

UNIVERZITA PALACKÉHO V OLMOUCI
FILOZOFICKÁ FAKULTA

Kultura a klima organizace

Bakalářská práce

KATEDRA SOCIOLOGIE, ANDRAGOGIKY A KULTURNÍ ANTROPOLOGIE

Autor: Kateřina Křehlíková

Vedoucí práce: Prof. PhDr. Helena Grecmanová, Ph.D.

Olomouc 2018

Autorské prohlášení

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

V Olomouci dne.....

Podpis.....

Poděkování

Na tomto místě bych ráda poděkovala prof. PhDr. Heleně Grecmanové, Ph.D. vedoucí mé bakalářské práce, za její ochotu, rady, připomínky a postřehy, které mi poskytla a tím přispěla k dokončení této práce.

Anotace

Jméno a příjmení autora: Kateřina Křehlíková
Název katedry a fakulty: Katedra sociologie, andragogiky a kulturní antropologie
Filozofická fakulta UP Olomouc
Název bakalářské práce: Kultura a klima organizace
Klíčová slova: Organizace, kultura, kultura organizace, klima, klima organizace

Anotace: Bakalářská práce je zaměřena na kulturu a klima organizace. Zabývá se sběrem a zpracováním informací nutných k uchopení tématu. V teoretické části jsou předloženy axiomy, které jasně definují firemní kulturu a klima, nejen v kontextu současného stavu, ale i v případě změny.

Stěžejní sekcí empirické části předkládané práce je dotazníkové šetření, které proběhlo ve vybrané organizaci, za účelem zjištění celkové míry spokojenosti respondentů s kulturou a klimatem společnosti v které jsou zaměstnáni.

Resultátem této bakalářské práce je poskytnutí uceleného pohledu na kulturu a klima organizace čtenáři.

Annotation

Autor's first name and surname: Kateřina Křehlíková
Department and faculty: Department of sociology, andragogy and cultural antropology
Title of the bachelor thesis: Culture and climate of organization
Key words: Organization, Organization culture, climate, organization climate

Annotation: This bachelor thesis is focused on the culture and climate of an organization. It pursues the collection and processing of information needed for the theme. In the theoretical section of the thesis, there are axioms that clearly define corporate culture and climate, not just in present context but with eventual changes.

A fundamental section of the empirical part of the thesis is the questionnaire surveys. These surveys ran in selected organizations to find out the total ratio of respondent's satisfaction with culture and climate of the company in which they are employed.

The result of this bachelor thesis focuses on the reader's a coherent view of the company's culture and climate.

Obsah

Úvod.....	7
1. Teoretická část.....	9
1.1. Organizace.....	9
1.2. Kultura organizace.....	10
1.2.1. Zdroje kultury organizace.....	12
1.2.2. Vznik, vývoj a změna organizační struktury.....	13
1.2.3. Struktura organizační kultury.....	16
1.2.4. Typologie organizační kultury.....	16
1.2.4.1. Typologie R. Harrisona a Ch. Handyho.....	17
1.2.4.2. Typologie T.E. Deala a A.A. Kennedyho.....	20
1.2.4.3. Kompasový model W. Hall.....	21
1.2.5. Síla organizační kultury.....	23
1.3. Klima organizace.....	25
1.3.1. Vlastnosti klimatu organizace.....	27
1.3.2. Typy klimatu organizace.....	28
1.3.2.1. Narušené klima.....	32
1.3.2.2. Zdravé klima.....	33
1.3.3. Vlivy klimatu.....	34
2. Empirická část.....	35
2.1. Charakteristika kultury a klimatu organizace Vašebudoucnost.cz.....	35
2.1.1. Představení organizace Vašebudoucnost.cz.....	35
2.1.2. Dotazníkové šetření.....	36
2.1.3. Výsledky šetření.....	37
Závěr.....	52
Seznam použitých zdrojů.....	54
Seznam obrázků.....	56

Seznam grafů.....	56
Seznam tabulek.....	57
Seznam příloh.....	57
Přílohy.....	58

Úvod

Každý jedinec se již od útlého věku pohybuje v určité kultuře, či kulturách, které se navzájem prolínají a jedna od druhé se liší. V případě pracovního prostředí tomu není jinak. Většina dospělé populace v pracovním prostředí tráví většinu pracovního dne a jsou obklopeni kulturou a klimatem, které si sama organizace vytváří a jejíž jednou z nedílných součástí jsou právě zaměstnanci.

Autorce vedl k zamyšlení fakt, že i přestože v odborné literatuře a doposud vydaných publikacích je firemní kultura a klima poměrně probádané téma, stále se v praxi setkáváme s tím, že velké množství klíčových pojmů entity, jež jsou v přímém styku s firemním prostředím nedokáží přesně definovat. Při interakci s lidmi, kteří jsou součástí obdobných organizací, jako je analyzovaná organizace, autorka práce zjistila, že je téma vnímáno jako něco nehmotného a těžce uchopitelného, majorita dotazovaných nebyla schopna bazální pojmy přesně definovat ba ani laicky vysvětlit.

I z tohoto důvodu si autorka danou problematiku vybrala, jelikož je toho názoru, že se jedná o téma, které je v poslední době stále probíranější a velmi aktuální. Rovněž je přesvědčena, že kultura a klima organizace jsou dva faktory ovlivňující nejen chod celé organizace, ale i faktory ovlivňující spokojenost a výsledný výkon zaměstnanců, což se může promítat i do osobního života.

Vzhledem k zaměření práce na kulturu a klima organizace se teoretická část zabývá sběrem dat a informací, které s problematikou úzce souvisí. Cílem teoretické práce je tedy získat co nejvíce informací o problematice probíraného tématu, zejména pak definování jednotlivých pojmů a popsání základních poznatků a konceptů vztahujících se k dané problematice. Teoretická část je rozdělena do dvou částí, které se jednotlivě věnují kultuře organizace a následně klimatu organizace a základním informacím.

Empirická část reflektuje především vyhodnocení a popis výsledků vlastního dotazníkového šetření, které bylo provedeno ve vybrané organizaci.

Vzhledem k rozsahu a složitosti probíraného tématu nelze problematiku v rámci rozsahu bakalářské práce zcela obsáhnout.

1. TEORETICKÁ ČÁST

1.1. ORGANIZACE

V bakalářské práci se budeme věnovat kultuře a klimatu organizace, je tedy zcela nezbytné nejdříve přistoupit k samotnému pojmu organizace, který bude pro práci jedním z pojmů klíčových.

Modely výrazu organizace vycházejí z odlišných teoretických premis a orientovaly se na teoreticko-empirickou analýzu různých problémových okruhů organizačního chování.

Podle Giddense (2013, s.718) se lidé spojují do organizace za účelem vykonávání činností, které by samostatně vykonávat nemohli. Jde tedy o skupinu lidí, kteří se účastní kolektivních akcí za účelem dosažení společného cíle. Sociologický slovník (Geist,1992) udává, že se jedná o pojem rozmanitý. Jeho užití je různorodé a můžeme jej sledovat v několika významových rovinách.

Jandourek (2012,s.172) dodává, že je nutné rozlišit mezi pojmy organizace a instituce, jelikož instituce je způsob, jakým se věci dělají, tedy způsob řešení problému, zatímco organizace je už tvořena konkrétními lidmi. Organizace je podle něj tedy útvar s určitým počtem členů, který má jasně danou hranici mezi vlastní strukturou a strukturami okolními.

V této práci budeme o organizaci uvažovat jako o systému, který se vyznačuje určitou vnitřní strukturou a vztahy mezi jednotlivými prvky této struktury. Tento systém funguje také v závislosti na svém vnějším prostředí, a proto se jedná o systém otevřený. Lidé se organizují do určitých sociálních celků, které poté fungují jako prostředky dosahování nastavených cílů a předpokladem jejich účinného fungování je dělba práce mezi příslušníky. Jde tedy o strukturovanou formální skupinu se zacílenou, kontrolovanou a účelně řízenou společnou činností. Určitým typem organizační soustavy jsou podniky a firmy, které jsou řízeny specializovanými řídicími pracovníky označovanými jako personální manažeři, personalisté aj.

Jandourek(2012, s.172-173) dodává, že tento racionálně uspořádaný celek je relativně nezávislý na svých konkrétních členech. Tedy lidé do organizace přicházejí a odcházejí z ní, ale organizace zůstává.

1.2. KULTURA ORGANIZACE

Poté co jsme si definovali pojem organizace, můžeme přistoupit k jednotlivým částem bakalářské práce. První část práce se bude věnovat kultuře organizace.

Stejně jako u organizace se nejdříve zaměříme na samotný pojem kultura, protože i tento pojem může být vykládán různě.

Podle Ouchiho a Wilkinsna (1985, in Lukášová, Nový & kol, 2004, s.17) se pojmem kultura začali antropologové zabývat již před více než 100 lety. Na vznik a vývoj teorie kultury měly zásadní vliv 3 disciplíny, a to antropologie, sociologie a psychologie. Díky tomu se vliv těchto disciplín objevuje v řadě různých definic, kde každou z nich ovlivňuje akceptování jiných prvků kultury. Proto lze nalézt více než 200 definic pojmu kultura a autoři nedospěli při vymezení pojmu konsenzu. Obecně lze konstatovat, že kultura je abstraktním konceptem, který zavedli lidé, aby mohli pochopit a popsat jednotlivé rozdílnosti mezi skupinami a podobnosti v rámci skupin. Obsahem kultury jsou pak hodnoty, názory, postoje, normy a kulturní vzory, které determinují nejen způsob myšlení, ale rovněž ovlivňuje i cítění a chování. Obsah kultury a její materiální i nemateriální produkty jsou předávány z generace na generaci prostřednictvím učení.

Podle Smircicha (1983, in Lukášová, Nový & kol, 2004, s.20) lze v případě organizační kultury neboli kultury organizace uvažovat podobně. Existují dva základní způsoby vymezení organizační kultury. Jde o interpretativní a objektivistický přístup. Interpretativní způsob vychází z antropologie, který teda kulturu chápe jako něco, čím organizace je, přičemž jejími prvky jsou veškeré rysy organizace. Jde tedy o všechny ideje, vize, názory, hodnoty, postoje a normy, které umožňují pochopit fungování organizace. Objektivistický přístup namísto toho chápe

kulturu jako něco, co organizace má. Pak jde o určitý aspekt subsystému organizace, který spolu s dalšími proměnnými ovlivňuje fungování a výkonnost organizace a může být cíleně utvářena a měněna.

Zřejmě nepoužívanější definicí organizační kultury je definice Scheinova (1969, in Bedrnová, Nový & kol, 2007, s.431), která říká že:

„Organizační kultura je vzorec základních rozhodujících představ, které určitá skupina našla či vytvořila, objevila a rozvinula, v rámci nichž se naučil zvládat problémy vnější a vnitřní integrace, které se tak osvědčily, že jsou chápány jako všeobecně platné. Noví členové organizace by měli pokud možno zvládat, ztotožnit se s nimi a jednat podle nich.“

Dále lze zmínit definici Browna (1995, in Lukášová, Nový & kol, 2004, s.22), který uvádí organizační kulturu jako „vzorec názorů, hodnot a naučených způsobů zvládání situací, založený na zkušenostech, které vznikly během historie organizací a jsou manifestovány v jejich materiálních aspektech jejich členů.“

Pokud bychom tedy měli pojem organizační kultury zobecnit mluvili bychom o souboru základních předpokladů, hodnot, postojů a norem chování, které jsou sdíleny v rámci organizace a projevují se v myšlení, cítění, chování členů organizace a odráží se i v jejich výtvorech ať už materiálních či nemateriálních. Tyto zvyklosti se upevnily a staly se normou každodenního chování pracovníků a rovněž určují, jaké chování se od členů organizace očekává, nebo jaké chování bude postihováno, či zcela neakceptováno.

V rámci organizační kultury lze mluvit o několika úrovních, a to: nadnárodní organizační kultura, národní kultura, kultura vlastní organizace, subkultury. V případě národní organizační kultury mluvíme o industriální kultuře vyspělých zemí, kde jsou rozdíly v jednání na pracovišti v průmyslových státech poměrně malé. Tyto malé rozdíly mohly vzniknout díky tomu, že se tato kultura formovala po staletí na základech euroamerické civilizace a šířila se rozvojem průmyslu a hospodářství do všech částí světa. Národní kultura vyjadřuje zvláštnosti dané národní tradicí, čímž

dává celosvětovým kulturním vzorům jistá specifika.

Kultura vlastní organizace se vytvořila rozdílným vývojem a příspěvkem lidí v rámci jedné konkrétní organizace. A o subkulturách mluvíme v případě jednotlivých divizí nebo útvarů, které se vykazují specifickými charakteristikami, jako je například kultura manažerů, nebo kultura provozních pracovníků (Bělohlávek, 1996, s.108-109).

1.2.1. Zdroje kultury organizace

Zdroji organizační kultury nazýváme faktory, které v kombinaci ovlivňují obsah a sílu organizační kultury. Podle Lukášové, Nového a kol (2004, s.35-37) jsou nejčastěji zmiňovanými zdroji vliv prostředí, zakladatele, či dominantního vůdce, vliv velikosti a délky existence organizace rovněž pak vliv konkurenčního prostředí, využívaných technologií, nebo organizační struktury a stylu vedení etc.

