

**UNIVERZITA PALACKÉHO V OLOMOUCI**

**FILOZOFICKÁ FAKULTA**

Katedra sociologie, andragogiky a kulturní antropologie

**VÝZNAM MANAGEMENTU PRO KLIMA ORGANIZACE**

**Bakalářská práce**

Obor studia: Sociologie-andragogika

**Autor:** Pavlína Glozygová

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

Olomouc 2017



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

V Olomouci dne .....

Podpis: .....

Chtěla bych tímto poděkovat vedoucí mé bakalářské práce prof. PhDr. Heleně Grecmanové, Ph. D. za odborné vedení, cenné postřehy, připomínky a rady, poskytnuté v průběhu psaní celé práce.

Podklad pro zadání BAKALÁŘSKÉ práce studenta

PŘEDKLÁDÁ:	ADRESA	OSOBNÍ ČÍSLO
GLOZYGOVÁ Pavlína	Břest 305, Břest	F14924

**TÉMA ČESKY:**

Význam managementu pro klima organizace

**TÉMA ANGLICKY:**

Importance of management on organisational climate

**VEDOUcí PRÁCE:**

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

**ZÁSADY PRO VYPRACOVÁNÍ:**

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

**SEZNAM DOPORUČENÉ LITERATURY:**

- ARMSTRONG, M. Personální management. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1999. ISBN 80-7169-614-5.
- ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů. 10. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3
- KOUBEK, J. Řízení lidských zdrojů. 4. vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-168-3.



## Anotace

<b>Jméno a příjmení:</b>	<i>Pavčina Glozygová</i>
<b>Katedra:</b>	<i>Katedra sociologie, andragogiky a kulturní antropologie</i>
<b>Obor studia:</b>	<i>Sociologie-andragogika</i>
<b>Obor obhajoby práce:</b>	<i>Andragogika</i>
<b>Vedoucí práce:</b>	<i>prof. PhDr. Helena Grecmanová, Ph. D.</i>
<b>Rok obhajoby:</b>	<i>2017</i>

<b>Název práce:</b>	Význam managementu pro klima organizace
<b>Anotace práce:</b>	<p>Cílem práce je popsat a analyzovat význam managementu pro klima organizace. V teoretické části jsou řešeny kapitoly zabývající se organizací, managementem, manažerem a klimatem organizace.</p> <p>Ve výzkumné části bylo využito kvantitativního výzkumného šetření, prostřednictvím techniky dotazníku. Výzkumná část je založena na poznatcích z teoretické části.</p> <p>Ve výzkumu byly hodnoceny osobnost manažera, styly vedení, organizace, komunikace v organizaci, přístup manažera k zaměstnancům a spokojenost s klimatem organizace.</p>
<b>Klíčová slova:</b>	Organizace, management, manažer, styly vedení, klima organizace, spokojenost zaměstnanců.
<b>Title of thesis:</b>	Meaning of management for the climate of organization.
<b>Annotation:</b>	<p>The aim of work is to describe and analyse the meaning of management for the climate of organization.</p> <p>The theoretical part is dealing with organization, management, manager and climate of organization.</p> <p>For the research was used technique of quantitative research through the way of questionnaire form. The whole research is based on the knowledge from the theoretical part.</p> <p>The research evaluated following information: manager's personality, management style, organisation, communication in organizational, manager approach to the employees, contentment with the climate of organization.</p>
<b>Keywords:</b>	Organization, management, management style, climate of organization, employees contentment
<b>Názvy příloh vázaných v práci:</b>	Příloha 1: Dotazník
<b>Počet literatury a zdrojů:</b>	42
<b>Rozsah práce:</b>	63 s. (69 597 znaků včetně mezer)

# Obsah

Úvod.....	9
I. Teoretická část .....	11
1 Pojem organizace.....	11
2 Pojem management.....	14
3 Manažer .....	16
3. 1 Manažerské úrovně.....	18
3. 2 Manažerské činnosti.....	20
3. 3 Leadership .....	22
3. 4 Styly vedení.....	24
3. 4. 1 Situační vedení.....	26
3. 5 Osobnost manažera.....	27
4 Klima organizace .....	29
II. Výzkumná část.....	35
5 Přípravná část výzkumu .....	35
5. 1 Definování problému.....	35
5. 2 Cíl.....	35
5. 3 Výzkumné otázky .....	35
5. 4 Metody a techniky výzkumu.....	36
5. 5 Výzkumný vzorek, způsob výběru .....	38
5. 6 Způsob zpracování výsledků .....	38
5. 7 Organizace.....	38
6 Výsledky výzkumného šetření.....	39
7 Interpretace dat a diskuze .....	47
Závěr.....	51
Literatura a zdroje .....	55
Seznam grafů.....	58
Seznam příloh .....	59



## Úvod

Výchozí myšlenkou bakalářské práce je, že se management významně podílí na podobě klimatu organizace. Na základě této úvahy byly vybrány a zpracovány jednotlivé kapitoly, ve kterých jsou popsáni činitelé, kteří mohou ovlivňovat klima organizace. Klima organizace je považováno za prožitek zaměstnanců, který se vytváří u zaměstnanců dlouhodobým vnímáním a hodnocením prostředí organizace, ve které působí.

Téma „Význam managementu pro klima organizace“ jsem si vybrala ke zpracování z důvodu prohloubení a doplnění svých znalostí z oblasti managementu. Procesy managementu, vztahy mezi lidmi, jejich vzájemné ovlivňování a pocity, které zaměstnanci prožívají v organizaci, jsou velmi zajímavým tématem ke zkoumání.

Text práce je členěn do čtyř hlavních kapitol. V první kapitole bude věnována pozornost organizaci. Protože organizace je právě to místo, ve kterém se odehrává všechno, co chceme zkoumat. Nejdůležitější součástí organizace jsou lidé. Organizaci lze jednoduše charakterizovat jako skupinu lidí, která vytváří strukturu, a její činnosti směřují k naplnění stanoveného cíle. Organizace je ovlivňována prostředím, ve kterém se nachází, a které je její součástí.

Ve druhé kapitole bude charakterizován management neboli řízení, a jeho pojetí. Zvolit jednu „správnou“ definici managementu není jednoduché, nicméně mohou být alespoň vymezeny základní rysy, kterými se řízení vyznačuje. Management tvoří důležitou součást organizace, pomocí které jsou realizovány jednotlivé kroky naplánované strategie.

Ve třetí kapitole bude popsána role manažera a manažerské úrovně. Dále bude věnována pozornost manažerským činnostem, leadershipu a jeho vztahu k řízení. Také budou představeny styly vedení a jejich souvislost

se specifickými podmínkami při rozhodování a řízení. V neposlední řadě bude charakterizována osobnost manažera.

Čtvrtá kapitola bude věnována definování pojmu klima organizace, organizační kultuře a jejich vzájemnému vztahu.

Cílem této práce je popsat a analyzovat význam managementu pro klima organizace. Na základě zpracování teoretických východisek bylo koncipováno a realizováno výzkumné šetření, které je zaměřeno na význam managementu pro klima organizace. Výzkumné šetření bylo provedeno kvantitativně, prostřednictvím techniky dotazníku.

# I. Teoretická část

## 1 Pojem organizace

Nejprve bude představena organizace. Na úvod bych chtěla zmínit, že autoři (Jakubíková; Koontz & Weihrich; Nakonečný), kteří se zabývají tématy, jako jsou organizace, klima a kultura organizace, využívají často termínů podnik či firma. V bakalářské práci jsou pojímány tyto termíny jako synonyma k pojmu organizace, a proto budou v některých citacích ponechány v původním znění.

M. Nakonečný považuje za nejdůležitější činitele fungování organizace lidi, respektive její zaměstnance (2005, s. 12), kteří jsou rozhodujícím činitelem při chápání klimatu (Grecmanová, 2008, s. 9). Organizace jakožto skupina lidí, je vázána společnými pravidly a pracovními postupy (Lamming & Bessant, 1995, s. 129), které jsou deklarovány personální politikou (Armstrong, 1999, s. 183). Podobu mezilidských vztahů v organizaci a vztahy zaměstnanců k organizaci přímo ovlivňuje vnitřní komunikace. Může mít pozitivní či negativní dopad v podobě spokojenosti zaměstnanců, identifikace pracovníků s kulturou organizace nebo se stanovenými cíli (Bedrnová & Nový a kol., 2007, s. 202). Procesy interakce probíhají uvnitř skupiny, ale i mezi skupinami. Stupeň formalizace těchto procesů je ovlivňován podmínkami organizace (Armstrong, 1999, s. 342). Formální i neformální vztahy jsou významné pro utváření pozitivního klimatu organizace (Dvořáková a kol., 2004, s. 92). Organizace by bez lidí nefungovaly. Právě prostřednictvím subjektivního vnímání lidí může být hodnoceno klima organizace. Mezilidské vztahy se podílí na podobě klimatu organizace.

M. Armstrong popisuje dva činitele, kteří ovlivňují fungování organizace ve vztahu ke svému prostředí. Těmito činiteli jsou organizační struktura a procesy, které v organizaci probíhají. Dále zmiňuje i vliv organizační kultury (1999, s. 327). „Klasická organizační funkcionální struktura

je hierarchická, to znamená, že organizační pozice jsou uspořádány do několika úrovní“ (Novotná, 2008, s. 45). Jsou jasně stanovené vztahy nadřízenosti a podřízenosti, každý zná své kompetence a odpovědnost (Bednář a kol., 2013, s. 17). Aby bylo dosaženo určitého cíle, musí být činnost osob organizována. Toho lze dosáhnout prostřednictvím vytváření optimálních podmínek, které umožní pracovníkům naplnit stanovené cíle (Nakonečný, 2005, s. 12). Charakteristickými znaky organizace jsou lidé, struktura a jednoznačný účel (Robbins & Coulter, 2004, s. 33). Formální vztahy jsou vymezeny organizační strukturou a kulturou organizace. Proto by zaměstnanci organizace měli být dobře obeznámeni s organizační strukturou, aby si byli vědomi svých pravomocí a odpovědnosti. Na veškeré činnosti v organizaci by měl dohlížet management.

Organizace však může být chápána i jako systém. „Systém je soubor vnitřně propojených a vnitřně závislých částí, které tvoří jednotný celek... Uzavřené systémy nejsou ničím ovlivněny a nemají interakci se svým prostředím. Naopak otevřené systémy jsou v dynamickém interakčním vztahu s prostředím“ (Robbins & Coulter, 2004, s. 30). Zabýváme-li se systémy organizací, jedná se o otevřené systémy (Robbins & Coulter, 2004, s. 30). Organizace je v neustálém vztahu se svým prostředím, jejímž jsou mezilidské vztahy součástí.

## **Prostředí**

P. Hartl, H. Hartlová definují prostředí jako „celkový souhrn fyzikálního a sociálního světa, který ovlivňuje jedince nebo skupinu“ (2010, s. 450). Prostředí jako součást organizace lze dělit na dva typy – vnitřní a vnější. Vnější prostředí lze rozdělit na specifické a všeobecné. Charakteristickým rysem specifického prostředí je to, že bezprostředně ovlivňuje manažerskou práci. Každá organizace má unikátní specifické prostředí, které je složeno ze zákazníků, dodavatelů a konkurence. Všeobecné prostředí tvoří ekonomické, společensko-kulturní, demografické, globální a politicko-právní

podmínky (*Robbins & Coulter, 2004, s. 79-84*). M. Havlínová a kol. uvádějí výčet čtyř základních složek vnitřního prostředí dle Tagiuriho, kterými jsou: ekologické, personální, sociální a kulturní prostředí. Ekologické prostředí je souhrnem materiálních a fyzických kvalit, například uspořádání a vybavení organizace. Personální prostředí je tvořeno kvalitou a kompetencí osob a skupin. Sociální prostředí je charakterizováno vztahy v organizaci, způsobem komunikace a kooperace, a v kulturním prostředí jsou obsaženy hodnoty a normy organizace (*1994, s. 29–30*). Součástí vnitřního prostředí jsou kontrolovatelné prvky, které ovlivňují činnosti firmy (*Jakubíková, 2012, s. 87*). U organizace, která je vnímána jako specifické prostředí, očekáváme, že se bude vyznačovat určitým klimatem, kterým je odlišena od jiné organizace (*Grecmanová, 2008, s. 12*). Pro účely bakalářské práce je nezbytné vnímat organizaci jako jedinečný systém, který se vyznačuje specifickými vztahy ve svém vnitřním prostředí, a jedinečným klimatem organizace. Podle Nakonečného lze fungování organizace posuzovat na základě několika konstruktů (například pracovní spokojenost, podnikové klima), které v sobě obsahují sociálně-psychologická hlediska (*2005, s. 89*).

## **Shrnutí**

Obecně můžeme charakterizovat organizaci jako dobrovolné sdružení lidí, které se vyznačuje určitou strukturou a směřuje k dosažení stanovených cílů. Dosažení vymezených cílů je i jedním z úkolů managementu. Zaměstnanci jsou vázáni společnými pravidly a pracovními postupy, deklarovány personální politikou. Z hlediska systematického pojetí jsou systémy organizací považovány za otevřené systémy, které jsou ve stálé interakci se svým prostředím. Organizaci a prostředí nelze ztotožnit. Organizaci lze chápat jako střechu, pod kterou jsou manažerskými procesy vytvářeny a udržovány vztahy, pracovní činnosti a prostředí. Prostředí, ve kterém se organizace nachází, se významně podílí na podobě

organizace. Součástí vnitřního prostředí jsou např. materiální kvality organizace, mezilidské vztahy, komunikace, hodnoty a normy organizace. Vnitřní prostředí činí organizaci jedinečnou a je usměřňováno prostřednictvím managementu.

