentní, zatímco jedinci s vysokou komplexitou vidí své různé ingroups jako odlišné a vzájemně se protínající.

Komplexní sociální identity, které zahrnují více protínajících se ingroups, jsou spojovány s nižším ingroup upřednostňováním a zvýšenou tolerancí a pozitivitou vůči ostatním outgroups. Je to proto, že přítomnost výrazné, atraktivní nadřazené kategorie, která zahrnuje všechny kombinace kategorií ingroup, usnadňuje komplexní reprezentaci vícero ingroups. Tím spíše je možné dosáhnout kognitivní rovnováhy i pokud jde o percepci outgroups (Brewer & Pierce, 2005).

### **1.1.3 Sociální statusy skupin**

Sociální statusy představují klíčový prvek v analýze lidské společnosti, neboť odrážejí složitý systém hodnocení a hierarchie vnímané prestiže mezi jednotlivými jedinci či skupinami. Tento fenomén vytváří jakousi mřížku, prostřednictvím níž lidé vnímají a zažívají své postavení v sociálním kontextu. Sociální statusy nejsou pouze předmětem individuálního vnímání, ale také reflektují struktury a normy společnosti, které formují a determinují sociální interakce.

Skupiny, které jsou považovány za podřízené, často internalizují toto své širší sociální ohodnocení a tuto méněcennost si jejich členové dále přenášejí do svého sebehodnocení či sebepojetí (Tajfel & Turner, 1979).

Podle teorie sociální identity (Tajfel & Turner, 1979) by mělo sociální srovnání mezi skupinami s nízkým a vysokým statusem přinést příznivé výsledky pro členy skupin s vysokým statusem. Toto srovnávání by mělo posílit nebo udržet pozitivní pocit z příslušnosti ke skupině s vysokým statusem. Naopak, pokud členové skupiny s nižším statusem při sociálním srovnávání uznají relativní nadřazenost jiné skupiny, jejich relativní postavení pravděpodobně nepřispěje k pozitivní sociální identitě (Tajfel & Turner, 1979). V takovém případě budou členové skupin s nízkým statusem motivováni přijmout některou z několika strategií k dosažení pozitivnější sociální identity, a to v závislosti na povaze sociální struktury (Tajfel, 1981).

Jednou z těchto strategií je snaha zlepšit pozitivitu vlastní sociální identity individuálním získáním členství ve skupině s vyšším statusem. Například učitel může dokončit magisterské studium a přijmout místo ředitele. Tato strategie však není životaschopnou alternativou, pokud je skupinový status stanoven ukazatelem, jako je například barva pleti.

Další strategie, nazývaná sociální kreativita, zahrnuje změnu dimenzí, v rámci kterých se meziskupinové srovnávání odehrává. Při použití této strategie mohou členové skupin s nízkým statusem provádět srovnání se skupinami s vyšším statusem na nových dimenzích, které přinášejí příznivější výsledky pro skupiny s nízkým statusem (viz také Lemaine, Kastersztejn & Personnaz, 1978). Například členové ekonomicky znevýhodněné skupiny se mohou snažit docílit pozitivního hodnocení tím, že srovnávají svůj kulturní a hodnotový systém s kulturním a hodnotovým systémem ekonomicky zvýhodněné out-group.

Dále mohou členové skupiny s nízkým statusem provádět sociální srovnání se skupinou, která má podobný status, a tak se vyhnout „podřadnému“ pohledu na vlastní skupinu. Například Afroameričané se mohou místo srovnávání s bělochy srovnávat s Portorikánci (Huddy & Virtanen, 1995).

Pozitivní skupinové odlišnosti mohou být dosaženy také prostřednictvím přímé kompetice s out-group s vyšším statusem, což vidíme například u hnutí za občanská práva, či ženská hnutí.

V návaznosti na původní studie minimálních skupin provedli Sachdev a Bourhis (1991) řadu studií, v nichž zkoumali, jak status a mocenské vztahy ovlivňují přidělování bodů



členům experimentálních ingroups a outgroups. Zjistili, že členové skupin s vysokým statutem projevují zvýhodňování ingroup, zatímco členové skupin s nízkým statutem projevují zvýhodňování outgroup. V jiné studii Reichl (1997) poukázal na to, že členové experimentálních skupin s nízkým statutem projevovali favorizování outgroup v oblastech souvisejících se statutem, ale favorizování ingroup v oblastech nesouvisejících se statutem. Ukazuje se tedy, že skupiny s nízkým statutem mají tendenci projevovat ingroup upřednostňování (*ingroup favoritism*) pouze v oblastech, které se statutem nesouvisejí. Tento obecný vzorec byl potvrzen v řadě přehledů a metaanalýz (Bettencourt et al., 2001).

S jiným pohledem na ingroup favoritismus přichází Rubin (2014). Podle něj členové skupin s nízkým statutem využívají ingroup favoritismus k tomu, aby jejich skupina byla buď stejně dobrá jako skupina s vysokým statutem, a nebo lepší než skupina s vysokým statutem. Ingroup favoritismus tedy může plnit různé funkce (Rubin, 2014).

Dalším zajímavým prvkem, který vyplývá z rozboru sociálních statusů, jsou stereotypy. Mnohé důkazy naznačují, že skupiny s vysokým společenským statutem jsou systematicky vnímány jako kompetentnější, zatímco skupiny s nižším statutem jsou často předmětem stereotypů spojených s vřelostí (Cuddy et al., 2008). Například Fiske et al. (2002) zkoumali stereotypy 23 sociálních skupin ve Spojených státech a zjistili, že 20 z nich bylo trvale vnímáno buď jako výrazně kompetentnější než vřelejší, což byly spíše skupiny s vyšším statutem, nebo výrazně vřelejší než kompetentní, což byly spíše skupiny s nižším statutem.

Výše zmiňované výzkumy vlivu skupinového statusu na identifikaci se však většinou zaměřovaly pouze na jednu ze skupin, jejichž členy lidé v daném okamžiku jsou. Studie odvozené z teorie sebekategorizace však ukazují, že identifikace se skupinou není konstantní a je silně ovlivněna sociálním kontextem (Turner et al., 1994). Je tedy pravděpodobné, že identifikace se skupinou je ovlivněna nejen statutem této skupiny, ale také statutem jiných skupin, které jsou pro jedince významné (Roccas, 2003).

Roccas předkládá tři modely současného členství ve více skupinách: (1) členství pouze ve skupinách s nízkým statutem, (2) členství v některých skupinách s vysokým statutem a v některých skupinách s nízkým statutem a (3) členství pouze ve skupinách s vysokým statutem.

Jedinci, kteří jsou členy pouze skupin s nízkým statutem, mají potíže s odvozením pozitivní sociální identity ze skupin, do nichž patří. Nemají však žádné alternativní zdroje, z nichž by mohli pozitivní sociální identitu čerpat. Proto se očekává, že jedinci, kteří jsou členy pouze ve skupinách s nízkým statutem, budou interpretovat atributy svých skupin způsobem, který by jim umožnil odvozovat z nich pozitivní sociální identitu: Je pravděpodobné, že budou své skupiny vnímat jako skupiny s vyšším statutem, než jaký ve skutečnosti mají, a budou se s nimi identifikovat (Roccas, 2003).

Jedinci, jejichž členství v některé skupině s nízkým statutem je doprovázeno členstvím v alespoň jedné skupině s vysokým statutem, mají alternativní zdroje, z nichž mohou čerpat pozitivní sociální identitu. V důsledku toho nejsou jejich nízkostatusové skupiny nezbytné pro uspokojení jejich potřeby pozitivní sociální identity a jejich charakteristiky mohou být vnímány relativně nezávadně. Očekává se tedy, že jedinci, kteří jsou členy skupin lišících se svým statutem, budou své skupiny s nižším statutem vnímat jako méně prestižní a budou se s nimi méně identifikovat ve srovnání s členy dvou skupin s nízkým statutem. Protože pouze některé skupiny, jejichž jsou členy, jsou možnými zdroji pozitivní odlišnosti, budou mít tyto skupiny obzvláště vysokou důležitost a budou vnímány jako s obzvláště vysokým statutem. Tím, že skupiny s vyšším statutem jsou vnímány jako vysoce prestižní a tím, že se s nimi silně identifikují, mohou členové skupin, které se liší svým statutem, vyrovnávat složky své sociální identity tak, aby maximalizovali jejich přínos pro sebeúctu.

Poslední skupinou jsou jedinci, kteří jsou členy pouze skupin s vysokým statutem. Ti mohou využívat všechny skupiny jako zdroje pozitivní sociální identity. Lze tedy předpokládat, že budou své skupiny vnímat jako vysoce postavené a budou se s nimi silně identifikovat, a tedy není důvod očekávat, že by se zde měly odehrávat podobné kompenzační procesy (Roccas, 2003).

Sociální statusy nejsou pouze pasivními odrazy vnímané prestiže, ale formují aktivní strategie jednotlivců k vyrovnání se s méněcenností a hledání pozitivní sociální identity. Tímto způsobem se otevírá okno do složitého světa sociálních interakcí, kde se dynamika statusů proplétá s individuálními i kolektivními identitami, ovlivňujícími způsob, jakým lidé vnímají sebe i své postavení ve společnosti.

## 2 Self-efficacy

Cílem této kapitoly je představit a poskytnout základní informace o konceptu self-efficacy, který je někdy v češtině překládán jako vlastní účinnost nebo sebe-účinnost. Pro účely této práce se však nebudeme vyhýbat ani originálnímu anglickému výrazu, jako tomu je i v mnoha dalších výzkumech z českého prostředí.

Termín je poprvé představen psychologem Albertem Bandurou (1977) a vztahuje se k přesvědčení jednotlivce o jeho schopnosti úspěšně provádět konkrétní činnosti nebo chování potřebné k dosažení požadovaných výsledků. Jinými slovy, jedná se o subjektivní přesvědčení, že jsem schopný dosáhnout toho, čeho dosáhnout chci. Tato myšlenka samozřejmě nebyla do té doby neznámá či neobjevená. Hlavní přínos Bandury v tomto ohledu bylo její zasazení do komplexní teorie lidského chování a konkrétní definování pojmu. Bandura ve své knize *Social Foundations of Thought and Action: A Social Cognitive Theory* (1986) rozvinul sociálně kognitivní teorii lidského fungování, která vychází z jeho dřívější teorie sociálního učení a z jeho průkopnického článku o self-efficacy (Bandura, 1977). Tuto práci završila v roce 1997 jeho kniha *Self-Efficacy: the Exercise of Control*.

Od jeho uvedení v sedmdesátých letech až po současnost se tomuto tématu věnuje mnoho výzkumného úsilí. Proč? Patrně se jedná o jednu z nejzákladnějších složek lidského úspěchu. Základním předpokladem teorie vlastní účinnosti je, že přesvědčení lidí o jejich schopnostech dosáhnout požadovaných účinků vlastním jednáním je nejdůležitějším faktorem, který určuje, jaké chování se lidé rozhodnou vykonávat a jak moc vytrvají ve svém úsilí tváří v tvář překážkám a výzvám (Bandura, 1997).

### 2.1 Definice pojmu

Self-efficacy se týká přesvědčení jednotlivců o jejich schopnosti zvládat náročné požadavky a vlastní fungování. Konstrukt self-efficacy odráží optimistickou víru v sebe sama, tj. přesvědčení, že člověk dokáže splnit obtížný úkol nebo se vyrovnat s nepřízní osudu v různých oblastech lidského fungování. Self-efficacy usnadňuje stanovení cílů a vytrvalost při čelení překážkám a zotavení se z neúspěchů. Lze ji považovat za faktor

odolnosti. Může řídit změny chování a podporovat optimální fungování (Schwarzer & Luszczynska, 2008).

Spolu s cíli, které si lidé stanovují, je sebeúčinnost jedním z nejsilnějších motivačních faktorů, které předpovídají, jak dobře bude člověk vykonávat téměř jakékoli úsilí (Heslin & Klehe, 2006). Vnímaná sebe-účinnost je tedy definována jako přesvědčení lidí o jejich schopnostech dosahovat určených úrovní výkonu, které mají vliv na události ovlivňující jejich život (Bandura, 1994).

## 2.2 Východiska

Bandura (1977) položil základy k pochopení zdrojů sebeúčinnosti. Identifikoval čtyři faktory, které mohou přispět k jejímu zvýšení: úspěchy ve výkony, zástupé zkušenosti, verbální přesvědčování a emocionální naladění. Jinými slovy, podle Bandury (1977) se sebeúčinnost posiluje, když má člověk osobní zkušenost s mistrovstvím v provádění daného chování, pozoroval (podobné) jiné osoby, které dané chování úspěšně provádějí, byl přesvědčen, že má potřebné schopnosti k provedení daného chování nebo má nízké stresové reakce a je pozitivně naladěn.

Sebeúčinnost má tři rozměry. *Velikost* se vztahuje k úrovni obtížnosti úkolu, o které je člověk přesvědčen, že jí může dosáhnout. *Síla* se týká toho, zda je přesvědčení o velikosti silné, nebo slabé. *Obecnost* označuje, do jaké míry je očekávání zobecněno napříč situacemi (Bandura, 1977). Bandura (1982) identifikoval čtyři informační podněty, které ovlivňují sebeúčinnost. Od nejvíce po nejméně vlivné jsou to aktivní zvládnutí, zástupná zkušenost, verbální přesvědčování a emocionální (fyziologické) vzrušení. Tyto podněty poskytují důležité údaje, ale podle Bandury je to kognitivní vyhodnocení a integrace těchto údajů, které nakonec určují vlastní účinnost.

Rozebreme si v následujících řádcích první dva. Zaprvé se ukázalo, že aktivní mistrovství, definované jako opakované výkonové úspěchy, zvyšuje sebeúčinnost více než ostatní druhy podnětů. Zvládnutí je usnadněno, když se postupnými úspěchy budují dovednosti, schopnosti zvládnání a expozice potřebné pro plnění úkolů. Přestože aktivní zvládnutí je silným posilovačem sebeúčinnosti, za určitých okolností, možná kvůli strachu nebo neschopnosti, se jedinci nemusí vystavit příležitostem k aktivnímu zvládnutí. Dále platí, že

zatímco pozitivní zkušenosti se zvládnutím zvyšují sebeúčinnost, negativní zkušenosti (neúspěchy) mají tendenci sebeúčinnost snižovat.

Za druhé, pokud není možné aktivní zvládnutí, může být prospěšná, i když o něco méně vlivná, zástupná zkušenost (modelování). Modelování je účinnější, když modelování uspějí po překonání obtíží, než když předvádějí zpočátku slabé výkony. Jeho účinky se také zvyšují, když modelované chování přináší jasné výsledky nebo důsledky a když existuje podobnost mezi subjektem a modelem z hlediska věku, schopností a dalších osobních charakteristik (Bandura, 1977).

### 3 Sociální identifikace a self-efficacy

Sociálně kognitivní teorie tvrdí, že část znalostí, které si jedinec osvojuje, může přímo souviset s pozorováním ostatních v kontextu sociálních interakcí, zkušeností a vnějších vlivů. Tuto teorii rozvinul Albert Bandura jako rozšíření své teorie sociálního učení. Teorie tvrdí, že když lidé pozorují model provádějící určité chování a důsledky tohoto chování, zapamatují si sled událostí a tyto informace používají k řízení následného vlastního chování.

Bandura ve své původní formulaci související teorie sociálního učení zahrnul pět konstruktů a do své konečné sociálně kognitivní teorie přidal sebeúčinnost (Bandura, 1986).

Jak jsme uváděli v předchozích kapitolách, existují čtyři faktory, které mohou přispívat k zvýšení sebeúčinnosti. Dle Bandury (1977) je posílena, pokud má člověk vlastní zkušenost s úspěchem při provádění daného chování; pozoroval ostatní (jemu podobné), jak dané chování úspěšně provádějí; je přesvědčen, že má potřebné schopnosti k provádění daného chování a je celkově pozitivně naladěn.

