

UNIVERZITA PALACKÉHO V OLOMOUCI
FILOZOFICKÁ FAKULTA

Bakalářská práce

Olomouc 2020

Karolína Trochtová

UNIVERZITA PALACKÉHO V OLOMOUCI
FILOZOFICKÁ FAKULTA
KATEDRA SOCIOLOGIE, ANDRAGOGIKY A KULTURNÍ
ANTROPOLOGIE

Činitele klimatu ve výrobní organizaci
Bakalářská diplomová práce

Obor studia: Sociologie-Andragogika

Autor: Karolína Trochtová

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

Olomouc 2020

Prohlašuji, že jsem bakalářskou diplomovou práci na téma „*Činitele klimatu ve výrobní organizaci*“ vypracovala samostatně a uvedla v ní veškerou literaturu a ostatní zdroje, které jsem použila.

V Olomouci dne 25.03.2020

Podpis

Poděkování

Na tomto místě bych ráda poděkovala své vedoucí bakalářské práce prof. PhDr. Heleně Grecmanové, PhD. za poskytnutí cenných rad.

Dále bych ráda poděkovala všem, kteří mě po dobu psaní podporovali.

Anotace

Jméno a příjmení:	Karolína Trochtová
Katedra:	Katedra sociologie, andragogiky a kulturní antropologie
Obor studia:	Sociologie - Andragogika
Obor obhajoby práce:	Andragogika
Vedoucí práce:	prof. PhDr. Helena Grecmanová, Ph.D.
Rok obhajoby:	2020

Název práce:	Činitele klimatu ve výrobní organizaci
Anotace práce:	<p>Tématem bakalářské práce jsou činitele klimatu v organizaci. Cílem práce je vymežit a popsat činitele klimatu organizace. V teoretické části jsou vymezeny základní pojmy jako organizace, prostředí a klima. Dále jsou řešeny činitele, které klima ovlivňují. Pozornost je zejména věnována třem činitelům – stylům vedení, mezilidským vztahům a organizační struktuře. Empirická část je tvořena výzkumným šetřením v konkrétní organizaci, které bylo provedeno metodou dotazování. Cílem výzkumu je zjistit a popsat, jak hodnotí činitele klimatu zaměstnanci v organizaci. Na základě výsledků z výzkumu lze označit mezilidské vztahy za nejdůležitější činitel ovlivňující klima v organizaci. Samotné vztahy hodnotí zaměstnanci jako přátelské. Styl vedoucího pracovníka považují za demokratický a jsou s ním spokojeni. Taktéž jsou spokojeni s organizační strukturou.</p>
Klíčová slova:	Klima v organizaci, činitele klimatu v organizaci, styl vedení, mezilidské vztahy, organizační struktura.
Title of Thesis:	Factors of climate in manufacturing organization

Annotation:	The factors which are affecting organizational climate are the topic of the bachelor thesis. The aim of the thesis is to define and describe factors of organizational climate. The theoretical part defines main terms such as organization, environment and climate. Furthermore the thesis focuses on factors affecting organizational climate. We are concentrating on three factors – leadership styles, interpersonal relationships and organizational structure. The empirical part consists of a research in a particular organization, which was conducted by the method of questioning. The goal of the research is to discover and describe how employees evaluate the factors of organization climate. Based on the results from the research, interpersonal relationships can be identified as the most important factor affecting organizational climate. Leadership style can be considered as democratic and employees are satisfied with it. They are also pleased with the organizational structure.
Keywords:	Organizational climate, factors of organizational climate, leadership styles, interpersonal relationships, organizational structure.
Názvy příloh vázaných v práci:	Příloha č.1 - Dotazník
Počet literatury a zdrojů:	29
Rozsah práce:	60 s. (55 114 znaků s mezerami)

Obsah	
Úvod	9
TEORETICKÁ ČÁST	11
1. Klima organizace.....	11
1.1. Organizace.....	11
1.2. Prostředí a klima.....	13
1.3. Typy klimatu.....	15
1.4. Pozitivní klima.....	16
2. Činitelé klimatu organizace.....	17
2.1. Management.....	20
2.1.1. Styly vedení	20
2.2. Mezilidské vztahy	23
2.3. Organizační struktura.....	25
3. Výzkumy klimatu organizace	27
EMPIRICKÁ ČÁST	30
4. Výzkumná část	30
4.1 Cíl výzkumu a výzkumná otázka.....	30
4.2 Popis organizace	31
4.3 Metoda výzkumného šetření	32
4.4 Sběr dat a výzkumný vzorek.....	34
4.5 Interpretace výsledků	35
5. Diskuze.....	49
Závěr	51
Seznam použité literatury.....	53
Seznam obrázků a grafů	56

Seznam příloh.....	56
--------------------	----

Úvod

Člověk svůj život zhruba z jedné třetiny prospí, druhou třetinu stráví v práci a tu poslední věnuje svému soukromému životu. Práce tedy tvoří důležitou součást života. Umožňuje nám jednak obstarat materiální prostředky nezbytné k životu, ale také nám pomáhá uspokojovat sociální potřeby. Jestliže v práci člověk stráví podstatnou část života, je pro něj důležitá její náplň i pracovní prostředí (Bednář, 2013, s. 162). To, jestli se v práci člověk cítí dobře, ovlivňuje veškeré aspekty jeho života. Za téma své bakalářské práce jsem tedy zvolila činitele ovlivňující klima v organizaci. Klima můžeme chápat jako jedincovo vnímání a hodnocení prostředí, kterého je součástí.

Cílem této bakalářské práce je vymezit a popsat činitele klimatu organizace. Teoretická část práce se skládá ze tří kapitol. První kapitola je věnována základním pojmům, které jsou pro bakalářskou práci stěžejní. Patří mezi ně pojmy organizace, prostředí, klima, typy klimatu, zejména pak pozitivní typ klimatu. Druhá kapitola se zabývá činiteli, které klima v organizaci ovlivňují. Těchto činitelů je však velké množství, z tohoto důvodu se práce zaměřuje pouze na tři, které byly vyhodnoceny jako nejdůležitější. Jsou jimi management zaměřený na styly vedení, mezilidské vztahy a organizační struktura. Každému činiteli je věnována jedna podkapitola, ve které je činitel podrobněji popsán. Třetí kapitola pojednává o možnostech výzkumu klimatu.

Empirická část vychází z teoretické části bakalářské práce a klade si za cíl zjistit a popsat, jak hodnotí činitele klimatu zaměstnanci ve vybrané organizaci. V první podkapitole je popsáno prostředí, ve kterém výzkum probíhal. Dále jsou vymezeny výzkumné cíle a výzkumné otázky. Třetí podkapitola se zabývá metodou výzkumného šetření, kterou je dotazník. Dále je popsán sběr dat a je uvedeno, jakých respondentů se výzkum týká. Na

závěr dochází k interpretaci výsledků výzkumu a v diskuzi jsou tyto výsledky srovnávány s teorií.