Pokud budeme hovořit o vnějších vlivech musíme zmínit především národní kulturu, která byla zmiňována výše, a která velkým podílem ovlivňuje hodnoty a normy chování, v kterých se jednotlivé národy liší. Zkušenosti s tímto jevem uvádí Šigut (2004, s.31), který ho začal pozorovat po roce 1989, když se otevřela česká ekonomika světu. „V České republice se při aplikaci silné západní podnikové kultury do českých firem začaly objevovat určité potíže. U amerických společností Čechy uvádí do rozpaků jistá neformálnost a na české poměry až familiárnost. Němci jsou na rozdíl od nás puntičkáři. Francouzská organizační kultura je bližší naší mentalitě jistou mírou ležérnosti a flexibility, smyslem pro decentralizaci, pro sociální stránku. Pro francouzské firmy je také příznačná tendence k centralizaci a byrokracii.“ I díky těmto zkušenostem se přibližně od sedmdesátých let minulého století začali vědci zabývat obsahem národních kultur a vztahem tohoto obsahu s obsahem organizace. Zřejmě nejznámějším vědcem, který se zabýval touto oblastí je Geert Hofstede, který na základě svého výzkumu identifikoval 5 základních dimenzí národní kultury a to:

- Mocenský odstup (velké/ malé rozpětí moci)
- Individualismus/ kolektivismus
- Maskulinita/ feminita
- Míra vyhýbání se nejistotě (malá/ velká)
- Orientace (krátkodobá/ dlouhodobá) (Nový & kol, 1996, s.55)

Dalším významným zdrojem organizační kultury je vliv zakladatele nebo jejího vůdce. Každý zakladatel od okamžiku vzniku organizace formuje kulturu a její význam svým přesvědčením, hodnotami a normami chování, čímž vzniká i odpovídající obsah kultury této organizace. Rovněž pak, každá organizace prochází určitým vývojem, což musí nutně ovlivňovat obsah a sílu její organizační kultury. Podrobněji se evolučními fázemi organizace zabývá Schein (1985, in Lukášová, Nový & kol, 2004), který člení tyto fáze na fázi počáteční, střední věk a fázi organizační zralosti. Podle Scheina se pak jednotlivé fáze liší. V první fázi mluví o přizpůsobivosti, pružnosti a schopnosti improvizace. Druhou fázi považuje za krizi identity v souvislosti s růstem organizace, čímž ztrácí organizace původní smysl své existence. A do poslední fáze, tedy do fáze organizační zralosti se organizace dostane, pokud zvládne tuto krizi a přichází období stability neboli stagnace.

Jak je zmiňováno již na začátku kapitoly, zdroje kultury působí v kombinaci, ať už jde o řešení problému vnitřní integrace nebo vnější adaptace. A nejen že zdroje organizační kultury ovlivňují samotnou kulturu, ale rovněž jsou kulturou organizace také ovlivňovány. Lze tedy konstatovat, že mezi organizační kulturou a zdroj organizační kultury je možno pozorovat oboustranný vztah.

1.2.2. Vznik, vývoj a změna organizační struktury

Jak již bylo uvedeno je organizační kultura jedním z důležitých prostředků pro realizaci a prosazení strategie organizace, na který mají vliv v předchozí kapitole popsané zdroje organizační kultury. Na základě zkušeností a zdrojů organizační kultury se vytváří specifická kultura dané organizace.

Základem organizačního učení jsou dva principy organizační kultury, a to *redukce úzkosti a pozitivní posilování*.

Proces *redukce úzkosti* je úzce spjat s problémy v dané organizaci, které jsou pracovníci nuceni řešit. Redukce úzkosti je založena na principu snahy pracovníků vyhnout se nepříjemným pocitům jakou jsou např. nejistota, stres nebo úzkostlivé stavy. Po nalezení přijatelných a funkčních řešení jsou tyto pocity odstraněny a pracovníci přebírají řešení jako úspěšná a používají je opakovaně. Funkční řešení jsou poté předávána na další pracovníky pomocí učení čímž vznikne návykové chování založené na obranném mechanismu, které je pro pracovníky zcela samozřejmé, aniž by ho znovu přehodnocovali.

Druhý princip, tedy princip *pozitivního posilování*, se projevuje opakováním již fungujícího chování a řešením problémů na základě stávajících norem, čímž se pracovníci snaží vyvarovat chování, které nefunguje (Gigalová, 2013, s.47).

Stýblo (2010) apeluje na důležitost rovnováhy hodnot podniku a zaměstnanců. Nedojde-li k identifikaci zaměstnance s firmou, lze očekávat neochotu zaměstnanců zvyšovat efektivitu práce a stávají se pasivními aktéry, kteří nevnášejí do firmy osobitý přístup a pouze využívají firemních výhod.

Organizační kultura se postupně upevňuje a získává svůj osobitý ráz nejen díky zakladatelům organizace kteří do ní vnášejí svoje postoje a představy, jak by měla fungovat, ale i díky jejím členům, kteří v ní uplatňují své tendence, ideály a návyky z předchozího povolání. Vedení a členové organizace usilují o udržení jimi nastavené organizační kultury a snaží se nové členy přizpůsobit svým ideálům, které jsou na pracovišti realizovány. Udržení nastavené kultury podporují 3 praktikami, a to: *personálním výběrem, akcemi vrcholového vedení a socializací*. Personálním výběrem se rozumí upevňování organizační kultury eliminací kandidátů na pozice v organizaci, kteří by mohli podkopat základní organizační hodnoty. V *personálním výběru* je kladen důraz na výběr uchazečů, kteří vyhovují stereotypům dobrého pracovníka. Vybraní jedinci poté sledují jednání manažerů a všímají si toho, co dělat pro povýšení a kdo je za co

odměňován. Tím si vytvářejí vzory žádoucího úspěšného chování, což je podstatou principu *vrcholového vedení*. Posledním zmiňovaným principem udržení a podpory organizační kultury je *socializace*, kde jde o začlenění nových pracovníků do organizace. Dochází k učení jejich norem a zvyků, což napomáhá nováčkům k osvojení si organizační kultury, což nemusí být vždy snadné. Je nutné zmínit, že ne vždy jde o hladký a ničím nerušený proces a pracovníci na tyto změny reagují různě (Bělohlávek, 1996, s. 109-110).

Podle Lukášové, Nového a kol. (2004, s.115-120) jsou kroky, kterými lze postup utváření žádoucí organizační kultury formulace strategie firmy, formulace očekávání organizace vůči zaměstnancům, deskripce a hodnocení stávající kultury. Dále pak informování zaměstnanců, kontrola a sankce a diagnostika změn.

Samozřejmě je tento proces vytváření nebo změny organizační kultury velmi náročný a je zde i mnoho rizik. Zcela záleží na procesu samotném, jak je ke změně přistoupeno a jak je prováděna. Zcela nutná je srozumitelnost cílů organizace a její strategie. Což ovlivňuje celý průběh zavádění žádoucí organizační kultury. Rovněž záleží na stávající kultuře, tedy pokud se snažíme změnit organizační kulturu v již fungující organizaci. Zde je nutné dodat, že příliš silná stávající kultura by rovněž mohla nedovolovat změny, které bychom v ní chtěli zavádět. Jelikož pravidla a normy jsou v ní zakořeněna příliš hluboko a změny se v ní prosazují velmi těžko. Jde tedy o dlouhý náročný proces, který musí být spojen s precizností a stoprocentní účastí, aby mohlo k efektivní změně organizace dojít.

Při změně organizační kultury je nezbytné definovat stávající organizační kulturu a změnu plánovat v souladu s ní. Schein (1990, in Bělohlávek, 1996, s.117) doporučuje přesvědčit členy organizace o nutnosti dané změny a zároveň je seznámit s možnými riziky, pokud by ke změně nedošlo. Zároveň by měl management vytýčit nový směr a model fungování organizace. Stejně tak by měl management povzbuzovat členy k přijetí nových vzorců chování.

1.2.3. Struktura organizační kultury

Struktura organizační kultury je mechanismus, který slouží ke koordinaci a řízení aktivit členů organizace.

Organizační struktura podle Bělohlávka (1996) umožňuje efektivní činnost organizace a využití zdrojů stejně jako napomáhá účelnému sledování aktivit organizace. Při strukturaci organizace dochází k přidělení odpovědnosti za jednotlivé oblasti činnosti organizace členům a skupinám členů, což vede k lepší koordinaci činností různých složek organizace a různých oblastí činnosti. Strukturovaná společnost se pak lépe přizpůsobuje změnám v okolí.

V podstatě jde o rozdělení náplně práce a činnosti jednotlivých pracovních míst a činnosti jednotlivých organizačních útvarů, které jsou popsány v organizačním řádu nebo v popisech práce.

Bělohlávek (1996) hovoří o organizační struktuře jako o rozvrstvení prvků kultury, které dělíme do pomyslných rovin, podle toho, jak jsou viditelné pro vnější pozorovatele. Rovněž určuje rozložení organizace, ovlivňuje její fungování a má zásadní vliv na rozdělení, koordinaci a řízení aktivit členů organizace.

1.2.4. Typologie organizační kultury

Typům firemní kultury se věnuje mnoho autorů, kteří postupem času definovali různé typy, které slouží k jednoduššímu zařazení a zkoumání firemních kultur.

Typologie organizačních kultur většinou vznikaly na základě dlouhodobých empirických výzkumů a dívají se na obsah organizační kultury z různých úhlů pohledu. Můžeme rozlišit tři základní skupiny typologie organizační kultury, a to *„typologie formulované ve vztahu k organizační struktuře, ve vztahu k vlivu prostředí a reakce organizace na prostředí a ve vztahu k tendencím chování organizace.“* (Lukášová, Nový & kol, 2004, s.78).

V odborné literatuře se setkáváme s mnoha možnými typologiemi, jejichž

podstatou bylo vytvoření skupin podle určitých kritérií. Tyto typologie jsou návodem, jak porozumět konkrétní kultuře. V knize Šiguta (2004, s. 28) můžeme najít hierarchický přehled nejznámějších a nejvýznamnějších typologií organizační kultury (viz tabulka č. 1)

Autor	Rok	Typologie firemní kultury
Senge (Mužík 2002)	1970	Učící se organizace
Deal Kennedy	1988	Všechno nebo nic Chléb a hry Analytický projekt Proces
Handy	1993	Orientace na moc Orientace na role Orientace na výkon Orientace na podporu a spolupráci
Pfeifer Umlaufová	1993	Kultura přátelských experimentů Kultura jízdy na jistotu Kultura ostrých hochů Kultura mašliček
Quin Cameron Bass (Mužík 2002)	1989	Klanová kultura Spontánní kultura Prodejní kultura Spekulativní kultura Hierarchická kultura Tržní kultura Správní kultura Investiční kultura

Tabulka 1- Přehled typologií organizační kultury

1.2.4.1. Typologie R. Harrisona a Ch. Handyho

K zřejmě nejznámější typologií formulovanou ve vztahu k organizační struktuře je typologie Rogera Harrisona, kterou poprvé publikoval v roce 1972 a na kterou později navázal Charles Handy(1976), který ji rozpracoval v souvislosti s organizační strukturou. Podle nich je nejsilněji kultura organizace ovlivňována

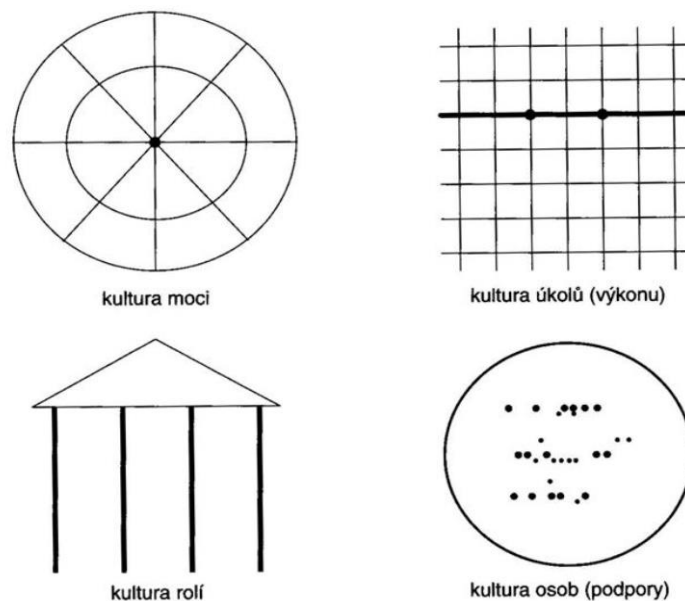
širším sociálním podnikatelským prostředím, v němž funguje. Harrison a Handy rozlišují 4 typy organizačních kultur, a to *kulturu moci*, *kulturu rolí*, *kulturu úkolů* a *kulturu osob* a Handy ke každému typu doplnil jednoduchý piktogram (viz. Obr. č. 1).

- **Kultura moci**-dominantní postavení zaujímá jedinec, nebo jedinci v centru organizace. Zde Handy přiřadil piktogram v podobě pavučiny (viz.obr. č. 1), která nejlépe vystihuje organizační strukturu této kultury. V této kultuře je rozhodujícím prvkem člen uprostřed který „všechno ví“ a může si dovolit „všechno“. Existuje zde jen málo pravidel a byrokracie a panuje zde vzájemná důvěra a komunikace. Pracovníci jsou hodnoceni podle výsledků. Rozhodování probíhá spíše na základě vlivů, než na logice nebo formálních procedurách. Jednotlivcům vyznávajícím odlišnou organizační kulturu přijde příliš tvrdá a drsná, ale je úspěšná. Je to kultura velmi silná a pružná v případě reakce na změny nebo hrozby a nebezpečí. Podle autorů je tato kultura tradiční kulturou velkých zločineckých organizací, nebo v malých firmách či firmách rodinných.
- **Kultura rolí**-je založena na pravidlech a postupech, normách, plánech, na logice a racionalitě jednotlivých rolí v organizaci. Rolí uvažujeme chování, které je od pracovníků na určité pozici očekávané. Handy přirovnal tuto kulturu k řeckému chrámu, pro její hierarchickou strukturu. Trojúhelníkový štít představuje nejvyšší management firmy, který koordinuje nižší organizační stupně a síla organizace spočívá především v základních pilířích, jimiž jsou funkce a specializace organizace. Pracovníci jsou pak vybíráni podle toho, jak dokáží přijmout a pracovat s určitou rolí. S touto kulturou lze operovat v organizacích, které mají stabilní prostředí, předvídatelný a kontrolovatelný. Jako příklady kultury rolí se nejčastěji uvádějí státní správa, armáda nebo velké komerční organizace.
- **Kultura úkolů**-se orientuje na projekty a úkoly, které mají být realizovány. Tedy jim klade vyšší důraz než na dodržování formálních předpisů. Důležitým motivačním faktorem je v kultuře úkolů radost a uspokojení z dobře odvedené

práce. Výhodou je rychlá práce organizace, protože každá skupina nebo tým mají určitou rozhodovací sílu, která přispívá k pružnému a flexibilnímu fungování. Podle Handyho je kultura úkolů jednou z nejpreferovanějších, a to zejména mezi manažery na střední a nižší úrovni. Příkladem jsou reklamní agentury.