Toto pojetí rozšiřují autorky Guan a So, které do faktorů mající vliv na sebeúčinnost integrují právě teorii sociální identity (2016). Právě jeden z posilujících faktorů sebeúčinnosti nám umožňuje vyvozovat souvislost s teorií sociální identity, a tím je vnímaná podobnost s ostatními nebo členy skupiny. Jak naznačuje sociálně kognitivní teorie (Bandura, 1977), jednání jednotlivců může být ovlivněno pozorováním toho, jak je provádějí ostatní – zda za určité chování dostávají odměny nebo tresty – v kontextu sociální interakce. Proces sociálního učení je o to více usnadněn, pokud jedinci vidí *podobné* druhé úspěšně vykonávat dané chování (Bandura, 1977). Za předpokladu úspěšných výsledků platí, že čím větší podobnost mezi sebou a modelem jedinec vnímá, tím silněji věří, že má podobné schopnosti jednat tak, jak jednal model. To vede ke zvýšení přesvědčení o vlastní účinnosti (Bandura, 1994). Souvislost mezi sociální identitou a sebeúčinností je také podpořena teorií sociální identity. Vzhledem k tomu, že jedinci vnímají větší podobnost se členy ingroup než outgroup (Tajfel & Turner, 1979), očekává se, že silnější spojení s určitými skupinami bude souviset se silnějším přesvědčením, že mají podobné schopnosti jako ostatní členové této ingroup, a že jsou schopni vykonávat

stejné chování (Guan & So, 2016). Autorky výzkumu dále předpokládají, že jedinci, kteří mají silnější sociální identitu s danou skupinou, budou vnímat vyšší úroveň sociální podpory ze strany skupiny, a že tito jedinci, kteří vnímají větší sociální podporu ze strany skupiny, budou vnímat vyšší míru sebeúčinnosti při provádění chování prosazovaného touto skupinou. Za účelem ověření těchto hypotéz jejich studie zkoumala vliv sociální identity a vnímané sociální podpory na sebeúčinnost v kontextu řeckých organizací na veřejné univerzitě ve Spojených státech. Jejich tvrzení se jim podařilo v tomto výzkumu prokázat. Ten ukázal, že sociální identita zvyšuje sebeúčinnost při provádění zdravého chování (*health-related behavior*) podporovaného skupinou v důsledku zvýšeného pocitu podobnosti s úspěšnými modely ve skupině (Guan&So, 2016).

Další zajímavou prací, která přináší podporu teze, že sociální identita, respektive silná identifikace se skupinou, může vést k zvyšování vnímaného pocitu sebeúčinnosti je dílo Cohena & Syme (1985), ve kterém se zabývají právě vlivem sociální podpory. Autoři poukazují na fakt, že integrace jedince do sítě sociálních vztahů poskytuje jakousi zakotvenost v sociálním systému. To jedinci umožňuje získávat zpětnou vazbu od ostatních, což vede k pocitu stability, předvídatelnosti a kontroly nad vlastním životem. Což míří směrem k vlastní účinnosti. Zároveň zdůrazňují předpoklady, které vedou k efektivitě sociální podpory, a tím je podobnost mezi tím, kdo podporu přijímá a tím, kdo jí dává. Podle nich je pravděpodobnější, že jedinci budou poskytovat a přijímat sociální podporu, pokud budou obě strany vnímat sdílený pocit sociální identity (Cohen & Syme, 1985).

Z výše uvedeného nám tedy vyplývá několik faktorů vycházejících ze sociálních aspektů života jedince, které by se mohly podílet na jeho osobním vnímání pocitu sebeúčinnosti. Jedná se o možnost pozorovat druhé v úspěšnosti jejich chování, vnímaná podobnost s těmito druhými a sociální podpora. To je v kontextu firemního prostředí





## **Empirická část**

### **4 Cíl výzkumu**

Cílem této práce je systematicky prozkoumat a analyzovat vztahy mezi identifikací s in-group a out-group, identifikací s firmou jako celkem a vnímanou self-efficacy členů low-status a high-status skupin ve firemním prostředí. Současně se zaměříme na vnímané inter-group vzdálenosti. Hlavním účelem je poskytnout hlubší pochopení sociální dynamiky v prostředí vybrané Firmy a přispět k poznání v oblasti firemní identifikace a self-efficacy zaměstnanců. Tento výzkum by tak mohl sloužit k formulaci strategií, které mohou podporovat pozitivní firemní kulturu a efektivní pracovní prostředí pro různé skupiny zaměstnanců.

#### **4.1 Výzkumné otázky a hypotézy**

V souladu s cílem výzkumu byly formulovány konkrétní výzkumné otázky, které nás povedou k bližšímu zkoumání vztahů mezi identifikací s in-group a out-group, identifikací s firmou jako celkem a vnímanou self-efficacy členů low-status a high-status skupin ve firemním prostředí. Tyto otázky jsou podloženy hypotézami, které jsou dále podrobeny analýze a testování.

##### **4.1.1 Vztah mezi identifikací se sub-group a self-efficacy**

*I. Jaký je vztah mezi mírou identifikace s in-group a vnímanou self-efficacy?*

H0a: Mezi mírou identifikace s in-group a vnímanou self-efficacy u členů high-status group není statisticky významný vztah.

Hypotéza 1: Míra identifikace s in-group pozitivně koreluje s vnímanou self-efficacy u členů high-status group.

##### **4.1.2 Vztah identifikace s firmou a self-efficacy**

*II. Jak se projevuje vztah mezi identifikací s firmou jako celkem a vnímanou self-efficacy v kontextu low-status / high-status group?*

H0b: Mezi mírou identifikace s firmou a vnímanou self-efficacy u členů high-status group není statisticky významný vztah.

H0c: Mezi mírou identifikace s firmou a vnímanou self-efficacy u členů low-status group není statisticky významný vztah

Hypotéza 2a: Míra identifikace s firmou u členů high-status group bude korelovat s mírou vnímané self-efficacy.

Hypotéza 2b: Míra identifikace s firmou u členů low-status group bude korelovat s mírou vnímané self-efficacy.

#### **4.1.3 Komplexita sociální identity**

*III. Jaký je vztah mezi identifikací jedince s in-group a jeho identifikací s whole-group?*

H0d: Mezi identifikací s in-group a whole-group není u respondentů statisticky významný vztah.

Hypotéza 3: Identifikace jedince s jeho in-group bude v signifikantním vztahu s jeho identifikací s whole-group.

## **4.2 Výzkum ve vybrané firmě a etické aspekty**

Tento výzkum byl proveden v konkrétní firmě, kde je autorka součástí jejího týmu. Na tomto místě bychom chtěli zdůraznit, že tato skutečnost neměla žádný vliv na výsledky výzkumu a nevedla k manipulaci výsledků tak, aby byly pro firmu příznivé. Naopak, autorka vnímá zjištění a závěry z výzkumu jako přínosné a má záměr je využít k posílení pozitivních aspektů pracovního prostředí.

Etické zásady byly dodržovány po celou dobu výzkumu. Respektovali jsme soukromí respondentů a zacházeli s citlivými informacemi v souladu s etickými normami. Všichni účastníci byli informováni o účelu výzkumu, měli možnost dobrovolně se účastnit a měli zajištěnou anonymitu svých odpovědí.

Věříme, že získané informace mohou být využity k vylepšení pracovních podmínek a firemní kultury.

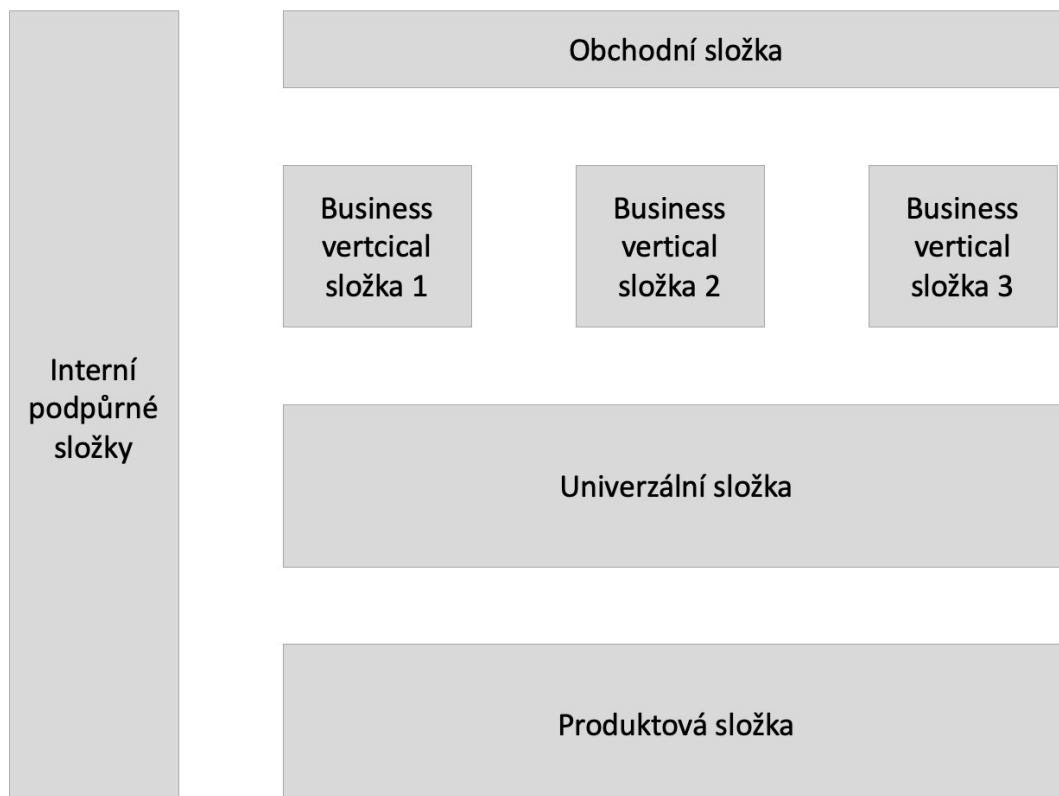
### **4.3 Charakteristika firmy**

Pro účely této práce a zachování anonymity budeme konkrétní firmu, ve které naše výzkumné snažení probíhalo, označovat jako F/firmu.

Firma, ve které se náš výzkum odehrává, je českou společností vzniklou poměrně nedávno, a to před sedmi lety. Za tu dobu stihla vyrůst na současných přibližně 150 zaměstnanců, které nyní tvoří nejen český tým, ale také kolegové ze zahraničí, kteří se k firmě připojují díky její akvizici nadnárodní korporátní společnosti. Specializuje se na konsultingové služby v oblasti dat a umělé inteligence, které poskytuje jiným firmám ze širokého spektra zaměření, či velikosti. Jedná se o služby, které mají za pomoci využití dat a umělé inteligence, vytvořit zisky a úspory dotyčným klientským firmám a celkově vylepšit jejich fungování a byznys. Klientům vytváří produkty a vlastní řešení na míru projektové týmy, které jsou složeny z odborníků z oblasti datové vědy, datového inženýrství a projektového řízení. Většina zaměstnanců tedy přichází z technických oborů univerzit, zaměřených na matematiku, statistiku a informační technologie. Sídlí v Praze, kde má své hlavní kanceláře. Firma umožňuje zaměstnancům práci z domova, a to v neomezené míře, stejně jako flexibilní pracovní dobu. Projektové týmy tedy mohou tvořit lidé z různých měst, kteří jsou ve spojení prostřednictvím online technologií, kdy druhým nejvíce zastoupeným městem je Brno (kde má firma k dispozici sdílené kanceláře).

#### **4.3.1 Firemní struktura**

Firma je charakteristická svojí snahou o co nejmenší míru autoritativního řízení a eliminaci hierarchie. V praxi je horizontálně a vertikálně členěná. Horizontály tvoří jednotlivé útvary, které mají společné to, že do nich patří konkrétní skupiny lidí. Jedním typem horizontál jsou businessové složky, které mají za úkol starat se o projekty pro klienty rozdělené vertikálně dle oblasti – retail, finance, nebo například výrobní závody. Další horizontální útvary jsou zaměřené na prodej a vztahy s partnery a interní podpůrné složky. Pro lepší představu a pochopení viz Obrázek 1.



*Obrázek 1- Firemní struktura*

Kromě jednotlivých složek, ve kterých je vždy určen její vedoucí, je ve firmě samozřejmě její zakladatel – CEO.

Složky popsané na Obrázku 1 se ve Firmě označují jako triby, a to podle pojmosloví z agilních metod projektování. Napříč jednotlivými složkami se utvářejí tzv. guildy, které shlukují zaměstnance z libovolných tribů, které spojuje expertíza v konkrétní oblasti, takže například guilda pro počítačové zpracování přirozeného jazyka, guilda pro projektové řízení, nebo guilda pro softwarové inženýrství.

Jak už jsme nastínili v předchozích řádcích, hlavní jednotkou jsou potom projektové týmy o velikosti 3-15 členů. V každém projektovém týmu je vedoucí týmu, který se stará o rozdělování práce, správnost technických postupů a pečuje o své členy. Celý tým potom pracuje na projektu, který má svého vlastníka z řad Firmy. Ten zajišťuje dodržování termínů, finančních budgetů, komunikaci s klientem na strategické úrovni.

Ve Firmě nechybí ani institut CTO (Chief Technical Officer).

Jak vidíme na Obrázku 1, ve Firmě máme ještě Interní podpůrné složky – jedná se o skupinu, která v sobě sdružuje týmy z oblasti financí, interního IT, personálního řízení, či péči o kanceláře.

Struktura firmy a její složení je stěžejní pro naše bádání, a proto si blíže rozebereme dvě hlavní skupiny pracovníků, které jsou předmětem této práce.

### **Interní podpůrné složky – BO**

Tuto skupinu budeme pro účely naší práce označovat zkráceně BO (od *BackOffice*) a řadíme do ní členy oddělení Interních podpůrných složek a některé členy z Obchodní složky. Historicky se jednalo o jednu skupinu vymezenou vnitřní strukturou, avšak tým zabývající se marketingem se od původního oddělení BackOffice odštěpil a přešel do Obchodní složky. Původní oddělení BackOffice potom změnilo název na Interní podpůrné složky. To, co však určuje tuto skupinu, není čistá příslušnost k jednotkám organizační struktury, nýbrž povaha jejich kontribuce a pracovního zařazení v rámci celé firmy. Jedná se o pracovníky, jejichž hlavní náplní nejsou úkoly spojené s přímou prací na projektech pro klienty firmy. Znamená to také, že se jedná o netechnické neboli non-tech pracovníky. Toto pojmosloví je v rámci Firmy poněkud problematické, protože nevystihuje přesnou povahu skupiny. V rámci BO totiž nacházíme také specialisty na interní IT, kteří jistě určitou technickou expertízou oplývají, potažmo jako ostatní členové BO – nedá se říct, že by kdokoliv z tohoto týmu byl čistě *netechnický*. Označení je však pro firmu užitečné pro odlišení od druhé a větší skupiny jejích pracovníků, kterou tvoří techničtí experti ve smyslu týmů pracujících na technických řešeních pro klienty firmy.

V rámci BO tedy najdeme celkem 17 lidí. Z toho je 14 zaměstnanců z Interních podpůrných složek a 3 zaměstnanci jsou z Obchodní složky. Jejich společným rysem tedy je, že se přímo nepodílejí na řešeních pro klienty, ale starají se o každodenní chod Firmy. Jedná se o experty z oblasti provozu, personálního řízení, financí, administrativní správy, péči o chod kanceláří a spokojenost zaměstnanců, interní IT podporu a marketing.

### **Technické a business složky – FO**

Druhou, početnější skupinu budeme pro účely práce nazývat FO (od *FrontOffice*). Do této skupiny patří všichni ti, kteří se svou prací přímo podílejí na řešeních pro klienty nebo na vývoji interního produktu. Znamená to, že do skupiny patří zaměstnanci ze zbylých složek firmy, tedy ze všech, kromě Interních podpůrných složek a části Obchodní složky. Jedná se o projektové manažery, technické architekty, obchodníky, datové vědce a inženýry, softwarové inženýry, machine learning inženýry atp. Do skupiny tedy patří přibližně 110 zaměstnanců z firmy, které ve Firemním pojmosloví označujeme také jako technické experty a manažery.

### **Low-status a high-status**

Rozdělení skupin na low-status a high-status bylo provedeno na základě znalosti Firmy a vzájemné dynamiky obou skupin. Jedním z faktorů ovlivňující postavení skupin je například míra věnované pozornosti či možnosti rozvoje a kariérního růstu, který je v rámci BO omezenější. Od FO skupiny se směrem k BO objevují postoje, které naznačují FO nadřazenost. Například pocit, že FO část firmy „musí vydělávat“ na BO část. Nebo že BO nepřináší do firmy zisky, netvoří ten business, takže jsou ti „ostatní“ v porovnání se zbytkem firmy. K rozdělení na low-status BO skupinu a high-status FO skupinu tedy docházíme na základě dlouhodobého pozorování a všeobecné rétoriky ve firmě.