TEORETICKÁ ČÁST

1. Klima organizace

Následující podkapitoly se budou věnovat vymezení základních pojmů, které se vztahují ke klimatu organizace, tedy k tématu bakalářské práce. Nejdříve bude vymezen pojem organizace. Dále budou definovány pojmy prostředí a klima. Poslední dvě podkapitoly se budou zaměřovat na jednotlivé typy klimatu, především pak na pozitivní klima v organizaci.

1.1. Organizace

První pojem, který bude vymezen a který se vztahuje k tématu bakalářské práce je organizace.

Organizace je velmi široký pojem, který může být chápán jako:

1. „nějaký (sociální) útvar
2. *výsledek činnosti účelného uspořádání (organizace práce, studia atp.)*
3. *jako sama činnost (organizování, organizovat)*
4. *jako vlastnost (sociálního) útvaru (organizovanost, uspořádanost)“*
(Geist, 1992, s. 257).

Grecmanová (2008) vymezuje organizaci jako „*účelově záměrný sociální útvar s formální strukturou*“ (Grecmanová, 2008, s. 12). Podobně definuje organizaci Nakonečný (2005), který tvrdí, že je organizace „*strukturovaná sociální skupina se zacílenou, plánovanou, koordinovanou, kontrolovanou a účelně řízenou společnou, nicméně funkčně diferencovanou, činností*“ (Nakonečný, 2005, s.12). Aby organizace mohla dosahovat předem stanovených cílů, musí organizovat

zacílené činnosti lidí, a tím vytvářet vyhovující podmínky pro jejich pracovní činnost (Nakonečný, 2005, s. 12).

Cejthamr a Dědina (2010) hovoří o čtyřech základních organizačních komponentech – lidé, práce, informace a technologie. Tyto čtyři komponenty tvoří to, čím organizace je. Všechny komponenty musí být navzájem v souladu, zapadat do sebe, jinak může docházet ke konfliktům a organizace pak přestává být výkonná. Výkonnost ovlivňuje také řád, který zasahuje do všech částí organizace (Cejthamr & Dědina, 2010, s. 23). Organizaci můžeme díky řádu vnímat také jako „soubor pravidel, podle nichž funguje soc. útvar realizující spec. cíle“ (Petrušek, Vodáková & Maříková, 1996, s. 723).

Jiné pojetí organizace nabízí Robbins a Coulter (2004), kteří organizaci vnímají jako „dobrovolné sdružení lidí, jehož cílem je naplnit určitý účel“ (Robbins & Coulter, 2004, s. 33). Organizaci přisuzují tři základní vlastnosti, a to jednoznačný účel, který je formulován v cílech organizace, lidé pracující v organizaci a struktura, která je zásadní pro vztahy mezi pracovníky (Robbins & Coulter, 2004, s. 33).

Základními znaky organizace jsou:

- **Celistvost** – jednotlivé části organizace jsou ve vzájemné interakci
- **Dynamika** – chování organizace a její reakce na vnější vlivy
- **Struktura** – organizace se skládá z částí, které na sebe vzájemně působí a podílejí se na fungování organizace jako celku
- **Vlastní aktivita** – vykonávání jednotlivých činností za účelem dosažení předem stanovených cílů (Nový & Surynek, 2006, s. 109).

1.2. Prostředí a klima

S pojmem prostředí se setkáváme jak ve společenských vědách, tak i ve vědách přírodních. Vždy se však jedná o „*jevy, existující kolem nás, nezávisle na našem vědomí, tedy o určitý prostor, o objektivní realitu*“ (Kraus, 2014, s. 66). Tato objektivní realita je tvořena činiteli, které mají na člověka velký vliv, určitým způsobem jej utváří a mají pro něho význam (Grecmanová, 2008, s. 9). Prostředí však není stálé, mění se vlivem aktivní lidské činnosti (Kraus, 2014, s. 66). Člověk je tedy jednak součástí prostředí, které hodnotí, ale také jej tvoří a svou činností dále formuje (Grecmanová, 2008, s. 9).

Lašek (2001) dělí prostředí do tří kategorií. První kategorií je mikroprostředí. V tomto prostředí se nachází stimuly s největší intenzitou, např. vztahy s rodinou, přáteli či kolegy v práci. Dále se jedná o mezoprostředí, které závisí na místě bydliště. Sem spadá kultura, příroda i veškeré sociální vazby. Třetí kategorií je makroprostředí, které je ze všech nejširší a předešlé dva typy prostředí ovlivňuje. Do makroprostředí spadají veškeré společenské vlivy působící na člověka v průběhu jeho života (Lašek, 2001, s. 3).

Kraus (2014) nabízí jinou typologii prostředí, a to:

- Přírodní prostředí – tvořeno živou a neživou přírodou
- Společenské prostředí – tvořeno lidmi a vztahy mezi nimi
- Kulturní prostředí – tvořeno hmotnými i nehmotnými produkty lidské aktivity (Kraus, 2014, s. 69).

Prostředí a klima nemůžeme označovat jako synonyma, klima „*je však kvalitou, která z tohoto prostředí vyplývá*“ (Grecmanová, 2008, s. 9). Samotný pojem klima definuje Grecmanová (2008) jako „*psychosociální fenomén, který vzniká odrazem objektivní reality (prostředí) v subjektivním vnímání, prožívání a*

hodnocení jeho posuzovatelů“ (Grecmanová, 2008, s. 9). Podobně popisuje klima Cejthamr s Dědinou (2010), tedy jako stálou hodnotu vnitřního prostředí, kterou pracovníci vnímají, a která má vliv na jejich chování. Klima se tedy dobře vnímá, ale obtížně definuje. Jednoduše řečeno klima vypovídá o tom, jak o organizaci smýšlí její zaměstnanci (Cejthamr & Dědina, 2010, s. 262).

Další vymezení je dle Lukášové, Nového a kol. (2004, s. 155), pro které je klima organizace *„převládající atmosféra v organizaci, nahlížená z pohledu pracovníků organizace, vztahující se k míře spolupráce a přátelskosti, vzájemné důvěry, podpory apod. a ovlivňující chování a motivovanost pracovníků*“ (Lukášová, Nový & kol., 2004, s. 155). Zde je ale podle Grecmanové (2008) důležité poukázat na rozdíl mezi klimatem organizace a atmosférou organizace. Tyto dva pojmy se od sebe liší hlavně délkou trvání, kdy klima je dlouhodobým jevem a atmosféra je krátkodobá a situační (Grecmanová, 2008, s. 9). S tím souhlasí i Řezáč (1998), který pojímá atmosféru jako krátkodobé změny ovzduší ve skupině (Řezáč, 1998, s. 124).