- Posledním typem organizačních kultur je podle Handyho **kultura osob**. Ve středu veškerého dění této kultury je jednotlivec. Zde mluvíme například o právnících, architektech, lékařích apod. Podstatou je že členové této kultury jsou osamostatní, pravomoci jsou v organizaci sdíleny, žádný jednotlivec nemá dominantní postavení a vztahy v organizaci jsou spíše partnerského charakteru.

Nutno však podotknout, že tato typologie je dnes již považována za víceméně překonanou, ale stále jde o typologii velmi známou. Díky jasnému výkladu a Handyho piktoqramům sehrála ve své době velkou roli a přispěla k popularizaci problematiky organizační kultury (Lukášová, Nový & kol, 2004)



Obr. č. 1. Typy kultur a organizační struktury podle Handyho (Handy, 1993, s. 182, 185, 187, 190)

1.2.4.2. Typologie T.E. Deala a A.A. Kennedyho

Předešlá typologie Harrisona a Handyho vztahovala obsah organizační kultury především k organizační struktuře. Další typologie, kterou se v práci budeme zabývat je typologie Deala a Kennedyho. Ta je zaměřena na ovlivnění organizace širšími sociálním a podnikatelským prostředím v kterém se nachází. Jejich typologie je formulována na základě vlivu prostředí a reakci organizace na prostředí. Při vývoji této typologie zkoumali autoři stovky firem a na základě *míry rizikovosti předmětu podnikání a rychlosti zpětné vazby trhu* vymezili 4 typy organizační kultury, a to: *kulturu drsných hochů, kulturu tvrdé práce, kulturu sázky na budoucnost a procesní kulturu* (viz obr. č. 2) (Lukášová, Nový & kol, 2004, 79).

- **Kultura drsných hochů** je kultura založená na individualistech, kteří jsou zvyklí podstupovat rizika, ale potřebují rychlou zpětnou vazbu o úspěchu, či neúspěchu svých aktivit. Orientace je směřována především na špičkové výkony jednotlivců a nepodléhají týmové práci. Organizace toho typu se zaměřují na krátkodobé cíle a můžeme se s nimi setkat např. v zábavním průmyslu, v oblasti kosmetiky, reklamy, nebo manažerském poradenství.
- **kultura tvrdé práce** se zaměřuje především na práci s minimálním rizikem a rychlou zpětnou vazbou. Úspěchu lze dosáhnout pouze produktivitou při nerizikových činnostech, jaké lze vidět u tzv. „podomního prodeje“ jako je Avon, nebo u společností zaměřených na masového konzumenta, jako je např. KFC. Důraz je kladen spíše na kvantitu uzavřených obchodů, na rychlost, iniciativu a týmovou práci.
- S rozhodováním, jehož důsledky jsou závažné a úspěch se projeví až po dlouhé době se setkáváme v organizacích s **kulturou sázky na budoucnost**. V této organizační kultuře je jasně daná hierarchie a autority, které jednotlivci ctí. Zaměstnanci v takových organizacích musí zvládat dělat důležitá rozhodnutí pod dlouhodobým tlakem. Mluvíme o výrobních firmách, nebo leteckých organizacích.

- Posledním typem kultury podle Deala a Kennedyho je **procesní kultura**. V takové organizační kultuře nedochází ke zpětné vazbě a je velmi těžké posoudit výsledky práce. Zaměřuje se na proces jako takový než na výsledek. Úspěchu lze dosáhnout kariérním postupem a výraznou roli zde hrají jednotlivé posty a funkce, spojené s kompetencemi a formalitami. Tato typologie je specifická pro státní správu, banky, pojišťovny apod. (Lukášová, Nový & kol, 2004, s.79-82)

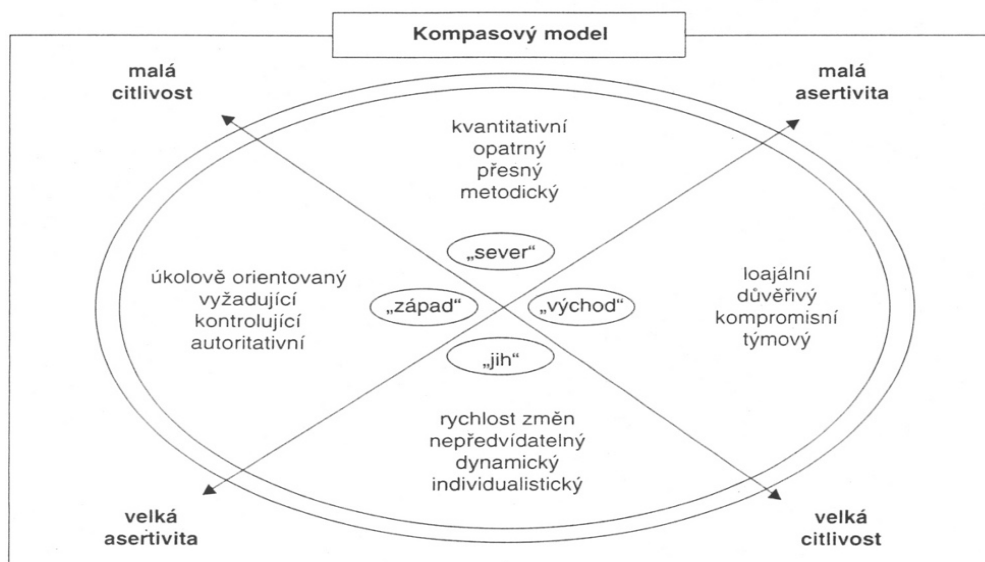
rychlost zpětné vazby	velká	kultura „tvrdé práce“	kultura „drsných hochů“
	malá	„procesní“ kultura	kultura „sázky na budoucnost“
		malá	velká
míra rizika			

Obr. č. 2. Typy organizační kultury podle T.E. Deala a A.A. Kennedyho

1.2.4.3. Kompasový model W. Hall

Jako typologií, kterou si představíme je typologie Wendy Hall, kterou ona sama označuje jako typologii kulturních stylů chování. Autorka chce vyjádřit, že vzorce chování prezentující se v jednotlivých kulturách můžeme pozorovat i v případě chování organizací na trhu, tedy ve vztahu k jiným organizacím. W. Hall chtěla vytvořením této typologie poskytnout organizacím nástroj, pro lepší a snadnější pochopení kulturních rozdílů společností. Jelikož pro určité formy partnerství jako jsou například fúze je pochopení a zvládnutí kulturních rozdílů společností naprostou nezbytností. Autorka rozlišujeme dva obsahové aspekty organizační kultury, a to *složky kultury* a *segmenty kultury*.

Obecně přijaté rozlišení základních hodnot, vzorců chování, artefaktů a etikety autorka označil jako složky kultury. (viz obr. 3) (Lukášová, Nový & kol, 2004, s. 84-90)



Obr.č. 3. Kompasový model Wendy Hall

Pokud bychom měli zahrnout výsledky zkoumání Wendy Hall, mohli bychom říci, že východní styl je málo asertivní a vysoce citlivý a takové organizace se zaměřují na budování týmu a harmonie ve vztazích. Východní organizace se spíše zaměřují na lidi než na úkoly a jejich chování je nekonfliktní a skromné.

Západní styl je pak vysoce asertivní, ale málo citlivý. V takové organizaci jsou emoce potlačovány a rozhodování je založeno zásadně na faktech a zvažování rizik. Téměř vše je pod kontrolou manažerů

Společnosti jižního kulturního typu jsou dynamické a přátelské, zároveň jsou však nepředvídatelné. Rozhodují se spíše podle instinktu a zaměřují se spíše na svoje vize než na realitu a orientují se na větší projekty.

Posledním označovaným kulturním stylem je málo asertivní a citlivý kulturní styl severní. Severní organizace kladou důraz spíše na fakta, spolehlivost, konzistentnost a známé postupy. Základem pro ně je již první správné řešení a organizace se zaměřují spíše na pomalý a stabilní úspěch a nepouští se do riskantních podniků. (Lukášová, Nový & kol, 2004, s. 84-90)

Výše vybraní autoři, kteří se typologii organizační struktury zabývali, jsou jen zlomkem skutečného výběru takových autorů. Mezi další autory zabývající se touto problematikou patří např. D.R. Denison (1982), Lundberg (1985,1990), F. Trompenaars

a Ch. Hampden- Turner (1997), R.E. Quinn a Cameron (1999) či H. Spencer-Oatey (2005).

1.2.5. Síla organizační kultury

„Sílu organizační kultury se rozumí, nakolik jsou daná přesvědčení, hodnota, normy a z nich vyplývající vzorce chování v organizaci sdíleny. Jsou-li sdíleny ve vysoké míře, je organizační kultura silná a výrazným způsobem ovlivňuje fungování organizace“
(Lukášová, 2010, s.23)

Z hlediska síly, lze rozlišit silnou a slabou organizační strukturu. Tato síla je ovlivněna dvěma faktory, kterými jsou podle Lukášové, Nového a kol (2004, s.75) *rozsah a intenzita*. Rozsahem pak lze rozumět míru, v které členové kultury sdílejí své firemní hodnoty. Intenzitou pak rozumíme míru ztotožnění s těmito hodnotami.

V případě silně organizační kultury není nutno zavádět příliš nařízení a pokynů, jelikož se lidé řídí již zaběhnutou organizační kulturou, tedy silná organizační kultura podstatně ovlivňuje organizaci. Naopak slabá organizační kultura nemá na chod organizace zásadní vliv a lidé v ní jsou ovlivňováni spíše vlastní přesvědčení a individuálními hodnotami. Silná organizační kultura má vliv na vnitropodnikovou organizaci a významným způsobem ovlivňuje jednání spolupracovníků.

Lukášová (2010) uvádí, že mnozí autoři vnímají silnou kulturu jako stabilní.

Silná podniková kultura se podle Šiguta (2004) vyznačuje několika kritérii, a to:

- **Jasnost, zřetelnost.** Podniková kultura je založena na širokém a rozsáhlém souboru hodnot, standardů a symbolů, které jsou vzájemně propojeny a vytvářejí vnitřní, uspořádaný a srozumitelný celek. Jednotlivé oblasti kultury musí být jasné, přehledné a srozumitelné.
- **Rozšířenost.** Ve smyslu přesného informování všech spolupracovníků o jednotlivých prvcích podnikové kultury.
- **Zakotvenost.** O silné organizační kultuře lze mluvit, pokud se stane nedílnou součástí každodenního jednání alespoň většiny pracovníků v organizaci.

O nutnosti jednotné a silné podnikové kultury mluvíme především v případě, dělení organizace na relativně samostatné podnikové struktury, tedy již zmiňované dílčí subkultury, které mají odlišné sociální normy a hierarchii. Pokud jsou pak výše zmíněná kritéria splněna můžeme mluvit o silné organizační kultuře, která zprostředkovává a usnadňuje pohled na organizaci a pro pracovníky dělá systém přehledným a poměrně snadno pochopitelným. Rovněž jsou v silné organizační kultuře vytvářeny podmínky pro přímou a jednoznačnou komunikaci, což umožňuje rychlejší rozhodování. Silná organizační strukturám dále urychluje plynulou implementaci, snižuje nároky na kontrolu spolupracovníků a zvyšuje motivaci a týmového ducha a v neposlední řadě pak ještě stabilitu sociálního systému. Díky těmto jevům se může zdát, že podnik za těchto okolností pracuje efektivněji a s vyšší rentabilitou. (Bedrnová, Nový & kol, 1998, 470-476)

Nový (1993, s. 29) shledává v silné podnikové kultuře jisté výhody, tedy: *„jasný a přehledný pohled na podnik, méně konfliktní komunikace, rychlé nalezení řešení a rozhodnutí, málo formálních předpisů, nižší nároky na kontrolu, vysoká jistota a důvěra spolupracovníků, vysoká motivace, nízká fluktuace pracovníků, značná identifikace s podnikem a loajalita.“*

Nutno však podotknout že i toto uspořádání má i svá úskalí. Silná organizační struktura může znamenat i negativní průvodní jevy, například v situacích, které vyžadují proměny podnikové strategie. Což je blíže zmíněno v předchozích kapitolách. Organizace se silnou organizační strukturu mají tendenci k uzavřenosti, což může vést k podceňování informací a ostatních vlivů přicházející z vnějšího prostředí. Zároveň mohou být takové organizace fixovány tradičními vzory a mohou být nedostatečně flexibilní k nové orientaci. Silná organizační kultura může tedy organizaci přesvědčit o vhodnosti a efektivnosti stávající podnikové kultury, což může vést ke kolektivní snaze vyhnout se kritické sebereflexi a veškerou kritiku chápat jako negativní. Takové zjištění by mohlo vést k předpokladu, že silná organizační kultura vede ke stagnaci organizace a nedovoluje její objektivní změny. Musíme tedy apelovat na spojení těchto tendencí, abychom předcházely jednostrannému smýšlení. Pokud je

totiž součástí organizační kultury systém, který počítá s tvořivostí spolupracovníků a toleruje dílčí dočasné neúspěchy v zájmu dlouhodobého hledání podnikové strategie, mohou být mnohé negativní průvodní jevy silné podnikové kultury potlačeny (Bedrnová, Nový & kol, 1998, 470-476)

Níže se můžeme podívat na schématické shrnutí předchozí kapitoly.

SILNÁ PODNIKOVÁ KULTURA	
PŘEDNOSTI	NEDOSTATKY
Jasný a přehledný pohled na podnik	Tendence k uzavřenosti podnikového systému
Přímá a jednoznačná komunikace	Trvání na tradicích a nedostatek flexibility
Rychlé nalezení řešení a rozhodnutí	Blokace nových strategií
Rychlá implementace inovací	Vynucování konformity za každou cenu
Málo formálních kontrolních postupů nižší nároky na kontrolu	Složitá adaptace nových spolupracovníků
Vysoká jistota a důvěra spolupracovníků	
Vysoká motivace	
Nízká fluktuace	
Značná identifikace s podnikem a loajalita	

Obr. č. 4 Schématické znázornění předností a nedostatků silné podnikové kultury (Bedrnová & Nový, 2002, s.495)

1.3.KLIMA ORGANIZACE

Předešlá část práce byla věnovala kultuře organizace. Jejím vzniku a vývoji, zdrojům, typologii, její síle a struktuře. Následující část práce se bude věnovat dalšímu, neméně důležitému tématu, kterým je klima organizace. Dodnes by se mohlo zdát, že téma klima organizace je poněkud opomíjeno, ale vzhledem k nárůstu nároků a potřeb kladených nejen na zaměstnance firem, ale i na jejich vedení, by ani toto téma nemělo být zanedbáváno. V literatuře se lze setkat s pojmy klima organizace,

podnikové klima nebo např. organizační klima. Stejně tak se lze setkat s pojmy pracovní klima nebo organizační atmosféra, a to především v zahraniční literatuře.