## 2 Pojem management

Anglický pojem management, lze chápat jako řízení (Vodáček & Vodáčková, 2001, s. 15). Řízení je neodmyslitelnou součástí organizace. Díky managementu může organizace systematicky fungovat. Management má několik funkcí, pomocí kterých lze naplánovat a realizovat jednotlivé kroky. Díky tomu má podstatný vliv na fungování celé organizace. Blažek uvádí, že management je složitý proces, který lze obtížně uchopit. To je příčinou existence množství definic, kterými jsou zdůrazňovány jednotlivé vlastnosti managementu, nikoliv jeho komplexnost (2014, s. 12). V některých definicích jsou například vyzdvihovány složky nebo funkce. Těmito složkami mohou být: vedení lidí, specifické funkce vykonávané manažery, předmět studia a jeho účel (Vodáček & Vodáčková, 2001, s. 15–16). Pro účely bakalářské práce je možné vyjít z pojetí, která jsou zaměřena především na vedení lidí a specifické funkce vykonávané vedoucími pracovníky.

V souvislosti s výše uvedeným, následuje výčet několika definic managementu, podle jejich zaměření.

Definice zaměřené na složky:

Podle H. Koontze a H. Weihricha: „*Management je proces tvorby a udržování prostředí, ve kterém jednotlivci pracují společně ve skupinách a účinně dosahují vybraných cílů*“ (1993, s. 16). V této definici je patrný důraz na vedení lidí pro vytváření žádoucího prostředí. Vedení jako součást prostředí je důležitým aspektem, který může ovlivňovat klima organizace.

*„Management je nedílnou součástí vztahu lidé-organizace. Management je v podstatě integrující činnost, která prostupuje každý aspekt provozu organizace“* (Mullins, 2010, s. 424). Management dohlíží na řadu činností prováděných v organizaci.

Definice zaměřené na funkce:

Bělohlávek, Košťan, Šuleř ve své publikaci popisují upravenou definici Aldaga-Stearna. *„Management je proces systematického plánování, organizování, vedení lidí a kontrolování, který směřuje k dosažení cílů organizace.“* (2006, s. 7). V této definici jsou zmíněny jedny z nejčastěji užívaných funkcí managementu. Výše uvedené aktivity jsou vzájemně propojeny a jsou nedílnou součástí procesu řízení (Bělohlávek, Košťan & Šuleř, 2006, s. 7). Management může být pojímán jako systematicky uspořádaný proces vzájemně propojených funkcí, kterými lze pomocí jednotlivých naplánovaných kroků dosáhnout předem stanovených cílů.

S. P. Robbins, M. Coulter definují management jako *„proces koordinace pracovních aktivit lidí tak, aby byly provedeny účinně a efektivně“* (2004, s. 23) a jejich vedení směřovalo k cílům organizace. Vedení bývá označováno jako leadership (Mullins, 2010, s. 372). Management by měl vytvořit soulad mezi pracovní činností lidí a vedením. Vedení je činností manažerů.

Definice zaměřené na účel a aplikování manažerské činnosti:

Management lze definovat jako práci, která je vykonávána prostřednictvím jiných lidí, jejichž záměrem je naplnit určené organizační cíle (Cejthamr & Dědina, 2010, s. 94). Management by měl usilovat o identifikaci zaměstnanců se zájmy organizace (Dvořáková a kol., 2004, s. 119). Za úkol managementu je považováno dosažení stanovených cílů, s kterými by se měli zaměstnanci ztotožnit.

*„Cílem a posláním managementu je dosahovat cílů organizace s co nejmenším vynaložením zdrojů“* (Urban, 2003, s. 11). Management by měl jednat co nejvíce

efektivně při dosahování cílů, k tomu mohou napomocť funkce managementu.

Management je „soubor přístupů, názorů, doporučení a metod, které užívají vedoucí pracovníci (manažeri) k zvládnutí specifických činností (manažerských funkcí), směřujících k dosažení soustavy cílů organizace.“ (Vodáček & Vodáčková, 2009, s. 12). Toto vymezení managementu je charakterizováno především na základě praxe.

### **Shrnutí**

Z tohoto výčtu je patrné, že nelze zvolit jednu „správnou“ definici. Obecně lze říci, že management je soubor několika na sebe vzájemně navazujících činností, které pokud jsou systematicky a efektivně uspořádány, vedou k naplnění stanovených cílů. Dosažení cílů, prostřednictvím lidí, je jedním z úkolů managementu, stejně tak identifikace zaměstnanců se záměry organizace. V této práci může být považováno za cíl managementu zlepšení klimatu organizace.

## **3 Manažer**

Jak již bylo zmíněno v předchozí kapitole, manažer má v organizaci důležitou úlohu. Je to řídicí pracovník, který se stará o chod organizace, zaměstnance a prostředí, ve kterém pracují. Jeho činnost může mít pozitivní či negativní dopad na úspěšnost organizace, spokojenost zaměstnanců nebo celkové klima organizace. V této kapitole bude uveden rozdíl mezi manažerem a vedoucím neboli leaderem, budou charakterizovány styly vedení a osobnost manažera.

V současné době je obvyklé používat pro jakéhokoliv pracovníka, který řídí, označení manažer (Bedrnová & Nový a kol., 2007, s. 269). Na manažera je možno nahlížet v širším smyslu jako na vedoucího



zaměstnanec, který řídí organizační jednotky. Pravomoc a odpovědnost získává manažer na základě jmenování do funkce a zároveň tím obdrží i formální autoritu k vedení (Dvořáková a kol., 2004, s. 43). Manažerem jsou uváděny všechny procesy do pohybu, dává změně řád (Bedrnová & Nový a kol., 2007, s. 269). Manažer se stará o efektivní fungování organizace (Armstrong & Stephens, 2008, s. 38), „pracuje s lidmi a koordinuje jejich aktivity“ (Robbins & Coulter, 2004, s. 22). Zároveň na sebe přebírá zodpovědnost za dosažené výsledky (Armstrong & Stephens, 2008, s. 38).

Manažeři musí vytvářet prostředí, které lidem umožní dosahovat skupinových cílů s využitím dostupných zdrojů, s minimem negativních dopadů (Koontz & Weihrich, 1993, s. 20). Dosažení cílů organizace je hlavním smyslem manažerské práce, jež předpokládá vzájemný soulad při výkonu manažerských funkcí (Vodáček & Vodáčková, 2009, s. 65). Cíle, příkazy a pokyny by měly být manažerem formulovány jasně a také je od něj očekávána rozhodnost při řešení složitých situací (Mikuláščík, 2007, s. 123). Manažeři odpovídají za úkoly, kterých lze dosáhnout prostřednictvím řízení dalších členů v organizaci. Úroveň požadavků a dovedností ke splnění těchto úkolů může být rozdílná. Proto lze manažery rozdělit do několika úrovní, ve kterých jsou definovány požadované kompetence (Bělohávek, Košťan & Šuleř, 2006, s. 9) pro výkon v dané pozici. „Úkolem, který prostupuje veškerou řídicí činností vedoucího (manažera), je ovlivňování motivace vedených pracovníků.“ (Provazník a kol., 2002, s. 195). Manažeři svým jednáním výrazně ovlivňují atmosféru práce kolektivu. Tento vliv manažerů na vzájemné vztahy a podmínky práce lze označit jako kulturu manažerské práce neboli manažerskou kulturu, která je neoddělitelnou součástí kultury organizace (Vodáček & Vodáčková, 2001, s. 51).

## **Shrnutí**

Manažer uvádí všechno v pohyb a dohlíží na veškeré procesy v organizaci, které musejí být koordinovány a efektivně uspořádány. Míra odpovědnosti je dána dle jeho stupně řízení. Prostřednictvím (vrcholového) manažera jsou vymezeny cíle a jednotlivé kroky k jejich dosažení. Pro splnění tohoto účelu je nezbytné, aby manažer jasně formuloval své myšlenky, informoval zaměstnance a podílel se na vytvoření umožňujícího prostředí. Jeho autorita je mu dána formálně. Svým jednáním se podílí na podobě klimatu organizace.

### **3. 1 Manažerské úrovně**

Manažeři, jako řídicí pracovníci, mohou mít odlišné pravomoci a dovednosti, které potřebují k výkonu své práce. Každá úroveň má své charakteristické rysy, kterými se vyznačuje práce daného manažera. Obvykle bývají vymezeny tři základní úrovně managementu.

Linioví manažeři, kteří jsou hierarchicky na nižší manažerské úrovni, mají za úkol vedení zaměstnanců při každodenní pracovní činnosti. Také se podílejí na kontrole a případné korekci chyb a problémů, které se vyskytly v provozu. Může se jednat o mistry ve výrobě, vedoucí administrativního oddělení (*Bělohlávek, Košťan & Šuleř, 2006, s. 9*). Linioví manažeři zprostředkovávají svým týmům strategie podniku, politiku a plány, které následně uskutečňují (*Armstrong & Stephens, 2008, s. 44*). Linioví manažeři mohou být ovlivňováni personálním útvarem. Aby však nedocházelo k napětí a nedorozumění v rámci tohoto pracovního vztahu, personalisté by měli spíše poskytovat liniovým manažerům rady k naplňování jejich pracovní činnosti a personální politiky, než podávat příkazy (*Armstrong, 1999, s. 98*).

Střední manažeři mají odpovědnost za řízení manažerů na nižší – liniové úrovni, popřípadě i řadových pracovníků. Příkladem pozic jsou vedoucí provozu, stavbyvedoucí, dílovedoucí. Jejich hlavní činností je uskutečnění plánů a strategických cílů prostřednictvím koordinace vykonávaných úkolů za účelem dosažení cílů organizace (Bělohlávek, Košťan & Šuleř, 2006, s. 9).

Vrcholoví (top) manažeři jsou odpovědní za výkonnost celé organizace. Vrcholovými manažery mohou být například generální ředitelé. Top manažeři se zaměřují především na formulaci organizační strategie, ale zároveň vykonávají i manažerské činnosti (Bělohlávek, Košťan & Šuleř, 2006, s. 9). „*Manažeři, zejména vrcholoví, vytvářejí podnikové klima. Stupnice jejich hodnot ovlivňuje zaměření firmy*“ (Koontz & Weihrich, 1993, s. 322). Klima organizace není tedy jen náležitostí čistě managementu, ale i osobnosti manažera. Už při samotném výběru a přijímání zaměstnanců může manažer ovlivnit podobu budoucího klimatu (Urban, 2003, s. 41). Rozdíl v těchto úrovních není dán jen náplní práce, ale také nezbytnými dovednostmi pro vykonávanou činnost. U nižší úrovně managementu je kladen důraz zejména na technické dovednosti. Střední manažeři by měli ovládat nejlépe dovednosti pro práci s lidmi a pro vrcholový management jsou nezbytné koncepční dovednosti (Robbins & Coulter, 2004, s. 28).

## **Shrnutí**

Linioví manažeři jsou součástí nižší úrovně managementu, avšak to neznamená, že by jejich práce byla méně důležitá. Jejich pracovní náplň se týká každodenních pracovních činností, kdy mají přímou odpovědnost za své podřízené a plnění stanovených cílů. Jejich práce může být ovlivňována či podporována personálním útvarem. Aby nedocházelo ke konfliktu mezi těmito profesemi, měli by personalisté vůči liniovým manažerům působit jako kouči, tedy podávat rady než rozkazovat. Střední manažeři dohlíží na práci

liniových manažerů. Vrcholoví manažeři zodpovídají za chod celé organizace. Jejich náplní práce je rovněž vytváření organizační strategie, na základě které jsou stanoveny jednotlivé cíle a prostřednictvím managementu naplánované jednotlivé kroky. Hodnoty manažera a jeho osobnost mohou nejenom ovlivnit celkové klima organizace, ale i výběr nových zaměstnanců. Uvedené dovednosti pro každou úroveň managementu se prolínají s náplní činnosti manažerů. Každá úroveň managementu, má svoji specifickou, opodstatněnou a nezbytnou funkci v organizaci při řízení. Z rozlišení jednotlivých úrovní je patrný charakter zaměření aktivit jednotlivých manažerů. Linioví manažeři se soustředí především na každodenní aktivity, zatímco práce vrcholových manažerů je zaměřena na dlouhodobější horizont jejich zájmu, při plánování organizačních strategií a cílů.