Klima organizace má specifické znaky, jedním z nich je její vícedimenzionální charakter. Vícedimenzionální koncepty klimatu podle Grecmanové (2008) souvisí s náročným definováním klimatu, širokou kontextuálností a jeho obtížností jej měřit. Autoři uvádějí odlišný počet dimenzí a také odlišné druhy (Grecmanová, 2008, s. 13).

Grecmanová (2008) zmiňuje několik autorů, kteří vytvořili své koncepty dimenzí, například Gavin a Hodapp (1973) vymezili 11 dimenzí:

- *„Pracovní morálka*
- *Povzbuzení k převzetí odpovědnosti*
- *Riziko a výzva*
- *Orientace na vztahy a podpora*
- *Odměna*

- *Charakteristika komunikačního systému*
- *Rámcové podmínky*
- *Uspořádanost, přehlednost struktury*
- *Orientace na úkoly*
- *Interpersonální atmosféra*
- *Konfliktní a krizová chování“ (Gavin, Hodap, 1973 cit. dle: Grecmanová, 2008, s. 14).*

Organizační klima můžeme považovat za znak organizace. Týká se zejména provozu organizace a oddělení v organizaci. Klima také odlišuje organizaci od ostatních organizací (Grecmanová, 2008, s. 12).

1.3. Typy klimatu

Typologií klimatu můžeme najít v odborné literatuře několik. Základní dělení uvádí Grecmanová (2008), která klima charakterizuje jako pozitivní či negativní (Grecmanová, 2008, s. 20). Pozitivnímu klimatu bude věnována následující kapitola 1.4. Podle Pauknerové (2006) může být negativní klima v organizaci důsledkem konfliktů na pracovišti. Dlouhodobé a nijak neřešené konflikty ale také mohou zapříčinit změnu klimatu z pozitivního na negativní (Pauknerová, 2006, s. 197). Klima lze rozlišovat také jako příznivé (žádoucí) či nepříznivé (nežádoucí) (Grecmanová, 2008, s. 20).

Hartl a Hartlová (2009) rozlišují klima aktuální, tedy takové, jaké momentálně v organizaci panuje a klima preferované, které si aktéři představují jako ideální (Hartl & Hartlová, 2009, s. 257).

Odlišné dělení klimatu uvádí Nakonečný (2005), který charakterizoval typy klimatu podle stylů vedení v organizaci:

- orientace na moc
- orientace na interakci
- orientace na výkon (Nakonečný, 2005, s. 109).

V organizaci, která se vyznačuje klimatem orientovaným na moc, panuje přísně autoritativní styl řízení. Takové klima je typické např. pro armádu. Klima orientované na interakci je typické pro organizaci s mírně neformálním stylem řízení. V organizaci, kde mají zaměstnanci relativní autonomii, je klima orientováno na výkon (Nakonečný, 2005, s. 109).

1.4. Pozitivní klima

Jak již bylo uvedeno výše, jedno ze základních dělení klimatu rozlišuje klima pozitivní a klima negativní. Pozitivním klimatem v organizaci se zabývá Adeoye (2011). Podle něj můžeme klima charakterizovat jako pozitivní, pokud organizace disponuje vlastnostmi, které budou následovně zmíněny. První vlastností je sjednocení osobních cílů zaměstnance s cíli organizace. V organizaci by měla být taková organizační struktura, která co nejlépe odpovídá socio-technickým požadavkům. Taktéž by měla být organizace vedena demokraticky. S tím souvisí možnost pracovníků podílet se na rozhodování, spravedlivé jednání s pracovníky, rovné podmínky pro všechny a rovný systém odměňování založený na pozitivní motivaci. V případě konfliktů je třeba umožnit prostor pro otevřenou diskuzi a řešení problému. Důležitou roli hrají také manažeři. Jejich chování a styl vedení by mělo odpovídat konkrétní situaci. Zároveň je podstatné chápat pracovníky jako individuální bytosti s odlišnými vlastnostmi a respektovat jejich potřeby. Pracovníci by měli mít možnost se rozvíjet a kariérně postupovat. Neméně důležitý je pocit pracovníků, že jsou součástí skupiny a jsou považováni za právoplatné členy organizace (Adeoye & kol., 2011, s. 42-43).

S tímto názorem souhlasí Cejthamr a Dědina (2010), dodávají však, že důležitou součástí pozitivního klimatu organizace je vzájemná důvěra, uznání a podpora (Cejthamr & Dědina, 2010, s. 262).

Řezáč (1998) vymezuje typy klimatu pomocí bipolárních kategorií, a to následovně:

- *„svoboda projevu – konformismus*
- *podpora (facilitace) – ztížení (inhibice) sebeprosazení*
- *volnost či omezování ve vzájemných vztazích*
- *přijetí (akceptace) – odmítání individuálních projevů a aktivit*
- *citová rezonance – sociální chlad*
- *důvěra – nedůvěra k sociálním aktivitám jedince*
- *afiliace (přátelství) – hostilita (nepřátelství)“ (Řezáč, 1998, s. 121).*

Z tohoto dělení je jednoznačné, co přispívá k příznivému klimatu v organizaci. Je to podpora zaměstnanců, jejich možnost vyjádřit svůj názor, mít volnost ve vztazích v organizaci a akceptování jedinců a jejich projevů. Jedná se také o přátelské vztahy a důvěru mezi zaměstnanci. V některých bodech se toto dělení shoduje s Cejthamrem a Dědinou (2010) a také Adeoyem (2011).

2. Činitelé klimatu organizace

Jelikož je cílem práce vymezit a popsat činitele klimatu organizace, bude se tato kapitola věnovat jejich popisu.

Činitelů, kteří ovlivňují klima v organizaci je několik, od fyzických až po sociální (Nakonečný, 2005, s. 107). Bláha a kol. (2005) nabízí členění činitelů na vnější a vnitřní, kdy za vnější činitele považuje společensko-ekonomický

system, umístění organizace nebo dopravní podmínky a za důležité vnitřní činitele personální politiku, pracovní podmínky či genderové rozložení zaměstnanců (Bláha, Mateicius & Kaňaková, 2005, s. 201).

Činitele ovlivňující klima organizace lze dělit také na subjektivní a objektivní. Subjektivní činitelé představují naše vnímání organizace, zpracovávání informací a jednání. Objektivními činiteli jsou pak myšleny cíle, strategie a struktura organizace (Grecmanová, 2008, s. 17-18).