První kapitola této části je věnována samotnému vymezení pojmu klima organizace stejně jako v případě kultury v kapitole předešlé. Jde o nezbytnost důležitou k uchopení celého tématu, jelikož existuje různé chápání pojmu klima.

V literatuře se lze setkat s několika různými definicemi. Např. Slovník pojmů k řízení lidských zdrojů (Dvořáková & kol, 2004, s. 79) říká, že podnikové klima *„označuje, jak členové organizace vnímají podnikovou kulturu své organizace či organizační jednotky, tj. jak ji vidí a cítí. (...) pocity omezeného či svobodného jednání a formálnosti či neformálnosti v pracovních vztazích...“*

Grecmanová (2008, s.12) uvádí, že klima organizace je považováno za znak organizace, který se vztahuje k organizaci a provozu oddělení, nikoliv k pracovnímu místu nebo pozici. Vyskytuje se v každé organizaci a není možné ho přímo pozorovat a měřit. Jde tedy o obtížně uchopitelný fenomén.

Dědina a Cejthamr (2010, s.262) uvádí, že management podniku zodpovídá i za vytváření prostředí, ve kterém jsou lidé ochotni pracovat a jsou motivováni pracovat ochotně a efektivně. Podnikové organizační klima označují za něco, co lze jen obtížně definovat, ale je jasně vnímáno. *„Týká se atmosféry, morálky, pocitu sounáležitosti, partnerství a vědomí hodnoty firmy.“*

Šmíd (1985, s.68) zároveň upozorňuje že, *„každá činnost, má-li být společensky užitečná a prospěšná, předpokládá jistou pracovní pohodu. Práce vykonávaná v podmínkách nepříznivých pro pracovní výkon bývá obvykle málo kvalitní.“*

Dědina a Cejthamr (2010) na obecnou teorii navazují s teorií angažovanosti, která má podle nich vliv na pracovní klima. Jde o pozitivní spojení pracovníka a organizace projevující se kladným vztahem k práci a firemním hodnotám. Uvádí tři procesy, nebo úrovně angažovanosti:

- **Souhlas:** pracovník přijímá cizí vliv, v návaznosti na očekávanou odměnu.

- **Identifikace:** pracovník přijímá cizí vliv, za účelem udržování dobrých vztahů na pracovišti. Na svoje členství v organizaci je patřičně hrdý a plně se s ní identifikuje.
- **Soužití:** pracovník se s firemními hodnotami sžívá a shodují se s jeho životními hodnotami

Autoři jsou rovněž přesvědčeni, že právě angažovanost je významným prvkem při zvyšování výkonu organizace, a že vnitřní přesvědčení pracovníků o správnosti a smysluplnosti konání firmy přispívá k dosahování lepších výsledků. A to i přesto že nastavení a udržení takového stavu je velmi obtížné a jedná se o dlouhodobý proces, avšak při dodržování určitých pravidel se nejedná o věc nemožnou (Dědina, Cejthamr, 2010, s.262-263).

Pokud bychom měli kapitolu shrnout, lze říci, že klima organizace vypovídá o vztahu zaměstnanců a firmy. Aby organizace mohla fungovat, co možná nejefektivněji a lidé se v ní cítili komfortně, je nezbytné, aby měla jisté hodnoty a normy, jež jsou zaměstnanci přijímány a působí na ně. Jde o nedílnou součást každé organizace, která může kladně či záporně ovlivňovat chod celé organizace.

1.3.1. Vlastnosti klimatu organizace

Po vymezení samotného pojmu klima organizace lze plynule přejít k jeho vlastnostem, tedy k tzv. parametrům skupinového klimatu.

Podle Řezáče (1998, s.121) jsou těmito parametry „*čitelnost, hodnotnost (smysl) a stabilita.*“ Mluvíme o charakteristikách, které diferencují organizace a ovlivňují chování zaměstnanců při relativně setrvávajícím stavu.

Organizační klima je utvářeno řadou činitelů od hmotného prostředí k prostředí sociálnímu. Tyto činitele dělíme na faktory subjektivní a objektivní.

P.Conrad J. Sydow v roce 1984 rozlišili primární a sekundární faktory. Primární faktory vnímají lidé zprostředkovaně (nepřímo), zatímco sekundární faktory lze dále dělit na **personální**-tedy hodnoty, potřeby a orientace a **situační**-jimiž jsou struktura, velikost, vedení či pracovní podmínky a chování ve skupině. V případě primárních

faktorů jsou jejich významy zaměřeny na uspokojování vyšších potřeb a rozsahu řízení a sebeřízení při vnímání organizační reality. Zaměřují se na rozdílné hodnotové systémy v procesním vnímání, rovněž pak na strukturální a procesuální proměnné a na hierarchické pozice zaměstnancům jako na podstatný primární faktor klimatu. V neposlední řadě jsou významy primárních faktorů zaměřeny na chování vedení a působení pracovních úkolů na klima organizace. (Grecmanová, 2008, s.19)

Podle A. J. DuBrina (1974) citovaného Nakonečným (2005) jsou základními faktory ovlivňujícími organizační klima současná hospodářská situace, hodnotový systém těch, kteří rozhodují, účel organizace a její společenská akceptabilita jakožto i stáří organizace. (Nakonečný, 2005, s. 108)

1.3.2. Typy klimatu organizace

Dříve než přistoupíme k samostatným typům klimatu uvedeme si, co tyto typy ovlivňuje a z jakých úhlů pohledu, se lze na klima dívat.

Podle Grecmanové (2008, s. 16-22) lze vyjít z toho, že klima je ovlivňováno různými znaky, jako mohou např. být prostorové uspořádání, hierarchické struktury, nebo chování zaměstnanců. Dále mluví o subjektivních a objektivních faktorech, které klima organizace ovlivňují.

- **Subjektivní faktory**-již z výše uvedených údajů lze vyčíst, že klima organizace je výsledek procesů vnímání a poznávání organizace jejími zaměstnanci vyjádřený jazykovými prostředky. Lze tedy říci, že lidé v organizaci pomocí smyslů zprostředkovávají různé aspekty prostředí, kterým se snaží porozumět a řídit je. Subjektivní vnímání je víceméně zaměřeno na skutečnost a je kontrolované a zobecněné. To však může vést k jednostrannému vnímání bez možnosti porovnání různých pohledů.
- **Objektivní faktory**-jsou pak její cíle, strategie, struktura, členové apod. Zde rozlišujeme primární a sekundární faktory. Primární faktory jsou nezprostředkované informace, které lidé vnímají přímo, zatímco sekundární

faktory se k nim dostávají zprostředkovaně. Primární i sekundární faktory jsou dále členěny na personální a situační.

Při posuzování klimatu, neboli atmosféry organizace se nástroje k posuzování klimatu pokoušejí organizaci hodnotit podle ukazatelů, jež zachycují nebo popisují způsob vnímání klimatu. Vnímání klimatu pak lze hodnotit pomocí různých dotazníků.

Podle Armstronga (2002, s. 206-207) se na tvorbu takového dotazníku se zaměřili např. Litwin a Stringer, kteří vytvořili dotazník zabývající se osmi skutečnostmi či dimenzemi. Mluvíme o: *strukturu*, tedy o pocitech, které jsou spojené s formálností pracovní atmosféry. Dále pak o *odpovědnosti*, která je podle autorů spojována s pocity vázanými na důvěru, kladenou v pracovníkovi schopnosti. *Rizikem* pak autoři myslí pocit rizikového a náročného postavení na daném pracovním místě. Následující skutečností je *srdečnost*, tedy existence vztahů v přátelských a neformálních společenských skupinách. Dimenze *podpory a pomoci* klade důraz na vzájemnou podporu nejen mezi kolegy, ale i ve vztahu manažerů s podřízenými. V případě *Norem* autoři apelují na dobrou práci, v rámci implicitních nebo explicitních cílů a norem organizace. Dále hovoří o dimenzi *konfliktu*, který vyvolává pocit nesouladu mezi manažery a spolupracovníky, kteří nechtějí slyšet jiný názor. Poslední skutečnost Litwin a Stringer nazvali *identito* což je podle nich pocit sounáležitosti zaměstnance s organizací.

Naproti tomu např. Koys a De Cotiis v roce 1991, po vypracování řady dotazníků zjistili, že se dotazníky zaměřují na jiných osm dimenzí. Podle nich jsou to

- *Autonomie*-tedy vnímání rozhodování při naplňování pracovních cílů, priorit a pracovních postupů.
- *Soudržnost*-vnímání pospolitosti členů organizace včetně ochoty poskytování ochrany před materiálním rizikem.
- *Důvěra*-vnímání možnosti otevřeně komunikovat s členy na vyšším managementem o citlivých nebo osobních záležitostech.

- *Zdroje*-pohled zaměstnanců na časové požadavky týkající se splnění úkolů a jeho norem
- *Podpora*-míra ochoty tolerance chování, kterou zaměstnanci vnímají ze strany nadřízených.
- *Uznání*-vnímání uznání a ocenění členů za přínos organizaci
- *Slušnost a spravedlnost*-vnímání stability a stálosti politiky organizace.
- *Inovace*-vnímání podpory změn a kreativity

(Armstrong, 2002, s. 206-207)

Jistě bychom si mohli uvést i další vícedimenzionální koncepty klimatu organizace, a to např. koncept J.P. Campbella z roku 1970, nebo tento koncept doplněný A. Weinertem z roku 1981. Výše uvedené příklady jsou však pro rozsah práce dostačující.

Pokud přibližujeme klima organizace prostřednictvím dimenzí, lze jej považovat za deskriptivní koncept, který směřuje k evaluaci pracovní spokojenosti. Klima by ale mělo být popisováno ne hodnoceno, jak upozorňuje L. Rosebstiel v roce 1992, což je ale v praxi často opomíjeno (Grecmanová, 2008, s. 13-16).

Jak je zmiňováno výše, je klima organizace něčím nehmatatelným, a tedy ho nelze jednoduše změřit. Pro posuzování klimatu lze použít různé dotazníky, které se zaměřují na ukazatele zachycující nebo popisující způsob vnímání klimatu. P. Conrad a J. Sydow představili v roce 1984 empirický výzkum klimatu organizace, ve kterém uplatnili standardizované dotazníky, které byly tvořeny 50 až 150 uzavřenými otázkami. Ty se zpravidla vyhodnocovaly na pětistupňové škále. Většina těchto dotazníků pak splňovala tradiční požadavky měření, tedy: objektivitu, reliabilitu a validitu. (Grecmanová, 2008, s.23-25)

Pokud bychom měli uvést příklady takových dotazníků, ve kterých bylo zkoumáno klima organizace jako nezávislá proměnná zmínili bychom:

Agency Climate Questionnaire (ACQ), který byl zaměřen na měření klimatu organizace pojišťovací agentury. Pramen: B.Schneider a C. J. Bartlett (1970)

Bussines Organization Climate Index (BOCI), zaměřený na měření organizace v podnikatelském sektoru. Pramen: R. I. Payne a D. C. Pheysey (1971)

Climate Questionare (CQ), zaměřený na měření klimatu organizace. Pramen: G.H. Litwin a R.A. Stringer (1968)

A další.

Klima organizace lze zkoumat obecně nebo speciálně. Obecně lze zkoumat např. vliv klimatu organizace na výkon, nebo analyzovat jeho působení a chování členů organizace. Pokud probíhá šetření speciální, je zaměřeno na různé dimenze. Např. klima organizace pro nové zaměstnance, nebo klima organizace podporující kreativitu. Díky sledování specifického klimatu pak lze redukovat globální koncept klimatu organizace na proporce, které ho utvářejí. (Grecmanová, 2008, s. 22-24)

V literatuře lze nalézt mnoho způsobů rozlišování klimatu, tedy i mnoho typů klimatu. Lze ho vnímat z pohledu stálosti, intenzity nebo kvality aj. Klima může být např. zdravé, vhodné, pozitivní, otevřené atd. Díky různým způsobům chápání můžeme rovněž pozorovat klima sociálně psychologické, emoční nebo pracovní. Např.:

- **Emoční klima** je podle Dvořákové (2004, s.18) „jejím dynamickým potenciálem, všestranně působícím v rozpětí pozitivně – negativně. Špatné emoční klima organizace má prokazatelný negativní vliv na produktivitu práce, zaměstnaneckou věrnost, způsobuje vyšší chybovost, termínovanou liknavost aj.“

Nebo

- Podle Nakonečného (2005, s.109) jsou základními typy **organizačního klimatu**:
 - „Orientace na **moc** (přísně autoritativní styl řízení) – armáda,
 - orientace na **interakci** (mírně neformální styl řízení) – výzkumné oddělení,
 - orientace na **výkon** (spoluúčast a relativní autonomie zaměstnanců) – prodejna.“

V tomto duchu bychom mohli pokračovat na mnoha dalších stranách. Proto se v této práci blíže zastavíme pouze u dělení Bedrnové a Nového (1998) na klima narušené a klima zdravé.

1.3.2.1. Narušené klima

Jak je výše již zmiňováno, klima organizace ovlivňuje celou organizaci. Je tedy více než pravděpodobné, že narušené klima bude pro organizaci nežádoucí. V tomto případě si troufáme říci, že narušené klima může vést k mnoha konfliktům na poli organizace, což není pozitivní pro nikoho uvnitř její struktury.