### **3. 2 Manažerské činnosti**

Manažerské činnosti lze chápat jako manažerské funkce, které mohou vést k úspěchu manažerské práce, pokud jsou vykonávány účelně a účinně. Hlavním smyslem manažerské práce je dosáhnout organizačních cílů, čehož může manažer docílit vyváženým výkonem manažerských funkcí (*Vodáček & Vodáčková, 2009, s. 65*). M. Armstrong a T. Stephens definují čtyři základní manažerské činnosti: „*plánování a organizování, stanovování cílů a úkolů, komunikování*“ (*2008, s. 49*). Podle J. Urbana tyto klasické funkce v moderní organizaci již nestačí pro úspěšné vedení lidí (*2003, s. 15*), a proto někteří autoři tento seznam rozšiřují o kontrolu, řízení a vedení pracovníků (*Dvořáková a kol., 2004, s. 43*). Všechny tyto činnosti jsou důležité při manažerské práci, mají svůj význam a měly by být vykonávány v souladu.

Pro manažerskou práci je velmi důležitá komunikace. Prostřednictvím komunikace je sjednocována veškerá činnost organizace (*Koontz & Weihrich, 1993, s. 507*). Komunikace je využívána zejména pro: „*1) stanovení a sdělování*

cílů podniku, 2) zpracování plánů, potřebných pro dosažení cílů, 3) efektivní a výkonné organizování lidských a materiálních zdrojů, 4) výběr, rozvoj a hodnocení pracovníků, 5) vedení, přikazování a vytvoření vhodného pracovního prostředí, 6) kontrolování“ (Koontz & Weihrich, 1993, s. 508). Prostřednictvím fungujícího systému komunikace je možné předcházet konfliktům a vytvářet zdravé pracovní vztahy (Koubek, 2007, s. 338). Komunikace prostupuje jednotlivými kroky procesů managementu, je integrujícím prvkem jednotlivých manažerských činností.

*„Řídící pracovník výkonem své řídicí činnosti ovlivňuje poměrně mnoho lidí, působí přitom jak na jednotlivce, tak na menší či větší pracovní skupiny. Měl by proto umět*

- *vždy jasně a konkrétně vymezit pracovníkům záměr a cíl,*
- *zřetelně vyjadřovat svá přání, příkazy, pokyny, náměty, podněty apod.,*
- *přesně formulovat své myšlenky a věcně a srozumitelně je pracovníkům sdělovat,*
- *rozhodovat i ve složitých situacích,*
- *akceptovat jednání pracovníků, rozumět jim, tolerovat je a usměrňovat,*
- *poskytovat pracovníkům zpětnou vazbu a také ji od nich přijímat a očekávat,*
- *tvořivě přistupovat k řešení odborných a řídicích situací,*
- *dobře organizovat a kontrolovat práci řízených pracovníků,*
- *pružně reagovat v nových situacích,*
- *zvládat i náročnější neuropsychickou zátěž,*
- *jednat ve shodě se svým svědomím, být důsledný, čestný a odpovědný.“ (Bedrnová & Nový a kol., 2007, s. 274).*

Řízení bývá často zaměňováno se schopností vést. Vedení je sice jednou ze základních manažerských funkcí a obvykle jsou nejvýkonnější manažeři efektivní vůdci, ale je mezi nimi rozdíl. Management obsahuje procesy, jako jsou plánování, tvorba organizační struktury a následné obsazení jednotlivých pozic, pomocí kterých lidé mohou dosahovat cílů.

Manažer nemůže plnit své funkce, jestliže nemá schopnost vést lidi a nevyužívá faktorů, které ovlivňují dosahování očekávaných výsledků (Koontz & Weihrich, 1993, s. 438).

## Shrnutí

Manažerské funkce jsou klíčem k dosažení cílů organizace. Tyto činnosti musí být ve vzájemném souladu. Manažer by měl svým zaměstnancům jasně formulovat cíle, kterých chce organizace dosáhnout, být schopen rozhodovat v náročných podmínkách, dobře organizovat práci a poskytovat zaměstnancům zpětnou vazbu. Pro všechny zmíněné činnosti je nezbytná komunikace, která je považována za integrující činitel manažerských činností. Dále komunikace napomáhá k tvorbě vhodného pracovního prostředí a zdravých pracovních vztahů.

## 3. 3 Leadership

*„Leader a manažer... nepředstavují totéž, ani se vzájemně nevyklučují.“* (Blažek, 2014, s. 191). Pojem leader bývá spojován s rolí, zatímco výraz manažer souvisí s pracovní pozicí (Blažek, 2014, s. 191). Leadership, na rozdíl od klasického manažerského vedení, založeného na formálně autoritativním vedení, je založen na tvůrčím řízení pracovníků (Vodáček & Vodáčková, 2009, s. 247), následovníků, kteří respektují vliv leadera. Svoji roli získává neformální cestou (Blažek, 2014, s. 191). V centru jeho pozornosti je nejdůležitější zdroj – lidé (Armstrong & Stephens, 2008, s. 17).

Je mnoho způsobů, jak lze pohlížet na leadership. Může být interpretován z hlediska znalostí, funkce osobnosti či schopnosti dosáhnout efektivního výkonu od pracovníků. Vůdcovství je často spojováno s konceptem inspirace a týmové práce. Leader vytváří vizi, se kterou se ostatní mohou identifikovat (Mullins, 2010, s. 373), prostřednictvím síly osobnosti,

charismatu. U vůdců je vyzdvihována emocionální stránka vedení (Bělohávek, 1996, s. 204). Cílem leaderů je působit na lidi tak, aby podněcovali ostatní k práci a usměrňovali jejich výkon (Bedrnová & Nový a kol., 2007, s. 269), schopnosti, kterými mohou dosáhnout žádoucích výsledků a byli motivováni naplnit vymezené cíle (Armstrong & Stephens, 2008, s. 28). Proto lze tedy definovat vůdcovství i jako „*vliv, tj. jako umění nebo proces takového ovlivňování lidí, aby se snažili ochotně a nadšeně dosahovat skupinových cílů.*“ (Koontz & Weihrich, 1993, s. 465). Leadership nemusí být stanoven v rámci hierarchické struktury. Mnoho lidí působí jako vůdci, a přitom tato jejich role nebyla nijak stanovená či definovaná (Mullins, 2010, s. 374). Role leadera může mít v organizaci velmi pozitivní přínos. Je pro ostatní určitým vzorem. Charisma však nemusí samo o sobě být zárukou úspěchu (Bedrnová & Nový a kol., 2007, s. 264).

Leadership je tvořen čtyřmi prvky: „1) schopnosti využívat efektivně a odpovědně moc, 2) schopnosti pochopit, že motivace lidí závisí na čase a situaci, 3) schopnosti inspirovat a 4) schopnosti působit takovým způsobem, který přispívá k rozvoji příznivého, motivujícího klimatu“ (Koontz & Weihrich, 1993, s. 466). M. Armstrong popisuje dvě role vedoucích. Musí plnit úkoly a působit na ostatní tak, aby udržely efektivní vztahy (1999, s. 349).

Podle L. Vodáčka a O. Vodáčkové na základě rozboru manažerské literatury lze popsat další charakteristické rysy leaderů, kterými jsou:

- „proaktivní myšlení a jednání...“
- zodpovědné a účinné vedení spolupracovníků k postupnému naplňování vize a dosažení vytyčených cílů...
- soustavná pozornost věnovaná vytváření dobrého znalostního, inovačního a kulturního zázemí organizace i jejího kolektivu
- porozumění psychice spolupracovníků, pochopení, jaké mají motivátory...
- schopnost získat loajalitu spolupracovníků, vytvořit z nich pracovně soudržný tým...

- *schopnost motivovat spolupracovníky...*“ (2009, s. 249)

## Shrnutí

Leadership neboli vůdcovství může být dalším způsobem, jak vést lidi. Oproti manažerovi, má vůdce-leader, charakteristické osobnostní vlastnosti, které mu usnadňují řízení lidí. Leader je pro pracovníky natolik inspirativní, že má možnost ovlivnit jejich pracovní výkon, pokud jsou ochotni jeho vliv respektovat. Manažer může být vůdcem, ale leader nemusí být manažerem. Ovšem pokud je manažer zároveň vůdcem, má dispozice k tomu, aby pozitivně motivoval své podřízené k práci a jeho vedení bylo efektivní.

## 3. 4 Styly vedení

Povaha vedení není zcela jednoznačná. Existuje mnoho přístupů vedení, které mají charakteristické rysy a jsou vhodné pro určité situace. Podle Dvořákové a kol. je jako synonymum pro styly vedení *„v praxi nejčastěji používaný koncept vedení. Popisuje způsob, jakým přistupuje manažer k podřízeným pracovníkům při stanovení cílů, kontrole a zpětné vazbě. Jednotlivé styly vedení se z pozice podřízeného pracovníka liší především mírou spoluúčasti při stanovení cíle a na stanovení postupu.“* (2004, s. 124). R. Lukášová, I. Nový a kol. definují styl vedení jako *„vyhraněný způsob, jakým vedoucí pracovník ovlivňuje a usměrňuje aktivitu pracovníků za účelem dosahování stanovených cílů. Týká se to především způsobů motivace, komunikace, interpersonálního chování.“* (2004, s. 155).

V literatuře se nejčastěji uvádějí tři základní styly vedení:

- Autokratický styl – vedoucí rozhoduje sám, na základě svého přesvědčivého jednání dává příkazy. Jeho autorita mu slouží k ovlivňování chování ostatních.



- Demokratický styl – charakteristickým rysem je zde spoluúčast spolupracovníků na celém procesu. Leader motivuje příkladem, ale i možností participace na zadaných úkolech.
- Volný styl – spolupracovníkům je ponechána volnost v jednání. Leader pomáhá pouze v případě, kdy požadavky na informace a dovednosti přesahují kompetence zaměstnanců (*Vodáček & Vodáčková, 2009, s. 250*).

L. Vodáček, O. Vodáčková popisují Likertovu klasifikaci stylů práce vedoucích pracovníků do čtyř systémů, které jsou v návaznosti na předchozí tři styly vedení:

- Systém 1, vykořisťovatelsko-autoritativní styl. Jednání vedoucích je autokratické, stejně tak komunikace, která probíhá zpravidla jednosměrně formou příkazů shora dolů. Klíčovými faktory jsou disciplína, motivace formou strachu, nezájem o iniciativu podřízených.
- Systém 2, benevolentně-autoritativní styl. Stále přetrvává autoritativní vedení. Vedoucí výběrově komunikuje s podřízenými z nižších úrovní a zčásti toleruje jejich nápady. Motivace je tu pozitivní i negativní.
- Systém 3, konzultační styl. Vedoucí kooperuje se spolupracovníky, částečně deleguje pravomoc rozhodovat, ale důležitá rozhodnutí činí vrcholové složky organizace. Převládá pozitivní motivace s jistou tolerancí k chybám.
- Systém 4, participační styl. Manažer vkládá značnou důvěru do svých spolupracovníků. Jejich rozhodování je tak více autonomní. Komunikace je neformální oboustranná, často i v případech řešení závažnějších rozhodnutí. Pozitivní motivaci podporuje i podíl na úspěšnosti výsledné práce (*2009, s. 251*).

V této klasifikaci můžeme nalézt různý důraz na účast pracovníků na procesech, rozdílnou motivaci a také komunikaci. Podle Likerta, uvedeného v publikaci L. Vodáčka, O. Vodáčkové, využívají Systém 1 a 2 spíše rutinní manažeři, zatímco lídři, tedy tvůrčí vedoucí uplatňují Systém 3 a 4

(2009, s. 251-252). Manažeři tedy kladou více důraz na kontrolu a lídři spíše na motivaci a participaci zaměstnanců. Styl řízení je „celkový přístup managementu v naplňování jeho úloh v rozhodování, motivaci, komunikaci atd.... Některé výzkumy dokládají, že nejúspěšnější manažeři jsou ti, kteří dokážou modifikovat svůj styl v závislosti na různých situacích, skupinách zaměstnanců apod.“ (Lamming & Bessant, 1995, s. 201). Existuje několik variant stylů vedení, přitom každý může být ve stejné situaci jinak efektivní. Jejich odlišnost spočívá především v důrazu na autoritu vedoucího, důvěru, kterou vkládají do svých pracovníků a komunikaci, která udává charakter práce, podíl na zodpovědnosti a možnost participace.

### 3. 4. 1 Situační vedení

Schopnost situačně vést znamená zvolit vhodný styl vedení v závislosti na specifických podmínkách ke splnění stanoveného úkolu. Cílem manažera by mělo být efektivní ovlivnění zaměstnanců k naplnění účelu. Manažer spolu se svými zaměstnanci pracuje ve specifických situacích, které ovlivňují přístup, který si manažer zvolí při svém řízení. Nelze určit ideální styl vedení. Uplatněný přístup je závislý na okolnostech. Vhodnost stylu je ovlivňována typem organizace, povahou úkolu, charakteristikou skupiny, a především osobností leadera (Armstrong & Stephens, 2008, s. 29). Situační vedení je také odvozeno od míry znalosti podřízených. Může se jednat o posloupnost, kdy manažer 1) podává příkazy, uplatňuje autoritativní přístup, 2) přesvědčuje, 3) radí se s podřízenými a 4) převádí odpovědnost za úkoly na jiné pracovníky – deleguje (Bedrnová & Nový a kol., 2007, s. 327). Tato sekvence může být využívána zejména v průběhu zaměstnancovy kariéry v organizaci, od jeho příchodu až po jeho několikaletou práci v dané profesi.