## 5 Metodologie

### 5.1 Použité metody

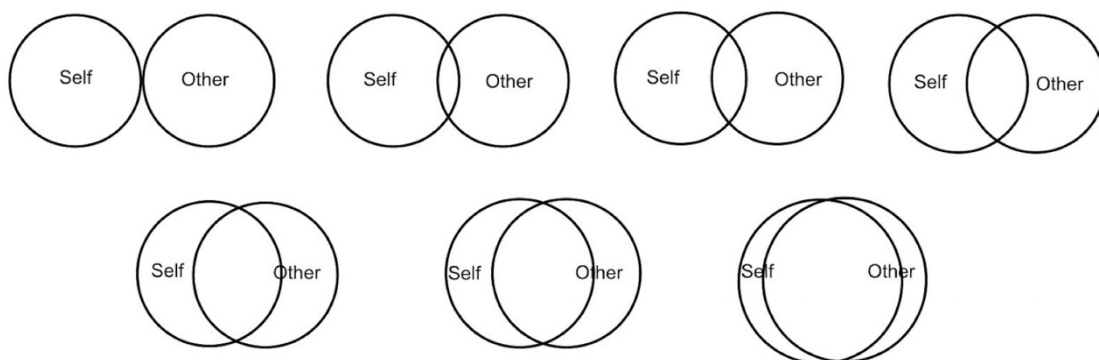
Data byla získána prostřednictvím dotazníku, který byl sestaven pro účely našeho bádání. Skádal se ze dvou metod, a to konkrétně z *Overlap of Self, Ingroup, and Outgroup (OSIO) Scale* (Schubert & Otten, 2002) a *General Self-efficacy Scale* (Schwarzer & Jerusalem, 1995). Jednotlivé složky si rozebereme v dalších podkapitolách. Dotazník se kromě již zmíněných metod dotazoval na pohlaví respondenta.

#### 5.1.1 Overlap of Self, Ingroup, and Outgroup Scale

Pro zjišťování vztahu ke skupinám jsme použili zajímavou metodu, která se v originále nazývá *Overlap of Self, Ingroup, and Outgroup Scale* (Schubert & Otten, 2002), nebo zkráceně OSIO. V naší práci budeme škálu označovat jako *OSIO* nebo *OSIO škála*.

Tato škála je určena k měření subjektivního vnímání sebe sama v meziskupinové situaci.

Jedná se o obrázkové měření, kdy formátem odpovědí jsou kružnicové diagramy. Autoři OSIO přitom vycházejí ze škály nazývané *IOS Scale: Inclusion of Other in the Self* (Aron et al., 1992). IOS škála si klade za cíl měřit interpersonální blízkost. Respondenti vybírají obrázek, který nejlépe popisuje jejich vztah z nabídky diagramů podobných Vennovým diagramům, přičemž každý z nich znázorňuje různé stupně překryvu dvou kruhů. Škála obsahuje celkem 7 variant, ze kterých respondent vybírá tu, která nejlépe popisuje jeho vztah s druhým, viz obrázek 2.

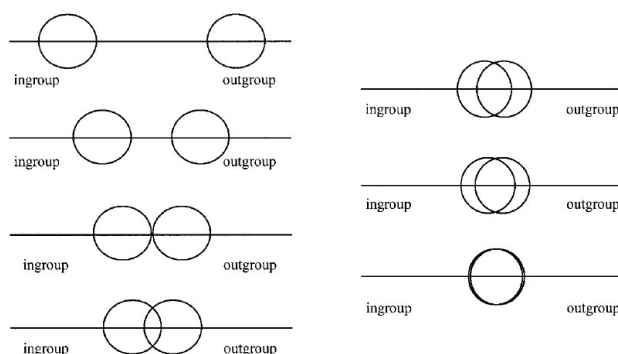


Obrázek 2 IOS Scale (Aron et al., 1992)

Byly předloženy důkazy o psychometrické a obsahové vhodnosti této škály pro měření blízkosti. Její výhodou je rychlost administrace a vyplnění, a také není nijak zvlášť náchylná k efektu sociální žádoucnosti. Ukázala se být vhodnou pro různé populace a výzkumné situace a je v souladu s různými teoretickými přístupy k blízkosti (Aron et al., 1992).

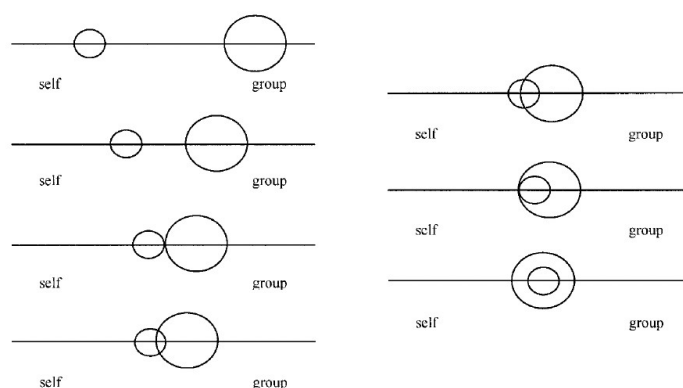
Důvodem pro použití tohoto typu měření interpersonální blízkosti je myšlenka, že „self“ může být rozšířeno na další osoby (v sociálním kontextu). Tato myšlenka self-expanze má v sociální psychologii již dlouhou tradici. Velmi podobný předpoklad je centrální pro teorii sociální identity (Tajfel & Turner, 1979) a teorii sebe-kategorizace (Turner et al., 1987), které předpokládají, že „self“ může být definováno na různých úrovních, nejen osobní, ale také skupinové úrovni (Schubert & Otten, 2002).

Autoři OSIO uplatňují myšlenky IOS škály do kontextu skupin a interakcí v něm. Jejich hlavní úvaha vyplývá z teorie sebe-kategorizace, která tvrdí, že význam kategorie závisí jak na vnitroskupinových rozdílech, včetně rozdílu mezi self a prototypem skupiny, tak na meziskupinových rozdílech. Vysoký překryv *self* – *skupina* může mít různý význam v závislosti na tom, zda se ingroup liší od outgroup, či nikoliv. Obrazové měření meziskupinových vztahů by tedy mělo zahrnovat tři prvky: začlenění self do ingroup, začlenění self do outgroup, a překryv ingroup a outgroup na nadřazené úrovni (Schubert & Otten, 2002). Pro lepší představu viz Obrázek 3 a 4.



Obrázek 3 Ingroup - outgroup překryv (Schubert & Otten, 2002)





Obrázek 4 Self - Group překryv (Schubert & Otten, 2002)

Autoři zjistili konvergentní validitu OSIO škály se zavedenými škálami měřící identifikaci, podobnost a sounáležitost a doporučují OSIO položky jako snadno použitelné, komplexní a velmi citlivé hodnocení sebe-kategorizace (Schubert & Otten, 2002). I z těchto důvodů jsme se rozhodli v naší práci použít tuto metodu k měření míry identifikace se skupinami.

V našem zadání se objevovali již konkrétní popisy kružnic, namísto generického *group* a český ekvivalent k *self* já.

Výsledná sestava obsahovala sedm položek. První z nich jsme nazvali *self\_ingroup*, její instrukce zní: *Vyber obrázek, který nejlépe reprezentuje tvoji blízkost se skupinou non-tech/support expertů ve [Firmě].* - Pro skupinu BO. Pro skupinu, kterou označujeme jako FO zněla instrukce následovně: *Vyber obrázek, který nejlépe reprezentuje tvoji blízkost se skupinou tech/business expertů ve [Firmě].*

Označení *non-tech/support experti* pro BO skupinu a označení *tech/business experti* pro FO skupinu jsme zvolili vzhledem k srozumitelnosti pro respondenty, kteří se pohybují ve zvoleném názvosloví v rámci Firmy, tudíž pro ně takto je pochopitelné, o jakých skupinách je řeč.

Následuje výběr ze sedmi diagramů, jako na Obrázku 4, s tím rozdílem, že máme kružnice popsané „já“ a „non-tech/support experts“ / „tech/business experts“.

Respondenti volí jednu ze sedmi možností, tedy číslo 1-7 podle odpovídajícího diagramu.

Analogicky předkládáme jako druhou položku, kterou jsme pojmenovali jako *self\_outgrup*, kde se ptáme totožným způsobem na vyjádření blízkosti se skupinou, tentokrát opačnou čili pro respondenty z BO se ptáme na vzdálenost self (*já*) a FO (*tech/business experts*), pro respondenty z FO se ptáme na vzdálenost self (*já*) a BO (*non-tech/support experts*).

Třetí položkou zahrnující self, a tedy odpovídající Obrázku 4, je položka nazvaná *self\_wholegroup*. Obou skupin (FO i BO) se ptáme na reprezentaci blízkosti self a Firmy. Menší kružnice je tedy označena stejně jako v předchozích položkách jako *já*, zatímco větší kružnice je označena jménem *Firmy*.

Následující tři položky jsou zaměřené na meziskupinový kontext.

První z nich označujeme jako *ingroup\_outgroup*. Diagramy odpovídají Obrázku 3 a jsou popsány jako *non-tech/support experts* a *tech/business experts* pro BO skupinu; pro FO skupinu jsou popsány stejně, ale v opačném pořadí – tak, aby první kružnice (vlevo) odpovídala ingroup. Instrukce zní: *Vyber obrázek, který podle tebe nejlépe reprezentuje blízkost těchto dvou skupin.*

Další dvě položky se týkají vztahu ingroup a outgroup a celku. Pro účely této práce označujeme celek, tedy Firmu, jako *wholegroup*. Velikosti jednotlivých kružnic odpovídají Obrázku 4, avšak v případě menší kružnice se nejedná se o self, nýbrž o sub-group (vůči celku major group – wholegroup).

Druhá položka z intergroup sady (a pátá z celkového počtu sedmi OSIO položek) je označena jako *ingroup\_wholegroup*. Zajímá nás u ní vnímaná vzdálenost mezi ingroup (BO nebo FO) a celkem, tedy Firmou. Instrukce zní stejně, jako u předchozí položky, a tedy: *Vyber obrázek, který podle tebe nejlépe reprezentuje blízkost těchto dvou skupin.*

Poslední položka je označena jako *outgroup\_wholegroup* a sleduje vnímanou blízkost outgroup a celku, analogicky odpovídá předchozí položce *ingroup\_wholegroup*, tedy menší kružnice popsána jako *tech/business experts* jako outgroup pro BO (a pro FO naopak) a větší kružnice popsána názvem *Firmy*.

Celkem tedy v rámci OSIO škály sledujeme u obou skupin (FO i BO) následujících sedm položek: *self\_ingroup*, *self\_outgroup*, *self\_wholegroup*, *ingroup\_outgroup*, *ingroup\_wholegroup*, *outgroup\_wholegroup*.

### 5.1.2 General Self-Efficacy Scale

Pro zkoumání vnímané vlastní účinnosti jsme použili překlad General Self-Efficacy Scale (dále jen GSE). Škála byla vyvinuta k hodnocení celkového subjektivního pocitu vlastní účinnosti s účelem předpovídat zvládání běžných obtíží a adaptaci po prožití různých stresových událostí v životě (Schwarzer & Jerusalem, 1995). Škála je určena pro běžnou dospělou populaci včetně dospívajících od 12 let věku.

Jedná se o deset položek, navržených tak, aby postihly vnímanou vlastní účinnosti. Jak víme z předchozích kapitol, koncept vnímané vlastní účinnosti reflektuje optimistickou víru v sebe sama. Jedná se o přesvědčení, že člověk dokáže zvládnout nové nebo obtížné úkoly nebo se vyrovnat s nepřízní osudu – v různých oblastech lidského fungování.

Škála je navržena tak, aby byla samostatně vyplňována respondenty. V nejlepším případě by měly být položky náhodně roz distribuovány do většího počtu položek v rámci širšího dotazníku se stejným formátem odpovědí. Vyplnění deseti položek zabere v průměru 4 minuty. Odpovědi se hodnotí na 4-bodové škále (1 nesouhlasím – 2 spíše nesouhlasím – 3 spíše souhlasím – 4 souhlasím). Konečné skóre se získá sečtením bodů odpovědí na každou položku, je tedy možné získat celkem 10-40 bodů, přičemž vyšší skóre znamená vyšší sebe-účinnost (Schwarzer & Jerusalem, 1995).

Německá verze škály byla použita v mnoha výzkumných projektech, kde se její vnitřní konzistence pohybovala mezi alfa .75 a .91. Škála vyšla jako spolehlivá a prokazatelně platná z hlediska konvergentní a diskriminační validity. Například pozitivně koreluje se sebevědomím a optimismem a negativně s úzkostí a depresí (Schwarzer & Born, 1997). Psychometrické vlastnosti škály byly také mnohokrát ověřeny na početném multi-kulturním vzorku, například ve Schwarzerově studii z roku 1997, kde deset self-efficacy položek přeložili z němčiny a angličtiny za pomoci bilingválních mluvčích, a zkoumali tak psychometrické vlastnosti škály ve 13 jazycích (němčina, angličtina, španělština, čínština, indonéština, japonština, korejština, ruština, arabština, polština, maďarština, řečtina, nizozemština) na celkovém vzorku 7767 respondentů ze 13 zemí. Ve všech zkoumaných jazycích bylo zjištěno, že psychometrické vlastnosti, které byly předmětem této studie, byly uspokojivé. Interní konzistence, celkové korelace položek a faktorové zátěže ukázaly, že škálu GSE lze považovat za homogenní a jednodimenzionální. Tyto charakteristiky

naznačují, že koncept self-efficacy pravděpodobně představuje univerzální jev, který si udržuje svou platnost napříč velmi odlišnými kulturami (Schwarzer & Born, 1997).

GSE je nyní dostupná ve 33 jazycích, mezi kterými je i čeština. Česká adaptace škály se nazývá Dotazník obecné vlastní efektivity (Křivohlavý, Schwarzer & Jersuaem, 1993).

Pro naši práci jsme se rozhodli použít vlastní překlad škály, a to pro neaktuálnost dostupného českého překladu z roku 1993. Škálu jsme přeložili za pomoci metod dvojího i zpětného překladu a její výsledná vnitřní konzistence vyšla velmi uspokojivě,  $\alpha = .778$ .

Pro představu uvádíme srovnání některých původních anglických položek (Schwarzer & Jerusalem, 1995), přeložených položek do češtiny z roku 1993 (Křivohlavý, Schwarzer & Jersuaem) a k nim náš aktualizovaný překlad položek. Celou námi přeloženou GSE škálu nalezne čtenář v příloze této práce.

*Tabulka 1 Srovnání překladů GSE*

<b>Schwarzer &amp; Jerusalem, 1995</b>	<b>Křivohlavý, Schwarzer &amp; Jersuaem, 1993</b>	<b>Náš aktualizovaný překlad</b>
It is easy for me to stick to my aims and accomplish my goals.	Pro mne je poměrně snadné držet se svých předsevzetí a dosáhnout cílů, které si postavím.	Je pro mě snadné držet se svých záměrů a uskutečnit své cíle.
I can solve most problems if I invest the necessary effort.	Vynaložím-li na to potřebné úsilí, pak mohu nalézt řešení pro téměř každý problém.	Většinu problémů dokážu vyřešit, pokud vynaložím potřebné úsilí.
When I am confronted with a problem, I can usually find several solutions.	Když stojím před určitým problémem, pak mne napadá hned několik způsobů, jak se s ním vypořádat.	Když se setkám s problémem, obvykle najdu několik řešení.

V naší práci byla GSE součástí on-line dotazníkového formuláře spolu se škálou OSIO.

## 5.2 Popis souboru

Data byla získána od zaměstnanců Firmy, které jsme podle apriorní znalosti rozřadili do dvou skupin dle jejich odpovídající in-group. Vznikly tak dvě skupiny, které budeme v práci zkráceně označovat jako BO a FO, viz předchozí kapitoly o struktuře Firmy.

Výzkumný soubor tvořilo celkem 64 respondentů, z toho 14 z BO a 50 z FO skupiny. Z toho bylo 41 mužů (64,1 %) a 23 žen (35,9%).

V rámci BO skupiny (N=14), to pak byli 3 muži (21,4%) a 11 žen (78,6%); v rámci FO skupiny (N=50) pak 38 mužů (76%) a 12 žen (24%).

Celkem bylo osloveno 76 respondentů, z toho se tedy vrátilo vyplněných zmiňovaných 64 dotazníků, což je 84,2% úspěšnost. Z řad BO byli osloveni všichni zaměstnanci, respektive členové BO skupiny, z řad FO proběhlo oslovení náhodným výběrem z celkového počtu.

Všichni oslovení byli česky hovořící a jednalo se o respondenty se silně převažujícím vysokoškolským vzděláním. Další údaje o zaměstnancích nebudeme z důvodů ochrany Firmy zveřejňovat.