Nakonečný (2005) hovoří o základních činitelích klimatu organizace, mezi které řadí ekonomickou situaci podniku, hodnotový systém, účel organizace a dobu trvání organizace (Nakonečný, 2005, s. 108). Cejthamr a Dědina (2010) zmiňují hlavně mezilidské vztahy a osobní angažovanost pracovníků, neboli pozitivní spojení pracovníka a organizace. Pracovník má kladný vztah k práci a pociťuje radost z práce, jeho osobní hodnoty se shodují s firemními hodnotami a je vůči organizaci loajální (Cejthamr & Dědina, 2010, s. 262-263). Podle Řezáče (1998) je klima ovlivňováno zejména stylem řízení (Řezáč, 1998, s. 124).

Bláha (2005) doporučuje při sledování organizačního klimatu sledovat zejména normy a hodnoty firmy a také její řízení (Bláha, Mateicius & Kaňaková, 2005, s. 201).

Ze zahraničních autorů můžeme zmínit Adeoye (2011), který ve své publikaci jmenuje Lawrence Jamese a Allana Jonese (1974) a jejich pět činitelů ovlivňujících klima organizace:

- *Kontext organizace* je podle autorů nejdůležitějším činitelem klimatu. Jedná se o filozofii managementu.
- *Organizační struktura* je rámcem vytvářejícím formální vztahy a vymezujícím autoritu.

- *Procesy* jako například motivování, rozhodování, vedení lidí a komunikace jsou pro fungování organizace stěžejní. Důležitým procesem je také styl vedení nadřízeného. Vedoucí pracovník by si měl vždy uvědomit, že jeho způsob komunikace či přidělování úkolů podřízeným ovlivňuje klima v organizaci.
- *Fyzické prostředí* jsou vnější podmínky, které klima ovlivňují, např. velikost a umístění prostorů, ve kterých zaměstnanci pracují.
- *Systém hodnot a norem*. V každé organizaci jsou dána určitá pravidla a hodnoty, které určují, za jaké chování či za jaký výkon budou lidé odměněni či potrestáni (James & Jones, 1974 cit. dle: Adeoye, 2011, s. 39-41).

Na konec můžeme zmínit také Jaroslava Světlíka (2009), který se zabývá klimatem, avšak ve školním prostředí (Světlík, 2009, s. 65). Školu ale můžeme chápat jako formální organizaci, která má stejně jako ty ostatní své cíle, normy, role, strukturu či systém odměňování (Grecmanová, 2008, s. 31). Proto činitele ovlivňující klima školy můžeme považovat i za činitele ovlivňující klima v organizaci. Světlík (2009) hovoří o kultuře, kvalitě managementu a mezilidských vztazích, které by měly být charakteristické vysokou morálkou, pospolitostí, úctou k ostatním a vzájemnou důvěrou (Světlík, 2009, s. 65).

Činitelů, kteří ovlivňují klima v organizaci je opravdu nespočet. Ve své bakalářské práci se zaměřím zejména na ty tři činitele, které se v teorii opakovaly nejčastěji. Je to management zaměřený na styly vedení, mezilidské vztahy v organizaci a organizační strukturu. V následujících kapitolách budou tyto činitele popsány podrobněji.

2.1. Management

Za nejvhodnější překlad anglického slova management do českého jazyka se považuje slovo řízení (Vodáček, Vodáčková, 2001, s. 15). V dnešní době se však v běžné komunikaci či odborné literatuře tento pojem nepřekládá, má mezinárodní platnost (Vodáček & Vodáčková, 2009, s. 12).

Pojem management může být chápán z různého úhlu pohledu, jako proces řízení, skupina vedoucích pracovníků nebo také jako vědní obor (Cimbálníková, 2009, s. 10).

V případě, že se přikláníme k prvnímu pojetí, můžeme management definovat jako *„soubor názorů, zkušeností, doporučení, přístupů a metod, kterých vedoucí pracovníci (manažeři) užívají ke zvládnutí specifických činností (manažerských funkcí), jež jsou nezbytné k dosažení záměrů organizace“* (Veber, 2009, s. 20). Cejthamr a Dědina (2010) nabízí jinou definici managementu, a to management jako *„proces tvorby a udržování prostředí, ve kterém jednotlivci pracují společně ve skupinách a účinně dosahují vybraných cílů“* (Cejthamr & Dědina, 2010, s. 19).

Management není samoučelný. Vzniká tam, kde se skupina osob snaží dosáhnout určitého cíle. Pro co nejefektivnější realizaci těchto cílů je potřeba činnosti lidí řídit (Geist, 1992, s. 365). Řízení lidí je hlavním úkolem manažerů neboli vedoucích pracovníků, kteří jsou odpovědní za práci svých podřízených a tím i za dosahování cílů (Vodáček & Vodáčková, 2009, s. 13). Jejich hlavní náplní práce je plánování, organizování, vedení a kontrolování lidí. (Cimbálníková, 2009, s. 11).

2.1.1. Styly vedení

Styl vedení můžeme považovat za *„typický způsob chování řídicích pracovníků (manažerů nebo lídrů), uplatňovaných vůči jejich spolupracovníkům“*

(podřízeným anebo následovníkům) při pracovních aktivitách a při plnění zadaných (přijatých) úkolů nebo cílů“ (Tureckiová, 2004, s. 77). Styl vedení je taktéž „způsob, jakým vedoucí přistupuje k ovlivňování a motivování pracovníků“ (Cimbálníková, 2009, s. 97).

Základní dělení rozlišuje tři typy vedení, které se od sebe odlišují ve využívání či nevyužívání formální autority vedoucího. Dále pak v míře, s jakou mají zaměstnanci možnost podílet se na rozhodování (Tureckiová, 2004, s. 77):

- Autoritativní styl – veškerou mocí disponuje manažer. Sám rozhoduje, rozdává pracovní úkoly a kontroluje jejich plnění. Komunikace je jednosměrná, shora dolů, kdy manažer rozdává pokyny a úkoly ke splnění. Výhodou uplatňování autoritativního stylu je stabilní pracovní výkonnost a nízká časová náročnost. Podřízení také nemají problém s orientací v systému odpovědnosti a plnění úkolů. Naopak nevýhodou je potlačování individuální iniciativy a možnosti se rozvíjet (Mikulaščík, 2007, s. 195).
- Demokratický styl – moc je rozdělena mezi skupinu jako celek, jejíž součástí je i sám manažer. Manažer sám nezastává veškeré funkce spojené s vedoucí pozicí, dělí se o ně s podřízenými, kteří se podílejí na rozhodování (Cejthamr & Dědina, 2010, s. 113). Výhodou je tak silná motivace a iniciativnost ze strany podřízených. Komunikace je dvousměrná. Časová náročnost je však nevýhodou tohoto manažerského stylu vedení (Mikulaščík, 2007, s. 195). Tureckiová (2004) tento styl považuje za nejvhodnější (Tureckiová, 2004, s. 77).
- Styl laissez-faire - manažer veškerou svou moc přenáší na podřízené, jelikož je přesvědčen, že podávají dobrý pracovní výkon i bez jeho zásahu. Přenechává jim také právo rozhodovat (Cejthamr & Dědina, 2010, s. 113). Manažer své spolupracovníky pouze podporuje, pomáhá

jim v případě výskytu nějakého problému a předává jim důležité informace. Výhodou je velký prostor k seberealizaci. Nevýhodou je možná dezorganizace v případě absence manažera (Mikulaščík, 2007, s. 195). Tento liberální styl je proto někdy označován jako ne-styl vedení, nebo také jako abdikace (Cejtham & Dědina, 2010, s. 113).