Aby prostřednictvím managementu bylo dosaženo efektivnosti pracovníků, je zpravidla nedostačující jediný způsob vedení (Urban, 2003,

s. 21). Výzkum provedený firmou Hay Group uvádí, že „přes 82% týmů, které vedou lídři s 2 nebo méně styly vedení zažívají demotivující klima“ (Hay Group, 2011). Koncepce situačního vedení je postavena na předpokladu, že styl vedení je vymezen dvěma základními faktory. Těmito faktory jsou míra přímého řízení a míra motivační podpory. Kombinací uvedených faktorů jsou definovány čtyři rozdílné styly vedení, které lze charakterizovat jako řízení formou příkazů, přenesení pravomoci, podpora a koučink (Urban, 2003, s. 21). Direktivní řízení se vyznačuje vysokou mírou přímého usměrňování, s minimální mírou motivační podpory. Práce zaměstnanců je zadávána přesnými pokyny. Pro koučování je charakteristická kombinace vyšší míry direktivního usměrňování a motivační podpory. Vedoucí, kteří využívají podpurný řídicí styl, vysoce motivují své zaměstnance a jen minimálně působí direktivně. Delegování se vyznačuje omezením přímého usměrňování i motivační podpory (Urban, 2003, s. 21-24).

### **Shrnutí**

Aby byli manažeři efektivními vedoucími, je nezbytné, aby svůj styl řízení přizpůsobili specifickým podmínkám. Styl řízení se může odvíjet od typu organizace, povahy úkolu, osobnosti leadera či potřeb jednotlivých zaměstnanců. V případě, že si manažer osvojí dva a více stylů vedení, má šanci působit pozitivně na podobu klimatu.

### **3. 5 Osobnost manažera**

Pojem osobnost lze charakterizovat jako psychiku člověka, kterou je na jedné straně zdůrazněna celistvost a na straně druhé odlišné a jedinečné vlastnosti každé osoby (Pauknerová a kol., 2012, s. 86). Osobnost může být pojímána jako soubor relativně stabilních a trvalých vlastností, kterými je ovlivňována mezilidská komunikace (Robbins & Coulter, 2004, s. 71).

U manažerů více než u jiných zaměstnanců jsou důležité jejich osobnostní charakteristiky (Bedrnová & Nový a kol., 2007, s. 272). Manažer by měl být odolný vůči stresu, jednat čestně, jít ostatním zaměstnancům příkladem, motivovat pracovníky a být tolerantní (Mikuláščík, 2007, s. 124). Manažera mohou zaměstnanci vnímat jako vzor. Je proto nezbytné, aby se choval eticky, očekávali takové chování i od svých zaměstnanců. Manažerská etika se promítá do všech fází řídicí práce (Bláha & Dytrt, 2003, s. 38). V této souvislosti je vhodné zmínit, že vývoj kultury organizace lze pojímat organicky. To znamená, že osobnost a návyky ředitele či manažera se odráží v organizační kultuře (Kotler & Keller, 2007, s. 88).

Působení a úspěšnost manažerů je ovlivněna subjektivními determinanty, které reprezentují odborné i osobnostní předpoklady pro práci (Bedrnová & Nový a kol., 2007, s. 264). Pro činnost vedoucího jsou nezbytné manažerské dovednosti, které jsou rozděleny do čtyř kategorií:

1. *„Technické dovednosti představují znalosti a zručnost v činnostech, zahrnující metody, procesy a postupy. Znamenají tedy práci s nástroji a specifickými technikami...“*
2. *Lidské dovednosti představují schopnost pracovat s lidmi, tj. vytvářet skupinové úsilí, uskutečňovat týmovou práci, vytvářet prostředí, ve kterém se lidé cítí bezpeční a mohou svobodně vyjadřovat své názory.*
3. *Koncepční dovednosti znamenají vidět „celkový obraz“, tj. mít schopnost rozpoznat významné prvky dané situace a porozumět vzájemným vztahům mezi nimi.*
4. *Projekční dovednosti představují schopnost řešit problémy způsobem, který přináší firmě užitek. Aby byla činnost vrcholových manažerů efektivní, musí nejen vidět daný problém, ale musí mít i schopnosti a dovednosti nalézt jeho praktické řešení.“ (Koontz & Weihrich, 1993, s. 18). Manažer při svém jednání uplatňuje tvrdé a měkké dovednosti. Mezi tvrdé dovednosti jsou zařazovány znalost*

a uplatnění řídicích praktik, zatímco měkké dovednosti bývají spojovány s vedením lidí (Lojda, 2011, s. 9).

Kromě dovedností, kterými manažer disponuje, jsou potřebné pro jeho výkon charakteristické osobnostní vlastnosti, kterými jsou: touha řídit, komunikační dovednosti a empatie, čestnost a poctivost, předchozí manažerská praxe (Koontz & Weihrich, 1993, s. 360). „Účinné vedení vyžaduje široký rozsah schopností, včetně kritického a tvořivého myšlení, sebekontroly, rozhodnosti, představitivosti, schopnosti řešit mezilidské konflikty konstruktivním způsobem a vytvořit týmového ducha“ (Harung, 2004, s. 21). Kdokoliv se chce stát manažerem, musí mít jisté předpoklady, talent a vlastnosti, aby se jím mohl stát (Váchal & Vochozka a kol., 2013, s. 106).

## **Shrnutí**

Uvedené informace mohou sloužit jako inspirace. Nelze definovat ideální vlastnosti manažera. Vzhledem k tomu, že je každá osobnost výjimečná a stejně tak i každá organizace či situace, ve které manažer působí a má rozhodovat. Proto vhodné vlastnosti by měly být přizpůsobeny těmto podmínkám. Nicméně lze vymezit základní schopnosti a dovednosti, které jsou nezbytné jako rozhodnost při řešení problémů, komunikační dovednosti a schopnost motivovat zaměstnance. Osobnost manažera může rovněž ovlivnit kulturu organizace.

## **4 Klima organizace**

Podle P. Hartla a H. Hartlové lze klima obecně definovat jako „podmínky životního prostředí..., které ovlivňují náladu, pocity, prožívání“ (2010, s. 249). Klima organizace lze jen těžce přesně určit, ale naproti tomu je jednoznačně vnímáno (Cejthamr & Dědina, 2010, s. 262). Klima může být charakterizováno na základě prožívání lidí v dané

organizaci. Podle mého názoru, nelze definovat klima jako podmínky. Klima organizace lze pojímat jako prožitek organizačních podmínek lidmi, kteří v organizaci pracují.

M. Nakonečný uvádí další možné pojetí klimatu. Klima organizace je možné chápat jako obdobu klimatu v geografickém smyslu, tedy jako podnebí (2005, s. 107). L. J. Mullins přirovnává klima organizace k počasí (angl. weather), které je pocíťováno (2010, s. 748). Autorkou bakalářské práce je klima organizace vztahováno spíše k podnebí. Klima organizace může být považováno za analogii klimatu ve smyslu geografickém pouze z hlediska toho, jak lidé subjektivně vnímají situaci a prostředí, ve kterém se nacházejí.

Mnozí autoři (Grecmanová; Lukášová & Nový a kol.; Mullins) dávají klima organizace do souvislosti s atmosférou, ovšem autoři se od sebe navzájem odlišují tím, v jakém vztahu klima a atmosféra jsou. Pro definování těchto pojmů, se přikláním k pojetí H. Grecmanové, která představuje klima jako „psychosociální fenomén, který vzniká odrazem objektivní reality (prostředí) v subjektivním vnímání, prožívání a hodnocení jeho posuzovatelů. Klima nevzniká samo o sobě, nýbrž se vytváří. Jde o dlouhodobý jev. Délkou trvání se liší od atmosféry, která působí krátkodobě a je situačně podmíněná. Také je však závislá na prostředí a lidském vnímání.“ (2008, s. 9). V bakalářské práci je klima organizace pojímáno jako individuální prožitek zaměstnanců, který se utváří dlouhodobým vnímáním a hodnocením prostředí organizace, ve kterém působí. Atmosféra je pouze krátkodobý jev, ovlivněný danou situací. R. Lukášová, I. Nový a kol. charakterizují klima organizace jako převládající atmosféru v organizaci, která je vnímána pracovníky organizace. Tato atmosféra se vztahuje k míře spolupráce, vzájemné důvěry, přátelských vztahů a ovlivňuje motivaci a chování zaměstnanců (2004, s. 155). L. J. Mullins pojímá klima organizace jako atmosféru, která obklopuje organizaci a má podstatný vliv na vzájemné vztahy lidí, míru pocitu sounáležitosti a úroveň morálky (2010, s. 748). Tato pojetí jsou v rozporu s definovaným pojetím atmosféry

bakalářské práce. Klima nemůže být vnímáno jako převládající atmosféra (protože atmosféra je krátkodobý jev, podmíněný danou situací), ani jako atmosféra obklopující organizaci, protože je její součástí.

### **Klima a kultura organizace**

V této části textu bude věnována pozornost vztahu klimatu a kultury organizace. Kultura organizace může být považována za širší pojem než klima organizace (*Dvořáková a kol., 2004, s. 79*). L. Vodáček, O. Vodáčková uvádějí, že některými anglickými autory bývá kultura organizace často zaměňována s pojmem klima organizace (*2001, s. 63*), avšak klima organizace znázorňuje to, jak zaměstnanci organizace vnímají kulturu organizace, tedy jak o ní smýšlejí, co cítí a jak ji vidí (*Armstrong, 2007, s. 258*). Kultura organizace je souborem charakteristických znaků organizace (*Cejthamr & Dědina, 2010, s. 262*). I přes to, že organizační kultura je definována řadou abstraktních věcí (hodnoty, normy), významným způsobem ovlivňuje chování lidí (*Armstrong, 1999, s. 357*). Organizační kultura jako taková lze jen těžce zachytit. Tím, že je specifická pro každou organizaci, ji mohou nejvíce vnímat zaměstnanci, kteří v ní pracují. Klima organizace je ukazatelem toho, jak zaměstnanci subjektivně vnímají a hodnotí kulturu organizace, která je součástí organizačního prostředí.

Budování kultury je dlouhodobý proces (*Bednář a kol., 2013, s. 40*). Nejčastějšími prvky v definicích organizační kultury jsou sdílené hodnoty, normy, zájmy a tradice (*Vodáček & Vodáčková, 2009, s. 257*), které ovlivňují chování jedince a způsob vykonávání práce (*Armstrong, 2007, s. 257*). Kulturou organizace jsou ovlivňovány manažerské funkce (*Koontz & Wehrich, 1993, s. 320*).

K. Riegel uvádí dvojí pojetí kultury organizace:

- v širším pojetí popisuje organizační kulturu jako soubor znaků dané organizace, kterými působí na své pracovníky, zákazníky a klienty,

- v užším smyslu chápe kulturu organizace jako soubor společně sdílených a akceptovaných hodnot, norem a očekávání (Štikar, Rymeš, Riegel & Hoskovec, 2003, s. 162). Pro účely bakalářské práce bude vhodnější pojímat kulturu organizace z hlediska užšího pojetí.

R. Lukášová, I. Nový a kol. definují organizační kulturu jako „soubor základních předpokladů, hodnot, postojů a norem chování, které jsou sdíleny v rámci organizace, které se projevují v myšlení, cítění a chování členů organizace a v artefaktech (výtvorech) materiální i nemateriální povahy“ (2004, s. 22).

M. Armstrong nahlíží na kulturu organizace podobně, ovšem dodává, že tyto hodnoty a normy nejsou pravděpodobně výslovně zformulovány, a přesto ovlivňují jednání lidí (2007, s. 257). „Kultura může být odvozena od toho, co lidé říkají, dělají a myslí v rámci organizačního prostředí“ (Koontz & Weihrich, 1993, s. 321). Navzdory tomu, že mohou v organizaci působit lidé různé minulosti i postavení, kultura organizace bude jimi popsána velmi podobně (Robbins & Coulter, 2004, s. 72). Kultura organizace je souborem sdílených přesvědčení, hodnot a norem, které ovlivňují chování a myšlení zaměstnanců.

Podobu kultury organizace ovlivňují lidé, úspěchy i neúspěchy. Je odrazem minulosti a utvářením budoucnosti (Werther & Davis, 1992, s. 61).

L. J. Mullins ve své knize uvádí myšlenku Aktinsova, podle kterého kultura v sobě obsahuje kritéria pro akceptovatelné a neakceptovatelné chování (2010, s. 739). „Význam kultury vyplývá z toho, že kultura je hluboce zakořeněna v zastávaném přesvědčení. Odráží to, co bylo uděláno v minulosti, je složena z reakcí, které byly akceptovány, protože měly v minulosti úspěch.“ (Armstrong, 1999, s. 357).

E. Schein uvádí, že členové organizace přijali společně sdílené představy za účelem se vnitřně stmelit (2010, s. 18). Kultura organizace napomáhá zaměstnancům rozlišit, jaké jednání je přijatelné, a které nikoliv. Prostřednictvím přijetí kultury organizace by mělo dojít ke sjednocení zaměstnanců organizace.