## 5.3 Sběr dat

Data byla získána prostřednictvím dotazníku zaneseném do on-line formuláře, který byl mezi respondenty roz distribuován skrz odkaz a byl anonymní. Dotazník jsme pojmenovali *Identita ve firmě a vnímání vlastní účinnosti* a v jeho úvodu se nacházela instrukce:

*Tento anonymní dotazník obsahuje dvě krátké části. První část mapuje vaše vnímání blízkosti jednotlivých částí firmy a sebe sama. Prosím označte obrázek, který nejlépe vystihuje vaše pocity, odpověď není třeba nijak zdůvodňovat. Druhá část je zaměřená na vaši důvěru ve vlastní schopnosti nezbytné k rozhodování, plánování či zvládání nějakých situací nebo úkolů.*

Dále jsme se tázali na pohlaví respondenta. Následovali dvě hlavní části dotazníku.

První z nich se zaměřovala na vnímání vzdáleností mezi self a jednotlivými skupinami v rámci firmy – OSIO škála. Druhá část mapovala vnímanou sebe-účinnost a jednalo se o škálu GSE. K jednotlivým částem blíže v určených kapitolách.

Online dotazník byl zhotoven ve dvou verzích. Jedna z nich počítala s BO jako in-group (a FO out-group) a druhá verze naopak počítala s FO jako in-group (a BO out-group). Pro obě skupiny byly odpovídající dotazníky rozeslány se stejnou zprávou a následnou instrukcí.

Při rozesílání dotazníku byla použita zpráva pro příjemce, která informovala o probíhajícím výzkumu, jeho účelu a dobrovolnosti zapojení.

Data byla získána od zaměstnanců Firmy během října 2023, prostřednictvím komunikační sítě, která se pro účely většiny online interakcí v rámci firmy používá. Každému z respondentů byla zaslána individuální zpráva skrz tuto síť, s odpovídajícím odkazem na dotazník.

Všechny dotazy byly pečlivě zodpovězeny.

Získaná data byla zapotřebí zpracovat v softwaru Excel – jednalo se o kvantifikaci výsledných odpovědí (například převést odpovědi v GSE ze „Souhlasím“ na numerickou verzi „4“). Finální data byla upravená do podoby odpovídající pro zpracování v softwaru SPSS.

## 6 Výsledky

Statistické zpracování dat proběhlo v softwaru SPSS Statistics. Pro zjištění, zda data odpovídají normálnímu či nenormálnímu rozložení byl použit Kolmogorovův-Smirnovův test. Bylo zjištěno, že data neodpovídají normálnímu rozložení a pro jejich další analýzu byly použity neparametrické testy.

### 6.1 Deskriptivní statistiky

Tabulka 2 obsahuje popisné statistiky dotazníků rozdělené podle skupin na BO a FO; v případě OSIO uvádíme každou ze sedmi položek, v případě GSE je uveden výsledný skór.

*Tabulka 2 Průměrné skóry a směrodatné odchylky v sledovaných proměnných u dvou skupin*

	N		Mean		Std. Deviation	
	BO	FO	BO	FO	BO	FO
self-ingroup	14	50	4,86	5,22	1,916	1,112
self-outgroup	14	50	2,79	3,00	1,251	1,178
self-wholegroup	14	50	4,71	5,06	1,541	1,018
ingroup-outgroup	14	50	3,29	3,64	1,139	0,942
ingroup-wholegroup	14	50	5,36	6,24	1,737	0,870
outgroup-wholegroup	14	50	6,07	5,34	1,072	1,171
GSE score	14	50	31,43	30,86	3,131	3,458

Na první pohled vidíme rozdíly mezi skupinami ve výsledných průměrech jednotlivých položek, ale také v směrodatných odchylkách. Pro rychlé zorientování dodáváme, že v položkách OSIO škály, tedy v prvních sedmi, je možné dosáhnout výsledků 1 – 7, přičemž čím vyšší číslo, tím větší blízkost dvou kružnic.

V první položce OSIO škály, ve které zjišťujeme, jak dalece se respondent vnímá od své ingroup vidíme, že členové BO se od své ingroup (BO group) vnímají dál ( $M=4.86$ ), než členové FO od své ingroup (FO group) ( $M=5.22$ ). Současně vidíme, že směrodatná odchylka je v případě BO vyšší než v případě FO, což značí větší variabilitu odpovědí u BO.



V druhé položce *self\_outgroup* můžeme vidět podobnou situaci, a tedy že členové BO se od FO vidí dál (M=2.79) než FO členové od BO (M=3.00). Pokud tyto hodnoty porovnáme s průměry z první položky, vidíme, že se obě skupiny respondentů cítí být blíže ke své ingroup skupině.

I ve třetí položce vidíme podobný trend, a tedy že člen BO se od Firmy vidí dál (M=4.71) než členové FO (M=5.06) a stejně tak směrodatnou odchylku vidíme opět vyšší u BO.

Dostáváme se k intergroup položkám, kde jako první porovnávané vnímané vzdálenosti mezi dvěma skupinami BO a FO. I zde je opět průměrná hodnota, teda blízkost kružnic, nižší u BO (M=3.29) než vnímaná vzdálenost dvou skupin u FO (M=3.64).

Svojí skupinu nevidí BO ani blíže k celku, jak můžeme pozorovat u položky *ingroup\_wholegroup*, kde je u BO nižší průměr (M=5.36) než u FO skupiny (M=6.24), která se k celku vidí blíže.

Poslední položka naznačuje, že i FO (M=5.34) vidí BO skupinu dále od celku, a to i oproti tomu, jak BO skupina vnímá daleko od celku FO (M=6.07).

Průměry výsledných skóre v GSE škále se pohybují v obou případech blízko u sebe, pro BO trošku vyšší (M=31.43) oproti FO (M=30.86).

Byl zjištěn statisticky významný rozdíl mezi skupinami BO a FO v OSIO položce *outgroup\_wholegroup* (Mann-Whitney test).

Tabulka 3 Mann-Whitney U test

	selfingroup	self_outgroup	self_wholegroup	ingroup-outgroup	ingroup-wholegroup	outgroup-wholegroup	GSE score
Mann-Whitney U	316,500	318,000	285,500	289,500	249,500	214,500	318,000
Wilcoxon W	421,500	423,000	390,500	394,500	354,500	1489,500	1593,000
Z	-0,559	-0,537	-1,088	-1,040	-1,744	-2,326	-0,523
Asymp. Sig. (2-tailed)	0,576	0,591	0,276	0,298	0,081	0,020	0,601

Statisticky významné rozdíly mezi muži a ženami nebyly zjištěny.

Pro ověření vnitřní konzistence u škály sledující GSE byla použita Crobachova alfa, která vyšla 0,778.

Tabulka 4 Cronbachova alfa

Cronbach's Alpha	N of Items
0,778	10

Tabulka 5 Levenův test

		Levene Statistic	Sig.
self-ingroup	Based on Mean	10,049	0,002
self-outgroup	Based on Mean	0,740	0,393
self-wholegroup	Based on Mean	4,822	0,032
ingroup-outgroup	Based on Mean	2,304	0,134
ingroup-wholegroup	Based on Mean	11,400	0,001
outgroup-wholegroup	Based on Mean	2,413	0,125
GSE score	Based on Mean	0,029	0,865

Byl proveden Levenův test homogenity rozptylu a byly zjištěny statisticky významné rozdíly mezi skupinami v položkách self\_ingroup, self\_wholegroup a ingroup\_wholegroup.

### 6.1.1 Korelace

Pro analýzu korelačních koeficientů jsme využili neparametrický Spearmanův korelační koeficient. V rámci přehledu jsme korelační koeficienty rozdělili podle skupin BO a FO.

Výsledné korelace si v této kapitole dále blíže okomentujeme a jejich další analýza s interpretací budou předmětem následujících kapitol.

#### Korelační koeficienty u BO

Tabulka 6 Korelační koeficienty OSIO a GSE u BO

Korelační koeficienty - BO	self-ingroup	self-outgroup	self-wholegroup	ingroup-outgroup	ingroup-wholegroup	outgroup-wholegroup	GSE score
self-ingroup	1,000	0,116	.566*	0,266	0,338	-0,020	-0,096
self-outgroup	0,116	1,000	0,379	0,410	0,113	0,052	0,308
self-wholegroup	.566*	0,379	1,000	-0,085	0,291	-0,169	-0,089
ingroup-outgroup	0,266	0,410	-0,085	1,000	0,209	0,018	0,203
ingroup-wholegroup	0,338	0,113	0,291	0,209	1,000	0,310	-0,076
outgroup-wholegroup	-0,020	0,052	-0,169	0,018	0,310	1,000	0,070
GSE score	-0,096	0,308	-0,089	0,203	-0,076	0,070	1,000

\*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Note. Ingroup BO (non-tech), outgroup FO (tech)

U skupiny BO byla zjištěna jediná statisticky významná korelace, a to mezi položkami self\_in a self\_whole,  $\rho=0,566$ . Čím menší vnímaná vzdálenost mezi „já“ a BO, tím menší bude i vnímaná vzdálenost mezi „já“ a Firmou.

Rozhodli jsme se podívat na korelace jednotlivých položek GSE a OSIO, viz Tabulka 7. Ani po rozpadu škály sledující self-efficacy se však neukázaly žádné statisticky významné korelace s vnímanou blízkostí.

Tabulka 7 Korelační koeficienty OSIO a GSE jednotlivé položky – BO

**Korelace - OSIO a GSE položky - BO**

	self-ingroup	self-outgroup	self-wholegroup	ingroup-outgroup	ingroup-wholegroup	outgroup-wholegroup
Pokud se dostatečně snažím, složité problémy vždy zvládnou vyřešit.	-0,406	-0,204	-0,469	0,169	0,130	0,353
Pokud mi někdo odporuje, dokážu najít prostředky a způsoby, jak dosáhnout toho, co chci.	0,321	0,495	0,170	0,159	-0,004	-0,087
Je pro mě snadné držet se svých záměrů a uskutečnit své cíle.	-0,249	-0,139	-0,042	0,027	-0,395	-0,465
Jsem přesvědčen, že bych se dokázal efektivně vypořádat s neočekávanými událostmi.	-0,223	0,326	-0,237	0,081	-0,163	0,003
Díky své vynalézavosti si umím poradit v nepředvídaných situacích.	0,166	0,427	0,244	0,357	-0,037	-0,157
Většinu problémů dokážu vyřešit, pokud vynaložím potřebné úsilí.	-0,018	0,037	-0,300	0,301	0,000	0,353
Dokážu zůstat klidný, když čelím obtížím, protože se můžu spolehnout na to, že vše zvládnou.	-0,061	0,051	-0,016	-0,054	0,095	0,374
Když se setkám s problémem, obvykle najdu několik řešení.	0,000	0,344	0,000	0,244	0,138	0,400
Když mám potíže, obvykle mě napadne řešení.	-0,384	0,122	-0,164	-0,021	-0,224	0,258
Umím si většinou poradit s čímkoliv.	0,000	0,486	0,368	-0,172	0,000	0,000

\*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

\*\*. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

## Korelační koeficienty u FO

Tabulka 8 Korelační koeficienty OSIO a GSE u FO

Korelační koeficienty - FO	self-ingroup	self-outgroup	self-wholegroup	ingroup-outgroup	ingroup-wholegroup	outgroup-wholegroup	GSE score
self-ingroup	1,000	0,109	.504**	0,219	0,191	0,186	0,105
self-outgroup	0,109	1,000	0,230	.397**	-0,161	0,147	-0,149
self-wholegroup	.504**	0,230	1,000	-0,008	0,128	.303*	0,169
ingroup-outgroup	0,219	.397**	-0,008	1,000	0,105	.332*	0,072
ingroup-wholegroup	0,191	-0,161	0,128	0,105	1,000	.411**	0,130
outgroup-wholegroup	0,186	0,147	.303*	.332*	.411**	1,000	-0,060
GSE score	0,105	-0,149	0,169	0,072	0,130	-0,060	1,000

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

\* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Note. Ingroup FO (tech), outgroup BO (non-tech)

U FO skupiny byly identifikovány následující statisticky významné korelace.

Mezi položkami self\_ingroup a self\_wholegroup jsme zjistili poměrně vysokou statisticky významnou korelaci  $\rho=0,504$ . Čím je menší vnímaná vzdálenost mezi „já“ a FO, tím je také menší vnímaná vzdálenost mezi „já“ a Firmou. Tato korelace je mezi všemi statisticky významnými korelacemi u FO skupiny nejvyšší hodnoty.

Další položky s významnou korelací jsou self\_outgroup a ingroup\_outgroup, tedy čím menší vnímaná vzdálenost mezi „já“ a BO, tím menší je vnímaná vzdálenost mezi FO a BO,  $\rho=0,397$ .

Třetí významnou korelaci najdeme mezi položkami self\_wholegroup a outgroup\_wholegroup,  $\rho=0,303$ . Tedy čím menší je vnímaná vzdálenost mezi „já“ a Firmou, tím menší je vnímaná vzdálenost mezi BO a Firmou.

I mezi položkami ingroup\_outgroup a outgroup\_wholegroup byla identifikována statisticky významná korelace,  $\rho=0,332$ . Čím je tedy menší vnímaná vzdálenost mezi FO a BO, tím je

menší vnímaná vzdálenost mezi BO a Firmou.

Poslední statisticky významná korelace je mezi položkami ingroup\_wholegroup a outgroup\_wholegroup,  $\rho=0,411$ . Tedy čím menší je vnímaná vzdálenost mezi FO a Firmou, tím menší je vnímaná vzdálenost mezi FO a firmou.

I zde jsme se rozhodli prozkoumat korelace OSIO položek s jednotlivými položkami GSE. U FO skupiny se ukázaly být statisticky významné korelace mezi několika položkami GSE a dvěma položkami OSIO.

Tabulka 9 Korelační koeficienty OSIO a GSE jednotlivé položky – FO

Pro srovnání přikládáme tabulku, kde vidíme výsledné korelace obou dvou skupin vedle sebe. Šedou barvou jsme zvýraznily ty korelace (i statisticky nevýznamné), které nabývají v rámci dvou skupin BO a FO opačných směrů.

## 6.2 Výsledky testování hypotéz

Na základě provedené analýzy získaných dat jsme zjistili následující:

### I. Jaký je vztah mezi mírou identifikace s in-group a vnímanou self-efficacy?

Výsledky, které nám přinesl Spearmanův korelační koeficient naznačují, že nemáme dostatek důkazů k zamítnutí nulové hypotézy ( $H_0a$ ), tedy že na 5 % hladině významnosti nebyl prokázán korelační vztah mezi mírou identifikace s in-group a vnímanou self-efficacy u obou zkoumaných skupin.

Korelační koeficienty - BO i FO	self-ingroup skupina		self-outgroup skupina		self-wholegroup skupina		ingroup-outgroup skupina		ingroup-wholegroup skupina		outgroup-wholegroup skupina		GSE score skupina	
	BO	FO	BO	FO	BO	FO	BO	FO	BO	FO	BO	FO	BO	FO
self-ingroup	1,000	1,000	0,116	0,109	.566*	.504**	0,266	0,219	0,338	0,191	-0,020	0,186	-0,096	0,105
self-outgroup	0,116	0,109	1,000	1,000	0,379	0,230	0,410	.397**	0,113	-0,161	0,052	0,147	0,308	-0,149

Tabulka 10 Korelační koeficienty BO i FO a jejich směry

ingroup-outgroup	0,266	0,219	0,410	.397**	-0,085	-0,008	1,000	1,000	0,209	0,105	0,018	.332*	0,203	0,072
ingroup-wholegroup	0,338	0,191	0,113	-0,161	0,291	0,128	0,209	0,105	1,000	1,000	0,310	.411**	-0,076	0,130
outgroup-wholegroup	-0,020	0,186	0,052	0,147	-0,169	.303*	0,018	.332*	0,310	.411**	1,000	1,000	0,070	-0,060
GSE score	-0,096	0,105	0,308	-0,149	-0,089	0,169	0,203	0,072	-0,076	0,130	0,070	-0,060	1,000	1,000

\*\* Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

\* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

*II. Jak se projevuje vztah mezi identifikací s firmou jako celkem a vnímanou self-efficacy v kontextu low-status / high-status group?*

Na základě pozorovaných korelačních koeficientů zamítáme na 5 % hladině významnosti nulovou hypotézu (H0b) ve prospěch alternativní hypotézy H2a. Byly prokázány statisticky významné pozitivní korelace u tří položek sledující pocit vnímané self-efficacy a položkou sledující míru identifikace jedince s firmou.

Avšak pro zamítnutí nulové hypotézy H0c jsme na 5 % hladině významnosti neprokázali signifikantní vztahy.

*III. Jaký je vztah mezi identifikací jedince s in-group a jeho identifikací s whole-group?*

Na základě provedených korelačních koeficientů byly na 5 % hladině významnosti zjištěny statisticky významné korelace u obou skupin mezi položkami sledující míru identifikace s in-group a míru identifikace s whole-group a tedy zamítáme nulovou hypotézu H0d ve prospěch alternativní hypotézy H3.