Stejně jako klima ovlivňuje chod organizace i klima samotné je ovlivňováno mnoha faktory jako je např. nemožnost spolupráce, špatné zadání úkolů nebo nesrozumitelná komunikace mezi zaměstnanci. Věříme, že i péče o zaměstnance, jejich evaluace, nebo nedostatečná neinformovanost může vést k narušení klimatu organizace. Lze tedy předpokládat, že organizace fungující na základě výše uvedených negativních faktorů jsou neefektivní a nemusí mít dlouhého trvání. Bedrnová a Nový (1998, s.474) v souvislosti s narušeným klimatem uvádí následující narušené kultury, které s narušeným klimatem úzce souvisí. Jsou to:

- **„paranoidní kultura** – *stálé obavy a strach, stálé ohrožení všeho druhu, trvalé sledování všech aktivit a projevů ostatních spolupracovníků, permanentní připravenost na cokoliv;*
- **nátlaková kultura** – *perfektnost a detail, vše má svůj řád, největší ohrožení je z chaosu, vztahy jsou založeny na příkazech, nic nelze ponechat náhodě, vše je řízeno a do detailu organizováno, emoce jsou nepřipustné;*
- **dramatická kultura** – *vše se soustřeďuje okolo charismatické vedoucí osobnosti, která se sama grandiózně usadila doprostřed scény. Ostatní ji idealizují a cítí se být na ní silně závislí, všechna rozhodnutí činí ona. Pracovní metody se opírají o spontánnost a intuici. Projevování pozitivních emocí je projevem loajality. Struktury a regule se často ruší jako zbytečné, velmi se slaví úspěchy;*
- **depressivní kultura** – *pesimistické prognózy a strach, nic se nedá stihnout, osud nás pronásleduje, vše má svůj běh, rutina určuje způsob jednání, jen málo záležitostí lze skutečně ovlivnit, moc je široce rozdělená, ale bez praktického významu;*
- **schizoidní kultura** – *velká distance, lepší je držet se zpátky, plachost, ostýchavost, mocenské vakuum, současně boj o moc, koalice a taktika, prestiž a kariéra jsou rozhodující, hněv nebo nadšení, nikdo neví, kdy se, co může přihodit.“*

V případě narušeného klimatu lze očekávat konflikty na pracovišti, které mohou spočívat v osobnosti a sociálním chování jedinců, nebo v nedorozumění či ve stylu vedení lidí. Stejně tak může dojít ke konfliktu z důvodu nedostatků v personální práci, ve stylu vedení nebo ve změnách techniky a technologií používaných v organizace. Mnoho těchto konfliktů lze na pracovišti odstranit nebo zmírnit různými postupy, čímž se klima organizace může proměnit v klima zdravé (Kolubek, 2007, s. 336-338)

1.3.2.2. Zdravé klima

Z textu jistě jasně vyplývá, že zdravé klima je opakem klimatu nezdravého. Zdravé klima má pozitivní vliv na celou organizaci a lze předpokládat vyšší efektivitu práce a spokojenosti v celé organizaci. Zde je nutné podotknout, že stejně jako kultura je i klima jedinečnou proměnnou každé organizace. Samo se utváří a projevuje různými způsoby, a to v každé organizaci rozdílně. Co je dobré v organizaci jedné nemusí nutně znamenat vhodné klima pro organizaci druhou. Nelze tedy říci, že je jedna kultura a klima organizace lepší než klima organizace druhé (Armstrong, 2002, s.207)

Lze tedy říci, že pojem zdravé a nezdravé klima není zcela přesný, ale pro snadnější vysvětlení a pochopení tématu jde o pojmy zcela dostačující.

1.3.3. Vlivy klimatu

V závěru teoretické části práce se zaměříme na vlivy klimatu, neboli jeho působnost. Po výše uvedených informacích a zmíněných aspektech kultury a klimatu organizace a lze říci, že působnost klimatu je více než zřejmá. Klima působí na celou organizaci a na její chod. Působí pozitivně nebo negativně na spokojenost zaměstnanců a na jejich motivaci k práci. Jistě má vliv na soudržnost týmu a na mezilidské vztahy v organizaci a spolupráci, což je jistě důležitým faktorem samotného chodu organizace. V neposlední řadě má vliv i na osobní život pracovníků a na jejich výkon. Dle mého názoru je zdravé klima organizace krokem k úspěchu a prosperity organizace, stejně jako k úspěchu a prosperity jejích zaměstnanců.

Podle Grecmanové (2008, s.21-22) klima organizace ovlivňuje chování jedinců i skupin. Rovněž působí na výkon, spokojenost v práci, fluktuaci a přístup nových spolupracovníků, což podporuje moji myšlenku výše. Zmiňuje i účinky klimatu na chování vedení a jeho rozhodování. Klima ovlivňuje rovněž sklony k inovaci a celkový postoj k práci. Rovněž mluví o tom, že pracovní spokojenost je ke klimatu organizace ve složitém vztahu a jedná se spíše o porovnávání představy ideálního klimatu s klimatem reálným, které provádí jednotlivec.

2. EMPIRICKÁ ČÁST

2.1.CHARAKTERISTIKA KULTURY A KLIMATU ORGANIZACE VAŠEBUDOUNOST.CZ

2.1.1. Představení organizace Vašebudoucnost.cz

Dříve než přistoupíme k samotnému výzkumu, bude představena organizaci, v které byl výzkum prováděn. Představení firmy je založeno na vlastním sebehodnocení organizace propagovaného na jejich webových stránkách a osobním kontaktu. (vasebudoucnost.cz,2018)

Dotazníkového šetření se zúčastnila olomoucká pobočka organizace Vašebudoucnost.cz, která funguje 6 let. Vašebudoucnost.cz je organizace poskytující služby na poli financí. Jedná se o společnost založenou v roce 1996, která se díky nastavení své strategie a pílě zaměstnanců i externích pracovníků neustále dynamicky rozrůstá a stává se známou v rámci celé České republiky. Společnost Vašebudoucnost.cz je brand založený panem Pixou před 22 lety. Založení brandu Vašebudoucnost.cz vedlo ke vzniku vlastní identity komunity odborníků, kteří využívají zázemí nadnárodní společnosti OVB Allfinanz a.s., která vznikla v Německu již v roce 1970. Díky osobitosti a nastavení vlastních cílů a strategie organizace je dnes společnost Vašebudoucnost.cz jednou z organizací poskytující svým klientům komplexní a profesionální služby na poli financí. Zaměstnanci i externí pracovníci jsou neustále školeni a vedeni týmem odborníků, díky čemuž jejich portfolio pokrývá 90% trhu na poli financí, a díky čemuž tedy mohou pro klienty připravovat individuální finanční plán a poskytnout objektivní řešení v nepřehledné nabídce produktů bank, pojišťoven, spořitelen, penzijních a investičních i ostatních institucí finančního trhu. Díky tomu se organizace řadí mezi nejrychleji rostoucí týmy na trhu finančního poradenství.

Organizace má jasně stanovené poslání a stanovenou strategii firmy a je založená především na férovém jednání a starosti o klienty. Usiluje o zvýšení životní úrovně klientů a snaží se pomoci s naplňováním cílů, přání a potřeb všech svých

zákazníků s odpovídající profesionální a dlouhodobou péčí. Rovněž má společnost vizi rozšiřování působnosti na poli financí a rozšiřování týmu odborníků.

Nutno dodat, že organizace poskytuje pomocnou ruku nejen klientům, ale i svým zaměstnancům a externím pracovníkům. Poskytuje možnost seberealizace a budování samostatných projektů, se kterými neváhá pracovníkům pomoci.

Tuto společnost jsem si autorka vybrala proto, že měla možnost z blízka přihlídnout chodu této pobočky. Chtěla tedy provést výzkum, který by potvrdil, nebo vyvrátil tuto jejich prezentaci, a jehož cílem je hodnocení kultury a klimatu organizace samotnými zaměstnanci.

Pro dotazníkové šetření v rámci bakalářské práce byla zvolena olomoucká pobočka organizace Vašebudoucnost.cz. Dotazníkové šetření bylo omezeno pouze na vybranou pobočku, jelikož kontakt s celou organizací je značně omezen rozprostřením organizace po celé České republice. Přestože má organizace jednotný cíl, poslání i hodnoty, je možné že kultura i klima každé z poboček může být ovlivněno různými faktory a vlivy.

Olomoucká pobočka organizace Vašebudoucnost.cz disponuje dvaceti třemi pracovníky, z nichž část je tvořena zaměstnanci a část externími pracovníky, kteří působí jako osoby samostatně výdělečně činné. Díky provázanosti a spolupráci jsou všichni členové, a to včetně externích pracovníků v neustálém osobním kontaktu, díky čemuž byla autorka schopna získat odpovědi z dotazníkového šetření a lze tak i externí pracovníky považovat za plnohodnotné členy organizace.

2.1.2. Dotazníkové šetření

Pro účely bakalářské práce autorka zvolila dotazníkové šetření, pro které je charakteristické zjišťování dat pomocí dotazníku, který je tvořen formulářem s otázkami. Zvolené otázky vedou k zjištění požadovaných informací.

Při tvorbě dotazníku si autorka definovala cíl výzkumu a stanovila si tři hypotézy, a to: Hypotéza č.1: *Organizace má silnou organizační strukturu*

Hypotéza č.2: *Zaměstnanci jsou spokojeni s kulturou organizace*

Hypotéza č.3: *Zaměstnanci jsou spokojeni s klimatem organizace*

V návaznosti na vymezený cíl autorka vytvořila formulář skládající se z dvaceti uzavřených otázek, který byl rozdán všem zaměstnancům a externím pracovníkům. Díky stoprocentní účasti všech respondentů lze považovat výsledky dotazníkového šetření za relevantní.

Na začátku dotazníku rozdaného členům Vašebudoucnost.cz se autorka představila a uvedla krátké seznámení s důvodem a cílem prováděného šetření. Rovněž provedla krátké představení s vyplňujícím, kdy zjišťovala jeho pohlaví, věk, vzdělání a dobu působnosti u společnosti.

Dotazování se účastnilo 23 lidí, kteří tvoří celou strukturu olomoucké pobočky Vašebudoucnost.cz. Z toho bylo 12 žen a 11 mužů. Věkové rozmezí dotazovaných se pohybuje od 15 do 51+. Rozdělení dle vzdělání je podle šetření následující: 1 dotazovaný má základní vzdělání, 14 příslušníků organizace má středoškolské vzdělání s maturitou, 8 z dotazovaných má vzdělání vysokoškolské. Z dotazníků jsem rovněž zjistila, že v olomoucké pobočce pracuje 10 lidí v časovém úseku 1-5 let, 10 z dotazovaných u společnosti působí méně než rok a 3 z dotazovaných pracují v organizaci v rozmezí 6-10 let

2.1.3. Výsledky šetření

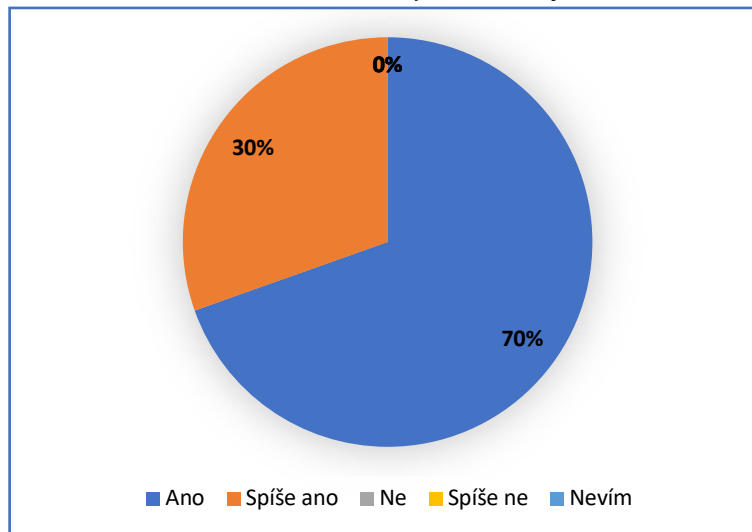
Předmětem tohoto výzkumu je zkoumání kultury a klimatu organizace Vašebudoucnost.cz, se zaměřením na spokojenost příslušníků organizace. V následující části budou jednotlivé otázky rozebrány pomocí grafického zobrazení a popisu.

Otázka č.1:

Jste spokojen/a se svým zaměstnáním ve firmě vašebudoucnost.cz?

69,57 % oslovených respondentů uvedlo, že je se svým zaměstnáním ve společnosti spokojeno. Zbytek respondentů, tedy 30,43 % uvedlo, že je spíše spokojeno se svým

zaměstnáním u společnosti. Vzhledem k odpovědím mohu konstatovat, že zaměstnanci společnosti Vašebudoucnost.cz jsou se svým zaměstnáním spokojeni.

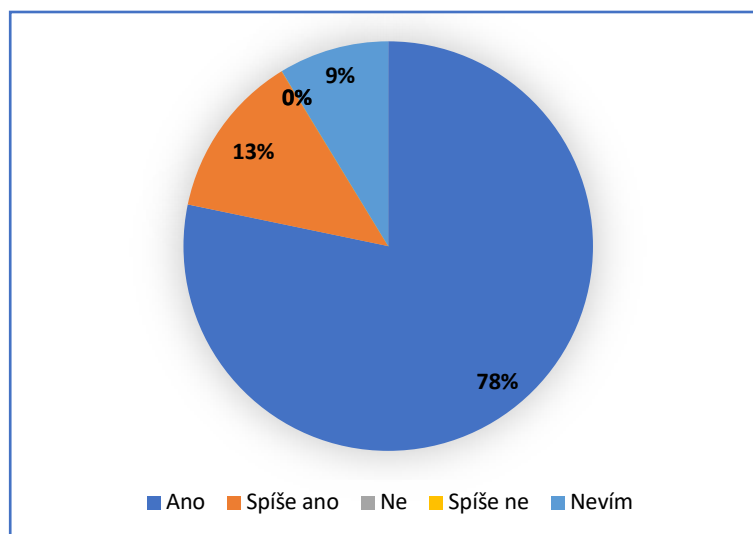


Graf č.1 Jste spokojen/a se svým zaměstnáním ve firmě vasebudoucnost.cz?

Otázka č.2:

Existuje dokument shrnující strategii firmy?

Většina, tedy 78,26 % respondentů uvedlo že dokument shrnující strategii firmy existuje a pouhých 8,70 % uvedlo odpověď ne. Z toho usuzuji, že dokument shrnující strategii firmy existuje a většina respondentů s ním byla seznámena.