## Klima organizace a spokojenost zaměstnanců

Klima organizace je jednou ze sociálních podmínek, které mají vliv na spokojenost zaměstnanců (*Provazník a kol., 2002, s. 172*). Nakonečný ve své publikaci uvádí, že podle G. Wiswede klima organizace je ovlivňováno: organizační strukturou, organizační činností, organizačními procesy a pracovní spokojeností (*2005, s. 115*). L. J. Mullins definuje charakteristické znaky zdravého klimatu organizace, kterými jsou: přizpůsobení manažerského stylu vedení konkrétní situaci, integrace organizačních a osobních cílů, přijetí psychologické smlouvy, vzájemná důvěra a pocity identity k organizaci (*2010, s. 749*). Existuje tedy oboustranný vztah mezi klimatem organizace a spokojeností pracovníků. Zároveň je zde patrný význam managementu, jelikož organizační struktura, činnosti a procesy se podílí na povaze klimatu organizace. Podoba klimatu organizace je rovněž ovlivněna stylem vedení manažera, mírou sjednocení osobních a organizačních cílů či vztahem zaměstnanců k organizaci. Uvedení činitelé jsou výsledkem působení managementu.

T. Kollárik popisuje dvojí význam pojmu pracovní spokojenost. V širším smyslu se jedná o spokojenost v práci. Jedná se o osobnostní rysy a hodnoty pracovníků, které na ně působí při výkonu pracovní činnosti. V užším pojetí je chápána jako spokojenost s prací. Je vztahována k podmínkám pro plnění samotných pracovních úkolů, ale i k odměně za práci (*1986, s. 14*). L. J. Mullins charakterizuje pracovní spokojenost jako postoj či vnitřní stav (*2010, s. 282*). M. Armstrong ve své knize uvádí, že „úroveň spokojenosti s prací je ovlivňována vnitřními a vnějšími motivačními faktory, kvalitou řízení, sociálními vztahy s pracovní skupinou a mírou, v jaké jsou jedinci ve své práci úspěšní.“ (*2007, s. 228*). Byl prokázán přímý vztah spokojenosti zaměstnanců s loajalitou vůči organizaci, fluktuací zaměstnanců či s jejich absencí. Ve vztahu k pracovní výkonnosti nebyla prokázána přímá souvislost (*Bělohlávek, Košťan & Šuleř, 2006, s. 52*). Pracovní spokojenost

je ovlivňována organizačním klimatem, ale i procesy managementu. Spokojenost zaměstnanců se odráží na jejich vztahu k práci, i k organizaci samotné.

### **Shrnutí**

Kultura organizace působí jako statický aspekt ve vztazích, vyvíjí se dlouhodobě. Organizační kultura se odvíjí od minulosti a zároveň formuje budoucnost. Kultura utváří rámec chování. Lidé v organizaci vědí, které chování je přijatelné, a které nikoliv. Organizační kultura umožňuje předvídatelné jednání, prostřednictvím hodnot, norem, které jsou pracovníky akceptovány. Kultura jako součást prostředí, ovlivňuje lidi, kteří na základě jejího prožívání spoluvytvářejí klima organizace. Klima se projevuje v prožitcích, pocitech zaměstnanců z procesů a podmínek, které ovlivňují jejich práci i pracovní prostředí. Klima organizace je specifickým rysem organizace, na kterém se podílí spokojenost, organizační struktura, organizační procesy a činnosti. Dále je klima ovlivňováno stylem vedení i chováním lidí. Významnou roli sehrává komunikace, etické jednání, důvěra a identifikace zaměstnance s organizací. Pracovní spokojenost je v oboustranném vztahu s klimatem organizace a souvisí s loajalitou pracovníků.

## **II. Výzkumná část**

### **5 Přípravná část výzkumu**

#### **5.1 Definování problému**

Na základě zpracování teoretických východisek je koncipováno a realizováno výzkumné šetření, které je zaměřeno na význam managementu pro klima organizace. Jsou stanoveny dvě hlavní oblasti, které ovlivňují podobu klimatu organizace, na které bude výzkum zaměřen – organizace a manažer. Organizace jsou řízeny prostřednictvím managementu. V oblasti organizace jsou zkoumány pracovní podmínky, prostředí organizace, organizační struktura a identifikace s organizací. Zkoumání manažera zahrnuje styl vedení, osobnost manažera, manažerské činnosti včetně komunikace. V neposlední řadě je zjišťována podoba klimatu organizace. Klima organizace může být definováno jako dlouhodobé prožívání toho, jak lidé subjektivně vnímají kulturu organizace spolu se sociální dimenzí v organizaci.

#### **5.2 Cíl**

Cílem výzkumné části je popsat a analyzovat význam managementu pro klima organizace. Budou zkoumány jednotlivé oblasti – osobnost manažera, styl vedení, organizace a její prostředí, podmínky práce a klima organizace, založené na poznatcích z teoretické části textu. Na tomto základě je zkoumáno, nakolik a jak zaměstnanci pocítují být výše uvedenými činiteli ovlivňováni a jaké prožívají klima.

#### **5.3 Výzkumné otázky**

Jak vnímají a hodnotí zaměstnanci osobnost manažera?

Jak vnímají a hodnotí zaměstnanci styl vedení?

Jak vnímají a hodnotí zaměstnanci organizaci?

Jak vnímají a hodnotí zaměstnanci klima organizace?

## 5. 4 Metody a techniky výzkumu

Pro tuto práci bylo využito kvantitativního výzkumného šetření. Ke sběru dat poslouží standardizovaná technika – dotazník. Standardizovaný dotazník má jasně stanovenou strukturu (Disman, 2002, s. 126). Výhodami využití dotazníku jsou zjištění informací od velkého počtu lidí v poměrně krátkém čase, efektivnost a relativně přesvědčivá anonymita. Nevýhodou je velmi nízká návratnost (Disman, 2002, s. 141). Dotazník je sestaven z dvaceti dvou otázek (viz příloha) a byl vyplňován online. Všechny otázky v dotazníku jsou formulovány jako uzavřené otázky. Respondenti tedy mají na výběr jednu z předem daných možností (Disman, 2002, s. 127). Dvacet otázek má podobu Likertovy pětibodové škály. Prostřednictvím Likertovy škály je respondentům poskytnuta pohyblivá škála pro jejich odpovědi (Walker, 2013 s. 53). Jedna otázka nabízí pouze dvě možnosti (ano/ne). Tyto otázky jsou označovány jako dichotomické (Reichel, 2009, s. 103). Jedna otázka je koncipována jako polytomická, to znamená, že respondenti vybírají jednu z více variant možností (Reichel, 2009, *tamtéž*). Dotazník je z velké části vlastní konstrukce. U čtyř otázek posloužil autorce při jeho tvorbě k inspiraci Manuál pro měření a vyhodnocení spokojenosti zaměstnanců, který vydal Výzkumný ústav práce a sociálních věcí. Přebíranými otázkami z tohoto výzkumu jsou otázky „Doporučil(a) bych naši firmu/organizaci jako dobrého zaměstnavatele“, „Mám k dispozici vybavení a nástroje potřebné pro řádný výkon své práce“, „Mám dostatek času na kvalitní výkon své práce“ a „Mám dostatek informací pro kvalitní výkon své práce“ (Výzkumný ústav práce a sociálních věcí, 2007), tedy otázky č. 12, 14, 15 a 18.

Dotazník je rozdělen do několika částí. Před každým úsekem jsou uvedeny instrukce pro jeho vyplnění. V pokynech k dotazníku je uvedena přibližná časová náročnost, zdůrazněna anonymita dotazníku. Dotazník byl respondentům rozeslán elektronicky. Na jeho vyplnění bylo poskytnuto 7 dní.

Otázky 1. – 8. zkoumají osobnost manažera. Na základě těchto otázek může být posouzeno, zda má manažer vlastnosti leadera. Otázky 9. – 11. se zabývají stylem vedení manažera. V otázce 9. jsou charakterizovány styly vedení a respondenti měli vybrat jeden, který se nejvíce přibližuje stylu vedení manažera. Na základě výběru je možné zhodnotit, zda se jedná spíše o rutinního manažera či leadera. Otázka 10. zjišťuje, zda manažer uplatňuje situační vedení, které podle teoretické části má vliv na podobu příznivého klimatu. Otázka 11. zkoumá, nakolik jsou zaměstnanci spokojeni se stylem vedení manažera. Otázkami 12. – 15. je posuzováno hodnocení organizace. Otázka 12. se zabývá identifikací zaměstnance s organizací. V otázce 13. zaměstnanci hodnotí, jestli jsou dobře obeznámeni s organizační strukturou. Otázka 14. zjišťuje, jestli mají zaměstnanci k dispozici vybavení potřebné pro řádný výkon své práce. Otázka 15. zkoumá, jestli se pracovníci domnívají, že mají dostatek času pro kvalitní výkon své práce. Otázkami 16. – 18. je hodnocena komunikace, jakožto integrující prvek manažerských činností. V otázce 16. je posuzována komunikace mezi manažerem a pracovníky. V otázce 17. se zjišťuje informovanost o cílech organizace a otázka 18. zkoumá, jestli mají zaměstnanci dostatek informací pro kvalitní výkon své práce. Otázky 19. – 20. se zabývají přístupem manažera a řízením organizace obecně. Otázkou 19. je hodnocena spokojenost s přístupem manažera k zaměstnancům. Otázka 20. zjišťuje celkovou spokojenost s řízením organizace. Otázkou 21. – 22. je zkoumána podoba klimatu organizace. Otázka 21. se zabývá spokojeností se současným klimatem.

Otázkou 22. je hodnoceno, zda se klima organizace za poslední roky změnilo, vzhledem k nástupu nového top manažera.

## **5. 5 Výzkumný vzorek, způsob výběru**

Vzhledem k tomu, že pro analýzu osobnosti a stylu vedení byl zvolen top manažer organizace, byl adekvátně sestaven vzorek respondentů. Jedná se o záměrný výběr. Adekvátnost byla podložena možnostmi a schopnostmi hodnotit top manažera. Po dohodě s manažerem firmy, ve které byl prováděn výzkum, byli vybráni zaměstnanci, kteří jsou s top manažerem v bezprostředním kontaktu. Tímto způsobem bylo zajištěno, že respondenti budou schopni na položené otázky odpovídat. Celkový počet respondentů je 45 zaměstnanců.

## **5. 6 Způsob zpracování výsledků**

Zjištěná data byla numericky zpracována, prostřednictvím využití kontingenčních tabulek a následně převedena do grafů. Kontingenční tabulky jsou vhodné pro jednoduché znázornění číselných výsledků a grafy umožňují snadnou přehlednost v získaných datech. Pro vyhodnocení a následnou práci s daty bylo stanoveno kritérium 2,5. Tato norma umožňuje posoudit otázky, které mohou být hodnoceny jako dobré, přičemž jsou stále spíše pozitivní. Z tohoto důvodu nebyl zvolen přesný střed (3), který by odpovídal neutrálnímu postoji (u otázek podléhajících odpovědi souhlasím – nesouhlasím).

## **5. 7 Organizace**

Výzkum byl proveden ve firmě Fremach Morava s. r. o. Jedná se o střední firmu, která má zhruba 550 zaměstnanců. Z toho přibližně 450 pracovníků je spojeno přímo s výrobou. Ostatní zaměstnanci jsou

v přidružených procesech (logistika, HR, kvalita apod.). Tato organizace se zaměřuje na výrobu dílů do automobilového průmyslu (*informace získané z interního zdroje*).

## 6 Výsledky výzkumného šetření

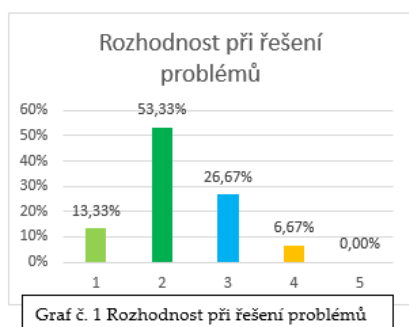
U dotazníku bylo dosaženo návratnosti 66,67%. Nejvíce dotazníků bylo vyplněno do dvaceti čtyř hodin od rozeslání dotazníků. Respondenti zodpověděli všechny otázky.

V první části byla zkoumána osobnost manažera. Byly sledovány vlastnosti a kompetence, charakteristické pro manažera a leadera.

Tvrzení:

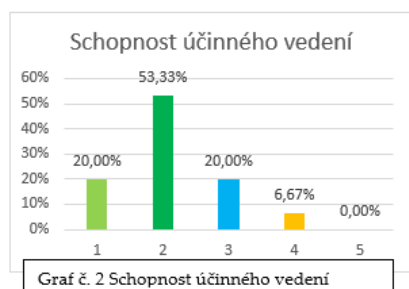
### 1. Rozhodnost při řešení problémů.

U první otázky bylo zjištěno, že nejčastěji zaměstnanci hodnotí manažera známkou 2, s relativní četností 53,33%. Průměrné hodnocení je 2,27.



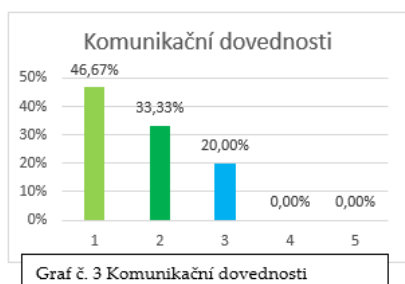
### 2. Schopnost účinného vedení

Nejčastěji byla zaznamenána známka 2 (53,33%). Známkou 1 a 3 zvolilo 20% respondentů. Průměrné hodnocení pro toto tvrzení je 2,13.