Další teorií zabývající se stylem vedení je tzv. manažerská mřížka neboli systém GRID. Základním kritériem je orientace manažera na lidi a orientace manažera na úkol. Tato dvě kritéria tvoří osy manažerské mřížky, do které je umístěno několik řídicích stylů (Bělohlávek, 2000, s. 15):

- Volný průběh – vedoucí nevynakládá skoro žádné úsilí, nezajímá se o výsledky práce ani o své podřízené. Jeho jediným zájmem je udržet si svou pozici (Bělohlávek, 2000, s. 16)
- Autoritativní diktátorský přístup – manažer disponuje veškerou mocí, rozdává příkazy a pracovníci je plní (Cimbálníková, 2009, s. 98). Snaží se dosahovat co nejvyššího pracovního výkonu a neohlíží se na potřeby lidí (Bělohlávek, 2000, s. 16).
- Vedení zájmového klubu – manažer se snaží vytvářet příjemné mezilidské vztahy (Cimbálníková, 2009, s. 98), lidé jsou spokojeni, na pracovišti panuje přátelská atmosféra. Na výsledky se nebere ohled (Tureckiová, 2004, s. 79).
- Rutinní vedení – manažer se snaží o jakýsi kompromis. Snaží se udržet přijatelnou pracovní morálku a zároveň splňovat pracovní povinnosti a úkoly (Cimbálníková, 2009, s. 98).
- Týmový přístup – manažer se snaží zaujmout lidi pro společný cíl. Problémy jsou řešeny hromadně, kdy má každý možnost se vyjádřit a jeho názory mají svou váhu. Motivovanost a angažovanost pracovníků roste (Cimbálníková, 2009, s. 98).

- Paternalistický přístup – manažer a podřízení netvoří tým, nespolupracují. Manažer má vztah ke svým spolupracovníkům skoro vlastnický. Pokud ale budou plnit své úkoly, pomůže jim s jejich kariérou (Cimbálníková, 2009, s. 98).

2.2. Mezilidské vztahy

Každá organizace, která existuje je zároveň organizací sociální, jelikož každou organizaci tvoří její členové a vztahy mezi nimi (Bednář, 2013, s. 9).

V těchto vztazích, které na pracovišti existují, dochází k uspokojování sociálních potřeb člověka. Mezi ně patří hlavně potřeba sociálního kontaktu, potřeba pomáhat druhým a zároveň přijímat pomoc od druhých, potřeba nad někým uplatňovat svou moc a zároveň někoho poslouchat, podřizovat se mu. Člověk potřebuje být součástí nějaké skupiny lidí, která jej přijala mezi sebe a také se potřebuje seznamovat s lidmi, kteří mají podobné hodnotové nastavení, jako on sám (Pauknerová, 2012, s. 194).

Z hlediska sociálních potřeb člověka, které byly výše zmíněny, členíme mezilidské vztahy na:

- *Vztahy vzájemných nároků* jak od vedoucího pracovníka, tak i od jednotlivých pracovníků.
- *Vztahy vzájemné odpovědnosti* za plnění pracovních úkolů jednotlivce i skupiny.
- *Vztahy vzájemné spolupráce*, kdy pracovník upřednostňuje zájmy a potřeby skupiny před svými.
- *Vztahy vzájemné pomoci*, díky kterým se mohou pracovníci na kolegy spolehnout a dodávají jim pocit jistoty.

- *Vztahy konkurence* vychází z touhy pracovníků vynikat ve své práci. Pokud nejsou správně usměřňovány, dochází k soupeření a rivalitě mezi pracovníky (Pauknerová, 2012, s. 194-195).

Vztahy na pracovišti lze dělit na formální a neformální. Formální vztahy jsou dány organizační strukturou a jsou ohraničeny organizačními normami a pravidly. Noví členové do těchto vztahů vstupují zvenku, prochází procesem sociální adaptace a postupně se stávají jejich součástí. Neformální vztahy vznikají na základě subjektivních preferencí člověka. Setkává se s lidmi, se kterými se snaží komunikovat víc, s jinými méně a některé i záměrně přehlíží (Pauknerová, 2012, s. 194). Bednář (2013) toto dělení vztahů na formální a neformální doplňuje ještě o třetí kategorii, a to o vztahy reálné. Takové vztahy jsou podle něj průnikem předchozích dvou skupin. Jsou tvořeny samotnými lidmi a jsou podmíněny prostředím (Bednář, 2013, s. 17-18).

Vztahy na pracovišti můžeme také vnímat jako vztahy mezi vedoucími a vedenými pracovníky a vztahy mezi spolupracovníky (lidé na stejné úrovni pracovních pozic). První kategorie je charakteristická vertikálně orientovanými vztahy, významnou úlohu zde zaujímá hierarchie pozic (Pauknerová, 2012, s. 195). Tyto vztahy jsou asymetrické, ukrývají v sobě prvek dominance. Zásadní rozdíl mezi vedoucím a podřízeným pracovníkem spočívá v odlišné míře znalosti o sobě (Bednář, 2013, s. 20). U druhé kategorie se jedná o vztahy horizontální, vztahy mezi spolupracovníky v rámci pracovních skupin nebo také mezi pracovními skupinami v organizaci (Pauknerová, 2012, s. 195). Tyto vztahy jsou symetrické a mohou být založené na spolupráci (kooperaci) nebo na soutěžení (Bednář, 2013, s. 20).

Pauknerová (2012) taktéž hovoří o vztazích, kde převládá spolupráce. Nazývá je však přátelskými či kolegiálními vztahy, kde si pracovníci pomáhají, důvěřují si a navzájem se respektují. Vytváří se tím vyšší soudržnost skupiny, která podává vysoké výkony. „*Takové skupiny obvykle charakterizuje i*

větší intimita skupinového dění a obvykle i vyšší míra stability skupiny“ (Pauknerová, 2012, s. 196). Ve skupinách, které jsou charakteristické konkurenčními vztahy, jsou lidé jen málokdy ochotní spolupracovat. Panuje mezi nimi nepřátelství a jsou vůči ostatním podezíraví (Pauknerová, 2012, s.196).