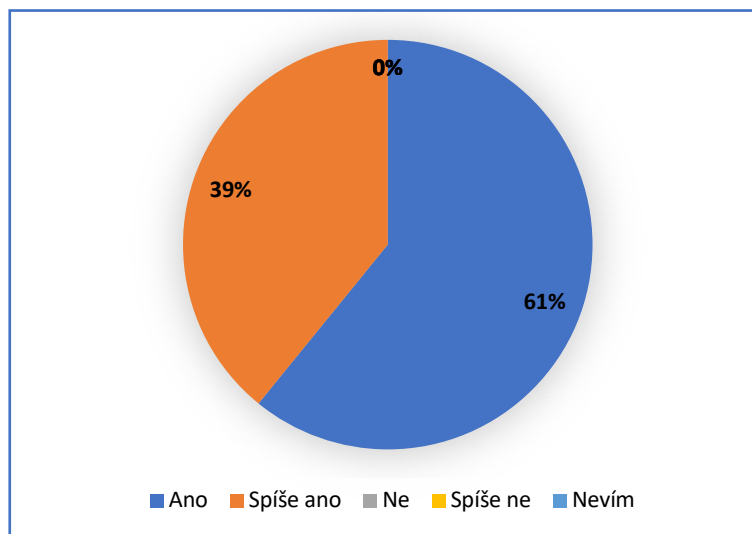


Graf č.2 Existuje dokument shrnující strategii firmy?

Otázka č.3:

Věříte, že vedení organizace zrcadlí nastavenou strategii firmy?

V návaznosti na otázku číslo dvě, jsem zjišťovala, zda vedení organizace zrcadlí nastavenou strategii, se kterou byli zaměstnanci seznámeni v dokumentu shrnujícím strategii firmy. Všichni respondenti uvedli odpovědi ano, či spíše ano. Lze tedy říci, že organizace opravdu zrcadlí nastavenou strategii, která je uvedena v dokumentu, který je zaměstnancům přístupný.

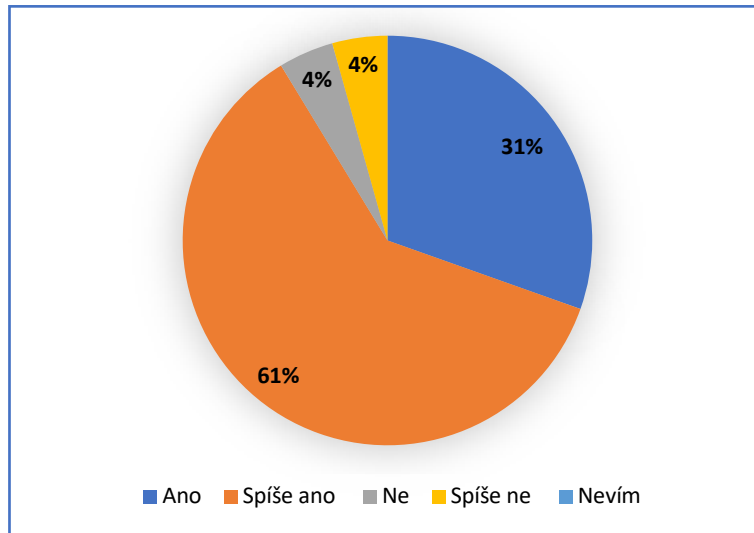


Graf č.3 Věříte, že vedení organizace zrcadlí nastavenou strategii firmy?

Otázka č.4:

Věříte, že vedení organizace zrcadlí nastavené cíle firmy?

Nejvíce odpovědí na otázku č.4 bylo spíše ano a to 60,87 %. Odpověď ano uvedlo 30,43 % a odpovědi ne a spíše ne označil vždy jeden respondent, tedy 4,35 % z dotazovaných. Z výsledků dotazování lze vypožorovat, že podle zaměstnanců firma nezrcadlí nastavené cíle v organizaci natolik jako její nastavenou strategii. Nutno podotknout, že v dlouhodobějším a rozsáhlejším měřítku, by nedosahování strategických cílů organizace mohlo být pro chod firmy ne zcela perspektivní.

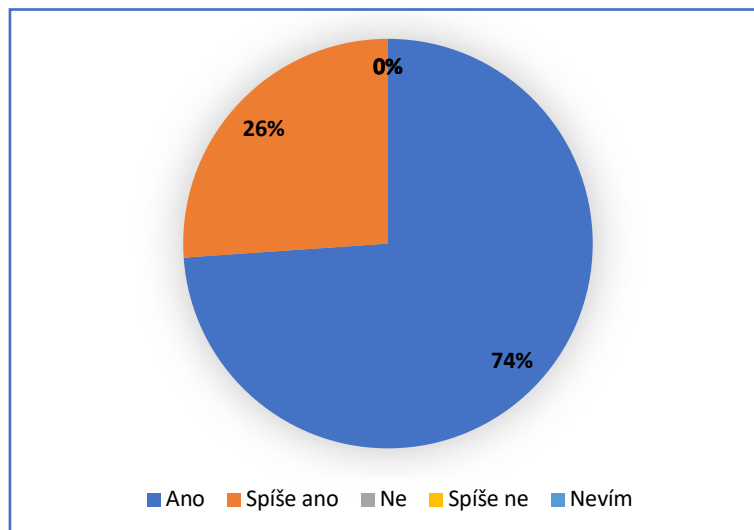


Graf č.4 Věříte, že vedení organizace
Zrcadlí nastavené cíle firmy?

Otázka č.5:

Má podle vás firma jednotnou a silnou firemní kulturu?

Na otázku odpověděli všichni respondenti ano, nebo spíše ano. Celých 73,91 % dotazovaných označilo odpověď ano. Z převážně kladných odpovědí na otázky 1 až 5 lze usuzovat, že organizační kultura zkoumané organizace je stabilní a silná, čímž byla potvrzena první hypotéza.

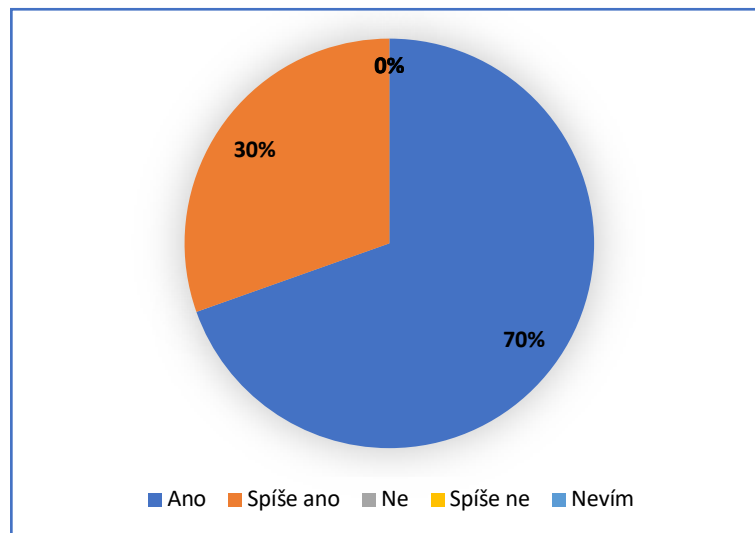


Graf č.5 Má podle vás firma jednotnou
a silnou firemní kulturu?

Otázka č.6:

Myslíte, že je komunikace v rámci celé organizace na dobré úrovni?

69,57 % odpovědělo na otázku ano a 30,43 % respondentů udalo odpověď spíše ano. Díky absenci záporných odpovědí usuzují, že je komunikace v rámci organizace na dobré úrovni, což je pro chod organizace pozitivní.

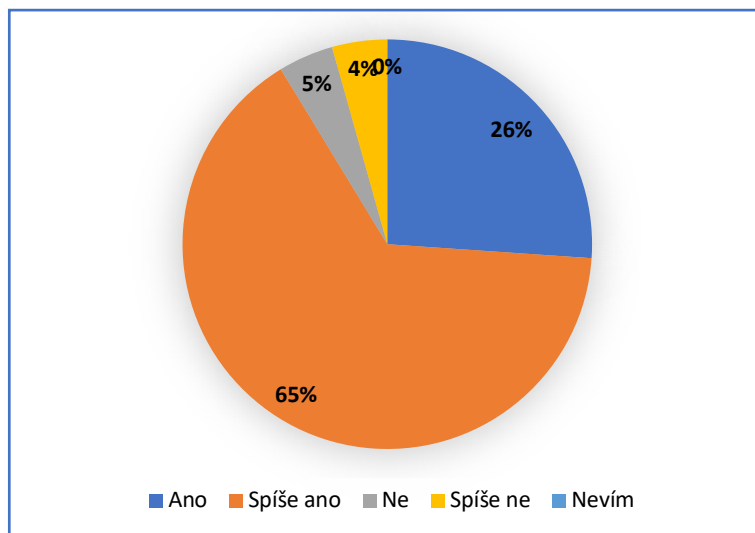


Graf č.6 Myslíte, že je komunikace v rámci celé organizace na dobré úrovni?

Otázka č.7:

Odpovídá styl vedení vašim potřebám?

V případě otázky č.7 převažuje odpověď spíše ano. Lze tedy uvažovat o možnosti zlepšení stylu vedení, i když v celkovém měřítku si organizace stále vede dobře, vzhledem k 91,31 % kladných odpovědí.

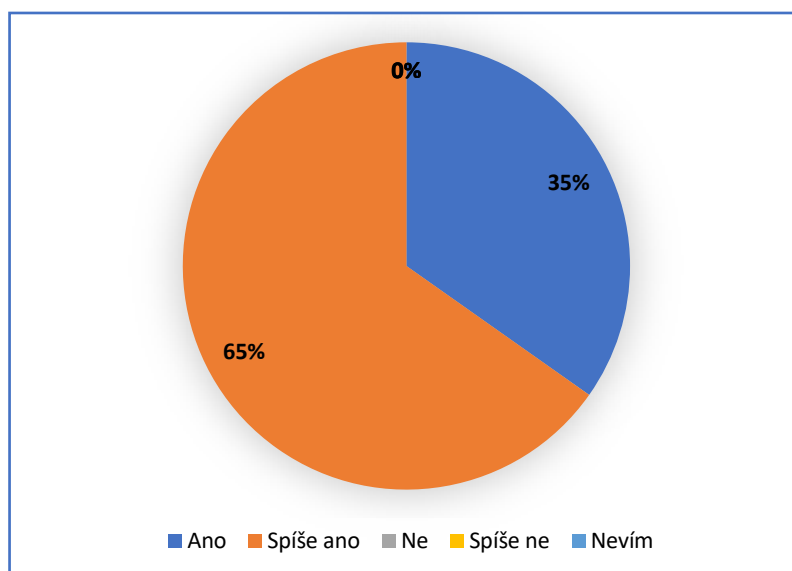


Graf č.7 Odpovídá styl vedení
vašim potřebám?

Otázka č.8:

Motivuje vás váš nadřízený k vyšším výkonům?

Motivace je jedním z mnoha faktorů ovlivňující kulturu a klima organizace. V případě zkoumané organizace všichni zaměstnanci uvedli odpověď ano nebo spíše ano. Podle odpovědí je možné říci, že motivace ze stran nadřízených je v organizaci na dobré úrovni.

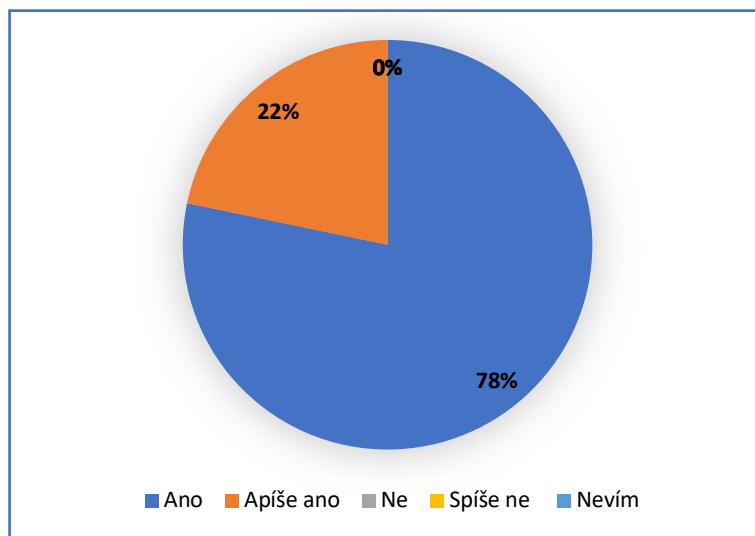


Graf č.8 Motivuje vás váš nadřízený
k vyšším výkonům?

Otázka č.9:

Je podle vás ve společnosti možnost seberealizace?

Na výše uvedenou otázku rovněž všichni respondenti odpověděli kladně. Je tedy možné říci, že ve firmě je možnost seberealizace, což je jeden z faktorů upevňující vhodnou kulturu organizace a zaměstnanci jsou motivováni k lepším výkonům a seberealizaci.

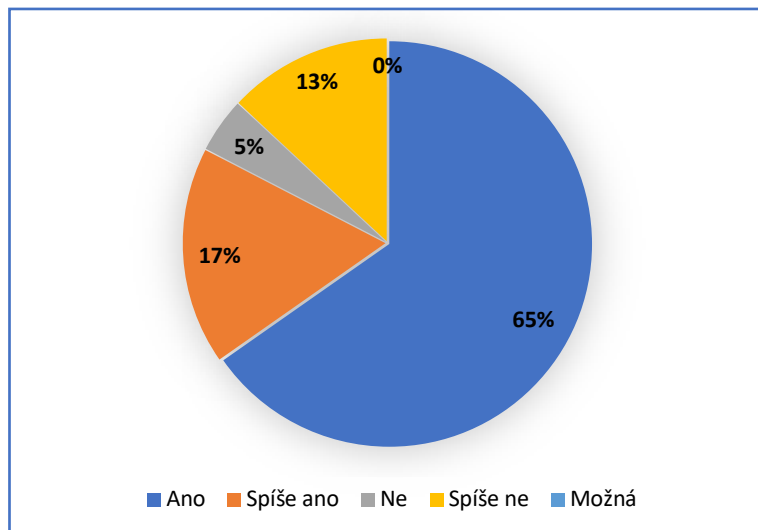


Graf č.9 Je podle vás ve společnosti
možnost seberealizace?

Otázka č.10:

Je pro vás systém odměňování ve společnosti motivující?

Na uvedenou otázku odpovědělo 82,53 % respondentů kladně. 1 dotazovaný odpověděl ne a 13,04 % odpovědělo spíše ne. Je tedy zřejmé, že pro většinu zaměstnanců je systém odměňování motivující, což jistě dodává na kladné reputaci firmy na poli zaměstnanců. Vzhledem k 17,39 % záporných odpovědí je však ve firmě i nadále co zlepšovat.