## 6.3 Interpretace výsledků

V následujícím oddílu se pokusíme detailněji rozklíčovat význam získaných výsledků. Pro interpretaci nám slouží teoretická základna, jejíž část jsme představili v úvodní části této práce. Je třeba zdůraznit, že výzkum v oblasti sociální identifikace je velmi rozsáhlý a přináší různé pohledy na tuto problematiku, a stejně tak my se v našich úvahách vydáváme směry, které se nabízejí pro vysvětlení pozorovaných jevů bez předchozí vyhraněnosti v jedné konkrétní perspektivě.

### 6.3.1 Sociální identita ve vztahu k self-efficacy

Na základě teoretických předpokladů uvedených v úvodní části této práce jsme zkoumali vztah těchto dvou fenoménů.

Předpokládali jsme pozitivní korelaci vnímané blízkosti „já“ a ingroup a vnímané self-efficacy u členů high status group a vztah identifikace s firmou u členů obou skupin a jejich vnímané self-efficacy.

K měření self-efficacy jsme použili GSE škálu, která byla použita v mnoha studiích, ve kterých se její Cronbachova alfa typicky vyskytuje mezi hodnotami 0,75 a 0,91 (Schwarzer & Born, 1997). V našem případě vyšla tedy vnitřní konzistence příznivě,  $\alpha=0,778$ .

Výsledné průměry GSE skóru, které nám vyšly v naší práci, se neodchylují od průměrů z jiných provedených studií. Například v práci Luszczynské a spol. (2010), ve které se autoři zaměřovali na prozkoumávání souvislostí mezi obecnou sebeúčinností a různými psychologickými konstrukty – zdravotním chováním, well-beingem a coping strategiemi u různých lidí, včetně pacientů s různými onemocněními, v různých zemích. Zde vyšly průměry participantů následovně: u německých pacientů se srdečním onemocněním  $M=32,11$ ; u německých pacientů s rakovinou  $M=30,63$ ; u polských pacientů s gastrointestinálními onemocněními  $M=28,61$ ; u polských studentů  $M=30,35$ ; u polských plavců  $M=30,45$  a u participantů z Jižní Koreje  $M=28,77$ .

V našem případě vyšly celkové průměry GSE u FO  $M=30,86$  a u BO  $M=31,43$ . možné dosažitelné minimum je u GSE  $M=10$  a maximum je  $M=40$ . Toto skóre lze tedy interpretovat jako obvyklou míru přesvědčení o vlastních schopnostech zvládnout různé obtížné situace. Jedinci s vyšším skóre GSE častěji využívají strategie zvládnání zaměřené



na problém a méně často používají pasivní strategie zvládnání, jako je sebeobviňování nebo odpojení od chování. Bylo zjištěno, že skóre GSE je v různých zemích a vzorcích podobné, což naznačuje mezikulturní podobnost přesvědčení o účinnosti a jejich vztahů s dalšími konstrukty (Luszczynska et. al., 2010).

Samotné výsledné skóre tedy v našem případě nevyšly nijak překvapivě. Zjistili jsme, že členové obou skupin vykazují přibližně podobnou míru vnímané sebe-účinnosti, a že nijak nepřevyšují průměr. Pojdme se proto dále podívat na korelační vztahy s položkami z OSIO dotazníku.

Korelace u BO skupiny se nepotvrdily. Jsme si vědomi omezeného počtu odpovědí ve vzorku, což by mohlo být příčinou této situace. Zaujal nás však směr výsledných korelací (i když nesignifikantních), který je u BO v případě výsledného GSE skóru opačný, než je u FO. Hovoříme zde o šesti položkách OSIO měření (ze sedmi). Jediná z OSIO položek, kde jsou směry korelací stejné, je ingroup-outgroup vzdálenost. V prvních třech položkách, které se zabývají vnímanou blízkostí „self“ a skupin, směry korelací u BO naznačují, že čím blíže se jedinec vidí k high-status FO, tím větší má pocit vnímané sebeúčinnosti, zatímco čím blíže se vidí ke své low-status ingroup či firmě jako celku, tím mají SE nižší. To jsou ale velké spekulace, vzhledem k minimálním hodnotám daných korelací a nesignifikanci. Pro zajímavost, u členů FO potom výsledné směry korelací jdou přesně naopak, tedy čím blíže se identifikují se svou high-status group a firmou jako celkem, tím větší mám pocit vnímané SE a naopak čím blíže se vidím k low-status, tím mám pocit SE nižší. Čím blíže potom BO jedinci vidí svou BO skupinu k celku, tím menší by měli pocit vnímané SE, zatímco členové FO, čím blíže by vnímali FO k celku, tím větší by vnímali také pocit vlastní SE. A naopak, čím blíže BO by vnímali FO k celku, tím větší by měli SE a zase opačně členové FO, čím blíže by vnímali BO k celku, tím nižší by měli SE. Znovu bychom rádi zdůraznili, že výsledné korelace jsou nejenže nesignifikantní, ale rovněž velmi nízké. Neodolali jsme však nepostihnout fakt, že jsou ve všech případech – kromě jednoho sledující mezi-skupinovou vzdálenost BO a FO – v opačných směrech. Mohlo by to třeba odrážet statusové postavení skupin nebo přítomnost dalších dimenzí kterým jsme se v rámci našeho zkoumání nevěnovali.

Statisticky významné korelace se však objevili u FO skupiny, a to u dílčích položek General Self-Efficacy škály (GSE), celkový GSE skóre se sledovanými proměnnými ani u jedné ze skupin nekoreloval.

Dvě z deseti položek ze škály GSE ukázaly negativní korelaci se self-outgroup, zatímco tři položky projevily pozitivní korelaci se self-wholegroup. Přesně polovina položek GSE ukázala signifikantní korelace. Při podrobnějším zkoumání těchto položek vyniká zajímavý vzor. Lze hledat společné nebo odlišné charakteristiky těchto položek ve srovnání s ostatními. Například, položka č. 2, která vykazuje téměř nulové korelace, se zdá být spojena spíše s osobnostním nastavením nebo obecnými kvalitami v rámci firemního kontextu. Naopak položky, které projevily korelace, jsou podstatněji spojeny s firemní kulturou a implementovanými nebo artikulovanými hodnotami ve firmě.

Položky, které negativně korelují se self-outgroup jsou tyto:

- Pokud se dostatečně snažím, složité problémy vždy zvládnou vyřešit.
- Většinu problémů dokážu vyřešit, pokud vynaložím potřebné úsilí.

Tyto položky zdůrazňují vynaložené úsilí jedince a jeho osobní schopnost úspěšně zvládnout problémy, pokud se jedinec dostatečně snaží.

Položky pozitivně korelující se self-wholegroup zní:

- Jsem přesvědčen, že bych se dokázal efektivně vypořádat s neočekávanými událostmi.
- Díky své vynalézavosti si umím poradit v nepředvídaných situacích,
- Když se setkám s problémem, obvykle najdu několik řešení.

Společným prvkem je vědomí vlastní schopnosti efektivně se vyrovnat s neočekávanými událostmi a schopnost nalézt kreativní a účinná řešení v nepředvídatelných situacích

Tyto položky tedy mohou reflektovat aspekty firemního prostředí, kde osobní vynaložené úsilí může souviset s vnímáním vzdálenosti „já“ od BO skupiny, zatímco schopnost řešit problémy v nepředvídatelných situacích může ovlivnit vnímání vzdálenosti „já“ a firmy.

Negativní korelace mezi self-outgroup a zmíněnými položkami může naznačovat, že v případě, kdy jedinec vnímá blízkost k BO, může upřednostňovat podporu od této skupiny při řešení problémů namísto vynakládání vlastního úsilí. To může být například interpretováno jako víra v to, že za podpory ze strany BO bude řešení problémů efektivnější a méně náročné. A nebo to může odhalovat jedince, kteří pokud si nejsou jistí ve svém úsilí, či vynakládaných snahách, budou přirozeně vnímavější vůči svému okolí a vyhledávat zdroje pomoci, které by mohli tuto iniciativu přebrat za ně. Jako čistě spekulativně totiž tyto korelace mohou působit dojem, že ti, kteří mají k BO blízko, tolik úsilí vynakládat nemusejí.

Naopak, když se jedinec cítí vzdálený podpůrným složkám, může to znamenat, že je nucen více spoléhat na vlastní úsilí a řešení problémů. A nebo není nucen, ale má zkrátka větší víru ve svoje schopnosti, a tím pádem třeba ani nevyhledává externí zdroje pomoci, jako je v našem případě právě skupina BO, která plní v rámci firmy funkci podporující. Představme si příklad z praxe – nastane problém a člověk, který dosahuje vyšších skóreů o SE položek ptajících se na víru v úspěšné řešení problémů za předpokladu dostatečné snahy, se nebude pokoušet vyhledávat podporu z vnějšku. Takový člověk si v mnoha případech vystačí sám a na oddělení BO tudíž ani nenarazí. Tím pádem se potom vidí od skupiny vzdáleněji.

Položky, které pozitivně korelují s vnímanou blízkostí jedince k firmě, zase reflektují vnímání vlastní schopnosti adaptace a řešení problémů v dynamickém a proměnlivém prostředí naší sledované Firmy. Tedy, čím blíže se vidím k firmě, tím vyšší skóre nabývám v položkách sledujících najít řešení v *nepředvídaných situacích*.

Faktem je, že jako technický nebo businessový expert narážíte v rámci své práce ve firmě na mnoho nepředvídatelných situací. V DNA firmy je totiž konstantní experimentování se způsoby, jakými se v ní pracuje. Každým dnem je možné narazit na nový způsob toho, jak se ve firmě budou její lidé organizovat, změny přicházejí téměř neustále a schopnost se v nich orientovat a efektivně pracovat je jednou z klíčových schopností, které jsou ve firmě oceňované. Proto si trůfáme spekulovat, že právě tyto tři položky, které se nepředvídatelných změn a problémů více či méně dotýkají, budou souviset s mírou identifikace s firmou. Komu je firma blízká, je mu blízká se svými hodnotami a způsoby,

kterými funguje. To znamená, že takové hodnoty a způsoby přejímáme – jako identifikovaní – do svého repertoáru a sebepojetí. Jako členové ingroup Firmy vidíme, jaké chování je v ní žádoucí a co je pro nás kolektivně důležité. Schopnost umět řešit nepředvídatelné situace je jedna z nich. Jednak firma stojí na lidech, kteří toho jsou schopní a zároveň já, jako člen, který se s takovou skupinou ztotožňuji, budu u sebe předpokládat výskyt podobných vlastností jako vidím u ostatních členů této ingroup. A současně si v nich budu více věřit. Protože kromě toho, že mám možnost pozorovat, jak se ostatním toto chování daří a mám možnost se ho od nich učit, získávám také vědomí možnosti důležitého sociálního supportu. Víím, že pokud nastanou neočekávané situace, umíme je řešit. Můžu se opřít o lidi v mojí skupině. Můžeme namítat, že se korelace neprojevila s položkou sledující míru identifikace self a ingroup – FO, k tomu nás však napadá vysvětlení. Tyto firemní hodnoty, které vidíme v označených položkách GSE, jsou explicitně komunikované v souvislosti s Firemní identitou, s jejím jménem, s celkem, kterého jsme součástí, Nejedná se tolik o technicko/businessový aspekt per se, jako spíš o skutečnou hodnotu v základních kamenech většího celku.

Teorie, ze kterých vycházíme, vidí souvislost mezi sociální identitou a sebeúčinností. Jedinci vnímají větší podobnost se členy ingroup než outgroup (Tajfel & Turner, 1979), a přitom se očekává, že silnější spojení s určitými skupinami bude souviset i se silnějším přesvědčením, že mají podobné schopnosti jako ostatní členové této in-group, a že jsou tedy schopni vykonávat stejné chování (Guan & So, 2016). Jak ukazuje teorie sociálního kognitivního učení, chování jednotlivců může být ovlivněno tím, jak vidí ostatní vykonávat určité akce a jak na ně lidé reagují, zda jsou za ně odměňováni či trestáni v rámci sociální interakce. Tento proces sociálního učení je ještě více podporován, když jedinci pozorují, že dané chování úspěšně realizují jim podobní lidé (Bandura, 1977). Za předpokladu úspěšných výsledků platí, že čím větší podobnost mezi sebou a modelem jedinec vnímá, tím silněji věří, že má podobné schopnosti jednat tak, jak jednal model. To vede ke zvýšení přesvědčení o vlastní účinnosti (Bandura, 1994).

Tvrdíme tedy, že identifikace se skupinou vede k vnímání větších podobností mezi self a jejími ostatními členy, přičemž tato podobnost je zároveň předpokladem pro identifikaci s danou skupinou. Čím více jsou mi členové a prototypy skupiny podobní, tím spíš se se

skupinou identifikuji. Dále, pokud mám možnost pozorovat ostatní členy skupiny, které považuji za podobné, usnadňuje mi to sociální učení se, což je jedním ze zdrojů zvyšování vlastní sebeúčinnosti. Čím větší podobnost s druhými vnímám, tím silněji věřím, že mám podobné schopnosti jako model. Jedním z důležitých faktorů ale je, aby pozorované chování bylo úspěšné. Tedy v případě, že chceme předpokládat, že se bude stávat zdrojem silnějšího self-efficacy. Zde nás napadají dvě myšlenky. Je možné, že v našem případě mezi sebou členové našich skupin BO a FO nevnímají podobnosti v oblastech či chováních, které by pro lepší sociální učení byly klíčové. Tedy například v rámci BO, pokud vidím, jak něco úspěšně řeší kolegyně zajišťující chod kanceláří, nemusí to pro mě být dostatečně dobrý vzor či model mě podobný, pokud plním v rámci BO funkci interní IT podpory. To mi ale nebrání se identifikovat s kolegyní v rámci jedné ingroup na základě jiných vodítek, která nás do jedné skupiny spočují (jsme podpůrná část firmy, máme jednoho leadera, máme společný kariérní žebříček, společné rituály atp.). Podobnost ale nemusí být v relevantních aspektech pro sociální učení a tím pádem ani neovlivňuje moji víru v úspěšnost při provádění podobného chování, jako toho pozorovaného. A dalším faktem je i to, že možnost úspěšně pozorovat ostatní při nějakém chování či jednání, je ve Firmě ve světě online spolupráce z domova spíše menší. Povaha práce v rámci BO neumožňuje přílišného kontaktu s ostatními kolegy v klasickém slova smyslu, tedy že by jedinec měl mnoho šancí pozorovat kolegy při úspěšném plnění svých úkolů. Tato možnost se v podstatě vyskytuje v online prostoru na společné komunikační platformě, kde se jedinec může zaobírat veřejnou komunikací a popsáním řešením kolegy, avšak spousta z takových záležitostí prostě druhým lidem přístupná není. Je tedy těžké zaregistrovat úspěšná chování kolegy z BO.

Guan a So (2016) dále předpokládají, že jedinci, kteří mají silnější sociální identitu s danou skupinou, budou vnímat vyšší úroveň sociální podpory ze strany skupiny, a že tito jedinci, kteří vnímají větší sociální podporu ze strany skupiny, budou vnímat vyšší míru sebeúčinnosti. V našem kontextu by větší sociální podpora od členů ingroup jistě smysl dávala. Tým si udržuje vnitřní kohezi a pěstuje si kladné kooperační vztahy. Tedy pokud potřebuji pomoci či poradit, zcela jistě vím, že se můžu obrátit na kohokoliv dalšího. To jsou však pozorování z autorčiny perspektivy a bylo by zapotřebí ověřit skutečnou míru

vnímané sociální podpory, abychom mohli své úvahy podložit či nějakým směrem dále rozvíjet.

U FO skupiny je situace trošku odlišná. V souladu s výše uvedenými tvrzeními se nám alespoň z části potvrdil vztah mezi mírou identifikace s firmou a vnímanou self-efficacy u členů high-status group. Zde je míra pozorování modelů podstatně vyšší. Jednak povaha práce, která je v týmech a neizolovaná od ostatních, je přístupnější pozorování druhých. Zároveň je zde kladen velký důraz na vzájemné obohacování a sdílení zkušeností, a to napříč celou FO skupinou. Její členové tak mají možnost pravidelně sledovat na dedikovaných platformách, jak se s konkrétními problémy či situacemi vypořádávají kolegové stejného zaměření na projektu vedle.