2.3. Organizační struktura

Organizační struktura je třetím činitelem, na který se tato bakalářská práce zaměřuje. Pro organizaci je velmi důležitá, ovlivňuje její chování a také chování jejich zaměstnanců (Mládková, 2005, s. 115).

Cejthamr a Dědina (2010) uvádějí dvě základní charakteristiky, podle kterých se člení organizační struktury. Jedná se o uplatňování rozhodovacích pravomocí a sdružování činností. Na základě první charakteristiky se dělí organizační struktura na liniovou, štábní a kombinovanou (Cejthamr & Dědina, 2010, s. 204).

Liniová organizační struktura byla prvním typem organizační struktury, vyskytovala se v malých podnicích a existoval zde pouze jeden řídicí stupeň, kterým byl ve většině případů sám majitel podniku. Postupem času se přidávaly další řídicí stupně. Linioví vedoucí disponují nejvyšší pravomocí a odpovědností, jejich řízení je vertikální. Jelikož je vedoucí schopen řídit pouze určitý počet podřízených, je liniová struktura vhodná pro malé podniky do 50 zaměstnanců (Cejthamr & Dědina, 2010, s. 204).

Štábní organizační struktura nemůže existovat sama o sobě, ale vždy v kombinaci s jinou organizační strukturou. Plní především poradní funkce pro liniové vedoucí, kteří musí činit kvalifikované rozhodnutí. Štábní skupina je složena ze specialistů různých oborů (např. ekonomové, personalisté, účetní

atd.), kteří vynikají svými odbornými znalostmi. Nicméně o celku jako takovém mají menší přehled. Štábní skupina se dělí na osobní štáb liniových vedoucích, jako například sekretářky či asistenti, a odborný štáb, který rozhoduje nepřímou (Cejthamr & Dědina, 2010, s. 204-205).

Mezi kombinované organizační struktury se řadí liniově štábní organizační struktura, organizační týmy, cílově programové struktury a další. Liniově štábní organizační struktury vznikají z liniových struktur, kde vedoucí pracovník část svých pravomocí přenechá strukturální jednotce s charakterem štábu. Štábní skupina se promění v organizační jednotku s částečnou liniovou a částečnou štábní pravomocí, která musí být jasně vymezena (Cejthamr & Dědina, 2010, s. 205-206).

Pilařová (2016) dělí organizační strukturu trochu jinak, a to do tří skupin: funkcionální, divizionální a maticová. Ve funkcionální organizační struktuře existují organizační jednotky, které vznikají na základě podobnosti úkolů. Tato struktura má přesně vymezené rozhodovací pravomoci, čímž přispívá k jednoduchosti a přehlednosti struktury. Centralizované rozhodování a izolovanost útvarů však způsobuje nepružnost struktury, konflikty a neochotu ke spolupráci (Pilařová, 2016, s. 60).

Divizionální organizační struktura člení organizaci do divizí s autonomní organizační strukturou. Takový typ organizační struktury je na rozdíl od funkcionální struktury pružný, i zde však dochází k časté nespolečnosti mezi divizemi. Další nevýhodou jsou také vyšší náklady (Pilařová, 2016, s. 60).

Maticová organizační struktura je souborem prvků funkcionální organizační struktury a projektového řízení. Zaměstnanci mají dva nadřízené, a to odborného vedoucího a projektového vedoucího, u nichž musí být jasně

vymezeny pravomoci. Výhodou je spolupráce v rámci celé firmy (Pilařová, 2016. s. 61).

V praxi se můžeme setkat s různými typy organizačních struktur. Důležité je však organizační strukturu přizpůsobit dané organizaci tak, aby jí vyhovovala (Mládková, 2005, s. 115).

Existuje obrovské množství činitelů, které ovlivňují klima v organizaci. Tato bakalářská práce se zabývá především stylem vedení, které může být autoritativní, demokratické nebo volné. Dále mezilidskými vztahy v organizaci, které mohou být přátelské – takové vztahy se vyznačují zejména důvěrou a respektem k ostatním zaměstnancům, jejich vzájemnou spoluprací a vysokým pracovním výkonem. Vztahy však mohou být i konkurenční, kdy zaměstnanci nespolupracují a navzájem si nedůvěřují. Organizační struktura je pak posledním zkoumaným činitelem. Vytváří rámec formálních vztahů v organizaci, ovlivňuje její chování a také chování jejich zaměstnanců.

3. Výzkumy klimatu organizace

Empirické šetření může být zaměřeno obecně, nebo speciálně. Obecně zaměřený výzkum například zkoumá, jak klima ovlivňuje pracovní výkon v organizaci nebo jak klima působí na chování pracovníků. Speciálně zaměřený výzkum zkoumá určité dimenze klimatu (např. klima komunikační, klima podporující kreativitu či klima jistoty) (Grecmanová, 2008, s. 22).

Výzkum lze realizovat pomocí **dotazníkových šetření**. Armstrong (2007) ve své knize jmenuje Litwina a Stringera, kteří vytvořili dotazník zabývající se osmi dimenzemi:

1. *„Struktura – pocity týkající se omezení a svobody konání a míry formálnosti nebo neformálnosti v pracovní atmosféře.*
2. *Odpovědnost – pocity týkající se důvěry, kterou daná osoba dostává k vykonávání významné práce.*
3. *Riziko – pocit rizikového a náročného postavení v daném pracovním místě a v organizaci; tomu odpovídající důraz na podstupování pravděpodobného rizika nebo na „hraní na jistotu“*
4. *Srdečnost – existence přátelských a neformálních společenských skupin*
5. *Podpora a pomoc – vnímání užitečnosti manažerů a spolupracovníků; důraz (nebo nedostatek důrazu) na vzájemnou pomoc a podporu*
6. *Normy – vnímaný význam implicitních nebo explicitních cílů a norem výkonu; důraz na dobrou práci; podnětnost představovaná osobními a týmovými cíli.*
7. *Konflikt – pocit, že manažeři a ostatní pracovníci chtějí slyšet odlišné názory; důraz spíše na zveřejňování problémů než na jejich zastírání nebo ignorování.*
8. *Identita – pocit, že patříte k podniku, že jste ceněný člen pracovního týmu“*
(Litwin & Stringer, 1968 cit. dle: Armstrong, 2007, s. 264).

Pomocí **sociometrie** lze zkoumat, jaké panují v určité skupině neformální vztahy (Bláha, Mateicius & Kaňaková, 2005, s. 201). Sociometrie je „soubor specifických výzkumných postupů, které slouží ke zjišťování, popisu a analýze směru a intenzity mezilidských vztahů“ (Chrásková, 2016, s. 202). Otázky v testu jsou projekčního typu, kdy dotazovaný k otázkám přiřazuje jednoho či více spolupracovníků. Zjišťujeme tím sympatie a nesympatie ve skupině. Obsah otázek je zaměřen na pracovní, komunikační a společensko-kulturní oblasti. Otázka v sociometrickém testu může vypadat například takto: *„Je nutné dokončit náročný pracovní úkol. Koho požádáte o spolupráci?“* (Bláha, Mateicius & Kaňaková, 2005, s. 202).