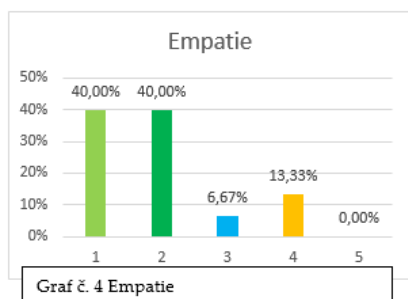
### 3. Komunikační dovednosti

Bylo zjištěno, že manažer má velmi dobré komunikační dovednosti. Nejčastěji byla zvolena známka 1, kterou vybrala téměř polovina respondentů (46,67%). Průměrné hodnocení této dovednosti je 1,73.



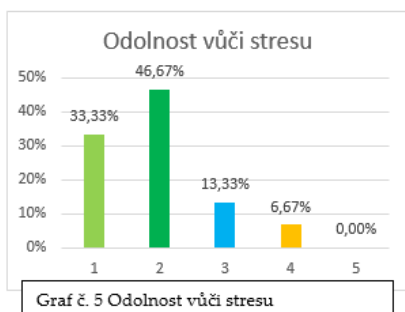
### 4. Empatie

Hodnocení empatie bylo velmi kladné. Známku 1 a 2 klasifikovalo celkem 80% respondentů. Průměrné hodnocení činí 1,93.



### 5. Odolnost vůči stresu

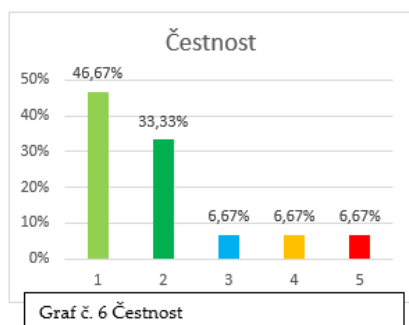
Nejčastěji byla zvolena známka 2 (46,67%). Relativní četnost pro známku 1 činí 33,33%. Průměrné hodnocení odolnosti vůči stresu je 1,93.



### 6. Čestnost

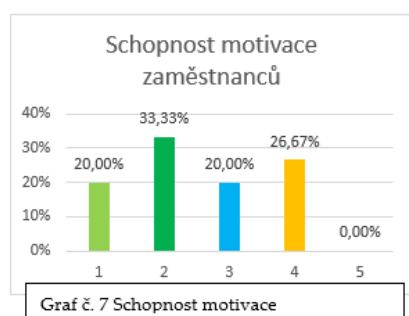
Nejvyšší relativní četnost (46,67%) byla dosažena známkou 1. Druhou nejčastější odpovědí byla známka 2 (33,33%). Známky 3, 4 a 5 zvolilo stejné množství respondentů (6,67%). Průměr uvedených známek činí 1,93.





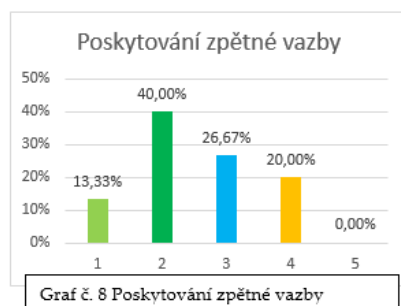
## 7. Schopnost motivace zaměstnanců

Nejvíce frekventovanou známkou byla 2 (33,33%). Hodnocením s druhou nejvyšší relativní četností byla známka 4 (26,67%). Celkový průměr pro schopnost motivace zaměstnanců činí 2,53.



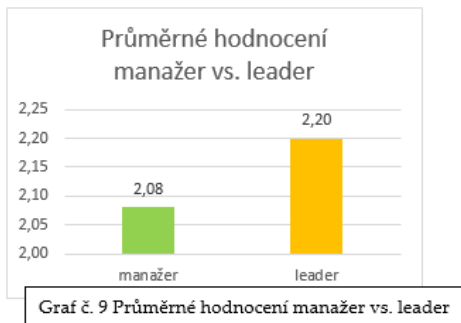
## 8. Poskytování zpětné vazby pracovníkům

Nejčastěji byla zvolena známka 2 (40%). Relativní četnost pro známku 3 činí 26,67%. Známkou 4 hodnotilo 20% z celkového počtu respondentů. Průměrné hodnocení činí 2,53.



V otázkách č. 1, 3, 5, 6, 8 byly zjišťovány vlastnosti typické pro manažera, zatímco v otázkách č. 2, 4, 7 jsou uvedeny charakteristické vlastnosti leadera. Následně byly tyto oblasti zprůměrovány. Na základě tohoto šetření bylo zjištěno, že průměrné hodnocení vlastností manažera

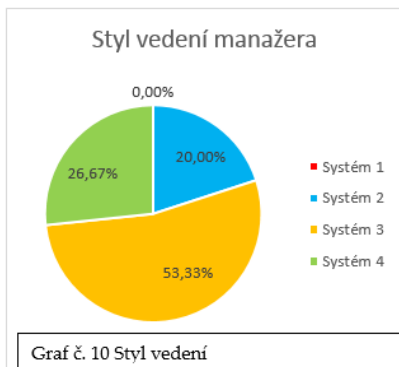
je 2,08 a leadera 2,2. Manažer má chvalitebné výsledky v obou oblastech. Průměrné hodnocení osobnosti manažera je 2,13.



Druhá část se zabývala stylem vedení manažera. Zaměstnanci vybírali styl vedení, který nejvíce odpovídá způsobu vedení top manažera. Dále bylo zjišťováno, zda manažer uplatňuje situační vedení a zda jsou zaměstnanci spokojeni se stylem vedení.

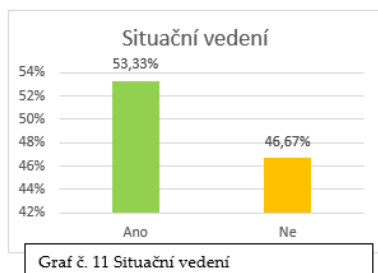
### 9. Která z uvedených charakteristik se nejvíce přibližuje stylu vedení manažera?

Nejčastěji uvedeným stylem vedení byl Systém 3 (53,3%). Systém 1 nebyl nikým vybrán. Pro 80% respondentů manažer při svém vedení využívá participace zaměstnanců.



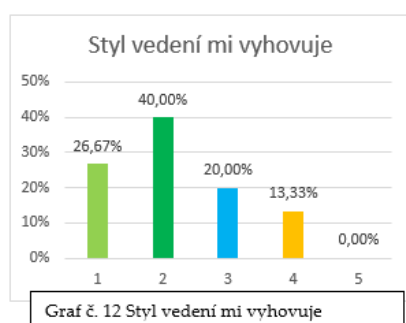
### 10. Mění manažer styl vedení s ohledem na situaci.

Více než polovina respondentů (53,33%) uvedla, že manažer mění styl vedení s ohledem na situaci. Naproti tomu 46,67% respondentů s tímto tvrzením nesouhlasila.

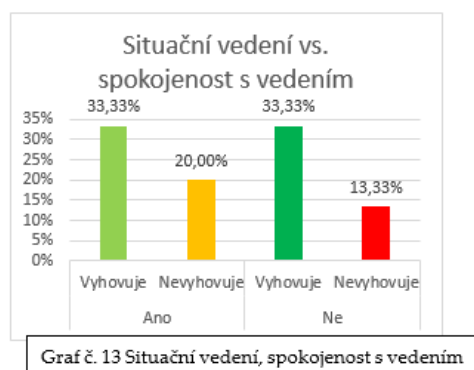


## 11. Styl vedení manažera mi vyhovuje.

Více než polovina (66,67%) respondentů souhlasila s tím, že jim styl vedení manažera vyhovuje. Žádný z respondentů nebyl výrazně nespokojený se stylem vedení.



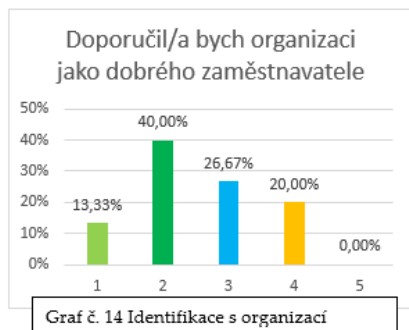
V následujícím grafu je znázorněn podíl respondentů, kteří zodpověděli otázku vztahující se k situačnímu vedením, v porovnání s otázkou zkoumající spokojenost s vedením. Počet respondentů, kteří souhlasili s tím, že manažer mění styl vedení s ohledem na situaci a zároveň jim tento přístup vyhovuje, byl 33,33%. Stejná relativní četnost byla dosažena u respondentů, kteří nebyli názoru, že manažer mění styl vedení s ohledem na situaci a současně jsou spokojeni. Naproti tomu vyšší nespokojenost byla zaznamenána u respondentů, kteří souhlasili s tím, že manažer přizpůsobuje styl vedení dané situaci (20%).



Ve třetí části byly zjišťovány podmínky práce v organizaci, hodnocena komunikace a zkoumána spokojenost zaměstnanců.

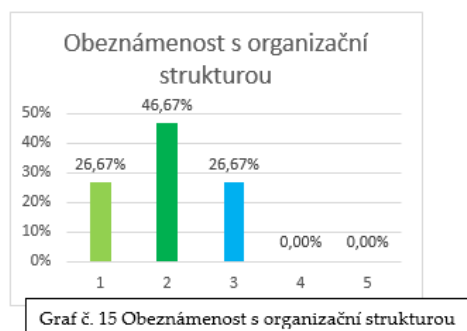
## 12. Doporučil/a bych naši organizaci jako dobrého zaměstnavatele.

Více než polovina respondentů (53,33%) by doporučila organizaci jako dobrého zaměstnavatele. Průměrné hodnocení otázky je 2,53.



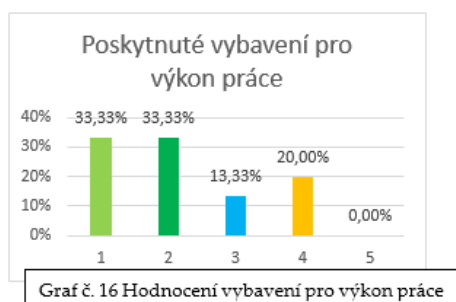
## 13. Jsem dobře obeznámen/a s organizační strukturou.

Respondenti, kteří zodpověděli tuto otázku využili ke svému hodnocení pouze variantu 1, 2, 3. Relativní četnost respondentů, kteří vyjádřili souhlas, činí 73,34%.



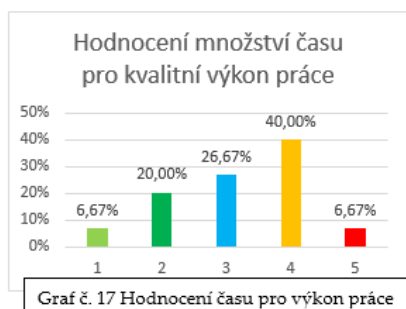
## 14. Mám k dispozici vybavení potřebné pro řádný výkon své práce.

Nejfrekventovanější odpovědí byla možnost 1 a 2 (33,33%). Variantu 3 zvolilo 13,33% a možnost 4 zvolilo 20% z celkového počtu respondentů. Průměrné hodnocení tvrzení je 2,2.



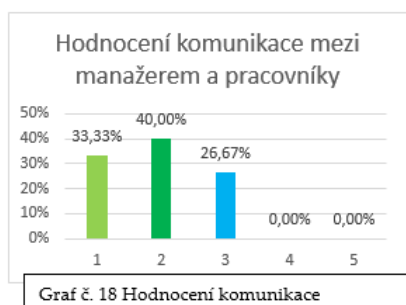
### 15. Mám dostatek času pro kvalitní výkon své práce.

Respondenti nejčastěji uvedli variantu 4 (40%). Druhou nejfrekventovanější odpovědí byla varianta 3 (26,67%). Celkový průměr u této otázky činí 3,2.



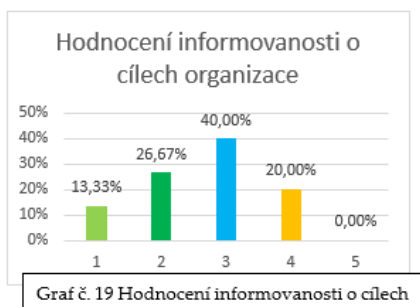
### 16. Komunikace mezi manažerem a pracovníky mi vyhovuje.

Hodnocení otázky bylo velmi kladné. Nejčastěji zvolenou hodnotou byla možnost 2 (40%). Respondenti opět využili jen první 3 body škály. Průměrné hodnocení tvrzení je 1,93.



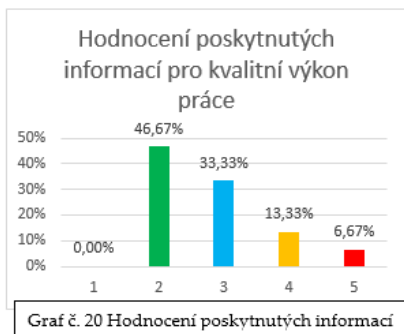
### 17. Víím, čeho chce firma v budoucnu dosáhnout.