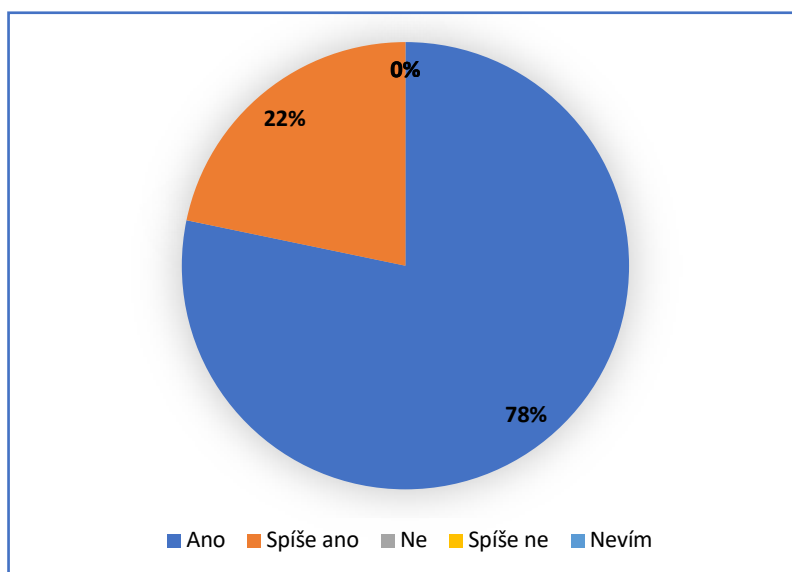
Graf č.10 Je pro vás systém odměňování
ve společnosti motivující?

Otázka č.11:

Považujete práci ve společnosti za zajímavou?

Všichni respondenti odpověděli ano nebo spíše ano. Shledávají tedy práci v organizaci za zajímavou.

Po rozebrání otázek 1 až 11 autorka došla k závěru, že hypotéza č.2, tedy: Zaměstnanci jsou spokojeni s kulturou organizace, za potvrzenou.

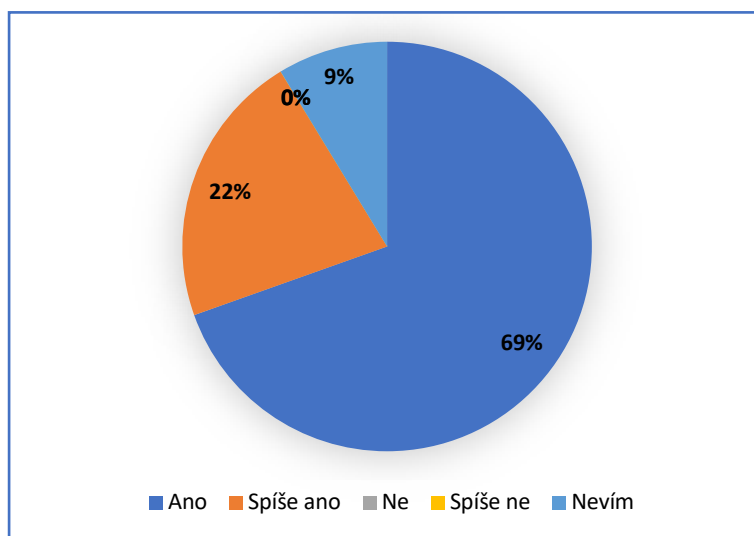


Graf č.11 Považujete práci ve společnosti
za zajímavou?

Otázka č.12:

Existuje dokument shrnující hodnoty firmy?

Na otázku všichni respondenti odpověděli kladně, tedy ano nebo spíše ano. Lze tedy vyvodit závěr, že dokument shrnující hodnoty firmy existuje a respondenti jsou s jeho existencí seznámeni.

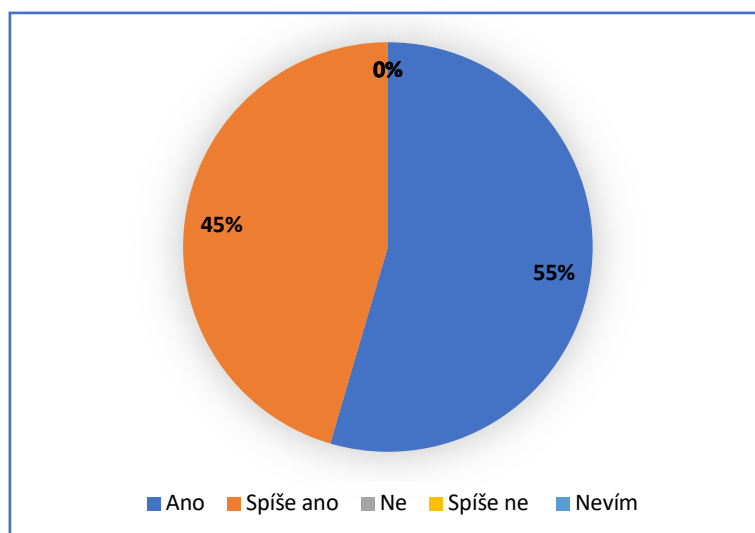


Graf č.12 Existuje dokument
shrnující hodnoty firmy?

Otázka č.13:

Věříte, že mezilidské vztahy na pracovišti ovlivňují váš výkon?

95,65 % dotazovaných odpovědělo kladně. Respondenti jsou si tedy vědomi, že vztahy na pracovišti ovlivňují jejich pracovní výkon a nasazení.

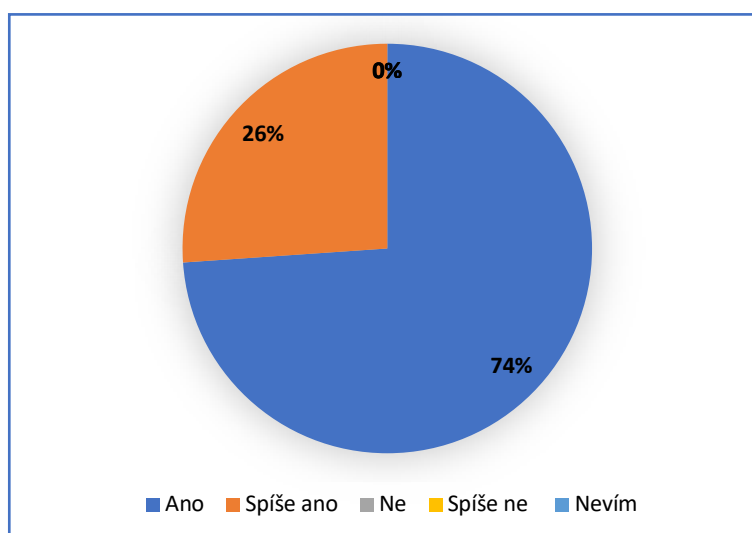


Graf č.13 Věříte, že mezilidské vztahy na pracovišti ovlivňují váš výkon?

Otázka č.14:

Vyhovuje vám prostředí organizace?

Všichni respondenti odpověděli ano, nebo spíše ano. Z čehož vyplývá, že dotazovaní jsou s prostředím organizace spokojeni.

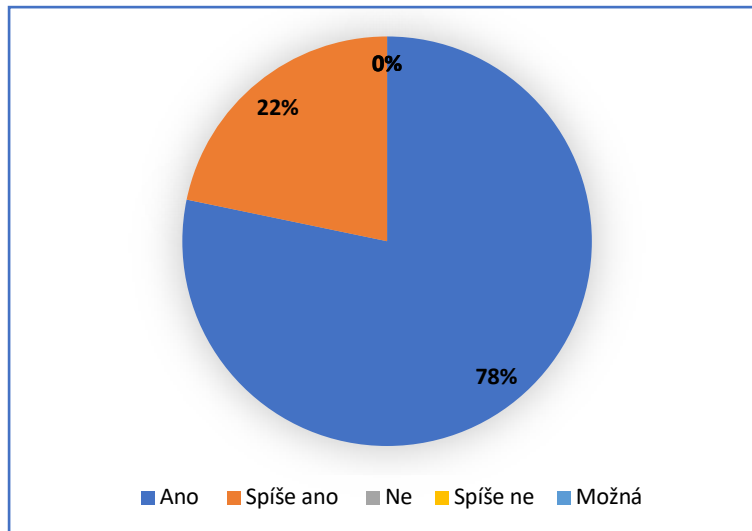


Graf č.14 Vyhovuje vám prostředí organizace?

Otázka č.15:

Považujete atmosféru v organizaci za pozitivní?

Odpovědi na otázku č.15 byly opět ano nebo spíše ano. Dotazovaní tedy potvrdily, že v organizaci panuje pozitivní atmosféra, což je pro hladký chod jeden z ovlivňujících faktorů.

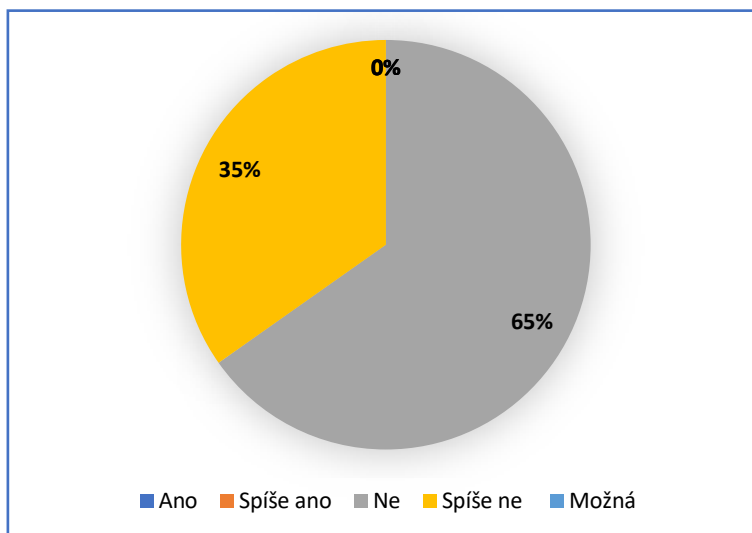


Graf č.15 považujete atmosféru v organizaci za pozitivní?

Otázka č.16:

Dochází na vašem pracovišti ke konfliktům?

Odpovědi ne, nebo spíše ne jsou jasným ukazatelem dobrých vztahů v organizaci a potvrzují tak odpovědi na otázky č.14 a č.15. Autorka se domnívá, že jde o jasný ukazatel vhodného organizačního klimatu, který dodává respondentům vhodné prostředí pro výkon pracovních povinností.

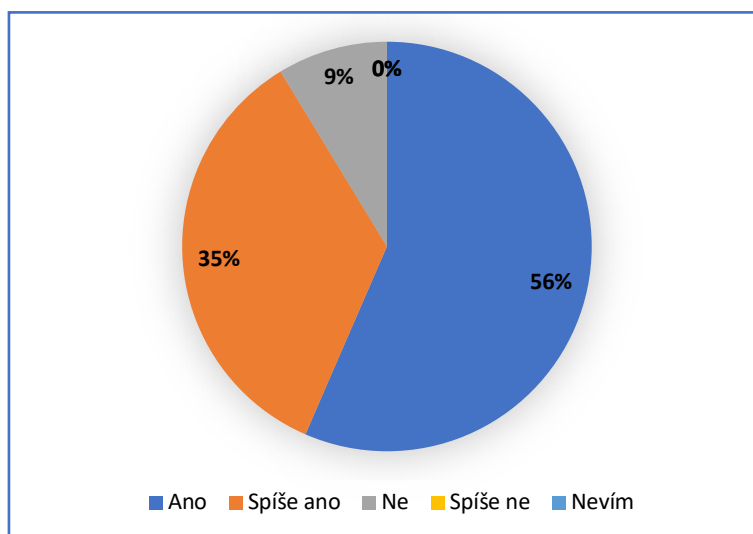


Graf č.16 Dochází na vašem pracovišti ke konfliktům?

Otázka č.17:

Označil/a byste komunikaci s nadřízenými za vyhovující?

56,52 % respondentů odpovědělo na výše uvedenou otázku ano, 34,78 % odpovědělo spíše ano a 8,70 % respondentů zvolilo odpověď ne. Lze tedy usuzovat, že většina dotazovaných je s komunikací s nadřízeným spokojena. Vzhledem k 8,70 % záporných odpovědí lze vedoucím firmy doporučit, aby se na komunikaci s podřízenými více zaměřili.

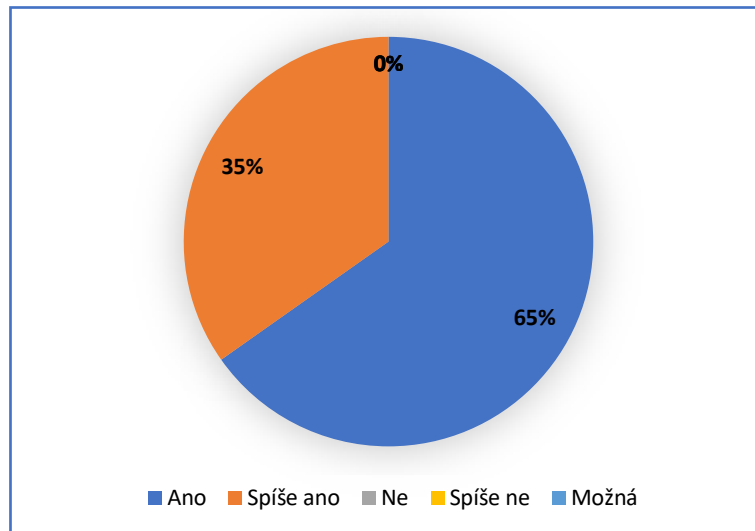


Graf č.17 Označil/a byste komunikaci s nadřízeným za vyhovující?

Otázka č.18:

Myslíte, že jste dostatečně motivován/a ze strany společnosti?

Všichni respondenti odpověděli kladně, je tedy možné říci, že systém motivace ze strany společnosti je pro zaměstnance vyhovující.