Firemní kultura a v podstatě její vize je založená na schopnosti řešení problémů. To je věc, která je explicitně oceňovaná. Ať už se to týká řešení pro klienty, nebo řešení interních situací. V každém případě je žádoucí být schopen řešit nepředvídatelné situace, což je chování, které je odměňováno, a naopak pasivní přístup či málo kreativity v nastalých situacích se zde příliš nepěstuje. Je tedy pravděpodobné, že výsledné korelace mezi položkami GSE a identifikace FO člena s firmou vychází z obou předpokladů, tedy jednak čím více se identifikuji s firmou, tím více jsem přesvědčen, že mám stejné nebo podobné charakteristiky, jako její ostatní členové. To jednak vede k tomu, že věřím ve schopnosti, které identifikací s firmou u sebe a ostatních předpokládám, neboť firemní hodnoty a postoje toto vyžadují a oceňují – tedy nabývám sociální identity, která s sebou nese určité prvky do sebepojetí – právě schopnosti řešit nepředvídatelné problémy. Dále pravděpodobně můžu vnímat větší podporu od ostatních členů z firmy a tím pádem zvyšovat svůj pocit self-efficacy.

Celkově lze naše zjištění interpretovat jako komplexní interakci mezi sociální identitou, firemním prostředím a osobní self-efficacy jednotlivců. Pro bližší porozumění a přesnější interpretaci by bylo jistě zajímavé zvážit do budoucího zkoumání použití distinktivnějších měření, abychom mohli sledovat sebeúčinnost spojenou se specifickým chováním nebo úkoly, které jsou významné pro každou skupinu zvlášť a firmu jako celek. Stejně tak bychom zvážili použití metod, které sledují vnímanou sociální podporu, abychom mohli sledovat souvislosti i s touto proměnnou.

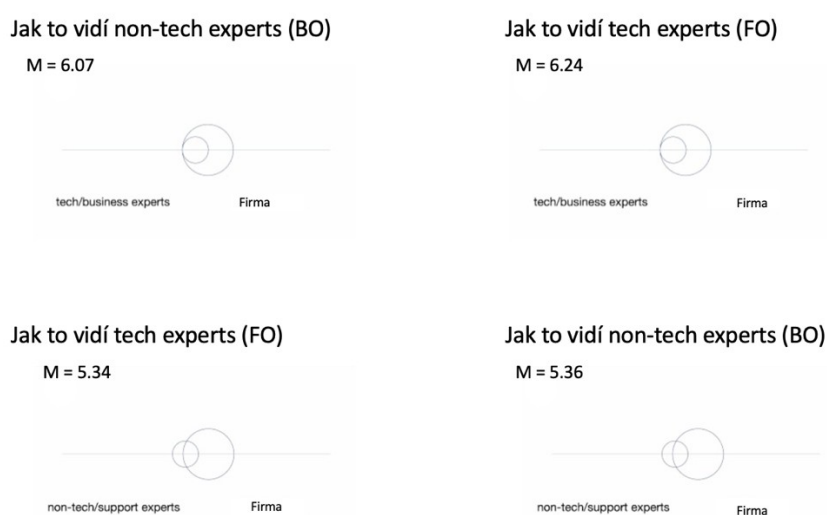
### 6.3.2 Komplexita sociální identity ve firmě

Vidíme, že členové low-status skupiny BO se identifikují se svou in-group méně než členové high-status skupiny FO, a také vykazují vyšší variabilitu v míře identifikace. To může znamenat větší individuální rozdíly v důležitosti BO skupiny pro její členy, ale také rozdíly ve vypořádávání se s nižším statutem skupiny, někteří mohou spíše inklinovat k identifikaci s jinou, lépe postavenou skupinou v rámci firmy, ať už out-group FO nebo whole-group Firmou, a nebo jinou skupinou, kterou jsme v našem zkoumání nedefinovali (třeba na úrovni menšího týmu). Tyto úvahy nám hned vyjasní následující sledované položky. BO se totiž s out-group identifikuje méně než s ingroup a dokonce méně, než se high-status FO identifikuje s outgroup. Podle zmiňované teorie bychom čekali, že se členové high-status group budou s low-status identifikovat méně, než členové low-status s high-status group. Stejně tak se low-status identifikuje s nadřazenou společnou kategorií whole-group Firmou o něco méně než high-status FO, avšak s průměrem podobným identifikaci s ingroup. Vysoká identifikace s whole-group může pro low-status group znamenat dorovnávání hodnocení jako zdroje pozitivního sebepojetí a/nebo dobrou kulturu firmy. I zde se však objevila vyšší míra rozptylu odpovědí u členů BO skupiny. Třetím významným rozdílem v rozptylech je potom vnímání blízkosti BO jako skupiny k Firmě jako celku a ten je tedy opět vyšší u BO. Vidíme tedy, že vnímání blízkostí či míra identifikace je u BO méně homogenní než u FO, a to zejména u položek, které sledují identifikaci jedince s ingroup, identifikaci jedince s celkem a míru blízkosti ingroup s celkem. Jedním z faktorů, který tuto skutečnost může ovlivňovat, je složení BO skupiny, které je samo o sobě poměrně heterogenní (juniorní – seniorní lidé, různá odvětví od financí po interní IT), na druhou stranu technická/businessová část firmy (FO) je rovněž rozličná co se do složení týče (mnohem větší rozpětí junior – senior, vzdálenější specializace atd.) Co zde může hrát významnou roli je fakt, že byť je skupina FO rovněž heterogenní co do složení, táhne za jeden provaz v podobě rozpadu do menších týmů, které mají společnou vizi, spolupracovat na řešeních a pomáhat klientům. Míra spolupráce bude z pozorování Firma do větší míry právě u FO. Je zde kladen důraz na vzájemné obohacování, sdílení znalostí a zkušeností, pořádají se na to přímo celofiremní akce, nebo

akce společné pro datové vědce, akce společné pro datové inženýry, u všech je kladen důraz na rozvíjení nejen technických ale také konzultantských dovedností (přibližování tech a business světa). Zatímco u BO je společného sdílení vědění spíše po málu. Členové BO nejsou většinou uskupeny do větších týmů (většinou 3 lidé) a historicky se jednalo spíše o jedince experty ve své doméně. V BO tedy možná chybí pocit sounáležitosti, zodpovědnosti za „ty vedle mě“, protože pokud se něco nebude nebo bude dařit v HR týmu, ve finančním týmu to pravděpodobně ve svojí práci nepocítí. Zatímco u FO je klíčové, aby si experti pomáhali a aby spolu uměli komunikovat, spolupracovat a něco vytvořit, u BO tato potřeba tolik silná není. Tlak na společnou identitu je tedy v realitě Firmy jistě větší na FO část, a to z povahy jejího zaměření a firemní identity, která je technická a businessově orientovaná.

### Firma jako firma techniků

Další zajímavé výsledky se nám ukázali v položkách sledujících vzdálenosti in-group a whole-group a out-group a whole-group. Jak vidíme v tabulce průměrů (Tabulka 2), obě skupiny BO i FO umístily jedna druhou ve vztahu k Firmě velmi podobně. BO i FO vidí FO blíže k celku-Firmě, BO i FO vidí BO dále od celku-Firmy. Pro lepší představu viz Obrázek 5.



Obrázek 5 Vzdálenost BO a FO od Firmy



Jak vidíme v nákresu oficiální struktury Firmy, BO (Interní podpůrné složky a část Obchodní složky) i FO (zbytek) jsou rovnocennou součástí Firmy. Přesto, co se týče metaforického zobrazení kategorizace, nenacházíme BO zcela uvnitř větší kružnice Firmy. Jak je možné, že se jedna z jejích složek nachází ve vnímání obou skupin svou částí mimo? Jak jsme nastínili v předchozí části kapitoly, spoustu firemních rituálů se týká především FO. Nepoměrně větší část interních aktivit i komunikace je určena této většinové části firmy. To jistě vyplývá z potřeby rozvíjet především tu část firmy, která generuje zisky. Jsou to právě FO lidé, kteří přeci dělají Firmu tím, čím je. Jejich znalosti a schopnosti stojí za Firemním úspěchem. To může vysvětlovat vnímání FO jako klíčové části firmy, zatímco BO může být vnímání spíše jako externí nebo vedlejší než pravé jádro společnosti. To může mít samozřejmě velký vliv na dynamiku ve Firmě. Zároveň se nám tím podporuje status BO a FO, který je v podstatě daný už Firemní rétorikou. Neopomenutelným faktem je totiž prototypovost FO v souvislosti s Firmou. To, co si člověk představí, když slyší o naší zkoumané Firmě, bude jistě zástupce technické a businessové skupiny, nikoliv BO. Tato prototypovost hraje tedy nepochybně velkou roli při vnímání vzdáleností jednotlivých skupin od celku, ale také v dynamice a vztahů a poměru pozornosti v rámci firmy. U FO skupiny se rovněž ukázala korelace mezi identifikací jedince s in-group a firmou. Zde to mj. připisujeme právě prototypovosti nadřazené kategorie a zároveň rovněž dařící se firemní strategii. Vzhledem k tomu, že se jedná o high-status group, nedomníváme se, že by se zde mělo jednat o kompenzační mechanismy, jak to může být právě u low-status BO. O co se zde ale může jednat je projekování teorie in-group projekčního modelu (in-group projection model, IPM) (Mummendey and Wenzel, 1999). Podle Turnera (1987), Firma jako nadřazená kategorie poskytuje bázi pro srovnání in-group a outgroup – BO a FO se budou srovnávat v rámci dimenzí, norem, standardů pro jejich společnou nadřazenou kategorii – Firmu. Teorie IPM tvrdí, že členové skupin mají (za určitých podmínek) tendenci generalizovat atributy svojí in-group do nadřazené kategorie. Tato „in-group projekce“ zvyšuje relativní prototypovost in-group a vede k překryvu mezi reprezentací nadřazené kategorie a reprezentací in-group. Důsledkem toho potom je, že in-group vnímá out-group skrz odchylky od prototypu nadřazené kategorie. Čím méně je out-group prototypická z hlediska nadřazené společné kategorie (oproti in-group), tím méně pozitivní hodnocení bude in-group vůči out-group mít. Například katolíci, kteří se domnívají, že

katolíci jsou typičtějšími křesťany, než jsou protestanti, budou mít více negativních postojů vůči protestantům než katolíci, kteří vnímají protestanty jako stejně typické, než-li typičtější než katolíky (Waldzus, 2004). Některé výzkumy rovněž ukázaly, že komplexní zastoupení nadřazené kategorie může snížit úroveň in-group projekce. Například pokud prezentujeme komplexní zastoupení Evropanů, můžeme snížit tendenci Němců popisovat se jako reprezentativnější Evropané než jsou třeba Poláci (Waldzus, Mummendey, Wenzel, & Weber, 2003). Je tedy možné, že se v našem případě jedná o některé prvky tohoto in-group projektivního modelu. FO generalizují svoje charakteristiky na charakteristiky nadřazené kategorie – Firmy, a o to vzdálenější potom vnímají BO od celku, protože v porovnání s FO vykazují BO méně podobných prvků s tímto prototypem. Že to může mít dopad na méně pozitivní hodnocení BO skupiny je možné. Soudíme tak dle pozorování ve Firmě, kde se objevují pohrdavé komentáře vůči skupině BO, která je právě vnímaná jako méněcennější. Vraťme se však k snižování těchto tendencí pod vlivem komplexnější reprezentace společné nadřazené kategorie.

Jak vidíme v tabulce korelací (Tabulka 8), u skupiny FO se projevila korelace u položek self-whole a out-whole, ale nikoliv s in-whole. Tedy čím blíže se člen FO vidí k Firmě, tím blíže k firmě vidí BO. Jak daleko se však člen FO vidí od firmy nesouvisí s tím, jak daleko od firmy vidí skupinu FO. V tabulce průměrů (Tabulka 2) vidíme, že nejvyšší skóry v položkách měřících blízkost skupin jsou u FO skupiny u položky ingroup-wholegroup, tedy zástupci FO skupiny vnímají FO jako součást Firmy nejvíce ze všech ostatních blízkostí ( $M=6,24$ ) a druhou nejvyšší blízkostí je vnímání členů BO ohledně FO a Firmy ( $M=6,07$ ). Zmiňovali jsme již naši úvahu o společné prototypovosti FO a Firmy. To nás vede k myšlence, že vnímaná vzdálenost self a firmy a in-group a firmy u FO nekoreluje z toho důvodu, že nezávisle na tom, jak se s firmou blízko identifikuji já, jako jedinec, vím, že firma je prostě technicko/businessová, tedy že FO skupina je jádrem Firmy. To posiluje nejen myšlenka prototypu, ale také již zmiňovaný poměr celofiremní péče o FO a BO, který hraje v neprospěch BO. Firma je zkrátka firma techniků. Avšak zde si dovolíme rozvíjející úvahu. To, že je Firma firmou techniků nyní berme jako jednu úroveň chápání. Co se totiž ukazuje ve zmíněné korelaci položek self-whole a out-whole u FO je něco celkem jiného. Tedy, čím blíže se jako jedinec identifikuji s firmou, tím blíže k firmě vidím i BO. To nás vrací k teorii in-group projekčního modelu. Je pravděpodobné, že čím

blíže se s firmou identifikuji, tím více chápu její komplexitu. Nedělám tolik in-group projekcí, tím pádem nemám takovou tendenci vzdalovat low-status outgroup od společné nadřazené kategorie. Jako když Němci vnímali skupinu „Evropané“ komplexněji, a to je vedlo k menším tendencím považovat Poláky za méně reprezentativnější Evropany. Ti, kteří jsou blíže firmě a více se s ní identifikují, si jsou vědomi komplexního systému, včetně přítomnosti kolegů z BO. Naopak ti, kteří se s firmou tolik neidentifikují, mohou zaujímat „povrchnější“ pohled – firma se prostě zabývá businesssem v oblasti dat.

Změna směrem k sjednocení celé organizace by byla jistě žádoucím prvkem pro zlepšení vzájemné spolupráce a komunikace. Firemní kultura a strategie by měly reflektovat význam všech jejích složek. Zároveň je třeba si být vědomi, že vnímání vzdálenosti BO od celku firmy nemusí být nezbytně negativní. Může to prostě vyjadřovat specifickou roli a postavení BO, které vyplývá z odlišných funkcí, zodpovědností a firemních cílů. Důležité je, aby tato percepce nevedla k neproduktivním konfliktům, ale naopak k porozumění a efektivní spolupráci.

### **Identifikace s in-group jako cesta k identifikaci s Firmou**

Že speciální postavení BO nemusí být nutně nežádoucí může naznačovat i korelace, která se projevila u položek sledujících míru identifikace BO jedince s in-group a míru identifikace jedince s whole-group. Tedy čím více se identifikuji s BO, tím více se identifikuji s Firmou. Tak, jak chápeme například strategii sociální mobility dle Tajfela (1978), bychom předpokládali, že se členové low-status skupiny budou pokoušet „opustit“ svou low-status ingroup a být namísto toho spojováni se skupinou s vyšším statutem.

Na druhou stranu existují výzkumy, které ukazují, že low-status skupiny mohou přijímat společnou (nadřazenou) skupinovou identitu, protože sdílení identity se členy skupiny s vysokým statutem zvyšuje jejich kolektivní sebevědomí nebo individuální sebepojetí (Waldzus, 2004). Není přitom nutné vzdávat se své ingroup identity, pokud je součástí nadřazené skupiny, jednalo by se zde o komplexní sociální identitu, kdy se členství v obou skupinách vzájemně nevylučuje a zdrojem pozitivního hodnocení by v tomto případě byla nadřazená společná skupina s vyšším statutem (firma) a třeba také některé dimenze low-status skupiny, které její členové hodnotí jako že jsou v nich lepší než třeba outgroup FO.