Odpovědi s nejvyšší relativní četností (40%) byla možnost 3. Celkový počet respondentů, kteří souhlasí s tímto tvrzením je 40%. Průměrné hodnocení otázky činí 2,67.



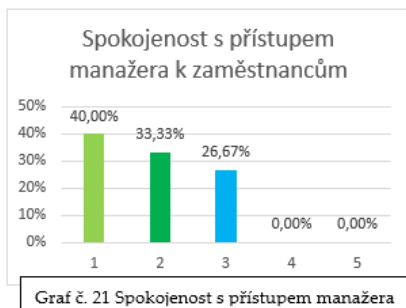
## 18. Mám dostatek informací pro kvalitní výkon své práce.

Respondenti v dotazníku uvedli nejčastěji možnost 2 (46,67%). Relativní četnost počtu respondentů, kteří nesouhlasili s tímto tvrzením, činí 20%. Průměrné hodnocení otázky je 2,74.



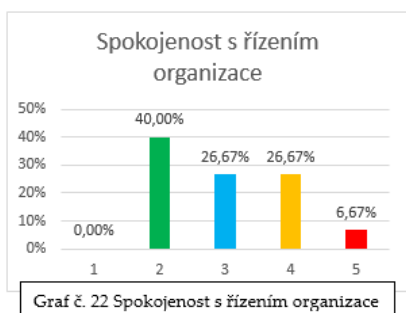
## 19. Jsem spokojen/a s přístupem manažera k zaměstnancům.

Přístup manažera k zaměstnancům byl hodnocen kladně. Celkové množství respondentů, kteří souhlasí s tímto tvrzením je 73,33%. Průměrné hodnocení otázky je 1,87.



## 20. Jsem spokojen/a s řízením organizace.

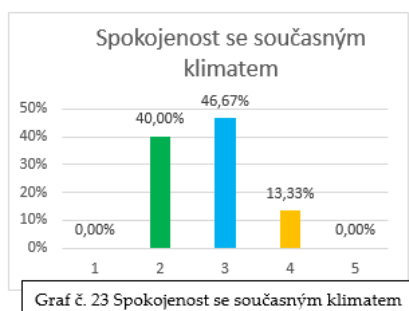
Respondenty byla nejčastěji zvolena varianta 2 (40%). Možnosti 3 a 4 vybralo stejné množství respondentů (26,67%). Průměrné hodnocení tohoto tvrzení je 3.



Ve čtvrté části bylo hodnoceno klima organizace.

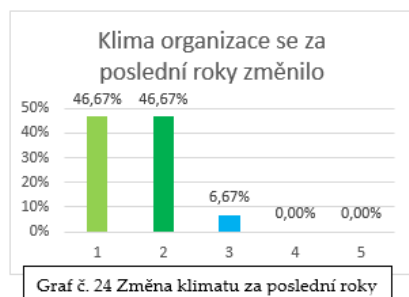
## 21. Která z těchto tváří nejlépe odpovídá vaší spokojenosti se současným klimatem organizace?

Nejvíce respondentů označilo prostřední variantu (46,67%). Druhá nejvyšší relativní četnost byla označena u varianty 2 (40%). Průměrné hodnocení spokojenosti s klimatem organizace je 2,73.



## 22. Mám pocit, že se klima organizace za poslední roky změnilo.

Bylo zjištěno, že po nástupu nového ředitele organizace se změnilo klima organizace. Relativní četnost pro souhlas s tímto tvrzením činí 93,34%.



## 7 Interpretace dat a diskuze

Osobnost manažera byla hodnocena velmi dobře, bylo dosaženo průměrného hodnocení 2,13. Nejlépe hodnocenou otázkou je tvrzení č. 3 Komunikační dovednosti. Provedeným výzkumem bylo dále zjištěno, že manažer disponuje vlastnostmi charakteristickými jak pro manažera, tak i pro leadera. Z toho vyplývá, že manažer má potenciál být motivujícím a inspirativním vedoucím. Schopnost motivace ovšem překročila o 0,03

stanovené kritérium. Jedná se o lehký přesah, avšak chce-li manažer více působit jako leader, mohl by se více zaměřit na motivaci zaměstnanců.

Hodnocení stylu vedení. Respondenti nejčastěji volili Systém 3, konzultační styl vedení. Druhým nejfrekventovanějším stylem vedení byl Systém 4, participační styl. Manažer podle 80% respondentů spolupracuje se zaměstnanci a v různé míře je jím delegována pravomoc rozhodovat. Systém 1, vykořisťovatelsko-autoritativní nebyl nikým vybrán. Z poznatků uvedených v teoretické části lze říci, že manažer využívá převážně tvůrčí vedení.

Více než polovina (53,33%) respondentů se domnívala, že manažer mění styl vedení s ohledem na situaci. Situační vedení, jak již bylo uvedeno v teoretické části, by mělo působit příznivě na klima organizace. V této souvislosti jsem se rozhodla porovnat situační vedení se spokojeností se stylem vedení. Hodnocení bylo sestaveno na základě využití kontingenční tabulky, srovnáním obou tvrzení. Analýzou těchto proměnných bylo zjištěno, že bez ohledu na to, zda se zaměstnanci setkali se situačním vedením, činí spokojenost 33,33%. Počet respondentů, kteří zaznamenali situační vedení manažera a byli nespokojeni, činí 20%. Naproti tomu relativní četnost počtu respondentů, kteří nezaregistrovali, že by manažer využíval situační vedení a zároveň jim tato situace nevyhovovala, je 13,33%. Na základě tohoto výzkumu, v souvislosti s konkrétní firmou, není pravděpodobně nutné, aby manažer využíval situační vedení, má-li být pozitivně hodnocen (viz graf č. 13). Průměrné hodnocení spokojenosti se stylem vedení je 2,2.

Do oblasti, která se zabývá hodnocením organizace, byly zahrnuty tvrzení č. 12, 13, 14 a 15. Průměrným výsledkem těchto otázek je 2,48. Největší spokojenost byla zaznamenána u otázky 13. Jsem dobře obeznámen/a s organizační strukturou. Znalost organizační struktury umožňuje zaměstnancům jasně znát jejich kompetence, pravomoc, vztahy nadřízenosti a podřízenosti. Otázka, která byla nejméně kladně hodnocena je tvrzení



15. Mám dostatek času pro kvalitní výkon své práce. Důvodem tohoto hodnocení může být subjektivní představa zaměstnanců ideální doby potřebné pro výkon práce, jejich osobnostní nastavení anebo opravdu nemají dostatek času.

Komunikace byla další hodnocenou oblastí. Průměrné hodnocení otázek č. 16, 17 a 18 je 2,45. I přesto, že komunikační dovednosti manažera jsou hodnoceny velmi kladně, bylo by vhodné, aby se manažer více zaměřil na jasné sdělování cílů, kterých chce firma v budoucnu dosáhnout. Manažer by se měl více zaměřit na poskytování více informací pro kvalitní výkon práce. Příčina nedostatečnosti může být v nedostatku času či nevědomosti manažera, že tak má konat.

Průměrné hodnocení spokojenosti s celkovým řízením organizace činí 3. Ačkoliv nejčtenější hodnotou je možnost 2 (40%), více než čtvrtina (26,67%) respondentů se přiklonila ke střední hodnotě a variantě 4. Výrazná nespokojenost byla zaznamenána u 6,67% z celkového množství respondentů.

Poslední zkoumanou oblastí byla spokojenost s klimatem organizace. Hodnocení respondentů bylo převážně neutrální. Zajímavé je, že se nikdo z respondentů nepřiklonil k jedné z krajních možností. I přesto lze říci, že převažuje spíše pozitivní klima (viz graf č. 23), protože druhou nejvíce četnou odpovědí byla možnost 2. Následně bylo zjištěno, že se klima organizace změnilo po nástupu ředitele do organizace.

Z výsledků vyplývajících z výzkumného šetření, lze vymezit otázky (hodnocených na základě škály), které byly hodnoceny pozitivně, a u kterých se projevuje jistá nespokojenost. Na základě zvoleného kritéria 2,5 mohou být hodnoceny průměrné výsledky daných tvrzení. Stanovením tohoto měřítka můžeme určit otázky, které přesahují vymezené rozhraní a tím určit jejich pozitivní či negativní dopad na klima organizace. K otázkám, které nesplňují stanovené kritérium patří tvrzení č. 7, 8, 12, 15, 17 a 18. Přičemž největší nespokojenost byla hodnocena u otázek vztahujících se k podmínkám práce,

respektive času a informacím potřebným k řádnému výkonu práce (teze č. 18, 17). Doporučením pro manažera či organizaci může být zaměřit se na oblast podmínek práce, zjištěním požadavků zaměstnanců s porovnáním možností organizace.

## Závěr

Cílem předložené bakalářské práce „Význam managementu pro klima organizace“ bylo popsat a analyzovat význam managementu pro klima organizace. Byly stanoveny dva dílčí cíle. Teoreticky popsat význam managementu pro klima organizace. Na základě zpracování teoretických východisek koncipovat, realizovat výzkumné šetření a následně jej popsat, analyzovat a vyhodnotit.

V teoretické části byly určeny dvě hlavní oblasti, které mohou mít vliv na klima organizace. Těmito oblastmi jsou organizace a manažer. Organizace je tvořena lidmi. Organizace se nachází v prostředí a zároveň samotnou organizaci lze považovat za specifické prostředí, od kterého se odvíjí podoba klimatu organizace. Pro výzkumné šetření byly vybrány oblasti, které ovlivňují podobu klimatu – podmínky práce, organizační struktura a identifikace s organizací. Podmínky práce souvisí s prostředím organizace, z hlediska jejího materiálního vybavení. Obsahem kulturního prostředí je organizační struktura, která slouží zaměstnancům k tomu, aby znali své kompetence a pravomoci. Identifikace s organizací souvisí se spokojeností, ale i dosahováním cílů, jež je úkolem managementu, respektive manažera.

Manažerem jsou prováděny procesy managementu. Byly uvedeny tři manažerské úrovně, přičemž v rámci výzkumu byla zkoumána nejvyšší úroveň – top manažer. Manažer může klima organizace ovlivnit z hlediska manažerských činností, stylu vedení a osobnosti. Manažerské činnosti lze rozdělit do několika funkcí. Podstatné je, aby tyto činnosti byly prováděny účinně a efektivně tak, aby vedly k dosažení stanovených cílů. Integrujícím prvkem manažerských činností je komunikace. Styl vedení má významný vliv na to, jak budou zaměstnanci motivováni k práci a plnění úkolů. Východiskem situačního vedení je teze, že pokud manažer ovládá a uplatňuje více stylů vedení, podílí se tím na podobě příznivého klimatu. Situační vedení může být

rovněž podmíněno dobou působení v organizaci, kdy zaměstnanci postupem času, dosažením kompetencí a znalostí, získávají větší důvěru a je jim delegována pravomoc. Manažer by měl mít charakteristické vlastnosti či kompetence. Na základě těchto charakteristik lze určit, jestli má typické vlastnosti manažera či leadera. Ovšem nelze určit jednoznačně platný výčet požadovaných rysů. Osobnost manažera může být určována a formována kulturou organizace, a naopak kultura organizace může být ovlivňována osobností manažera.

Kultura organizace je obecně soubor hodnot, norem. Je to rámec jednání, který určuje chování, které je akceptováno, a které nikoliv. Kulturu organizace lze zjišťovat prostřednictvím klimatu organizace. Klima organizace je v bakalářské práci pojímáno jako prožitek, který se vytváří u zaměstnanců dlouhodobým vnímáním a hodnocením prostředí organizace, ve které působí. Klima organizace je rovněž ovlivňováno spokojeností zaměstnanců, mezi oběma fenomény je oboustranný vztah. Tím se zpátky dostáváme k tomu, že klima organizace lze hodnotit prostřednictvím spokojenosti zaměstnanců s osobností manažera a organizačním prostředím, což je usměrňováno prostřednictvím managementu.

Management může na klima organizace působit prostřednictvím mnoha činitelů, které byly uvedeny výše. Nelze přesně určit, který z těchto činitelů nejvíce pozitivně či negativně ovlivňuje podobu klimatu organizace. Přínos těchto činitelů a celkový vliv na podobu klimatu organizace závisí na subjektivním hodnocení zaměstnanců organizace. Významnost managementu také spočívá v tom, že může pomocí funkcí managementu a činnosti manažera naplánovat a realizovat jednotlivé kroky, které povedou k odstranění nedostatků, zlepšení anebo udržení příznivých pracovních podmínek a organizačního prostředí. Což se projeví na spokojenosti zaměstnanců.

Výzkumným šetřením bylo zjištěno, že průměrná spokojenost s klimatem organizace je 2,73. Zaměstnanci hodnotili kladně převážně osobnost manažera, komunikaci obecně a přístup manažera k zaměstnancům. Výzkum také ukázal, že manažer ke svému vedení využívá styly vedení, které v sobě obsahují participaci zaměstnanců. Oblastí, která se příliš neshoduje s teorií, je situační vedení. Cílem situačního stylu vedení by mělo být efektivní vedení zaměstnanců a podíl na podobě příznivého klimatu. Z dotazníků ovšem bylo zjištěno, že podíl zaměstnanců, kteří nezaznamenali vedení přizpůsobené situaci a jsou spokojeni je stejný jako u zaměstnanců, kteří se situačním vedením setkali a jsou s tímto přístupem spokojeni. Příliš velká spokojenost nebyla zjištěna s celkovým řízením organizace. Za příčiny, které negativně ovlivňují hodnocení klimatu (na základě zvoleného kritéria), mohou být označeny podmínky práce – čas poskytnutý pro výkon práce, informace pro kvalitní výkon práce. Manažer by se mohl více zaměřit na poskytování zpětné vazby zaměstnancům a jejich motivaci.