Dalším nástrojem pro měření klimatu v organizaci je **Gallupův audit spokojenosti zaměstnanců**. Skládá se z 12 otázek týkajících se pracovních podmínek, mezilidských vztahů na pracovišti a možnosti dalšího rozvoje či kariérního postupu v organizaci (Bláha, Mateicius & Kaňaková, 2005, s. 201).

Koys a De Cotiis (1991) se zaměřili na obsahovou rovinu několika dotazníků zabývajících se měřením klimatu v organizaci a přišli s osmi dimenzemi, na které se dotazníky soustřeďovaly nejčastěji. První dimenzí je autonomie, kdy se zjišťuje míra samostatného rozhodování, např. při pracovních postupech. Druhou dimenzí je soudržnost. Zkoumá se, jak lidé vnímají jednotnost, pospolitost a solidaritu v organizaci. Následuje důvěra, která se týká především možnosti komunikovat s nadřízenými o osobních záležitostech s jistotou, že tyto důvěrné informace zůstanou pouze mezi nimi. Čtvrtá dimenze zkoumá, zda mají pracovníci na splnění úkolu dostatečný čas. Další v řadě je uznání, které by společně s oceňováním mělo být součástí ohodnocení členů organizace za jejich přínos pro společnost. Jako předposlední uvádí autor slušnost a spravedlnost, zaměřené na vnímání politiky organizace. Osmou dimenzí je inovace. Změny a kreativní jednání by měly být podporovány a zároveň by se mělo počítat s možnými riziky při jejich zavádění z důvodu nezkušenosti zaměstnanců v nových oblastech (Koys & De Cotiis, 1991 cit. dle: Armstrong, 2007, s. 264 – 265).

EMPIRICKÁ ČÁST

4. Výzkumná část

Empirická část navazuje na teoretickou část práce. Tato kapitola se bude zabývat výzkumem klimatu v konkrétní organizaci. Nejprve bude vymezen cíl výzkumu a výzkumné otázky. Dále bude uvedena metoda výzkumného šetření, prostředí výzkumu, výzkumný vzorek a sběr dat. Následně budou interpretovány výsledky, které jsou pro přehlednost doplněné o grafické zpracování.

4.1 Cíl výzkumu a výzkumná otázka

Cílem mého výzkumného šetření je zjistit a popsat, jak hodnotí činitele klimatu zaměstnanci organizace. Na základě získaných poznatků z teoretické části se budu věnovat pouze těmto činitelům: styl vedení, mezilidské vztahy a organizační struktura. K naplnění cíle byly vytvořeny tyto výzkumné otázky:

- VO₁: Jací činitelé podle zaměstnanců nejvíce ovlivňují klima v organizaci?
- VO₂: Vyhovuje zaměstnancům organizační struktura v dané organizaci?
- VO₃: Jaký styl vedení v organizaci převládá?
- VO₄: Jsou zaměstnanci spokojeni se stylem vedení vedoucího pracovníka?
- VO₅: Jaké vztahy panují na pracovišti?

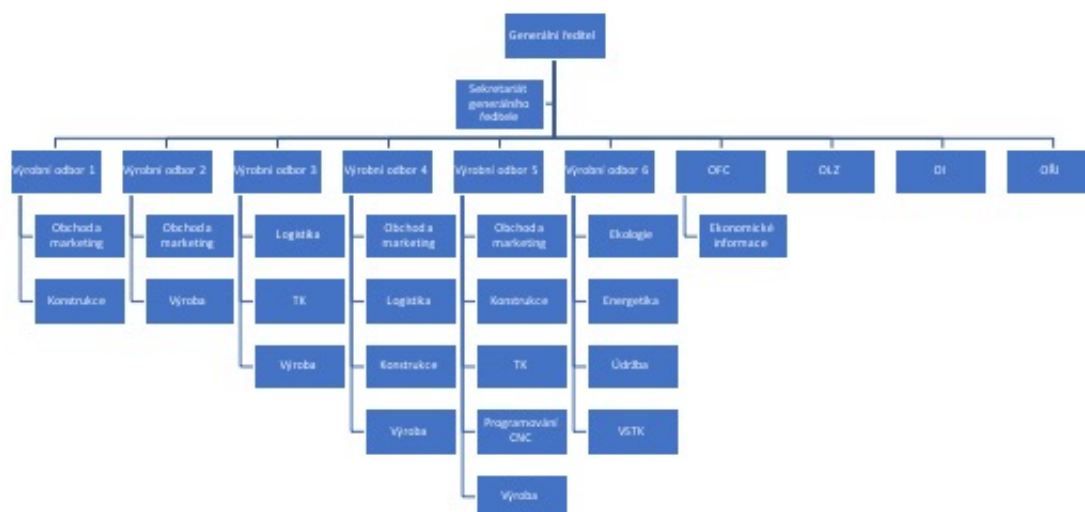
4.2 Popis organizace

Tato podkapitola se věnuje popisu prostředí, ve kterém výzkumné šetření probíhalo. Z důvodu zachování anonymity není uveden název organizace, odboru ani webové stránky, které jsou zdrojem pro tuto podkapitolu.

Organizace byla založena již v roce 1948. Může se tedy pyšnit svou více než 70 letou tradicí. Jedná se o výrobní společnost zaměřenou na strojírenský průmysl. Jejich produkty jsou vyráběny v 6 výrobních provozech a dodávány do celého světa. Nejvyšší důraz je kladen na kvalitu. Díky vývojovým možnostem je organizace schopna vyjít vstříc individuálním požadavkům zákazníků. Mezi hodnoty firmy patří kromě již zmíněné kvality práce také rychlost a flexibilita, profesionalita, týmová práce, komunikace a v neposlední řadě seberozvoj lidí.

V současné době je v organizaci zaměstnáno více než 800 kmenových pracovníků. Celá firma i vedení společnosti je české. I přes velikost firmy se zaměstnanci v práci denně setkávají se svými nadřízenými pracovníky.

V čele organizační struktury stojí generální ředitel, kterému je podřízeno 12 vedoucích pracovníků z jednotlivých odborů a také sekretariát.



Obrázek 1: Organizační struktura (Zdroj: interní dokumenty firmy)

4.3 Metoda výzkumného šetření

V rámci své bakalářské práce jsem výzkum prováděla za využití metody dotazníkového šetření. Dotazník je nejčastěji využívanou metodou získávání dat. Jedná se o „*způsob písemného kladení otázek a získávání písemných odpovědí*“ (Gavora, 2000, s. 99).