Dalším faktorem, který rozhoduje o tom, zda budou mít členové low-status group tendenci identifikovat se s high-status skupinou je reálná vyhlídka členství v takové skupině (Ellemers et. al, 1992). Dle Zuckermana (1979) se lidé mohou snažit vytvořit pozitivní identitu tím, že si osvojí identitu skupiny s vyšším statusem (zvýšení statusu) zatímco se snaží vyhnout spojování se skupinou s nižším statusem (ochrana statusu). Jak je patrné z našich dat, BO skupina se spojování se svou low-status ingroup nevyhýbá (i když 2 ze 14 odpovídajících se identifikovali více s high-status FO group), ale identifikuje se zároveň s nadřazenou skupinou firmy, která je high-status. To může být právě z toho důvodu, co tvrdí Ellemers – tedy že je zapotřebí reálná možnost členství v takové skupině. Tedy členství pro netechnické experty ve skupině technických expertů je jistě vzdálenější než identita spojená s Firmou. Proto se domníváme, že ačkoliv BO skupina úplně neopouští svou ingroup (ochrana statusu), jedná se stále o skupinu s prvky low-status, která se snaží kompenzovat pozitivní hodnocení členstvím v nadřazené high-status whole-group. Za úvahu jistě stojí i použitý nástroj sledující míru identifikace s každou skupinou. Můžeme spekulovat, jak by vypadala míra identifikace za použití vícedimenzionálního nástroje. Třeba bychom zjistili, že se BO členové identifikují s ingroup na dimenzích, které nesouvisí se statusem, avšak s na těch spojených se statusem již nikoliv. Tuto komplexnost identifikace nemáme možnost na našem sledování určit. Jedním z takových přístupů přes různé dimenze identifikace je práce autorů Oldmeadowa a Fiske (2010), kteří sledovali stereotypy pojící se s low a high-status skupinami. Zjistili souvislost mezi relativním postavením skupiny a obsahem těchto stereotypů, které identifikovali jako kompetentnost a vřelost. Skupiny s vyšším statusem se spíše považují za kompetentnější než vřelé, zatímco skupinu s nízkým postavením se považují spíše za vřelejší než kompetentní. Vzhledem k tomu, že obě dimenze jsou spíše pozitivní, je pravděpodobně, že skupiny s vysokým a nízkým statusem odvíjejí své pozitivní sebehodnocení (na základě sociální identity) právě z těchto dimenzí. Je tedy možné, že se členové low-status identifikují se svou in-group na základě jiných, pozitivních dimenzích, než na základě kterých se identifikují s whole-group. A to právě z důvodu podpoření svého pozitivního sebepojetí či sebevědomí vycházejícího z těchto identifikací. To, že identifikace s in-group navíc s identifikací s whole-group kladně koreluje může být výsledkem dobře realizované firemní strategie, která usiluje o to, aby se s ní její členové identifikovali. Pokud je sociální identita

významná, pocity a jednání člověka se řídí spíše prototypy a normami této skupiny, než osobními faktory (Terry a Hogg, 1996). Pro firmu je tedy velmi žádoucí, aby její identita byla významnou pro všechny její zaměstnance. To, že se s firmou identifikují silně i členové low-status BO group, přestože jejich ingroup není zahrnuta do jádra firmy, jak nakonec sami v položkách ingroup-wholegroup vnímají, může tedy současně znamenat, že jejich specifická role či postavení v rámci firemní struktury jednoduše nebrání jejich celkové firemní identifikaci.

Vidíme, že členové FO skupiny vnímají vzdálenost mezi FO a BO o něco menší, než vzdálenost skupin vnímají členové BO. To je velmi zajímavé pozorování vzhledem k statusům obou skupin. Dle již zmiňovaných teorií by se dalo předpokládat, že členové FO jako high-status skupiny se budou snažit distancovat od low-status za účelem ochrany svého postavení a žádoucí pozitivní identity. Můžeme však usuzovat, že jedním z faktorů rozhodujících pro tuto tendenci distancování je prostupnost hranic skupin, která je v našem případě spíše nízká. Možná právě proto se high-status skupina necítí být ohrožena blízkostí low-status skupiny. Nutno také podotknout, že obě skupiny se v rámci kružnicového zobrazení vidí těsně vedle sebe, ani jedna se s druhou v obou případech nepřekrývá. Skupiny se tedy vnímají jako dvě odlišné entity, které se vzájemně neohrožují. Zároveň jsme zjistili, že čím blíže vidí zástupci FO obě dvě skupiny, tím blíže vidí BO k celku. Tedy jako zástupce technických a businessových expertů, čím blíže k sobě vidím svou ingroup a out-group netechnických expertů, tím blíže vidím netechnické experty k Firmě. Zde nás opět napadá úvaha ohledně podobnosti těchto tří skupin. Obě dvě skupiny – FO a BO – se vzájemně porovnávají v rámci nadřazené skupiny – Firmy. Čím více si budou zástupci jedné nebo druhé skupiny podobní s nadřazenou skupinou, respektive jejím prototypem, tím blíže tuto skupinu k celku budou vnímat. Vzhledem k tomu, že prototypálně uvažujeme FO skupinu k Firmě blíže než BO, je tedy nasnadě uvažovat o analogické blízkosti BO k Firmě, pokud je vnímaná blízko k FO. Čím blíže vnímám BO k prototypu FO, tím blíže vnímám BO k Firmě, kterou vnímám jako charakteristicky podobnou FO. Toto může zároveň podporovat další zjištěná korelace u FO skupiny, tedy čím blíže se jako člen FO vidím k BO, tím blíže vidím i FO skupinu k BO.

Další a poslední statisticky významnou korelací, která se u FO projevila, je mezi položkami ingroup-wholegroup a outgroup-wholegroup. Tedy zástupci FO, kteří vnímají blízko FO a firmu, vnímají blízko i BO s firmou. Připomeňme si, že FO členové vnímají svou skupinu blíže k celku – uvnitř (M=6,24), zatímco outgroup BO vidí zčásti vně Firmy (M=5,34). Tento vztah můžeme chápat tak, že techničtí experti, kteří vnímají BO blízko k Firmě, musí logicky vnímat blízko k firmě i FO, protože to se na základě předchozích úvah ukazuje jako danost – firma je spíše firmou techniků, což vnímají obě skupiny jak BO, tak FO – ve smyslu, že *FO je více ta firma*. Jinými slovy, kdo nevnímá blízko FO k firmě, nemůže vnímat blízko k firmě ani BO, protože *to je firma ještě méně*.

### **Shrnutí**

Naše zjištění a úvahy se nám podařilo rozdělit do dvou hlavních částí, první z nich se zaobírá výsledky souvisejícími s vnímanou sebe-účinností, zatímco druhá část rozebírá komplexitu sociální identity zástupců dvou skupin, BO neboli *netechnické složky firmy*, a FO neboli *technické/businessové složky*. Skupinu BO jsme identifikovali jako minoritní low-status skupinu a oproti tomu FO je vnímána jako high-status.

V rámci měření self-efficacy za pomoci General Self Efficacy Scale (GSE) v českém překladu jsme zjistili, že obě skupiny dosahují podobných průměrných skóre, nezjistili jsme tedy výraznější rozdíly mezi *netechnickými* a *technickými* experty.

Pokoušeli jsme se vysvětlit korelace jednotlivých položek GSE s položkami OSIO, které se vyskytly u skupiny FO. Snažili jsme se identifikovat společné znaky jednotlivých položek a navrhnout tak vysvětlení pro jejich vzájemné vztahy s mírou identifikace s outgroup a firmou jako celkem. Podařilo se nám tedy částečně prokázat relevantní vazby mezi těmito proměnnými. U skupiny BO se žádné korelace nepotvrdily, což můžeme přikládat také nízkému počtu respondentů ve vzorku. Co se týká celkového GSE skóre, u něj se neprojevila korelace v žádné ze skupin s žádnou OSIO položkou sledující míru identifikace. To se pokoušíme vysvětlit za pomoci myšlenek spojených s dostupností pozorovatelných modelů a úspěšného chování v obou dvou skupinách. Domníváme se, že by větší vzájemná expozice netechnických expertů mohla zvýšit pocit vnímané sebe-účinnosti, a to v důsledku zvýšení možnosti pozorovat úspěšné chování ostatních členů skupiny. Co by rovněž stálo za úvahu směrem ke zlepšení sebe-účinnosti vlivem sociálních

aspektů je navýšení počtů expertů ve stejné oblasti, aby se mezi sebou mohli vzájemně obohacovat kolegové sobě podobní i svou pracovní náplní.

Druhou část jsme věnovali vzájemným vztahům na základě sociální identifikace s danými skupinami ve firmě. Všimli jsme si nižší homogenity odpovídání u BO skupiny, což v nás evokovalo dojem rozmanitosti týmu ve smyslu způsobu adaptace na firemní kulturu. Je možné, že low-status menšina v podobě netechnických expertů nemá jednoznačně definovaný postoj vůči vlastní skupině v rámci celofiremní struktury. To se netýká postavení FO, které je zřejmé. Obě dvě skupiny umístily FO do kružnice značící Firmu, zatímco obě dvě skupiny umístily BO svou částí vně Firmy. To nás vede k dojmu, že ve společnosti mají všichni jasno, *kdo je víc ta firma*. Na to navazuje naše úvaha o přítomnosti in-group projíkování FO skupinou do nadřazené společné skupiny firmy. Domníváme se, že FO skupina má tendenci generalizovat svoje charakteristiky na úroveň firmy a považovat se za prototyp Firmy, což je v souladu s tím, jak to vnímá rovněž BO skupina. To s sebou však nese pravděpodobnost negativního hodnocení high-status ingroup, která se ztotožňuje se společnou nadřazenou kategorií firmou, a na základě těchto společných charakteristik posuzuje outgroup BO. Zde se domníváme, že ti z FO, kteří chápou strukturu firmy komplexněji a rozumí lépe jejím vazbám a dynamikám, se nebudou dopouštět silného ingroup projíkování a negativních soudů vůči BO. U FO skupiny tedy pozorujeme spíše status ochraňující mechanismy a úrovně pochopení komplexnosti sociální stránky firmy, zatímco u BO hovoříme spíše o kompenzačních mechanismech, které se mohou projevat například identifikací se statusově vyšší společnou nadřazenou skupinou, kterou je firma. Zároveň se domníváme, že se ve firmě daří uplatňovat strategii vedoucí k identifikaci s firmou na obou frontách, což je žádoucím atributem pro její zdárné fungování.

## 7 Diskuze

V této části bychom rádi zhodnotili naše bádání v kontextu již provedené analýzy a interpretace zjištěných výsledků výzkumu. Uvědomujeme si limity, se kterými se potýkáme při statistickém zpracování našich dat v rámci BO skupiny, která se skládá ze 14 respondentů. Nutno zmínit, že celkový počet těchto netechnických expertů ve firmě je celkem 17 lidí. Naše zkoumání je tedy nutno chápat optikou reality zkoumané firmy, která se v takovém číselném nepoměru nachází. Právě i tato skutečnost bude jistě ovlivňovat mnohé z toho, co je ve středu našich zájmů v této práci. Tedy, že nízký počet jedinců v BO skupině je sám o sobě faktorem, který bude hrát velkou roli v dynamice vztahů a skupin. Na pocit vnímané self-efficacy však, zdá se, nízký počet ve skupině vliv neměl. Bylo by jistě zajímavé zkoumat zvolené fenomény na úrovni jinak koncipovaných skupin, například na úrovni týmů, v takovém případě by nám ale počty u BO skupiny o to více klesly a vymizel by aspekt hierarchie či statusu zkoumaných skupin. Jedním z motivů, který nás ke zkoumání tohoto tématu vedl, bylo právě vzájemné a asymetrické postavení *skupin technických a businessových expertů vůči netechnickým a podpůrným expertům*.

Přestože se nám použití OSIO škály osvědčilo a bylo respondenty velmi kladně přijímáno pro svou jednoduchost a neotřelost, bylo by zajímavé citlivější měření identifikace sledující její jednotlivé komponenty. Existuje spousta různých přístupů, které identifikaci se skupinou chápou více-dimenzionálně a pro měření těchto dimenzí zase existuje spousta různých nástrojů. V našich úvahách by nám tak jistě usnadnilo život, pokud bychom věděli, na jakých úrovních se identifikují například jedinci z BO se svou ingroup a zda se jedná o stejné úrovně, na kterých se identifikují s firmou.

Low a high status skupin nebyl v naší práci předmětem zkoumání, avšak jistě bychom mohli ověřit vnímanou prestiž a postavení obou skupin v rámci firmy a potvrdit tak jejich statusy přímým měřením, namísto implicitních náznaků vzešlých z použitých metod sledující míru identifikace s nimi.

Abychom byli schopni prokázat vliv sociální identifikace na pocit self-efficacy, bylo by jistě vhodnější použít měření specificky zaměřené SE, a to na chování či oblasti, které souvisí se skupinami, s nimiž se člověk v rámci firmy identifikuje. Možná použití GSE bylo příliš obecným měřením, respektive zkoumalo příliš obecný konstrukt v rámci self-



efficacy, který bude souviset s mnohem více faktory, než aby se projevil ve vztahu k obecné identifikaci se skupinou. Pro úplné dokreslení obrazu bychom příště jistě volili metodu sledující vnímanou sociální podporu, jakožto prostředníka mezi sociální identifikací a vnímaným self-efficacy.

Vzhledem k tomu, že jsme však volili co nejmenší zátěž pro odpovídající respondenty v podobě stručného dotazníkového šetření se domníváme, že účel, se kterým jsme se do výzkumné práce pouštěli, byl z převážné části naplněn.

Zvolené metody a způsob práce nám umožnil nahlédnout pod pokličku implicitních vztahů a identifikovat zajímavé vzorce, které mohou být dobrým základem pro další práci.

Za jeden z hlavních přínosů naší práce považujeme směr, kterým je dobré o firemní dynamice v rámci péče o zaměstnance uvažovat. Často se dostáváme do detailu každodenní náplně našich rolí v organizacích a spoustu fenoménů vykládáme na mnohem mělčích úrovních, než jako je žádoucí.

Naše studie nás však vedla k pochopení, že nahlízet na firemní prostředí pouze skrze prizma individuálních pracovních rolí může být omezující. Zaměření se na sociální dynamiku a vzorce identifikace ve skupinách nám poskytlo nový pohled na firemní kulturu.

Strukturovaný přístup k analýze hierarchie postavení skupin, které v organizaci existují, nám umožnil lépe porozumět mechanismům, které formují interakce mezi jednotlivými členy těchto skupin. Vzájemné působení technických a businessových expertů s netechnickými a podpůrnými experty nám ukázalo, že dynamika moci a prestiže může mít významný dopad na identifikaci jednotlivce s firmou a vnímání vlastní self-efficacy.

Dalším klíčovým zjištěním je rozpoznání potřeby vyvážení sociálních vlivů v pracovním prostředí. Jednotlivci jsou vystaveni různým skupinovým normám, hodnotám a očekáváním, což může vytvářet napětí ve vnímání vlastní identity. Strategie na vyrovnání se s těmito vlivy se stávají klíčovými faktory pro dosažení harmonie v firemním prostředí.

Naše studie naznačuje, že firemní prosperita může být posílena, pokud organizace aktivně pracuje na propojení odlišných skupin, podporuje otevřenou komunikaci a vytváří prostředí, ve kterém se jednotlivci mohou identifikovat s celou firmou, nikoliv pouze s

určitou skupinou. Tento přístup může mít pozitivní dopad na celkovou atmosféru v práci a na individuální pocity self-efficacy.

S ohledem na omezení naší práce, jako například omezený vzorek respondentů v konkrétní firmě a specifika daného odvětví, by bylo vhodné rozšířit tuto studii na další organizace a odvětví. Také by bylo zajímavé provést longitudinální studie, které by sledovaly vývoj sociální dynamiky a self-efficacy v průběhu času. Rozhodně bychom se do budoucích výzkumů nemuseli omezovat pouze na souvislost s vlastní účinností, ale naopak podrobit detailním rozborům spoustu dalších konceptů, které jsou od námi zvolených odvozené.

Celkově lze říci, že naše práce poskytuje nový pohled na vztahy mezi sociální identifikací, self-efficacy a dynamikou skupin v pracovním prostředí. Naše zjištění mohou být užitečná pro manažery a vedoucí pracovníky, kteří chtějí vytvářet prostředí podporující efektivní a harmonickou firemní kulturu.

## **Závěr**

V této práci jsme se snažili osvětlit vztahy sociální identifikace a vnímané self-efficacy u jednotlivců v konkrétní sledované firmě. Zajímali nás otázky sledující vztah mezi mírou identifikace s in-group a vnímanou self-efficacy, jaký vztah má k self-efficacy identifikace s firmou jako celkem, a jak funguje identifikace s ingroup v souvislosti s identifikací jedince s firmou.

Za tímto účelem jsme provedli literárně teoretickou rešerši literatury, jejíž přehled poskytujeme zejména v teoretické části práce, přičemž hlavní těžiště našeho snažení jsme umístili do empirické části. Provedli jsme pečlivý výběr metod, jejich aplikaci v terénu a následné vyhodnocení dat, které jsme prostřednictvím metod získali.

Literární část se zabývala pojmy klíčovými pro pochopení předkládané problematiky, tedy zejména teorií sociální identity, s ní související teorií sebe-kategorizace, specifika ingroup a outgroup kontextu a také východiska statusových postavení skupin. Stručně jsme přednesli základní představení termínu self-efficacy a na závěr propojili obě dvě témata dohromady.

V empirické části jsme se věnovali popisu výzkumného problému, definování našich výzkumných otázek a odpovídajících hypotéz. Představení metodologie v sobě zahrnuje vysvětlení použitých nástrojů, popis vzorku, od kterého jsme data získali a postup, kterým jsme tak učinili. Pro uvedení do kontextu jsme čtenářům přiblížili strukturu firmy, popis jejích dvou hlavních skupin, které byly předmětem našeho zkoumání.