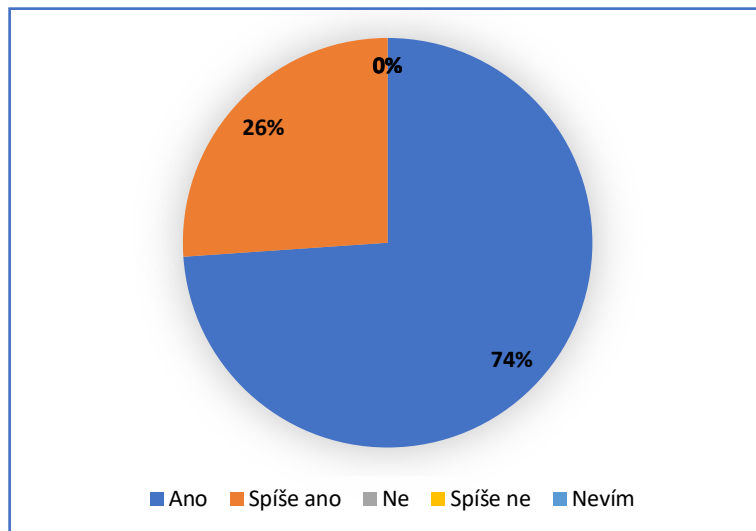


Graf č.18 Myslíte, že jste dostatečně motivován/a ze strany společnosti?

Otázka č.19:

Domníváte se, že můžete od kolegů očekávat pomoc a spolupráci?

73,91 % respondentů odpovědělo ano a 26,09 % zvolilo odpověď spíše ano. Je tedy jasně očividné, že spolupráce a pomoc od kolegů se dá v organizaci očekávat, což podporuje dobré vztahy, potažmo dobré klima v organizaci.

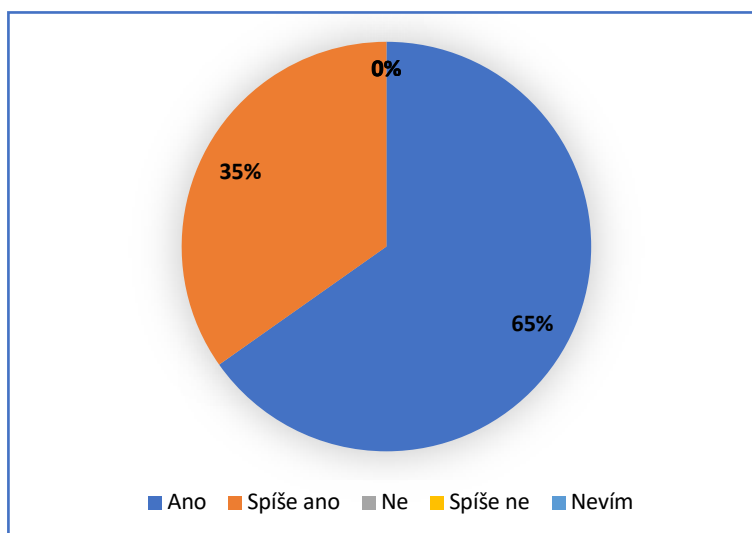


Graf č.19 Domníváte se, že můžete od kolegů očekávat pomoc a spolupráci?

Otázka č.20:

Jste spokojen/a s mezilidskými vztahy na vašem pracovišti?

Většinové zvolení kladných odpovědí jasně poukazuje na spokojenost respondentů se vztahy na pracovišti, což je možné považovat za další známku vhodného klimatu organizace.



Graf č.20 Jste spokojen/a s mezilidskými vztahy na pracovišti?

Vzhledem k odpovědím na otázky č.11 až č.20 autorka bakalářské práce a dotazníkového šetření považuje hypotézu č.3 za potvrzenou. Z odpovědí vyplývá, že jsou respondenti s klimatem organizace spokojeni.

Závěr

Bakalářská diplomová práce se zabývá problematikou kultury a klimatu v organizaci. Cílem práce je zpracování teoretických východisek dané problematiky s následným provedením vlastního výzkumu ve vybrané společnosti.

Teoretická část práce byla vypracována za účelem sběru dat a informací, které s problematikou úzce souvisí. Obsahuje základní přehled poznatků a konceptů vztahujících se k danému tématu, jelikož prozkoumání a vymezení primárních pojmů bylo nezbytné pro výzkumnou práci v empirické části.

Druhá, tedy empirická část práce především reflektuje vyhodnocení vlastního výzkumu, který byl proveden kvantitativní metodou dotazníkového šetření. Dotazníkové šetření proběhlo v reálné společnosti Vašebudoucnost.cz. Na počátku byly stanoveny tři hypotézy, které byly dle autorky výzkumem potvrzeny. Díky 100% účasti všech zaměstnanců i interních pracovníků olomoucké pobočky lze říci, že výsledky dotazníkového šetření jsou zcela relevantní.

Na základě informací získaných z vlastního šetření lze uvažovat o síle organizační kultury firmy, jako o silné a stabilní. Zaměstnanci jsou obeznámeni se strategií a hodnotami firmy, které jsou zavedeny v dostupném dokumentu a podle výsledků se vedení nastavené strategie drží. Rovněž respondenti sami uvedli, že firemní kulturu organizace za silnou a jednotnou považují. Respondenti kromě toho odpovídali převážně kladně i na další otázky týkající se kultury organizace. Tím potvrdili i druhou hypotézu, tedy že jsou s kulturou organizace spokojeni. Komunikace v organizaci je zjevně na dobré úrovni, stejně jako styl jejího vedení. Podle poznatků jsou respondenti rovněž motivováni k vyšším výkonům, a to jak ze strany nadřízených, tak i ze strany společnosti a nastavení jejich systému odměňování. Poslední hypotézu, která se zaměřila na spokojenost zaměstnanců s klimatem organizace potvrzují následující otázky. Mezilidské vztahy v organizaci jsou rovněž na dobré úrovni a většina respondentů je s prostředím a atmosférou firmy spokojená. Celková spokojenost zaměstnanců je z dotazníkového šetření patrná.

Vzhledem k zjištěným výsledkům, lze navrhnout zlepšení komunikace nadřízených v organizaci, jelikož ji část zaměstnanců označila za nevyhovující. Jiná opatření nemohou být doporučena vzhledem ke kladným odpovědím na otázky v dotazníkovém šetření.

Autorka považuje cíl práce za naplněný a do budoucna je možnost práci doplnit a rozvinout o další důležitá data, jelikož v rámci rozsahu bakalářské diplomové práce není možno takto rozsáhlé a spleťté téma zcela obsáhnout.

Seznam použitých zdrojů

1. Armstrong, M. (2002). *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing a.s.
2. Bedrnová, E., Nový, I. (2002). *Psychologie a sociologie řízení*. (2.rozš. vyd.). Praha: Management Press.
3. Bedrnová, E., Nový, I. a kol. (2007). *Psychologie a sociologie řízení*. Praha: Management Press.
4. Bedrnová, E., Nový, I. (1998). *Psychologie a sociologie řízení*. 1. vyd. Praha: Management Press.
5. Bělohávek, F. (1996). *Organizační chování: jak se každý den chovají spolupracovníci, nadřízení, podřízené, obchodní partneři či zákazníci*. Olomouc: Rubico.
6. Brooks, I. (2003). *Firemní kultura: jedinci, skupiny, organizace a jejich chování*. Brno: Computer Press.
7. Dědina, Cejthamr. (2005). *Management a organizační chování*. Praha: Grada Publishing, a.s.
8. Dědina, Cejthamr. (2010). *Management a organizační chování*. Praha: Grada Publishing, a.s.
9. Dvořáková, Z., a kol. (2004). *Slovník pojmů k řízení lidských zdrojů*. Praha: C.H.BECK.
10. Geist, B. (1992). *Sociologický slovník*. Praha: Victoria publishing, a.s.
11. Giddens, A. (2013). *Sociologie*. Praha: Argo.
12. Gigalová, V. (2013). *Organizační chování pro andragogy: studijní materiál pro kombinované studium*. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci.
13. Grecmanová, H. (2008). *Klíma školy*. Hanex: Olomouc.
14. Handy, CH. (1993). *Understanding Organisation*. Hamondsworth: Penguin Books Ltd.
15. Jandourek, J. (2012). *Slovník sociologických pojmů*. Praha: Grada Publishing, a.s.
16. Kolubek, J. (2007). *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Management Press.
17. Lukášová, R. (2010). *Organizační kultura a její změna*. Praha: Grada.

18. Lukášová, R; Nový, I., a kol. (2004). *Organizační kultura*. Praha: Grada Publishing, a.s.
19. Nakonečný, M. (2005). *Sociální psychologie organizace*. Praha: Grada Publishing.
20. Nový, I. (1993). *Podniková kultura a identita*. Praha: Vysoká škola ekonomická.
21. Nový, I. a kol. (1996). *Interkulturní management: Lidé, kultura a management*. Praha: Grada.
22. Stýblo, J. (2010). *Řízení týmové a firemní kultury organizace*. Praha: Vysoká škola finanční a správní.
23. Šigut, Z. (2004). *Firemní kultura a lidské zdroje*. Praha: ASPI.
24. Šmíd, L. (1985). *Mezilidské vztahy v životě a na pracovišti*. Praha: Ústřední kulturní dům železničářů nositel Ceny Antonína Zápotockého.

Seznam obrázků

Obr. č. 1: Typy kultur a organizační subkultury.....	19
Obr. č. 2: Typy organizační kultury podle T.E. Deala a A.A. Kennedyho.....	21
Obr. č. 3: Kompasový model Wendy Hall.....	22
Obr. 4. 4: Schématické znázornění předností a nedostatků silné podnikové kultury.	25

Seznam grafů

Graf č. 1: Jste spokojen/a se svým zaměstnáním ve firmě vašebudoucnost.cz?	38
Graf č. 2: Existuje dokument shrnující strategii firmy?	38
Graf č. 3: Věříte, že vedení organizace zrcadlí nastavenou strategii firmy?	39
Graf č. 4: Věříte, že vedení organizace zrcadlí nastavené cíle firmy?	40
Graf č. 5: Má podle vás firma jednotnou a silnou firemní kulturu?	40
Graf č. 6: Myslíte, že je komunikace v rámci celé organizace na dobré úrovni?	41
Graf č. 7: Odpovídá styl vedení vašim potřebám?	42
Graf č. 8: Motivuje vás váš nadřízený k vyšším výkonům?	42
Graf č. 9: Je podle vás ve společnosti možnost seberealizace?	43
Graf č. 10: Je pro vás systém odměňování ve společnosti motivující?	44
Graf č. 11: Považujete práci ve společnosti za zajímavou?	44
Graf č. 12: Existuje dokument shrnující hodnoty firmy?	45
Graf č. 13: Věříte, že mezilidské vztahy na pracovišti ovlivňují váš výkon?	46
Graf č. 14: Vyhovuje vám prostředí vaší organizace?	46
Graf č. 15: Považujete atmosféru v organizaci za pozitivní?	47
Graf č. 16: Dochází na vašem pracovišti ke konfliktům?	48
Graf č. 17: Označil/a byste komunikaci s nadřízenými za vyhovující?	48
Graf č. 18: Myslíte, že jste dostatečně motivován/a ze strany společnosti?	49
Graf č. 19: Domníváte se, že můžete od kolegů očekávat pomoc a spolupráci?	50
Graf č. 20: Jste spokojen/a s mezilidskými vztahy na pracovišti?	50

Seznam tabulek

Tabulka č. 1: Přehled typologií organizační kultury	17
---	----

Seznam příloh

Příloha č.1: Dotazník	58
-----------------------------	----

Přílohy

Příloha č.1 Dotazník

Dobrý den,

Jmenuji se Kateřina Křehlíková a jsem studentkou filozofické fakulty univerzity Palackého v Olomouci. Ráda bych Vás touto formou požádala o vyplnění následujícího dotazníku sestaveného za účelem zpracování mé bakalářské práce. Práce je napsána na téma *kultura a klima organizace* a tímto směrem je veden i dotazník. Dotazník je zcela anonymní a z dotazníků získané informace budou použity čistě k účelům bakalářské práce. Předem děkuji za vyplnění dotazníku a váš čas tomu věnovaný.

Křehlíková Kateřina

studentka Filozofické fakulty Univerzity Palackého v Olomouci.

Dotazník

V dotazníku prosím zaškrtněte možnost, která podle Vás nejvíce vyhovuje.

Část I.

Základní údaje: celkem 23

Pohlaví	Žena	12	Vzdělání	Základní	1
	Muž	11		Střední vzdělání s výučním listem	
				Střední vzdělání s maturitou	14
				Vyšší odborná škola	
				Vysokoškolské	8

Věk	15 - 20	2
	21 - 30	14
	31 - 40	4
	41 - 50	2
	51 +	1

Jak dlouho u společnosti pracujete?	Méně než rok	10
	1 – 5 let	10
	6 – 10 let	3
	11 let a více	

Část II.

	ANO	SPÍŠE ANO	NE	SPÍŠE NE	NEVÍM
1. Jste spokojen/a se svým zaměstnáním ve firmě vašebudoucnost.cz?					
2. Existuje dokument shrnující strategii firmy?					
3. Věříte, že vedení organizace zrcadlí nastavenou strategii firmy? (Je vedení s nimi v souladu?)					
4. Věříte, že vedení organizace zrcadlí nastavené cíle firmy? (Je vedení s nimi v souladu?)					
5. Má podle vás firma jednotnou a silnou firemní kulturu?					
6. Myslíte, že je komunikace v rámci celé organizace na dobré úrovni?					
7. Odpovídá styl vedení vašim potřebám?					
8. Motivuje vás váš nadřízený k vyšším výkonům?					
9. Je podle vás ve společnosti možnost seberealizace?					
10. Je pro vás systém odměňování ve společnosti motivující?					
11. Považujete práci ve společnosti za zajímavou?					
12. Existuje dokument shrnující hodnoty firmy?					
13. Věříte, že mezilidské vztahy na pracovišti ovlivňují váš výkon?					
14. Vyhovuje vám prostředí vaší organizace?					
15. Považujete atmosféru v organizaci za pozitivní?					
16. Dochází na vašem pracovišti ke konfliktům?					
17. Označil/a byste komunikaci s nadřízenými za vyhovující?					
18. Myslíte, že jste dostatečně motivován/a ze strany společnosti?					

19. Domníváte se, že můžete od kolegů očekávat pomoc a spolupráci?					
20. Jste spokojen/a s mezilidskými vztahy na vašem pracovišti?					

Velice děkuji za vyplnění dotazníku a přeji hezký den.