Byly stanoveny čtyři výzkumné otázky:

#### **Jak vnímají a hodnotí zaměstnanci osobnost manažera?**

Osobnost manažera byla nejlépe hodnocenou oblastí. Průměrné hodnocení této otázky je 2,13 a splňuje stanovené kritérium. Manažer má vlastnosti, kterými může inspirovat své podřízené.

#### **Jak vnímají a hodnotí zaměstnanci styl vedení?**

Více než tři čtvrtě zaměstnanců se shodlo na tom, že manažer využívá ke svému vedení participaci a delegování úkolů. Manažer tedy využívá tvůrčího vedení. Spokojenost se stylem vedení měla průměrný výsledek 2,2, tedy v rámci vymezeného měřítka hodnocení.

#### **Jak vnímají a hodnotí zaměstnanci organizaci?**

Měření zahrnující podmínky práce, identifikaci s organizací a organizační strukturu v průměru dosáhlo hodnoty 2,48. Relativní četnost spokojenosti s řízením organizace celkově činí 3. Toto tvrzení přesáhlo

stanovené kritérium. Zde je vhodné poukázat na fakt, že i přes dosažení tohoto hodnocení, spokojenost s klimatem organizace nabyla pozitivnějších výsledků.

### **Jak vnímají a hodnotí zaměstnanci klima organizace?**

Průměrné hodnocení spokojenosti s klimatem organizace je 2,73, které přesahuje stanovené kritérium. I přesto lze říci, že v organizaci převažuje převážně pozitivní klima.

Výsledky výzkumného šetření mohou sloužit k rozvoji manažera, zacílení procesů managementu na zlepšení podoby klimatu organizace a zvýšení spokojenosti zaměstnanců.

Autorka práce se domnívá, že cíl bakalářské práce byl splněn. V teoretické části byl popsán a analyzován význam managementu pro klima organizace. Na základě zpracování teoretické části bylo koncipováno, realizováno a analyzováno výzkumné šetření.

## Literatura a zdroje

- Armstrong, M. (1999). *Personální management*. Praha: Grada.
- Armstrong, M. (2007). *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada.
- Armstrong, M., & Stephens, T. (2008). *Management a leadership*. Praha: Grada.
- Bednář, V. a kol. (2013). *Sociální vztahy v organizaci a jejich management*. Praha: Grada.
- Bedrnová, E., & Nový, I. a kol. (2007). *Psychologie a sociologie řízení*. Praha: Management Press.
- Bělohlávek, F. (1996). *Organizační chování*. Olomouc: Rubico.
- Bělohlávek, F., Košťan, P., & Šuleř, O. (2006). *Management*. Brno: Computer Press.
- Blažek, L. (2014). *Management: Organizování, rozhodování, ovlivňování*. Praha: Grada.
- Bláha, J., & Dytrt, Z. (2003). *Manažerská etika*. Praha: Management Press.
- Cejthamr, V., & Dědina, J. (2010). *Management a organizační chování*. Praha: Grada.
- Disman, M. (2002). *Jak se vyrábí sociologická znalost*. Praha: Karolinum.
- Dvořáková, Z. a kol. (2004). *Slovník pojmů k řízení lidských zdrojů*. Praha: C. H. BECK.
- Grecmanová, H. (2008). *Klima školy*. Olomouc: Hanex.
- Hartl, P., & Hartlová, H. (2010). *Velký psychologický slovník*. Praha: Portál.
- Harung, H. S. (2004). *Management nového tisíciletí: nepřemožitelné vedení*. Praha: Ikar.
- Havlíková, M. a kol. (1994). *Jak měnit a rozvíjet vlastní školu*. Praha: Storm
- Hay Group. (2011). *Tajemství vyšší výkonnosti*. Citováno 13. února 2017.  
Dostupné z: <http://www.haygroup.com/cz/press/details.aspx?id=31790>
- Jakubíková, D. (2012). *Marketing v cestovním ruchu*. Praha: Grada.
- Kollárik, T. (1986). *Spokojnosť v práci*. Bratislava: Práca.

- Koontz, H., & Weihrich, H. (1993). *Management*. Praha: Victoria publishing.
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2007). *Marketing management*. Praha: Grada.
- Koubek, J. (2007). *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Management Press.
- Lamming, R., & Bessant, J. (1995). *Macmillanův slovník podnikání a managementu*. Praha: Management Press.
- Lojda, J. (2011). *Manažerské dovednosti*. Praha: Grada.
- Lukášová, R., & Nový, I. a kol. (2004). *Organizační kultura*. Praha: Grada.
- Mikuláščík, M. (2007). *Manažerská psychologie*. Praha: Grada.
- Mullins, L. J. (2010). *Management & Organisational Behaviour*. Harlow: Financial Times Pitman Publishing
- Nakonečný, M. (2005). *Sociální psychologie organizace*. Praha: Grada.
- Novotná, E. (2008). *Sociologie organizace*. Praha: Grada.
- Pauknerová, D. a kol. (2012). *Psychologie pro ekonomy a manažery*. Praha: Grada.
- Provazník, V. a kol. (2002). *Psychologie pro ekonomy a manažery*. Praha: Grada.
- Reichel, J. (2009). *Kapitoly metodologie sociálních výzkumů*. Praha: Grada.
- Robbins, S. P., & Coulter, M. (2004). *Management*. Praha: Grada.
- Schein, E. H. (2010). *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Štikar, J., Rymeš, M., Riegel, K., & Hoskovec, J. (2003). *Psychologie ve světě práce*. Praha: Karolinum.
- Urban, J. (2003). *Řízení lidí v organizaci: Personální rozměr managementu*. Praha: ASPI.
- Váchal, J., & Vochozka, M. a kol. (2013). *Podnikové řízení*. Praha: Grada
- Vodáček, L., & Vodáčková, O. (2001). *Management. Teorie a praxe v informační společnosti*. Praha: Management Press.
- Vodáček, L., & Vodáčková, O. (2009). *Moderní management v teorii a praxi*. Praha: Management Press.



- Výzkumný ústav práce a sociálních věcí (2007). *Spokojenost zaměstnanců. Manuál pro měření a vyhodnocení úrovně spokojenost zaměstnanců*. Citováno 17. února 2017. Dostupné z: <http://praha.vupsv.cz/Fulltext/manual.pdf>
- Walker, I. (2013). *Výzkumné metody a statistika*. Praha: Grada.
- Werther, W. B., & Davis, K. (1992). *Lidský faktor a personální management*. Praha: Victoria Publishing.

## Seznam grafů

Graf č. 1 Rozhodnost při řešení problémů .....	39
Graf č. 2 Schopnost účinného vedení .....	39
Graf č. 3 Komunikační dovednosti .....	40
Graf č. 4 Empatie .....	40
Graf č. 5 Odolnost vůči stresu .....	40
Graf č. 6 Čestnost .....	41
Graf č. 7 Schopnost motivace .....	41
Graf č. 8 Poskytování zpětné vazby .....	41
Graf č. 9 Průměrné hodnocení manažer vs. leader .....	42
Graf č. 10 Styl vedení .....	42
Graf č. 11 Situační vedení .....	43
Graf č. 12 Styl vedení mi vyhovuje .....	43
Graf č. 13 Situační vedení, spokojenost s vedením .....	43
Graf č. 14 Identifikace s organizací .....	44
Graf č. 15 Obeznamenost s organizační strukturou .....	44
Graf č. 16 Hodnocení vybavení pro výkon práce .....	44
Graf č. 17 Hodnocení času pro výkon práce .....	45
Graf č. 18 Hodnocení komunikace .....	45
Graf č. 19 Hodnocení informovanosti o cílech .....	45
Graf č. 20 Hodnocení poskytnutých informací .....	46
Graf č. 21 Spokojenost s přístupem manažera .....	46
Graf č. 22 Spokojenost s řízením organizace .....	46
Graf č. 23 Spokojenost se současným klimatem .....	47
Graf č. 24 Změna klimatu za poslední roky .....	47

## **Seznam příloh**

**Příloha 1: Dotazník**

## Příloha 1: Dotazník

Dobrý den,  
dovoluji si vás oslovit s prosbou o vyplnění dotazníku. Vyplnění by vám měla trvat cca 10 min.  
V létě jsem zde absolvovala stáž na personálním oddělení a jsem studentkou Univerzity Palackého v Olomouci, obor sociologie-andragogika.  
Dotazník je anonymní, všechny údaje budou využity pouze pro účely bakalářské práce.  
Dotazník je rozdělen do několika částí. Před každým úsekem budete mít instrukce pro jeho vyplnění.  
Velmi vám děkuji za vaši ochotu a čas.

Tato práce se zabývá významem managementu pro klima organizace.  
V bakalářské práci pojmám klima organizace jako prožitek, který se vytváří u zaměstnanců dlouhodobým vnímáním a hodnocením prostředí organizace, ve které působí. Prosím odpovídejte s ohledem na společnost Fremach Morava a její nejvyšší vedení.

### I. Osobnost manažera

Ohodnoťte jednotlivé charakteristiky manažera (otázka 1 - 8), stejně jako při známkování ve škole

#### 1. Rozhodnost při řešení problémů

	1	2	3	4	5	
nejlepší hodnocení	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	nejhorší hodnocení

#### 2. Schopnost účinného vedení

	1	2	3	4	5	
nejlepší hodnocení	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	nejhorší hodnocení

#### 3. Komunikační dovednosti

	1	2	3	4	5	
nejlepší hodnocení	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	nejhorší hodnocení

#### 4. Empatie

	1	2	3	4	5	
nejlepší hodnocení	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	nejhorší hodnocení

#### 5. Odolnost vůči stresu

	1	2	3	4	5	
nejlepší hodnocení	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	nejhorší hodnocení

## 6. Čestnost

	1	2	3	4	5	
nejlepší hodnocení	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	nejhorší hodnocení

## 7. Schopnost motivace zaměstnanců

	1	2	3	4	5	
nejlepší hodnocení	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	nejhorší hodnocení

## 8. Poskytování zpětné vazby pracovníkům

	1	2	3	4	5	
nejlepší hodnocení	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	nejhorší hodnocení

## II. Styl vedení

### 9. Která z uvedených charakteristik, se nejvíce přibližuje stylu vedení manažera?

- Manažer jedná autoritativně, stejně tak komunikace probíhá zpravidla jednosměrně formou příkazů shora dolů.
- Manažer jedná spíše autoritativně. Komunikuje s vybranými podřízenými a částečně toleruje jejich nápady. Využívá pozitivní i negativní motivaci.
- Manažer kooperuje se spolupracovníky, částečně deleguje pravomoc rozhodovat. Důležitá rozhodnutí činí vrcholové složky organizace.
- Manažer důvěřuje svým spolupracovníkům, kteří mohou rozhodovat ve více záležitostech. Komunikace je neformální, oboustranná, často i při řešení závažnějších rozhodnutí.

### 10. Mění manažer styl vedení s ohledem na situaci.

- Ano
- Ne

## III. Styl vedení, organizace, podmínky práce, klima organizace.

Ohodnoťte na stupnici od 1 do 5 následující otázky.

11. Styl vedení manažera mi vyhovuje.

	1	2	3	4	5	
souhlasím	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	nesouhlasím

12. Doporučil/a bych naši organizaci jako dobrého zaměstnavatele.

	1	2	3	4	5	
souhlasím	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	nesouhlasím

13. Jsem dobře obeznámen/a s organizační strukturou.

	1	2	3	4	5	
souhlasím	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	nesouhlasím

14. Mám k dispozici vybavení potřebné pro řádný výkon své práce.

	1	2	3	4	5	
souhlasím	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	nesouhlasím

15. Mám dostatek času pro kvalitní výkon své práce.

	1	2	3	4	5	
souhlasím	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	nesouhlasím

16. Komunikace mezi manažerem a pracovníky mi vyhovuje.

	1	2	3	4	5	
souhlasím	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	nesouhlasím

17. Víím, čeho chce firma v budoucnu dosáhnout.

	1	2	3	4	5	
souhlasím	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	nesouhlasím

18. Mám dostatek informací pro kvalitní výkon své práce.

	1	2	3	4	5	
souhlasím	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	nesouhlasím






19. Jsem spokojen/a s přístupem manažera k zaměstnancům.

	1	2	3	4	5	
souhlasím	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	nesouhlasím

20. Jsem spokojen/a s řízením organizace.

	1	2	3	4	5	
souhlasím	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	nesouhlasím

21. Která z těchto tváří nejlépe odpovídá vaší spokojenosti se současným klimatem organizace?

						
	1	2	3	4	5	
příznivé klima	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	nepříznivé klima

22. Mám pocit, že se klima organizace za poslední roky změnilo.

	1	2	3	4	5	
souhlasím	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	nesouhlasím