Rozbor získaných dat jsme předložili nejprve v deskriptivní podobě s hojným statistickým zpracováním, abychom na jeho základě mohli otestovat zvolené hypotézy. Výsledky našeho testování a jejich interpretace se potom stali nejrozsáhlejší částí naší práce.

Cíl naší práce byl naplněn podrobnou analýzou, kterou jsme provedli (kromě rozboru dat) na základě srovnání se studiemi jiných autorů a naší znalostí zkoumaného prostředí. I přes některá omezení naší práce, kterých jsme si vědomi, jsme došli k zajímavým poznatkům, které budeme schopni aplikovat zpět do praxe, konkrétně do prostředí, ve kterém naše bádání probíhalo.

Jedním z obecných závěrů, ke kterým jsme došli, je detekce několika variant meziskupinových dynamik, které ovlivňují jedince, jež jsou ve firmě zaměstnáni a současně celou firemní kulturu.

Sledovali jsme vzájemné asymetrické postavení skupin netechnických a technických/businessových expertů v rámci jedné organizace a jeho dopady na pocit vnímané self-efficacy. Z předložených závěrů je možné usoudit, že pro firemní prosperitu se nabízí vykročit směrem, který povede k přibližování dvou poměrně odlišných světů pod jednou střešou. Mezi takové kroky řadíme například hledání způsobů, jak posílit vzájemné obohacování členů BO skupiny.

Jedním z dalších návrhů je aktivní podpora propojení mezi technickými a netechnickými skupinami v rámci organizace. Může to být uskutečněno prostřednictvím vytváření týmových projektů, workshopů nebo společných akcí, které překročí hranice oddělení a umožní zaměstnancům lépe pochopit a ocenit rozdílné přístupy a dovednosti druhé skupiny. To může vést k vzájemnému respektu a posílení spolupráce, což zase může pozitivně ovlivnit vnímanou self-efficacy jednotlivců.

Dalším krokem může být zlepšení komunikace v rámci organizace. Efektivní a otevřená komunikace může snížit předsudky mezi skupinami a podporovat větší porozumění a identifikaci s firmou jako celkem. Vytváření sdílených hodnot a cílů může posílit pouta zaměstnanců k organizaci a přispět k jejich vyšší self-efficacy.

Dále by mohlo být užitečné provádět pravidelné školení zaměřené na rozvoj sociálních dovedností a povědomí o významu různorodosti v pracovním prostředí. To může rovněž pomoci snižovat vzdálenosti mezi skupinami a vytvářet inkluzivnější firemní kulturu, což zase může pozitivně ovlivnit vnímanou self-efficacy jednotlivců.

Co se týče budoucího výzkumu, je možné rozšířit naši studii na další organizace a odvětví, abychom získali obecnější pohled na vztahy mezi sociální identifikací a self-efficacy. Dále může být zajímavé zkoumat dlouhodobé dopady implementace navržených intervencí a strategií na firemní výkonnost a pohodu zaměstnanců.

Celkově lze říci, že naše práce poskytuje zajímavé poznatky o tom, jak sociální identifikace ovlivňuje vnímanou self-efficacy v organizačním kontextu. Naše doporučení jsou navržena tak, aby podpořila lepší vzájemné porozumění a spolupráci mezi skupinami v rámci konkrétní organizace, což by mohlo přispět k celkovému zlepšení firemní kultury.

## Seznam použitých informačních zdrojů

- BANDURA, A. (1977). SELF-EFFICACY: TOWARD A UNIFYING THEORY OF BEHAVIORAL CHANGE. *PSYCHOLOGICAL REVIEW*, 84(2), 191–215
- ALLPORT, G. W., CLARK, K., & PETTIGREW, T. (1954). THE NATURE OF PREJUDICE.
- ARON, A., ARON, E. N., & SMOLLAN, D. (1992). INCLUSION OF OTHER IN THE SELF SCALE AND THE STRUCTURE OF INTERPERSONAL CLOSENESS. *JOURNAL OF PERSONALITY AND SOCIAL PSYCHOLOGY*, 63( 4), 596-612.
- BANDURA, A. (1982). SELF-EFFICACY MECHANISM IN HUMAN AGENCY. *AMERICAN PSYCHOLOGIST*, 37(2), 122.
- BANDURA, A. (1986). SOCIAL FOUNDATIONS OF THOUGHT AND ACTION: A SOCIAL COGNITIVE THEORY. ENGLEWOOD CLIFFS, NJ: PRENTICE HALL.
- BANDURA, A. (1994). SELF-EFFICACY. IN V. S. RAMACHAUDRAN (ED.), *ENCYCLOPEDIA OF HUMAN BEHAVIOR (VOL. 4, PP. 71–81)*. NEW YORK, NY: ACADEMIC PRESS.
- BETTENCOURT, B., CHARLTON, K., DORR, N., & HUME, D. L. (2001). STATUS DIFFERENCES AND IN-GROUP BIAS: A META-ANALYTIC EXAMINATION OF THE EFFECTS OF STATUS STABILITY, STATUS LEGITIMACY, AND GROUP PERMEABILITY. *PSYCHOLOGICAL BULLETIN*, 127(4), 520.
- BREWER, M. B. (1999). THE PSYCHOLOGY OF PREJUDICE: INGROUP LOVE AND OUTGROUP HATE?. *JOURNAL OF SOCIAL ISSUES*, 55(3), 429-444.
- BREWER, M. B., & PIERCE, K. P. (2005). SOCIAL IDENTITY COMPLEXITY AND OUTGROUP TOLERANCE. *PERSONALITY AND SOCIAL PSYCHOLOGY BULLETIN*, 31(3), 428-437.
- BROWN, R. (2000). SOCIAL IDENTITY THEORY: PAST ACHIEVEMENTS, CURRENT PROBLEMS AND FUTURE CHALLENGES. *EUROPEAN JOURNAL OF SOCIAL PSYCHOLOGY*, 30(6), 745-778.
- COHEN, S., & SYME, S. L. (1985). ISSUES IN THE STUDY AND APPLICATION OF SOCIAL SUPPORT. *SOCIAL SUPPORT AND HEALTH*, 3, 3-22.
- CUDDY, A. J., FISKE, S. T., & GLICK, P. (2008). WARMTH AND COMPETENCE AS UNIVERSAL DIMENSIONS OF SOCIAL PERCEPTION: THE STEREOTYPE CONTENT MODEL AND THE BIAS MAP. *ADVANCES IN EXPERIMENTAL SOCIAL PSYCHOLOGY*, 40, 61-149.
- ELLEMERS, N., DOOSJE, B., VAN KNIPPENBERG, A., & WILKE, H. (1992). STATUS PROTECTION IN HIGH STATUS MINORITY GROUPS. *EUROPEAN JOURNAL OF SOCIAL PSYCHOLOGY*, 22(2), 123-140.
- FISKE, S. T. (2002). WHAT WE KNOW NOW ABOUT BIAS AND INTERGROUP CONFLICT, THE PROBLEM OF THE CENTURY. *CURRENT DIRECTIONS IN PSYCHOLOGICAL SCIENCE*, 11(4), 123-128.
- GUAN, M., & SO, J. (2016). INFLUENCE OF SOCIAL IDENTITY ON SELF-EFFICACY BELIEFS THROUGH PERCEIVED SOCIAL SUPPORT: A SOCIAL IDENTITY THEORY PERSPECTIVE. *COMMUNICATION STUDIES*, 67(5), 588-604.
- HESLIN, P. A., & KLEHE, U. C. (2006). SELF-EFFICACY. *ENCYCLOPEDIA OF INDUSTRIAL/ORGANIZATIONAL PSYCHOLOGY*, SG ROGELBERG, ED, 2, 705-708.

- HORNSEY, M. J. (2008). SOCIAL IDENTITY THEORY AND SELF-CATEGORIZATION THEORY: A HISTORICAL REVIEW. SOCIAL AND PERSONALITY PSYCHOLOGY COMPASS, 2(1), 204-222.**
- HUDDY, L., & VIRTANEN, S. (1995). SUBGROUP DIFFERENTIATION AND SUBGROUP BIAS AMONG LATINOS AS A FUNCTION OF FAMILIARITY AND POSITIVE DISTINCTIVENESS. JOURNAL OF PERSONALITY AND SOCIAL PSYCHOLOGY, 68(1), 97.**
- KŘIVOHLAVÝ, J., SCHWARZER, R., & JERUSALEM, M. (1993). CZECH ADAPTATION OF GENERAL SELF-EFFICACY SCALE. RETRIEVED FROM [HTTP://USERPAGE. FU-BERLIN.DE/~HEALTH/CZEC.HTM](http://userpage.fu-berlin.de/~health/czec.htm)**
- LEMAINE, G., KASTERSZTEIN, J. AND PERSONNAZ, B. (1978). 'SOCIAL DIFFERENTIATION'. IN: TAJFEL, H. (ED.) DIFFERENTIATION BETWEEN SOCIAL GROUPS. STUDIES IN THE SOCIAL PSYCHOLOGY OF INTERGROUP RELATIONS, ACADEMIC PRESS, LONDON, NEW YORK. 269-299.**
- LUSZCZYNSKA, A., & SCHWARZER, R. (2015). SOCIAL COGNITIVE THEORY. FAC HEALTH SCI PUBL, 225-51.**
- MUMMENDEY, A., & WENZEL, M. (1999). SOCIAL DISCRIMINATION AND TOLERANCE IN INTERGROUP RELATIONS: REACTIONS TO INTERGROUP DIFFERENCE. PERSONALITY AND SOCIAL PSYCHOLOGY REVIEW, 3(2), 158-174.**
- OLDMEADOW, J. A., & FISKE, S. T. (2010). SOCIAL STATUS AND THE PURSUIT OF POSITIVE SOCIAL IDENTITY: SYSTEMATIC DOMAINS OF INTERGROUP DIFFERENTIATION AND DISCRIMINATION FOR HIGH- AND LOW-STATUS GROUPS. GROUP PROCESSES & INTERGROUP RELATIONS, 13(4), 425-444.**
- REICHL, A. J. (1997). INGROUP FAVOURITISM AND OUTGROUP FAVOURITISM IN LOW STATUS MINIMAL GROUPS: DIFFERENTIAL RESPONSES TO STATUS-RELATED AND STATUS-UNRELATED MEASURES. EUROPEAN JOURNAL OF SOCIAL PSYCHOLOGY, 27(6), 617-633.**
- REYNOLDS, K. J. (2017). SELF-CATEGORIZATION THEORY. THE WILEY-BLACKWELL ENCYCLOPEDIA OF SOCIAL THEORY, 1-4.**
- ROCCAS, S. (2003). THE EFFECTS OF STATUS ON IDENTIFICATION WITH MULTIPLE GROUPS. EUROPEAN JOURNAL OF SOCIAL PSYCHOLOGY, 33(3), 351-366.**
- ROCCAS, S., & BREWER, M. B. (2002). SOCIAL IDENTITY COMPLEXITY. PERSONALITY AND SOCIAL PSYCHOLOGY REVIEW, 6(2), 88-106.**
- RUBIN, M., BADEA, C., & JETTEN, J. (2014). LOW STATUS GROUPS SHOW IN-GROUP FAVORITISM TO COMPENSATE FOR THEIR LOW STATUS AND COMPETE FOR HIGHER STATUS. GROUP PROCESSES & INTERGROUP RELATIONS, 17(5), 563-576.**
- SACHDEV, I., & BOURHIS, R. Y. (1991). POWER AND STATUS DIFFERENTIALS IN MINORITY AND MAJORITY GROUP RELATIONS. EUROPEAN JOURNAL OF SOCIAL PSYCHOLOGY, 21(1), 1-24.**
- SCHUBERT, T. W., & OTTEN, S. (2002). OVERLAP OF SELF, INGROUP, AND OUTGROUP: PICTORIAL MEASURES OF SELF-CATEGORIZATION. SELF AND IDENTITY, 1(4), 353-376.**

- SCHWARZER, R., & BORN, A. (1997). OPTIMISTIC SELF-BELIEFS: ASSESSMENT OF GENERAL PERCEIVED SELF-EFFICACY IN THIRTEEN CULTURES. *WORLD PSYCHOLOGY*, 3(1-2), 177-190.
- SCHWARZER, R., & JERUSALEM, M. (1995). GENERALIZED SELF-EFFICACY SCALE. IN J. WEINMAN, S. WRIGHT, & M. JOHNSTON, MEASURES IN HEALTH PSYCHOLOGY: A USER'S PORTFOLIO. CAUSAL AND CONTROL BELIEFS (PP. 35-37). WINDSOR, UK: NFER-NELSON.
- SCHWARZER, R., & LUSZCZYNSKA, A. (2008). HOW TO OVERCOME HEALTH-COMPROMISING BEHAVIORS: THE HEALTH ACTION PROCESS APPROACH. *EUROPEAN PSYCHOLOGIST*, 13(2), 141-151.
- SHERIF, C. W., & JACKMAN, N. R. (1966). JUDGMENTS OF TRUTH BY PARTICIPANTS IN COLLECTIVE CONTROVERSY. *PUBLIC OPINION QUARTERLY*, 30(2), 173-186.
- TAJFEL, H., BILLIG, M. G., BUNDY, R. P., & FLAMENT, C. (1971). SOCIAL CATEGORIZATION AND INTERGROUP BEHAVIOUR. *EUROPEAN JOURNAL OF SOCIAL PSYCHOLOGY*, 1(2), 149-178. TAJFEL, H. (1972). SOME DEVELOPMENTS IN EUROPEAN SOCIAL PSYCHOLOGY. *EUROPEAN JOURNAL OF SOCIAL PSYCHOLOGY*.
- TAJFEL, H., & TURNER, J. C. (1979). AN INTEGRATIVE THEORY OF INTERGROUP CONFLICT. IN W. G. AUSTIN & S. WORCHEL (EDS.), *THE SOCIAL PSYCHOLOGY OF INTERGROUP RELATIONS* (PP. 33-147). MONTEREY, CA: BROOKS/COLE.
- TERRY, D. J., & HOGG, M. A. (1996). GROUP NORMS AND THE ATTITUDE-BEHAVIOR RELATIONSHIP: A ROLE FOR GROUP IDENTIFICATION. *PERSONALITY AND SOCIAL PSYCHOLOGY BULLETIN*, 22(8), 776-793.
- TURNER, J. C. (1999). SOME CURRENT ISSUES IN RESEARCH ON SOCIAL IDENTITY AND SELF-CATEGORIZATION THEORIES. IN N. ELLEMERS, R. SPEARS, & B. DOSSJE (EDS.), *SOCIAL IDENTITY: CONTEXT, COMMITMENT, CONTENT* (PP. 6-34). OXFORD, UK: BLACKWELL.
- TURNER, J. C., HOGG, M. A., OAKES, P. J., REICHER, S. D., & WETHERELL, M. S. (1987). *REDISCOVERING THE SOCIAL GROUP: A SELF-CATEGORIZATION THEORY*. BASIL BLACKWELL.
- TURNER, J. C., HOGG, M. A., OAKES, P. J., REICHER, S. D., & WETHERELL, M. S. (1987). *REDISCOVERING THE SOCIAL GROUP: A SELF-CATEGORIZATION THEORY*. BASIL BLACKWELL.
- TURNER, J. C., OAKES, P. J., HASLAM, S. A., & MCGARTY, C. (1994). SELF AND COLLECTIVE: COGNITION AND SOCIAL CONTEXT. *PERSONALITY AND SOCIAL PSYCHOLOGY BULLETIN*, 20(5), 454-463.
- VAUGHAN, G. M., TAJFEL, H., & WILLIAMS, J. (1981). BIAS IN REWARD ALLOCATION IN AN INTERGROUP AND AN INTERPERSONAL CONTEXT. *SOCIAL PSYCHOLOGY QUARTERLY*, 37-42.
- WALDZUS, S., & MUMMENDEY, A. (2004). INCLUSION IN A SUPERORDINATE CATEGORY, IN-GROUP PROTOTYPICALITY, AND ATTITUDES TOWARDS OUT-GROUPS. *JOURNAL OF EXPERIMENTAL SOCIAL PSYCHOLOGY*, 40(4), 466-477.
- WENZEL, M., MUMMENDEY, A., WEBER, U., & WALDZUS, S. (2003). PROJECTION FROM THE INGROUP ONTO THE INCLUSIVE CATEGORY AS A PRECURSOR TO SOCIAL



**DISCRIMINATION. PERSONALITY AND SOCIAL PSYCHOLOGY BULLETIN, 29(4), 461-473.**

**ZUCKERMAN, M. (1979). SENSATION SEEKING AND RISK TAKING. IN EMOTIONS IN PERSONALITY AND PSYCHOPATHOLOGY (PP. 161-197). BOSTON, MA: SPRINGER US.**