Největší výhodou dotazníku je získání dat od velkého počtu respondentů v krátkém časovém období. Také zde hraje roli finanční nenáročnost metody. Dotazník poskytuje respondentům anonymitu (Kubátová, 2013, s. 39). Existují však i nevýhody dotazníku, jako například možné přeskokování položek, na které se respondentovi nechce odpovídat. U dotazníku také není vždy jisté, zda ho doopravdy vyplnila osoba, která byla vybrána do vzorku. Nejzávažnější nevýhodou je však nízká návratnost. Při konstrukci dotazníku by se tak mělo využít co nejvíce prostředků, které jeho návratnost zvyšují. Mezi tyto prostředky patří délka dotazníku, kdy platí, že čím delší je dotazník, tím je jeho návratnost nižší. Vhodným prostředkem je také průvodní dopis, který má za cíl objasnit respondentům účel výzkumu (Disman, 2008, s. 141-143). Je to zároveň první věc, na kterou se respondent zaměří, když dotazník dostane do svých rukou. Druhou je pak již výše zmíněná délka dotazníku (Gavora, 2000, s. 108).

Struktura dotazníku by měla být předem promyšlená. Dotazník se obvykle skládá ze tří částí – úvodní část, otázky na respondenta, poděkování respondentům (Gavora, 2000, s. 99). O úvodní části se již hovořilo výše jako o průvodním dopisu. Druhou část dotazníku tvoří otázky. Tento termín je však nepřesný, zejména když se nejedná o tázací větu, ale oznamovací. V tomto případě je vhodnější používat termín položka (Gavora, 2000, s. 99). Položky by měly být respondentům jasné, srozumitelné a jednoznačné. Jejich pořadí neodpovídá logickým pravidlům, ale psychologickým. Jednoduché položky

se pokládají jako první, uprostřed je vhodné mít ty nejdůležitější (Chráška, 2016, s. 164-165).

Dotazník použitý při výzkumu

V rámci výzkumu je použit dotazník vlastní konstrukce. Při jeho vytváření byly zohledněny výše uvedené zásady. V úvodu dotazníku je představen autor výzkumu, který vysvětluje účel výzkumu a zmiňuje, že je dotazník anonymní. Pro lepší představu a jednotné chápání je zde vysvětlen pojem „klíma“, který je stěžejní pro správné vyplnění dotazníku.

Celkem dotazník obsahuje 16 položek, z nichž 15 slouží k získání nezbytných informací pro výzkum. První položka slouží k zařazení jedince do odboru, ve kterém pracuje. U druhé položky mají respondenti seřadit vybrané činitele působící na klíma v organizaci od nejdůležitějšího po nejméně důležité, dle jejich názoru. Třetí položka se zabývá spokojeností respondentů s organizační strukturou, měla by tedy odpovědět na výzkumnou otázku č. 1. Položky č. 4, 6, 7, 8, 9 a 10 se zabývají stylem vedení nadřízeného pracovníka, odpovídají na výzkumnou otázku č. 2. Pátá položka v dotazníku zjišťuje spokojenost respondentů se stylem vedení, který nadřízený pracovník uplatňuje. Tato položka slouží k zodpovězení výzkumné otázky č. 3. Následujících šest položek se věnuje mezilidským vztahům na pracovišti, kdy respondenti hodnotí vztahy s kolegy, v poslední položce pak hodnotí vztah s nadřízeným pracovníkem. Pomocí těchto šesti položek bude zodpovězeno na výzkumnou otázku č. 4. Z důvodu zajištění anonymity respondentů s ohledem na jejich genderová rozložení, dotazník neobsahuje položku na určení pohlavního respondenta.

Kromě první, čtvrté a šesté položky v dotazníku jsou odpovědi položek tvořeny škálou tzv. Likertova typu. Respondent se k položkám (tvrzením)

vyjadřuje stupněm svého souhlasu či nesouhlasu na dané škále, která je čtyřstupňová (Chráška, 2016, s. 161). Škála použitá v dotazníku: souhlasím – spíše souhlasím – spíše nesouhlasím – nesouhlasím. Zvolená škála je čtyřstupňová z důvodu zabránění časté tendence respondentů volit neutrální odpověď.

Dotazník byl vyhotoven elektronicky, pomocí webové stránky LimeSurvey a to z důvodů zajištění větší anonymity respondenta, než při klasických dotaznících. Respondent má také možnost vyplnit dotazník kdykoliv a odkudkoliv, tedy i z pohodlí svého domova. Výhodou pro výzkumníka je přesnost vyhodnocení elektronického dotazníku (Gavora & kol., 2010).

4.4 Sběr dat a výzkumný vzorek

První vytvořená verze dotazníku byla nejprve zaslána čtyřem vybraným jedincům, kterými byli zaměstnanci organizace, ve které výzkum probíhal. Tito lidé však nejsou součástí zkoumaného vzorku. Tento předvýzkum byl proveden za účelem ověření srozumitelnosti a jednoznačnosti položek v dotazníku. Respondenti byli požádáni o napsání připomínek ke každé položce v dotazníku. Na základě předvýzkumu bylo nutno dotazník lehce pozměnit. Některé položky byly pro jejich lepší pochopení přeformulovány. Do úvodu byla připsána časová náročnost dotazníku, pro větší motivaci jej vyplnit. Největší změna byla provedena u dotazníkové položky č. 2, která se vztahuje k jednotlivým činitelům klimatu. Respondenti mají za úkol seřadit jednotlivé činitele od nejdůležitějšího po nejméně důležité, dle jejich názoru. Na webovém portálu LimeSurvey byla možnost otázku nastavit tak, aby se jednotlivé činitele zobrazovaly v „boxech“ a respondent mohl jednotlivé „boxy“ posunutím myši seřadit do sloupce, tedy

od nejdůležitějšího činitele na úplném vrcholu sloupce po ten nejméně důležitý vespod sloupce. Při předvýzkumu však bylo zjištěno, že pokud respondent dotazník otevře v prohlížeči Internet Explorer, boxy s činiteli nelze myší přesouvat. Z toho důvodu byla struktura otázky pozměna, respondent k jednotlivému činiteli přiřazuje číselnou hodnotu.

Na pracovní emailové adresy byl zaměstnancům poslán odkaz na elektronický dotazník. Součástí mailu byla také žádost o vyplnění dotazníku a oznámení, že na vyplnění mají 14 kalendářních dní. Po této stanovené lhůtě se dotazník automaticky uzavřel.

Jak již bylo zmíněno výše, výzkum je prováděn ve velké organizaci, která má dohromady 12 odborů. Výzkumný vzorek tvořili všichni zaměstnanci pouze jednoho odboru, a to z důvodu prosby personálního oddělení. Jedná se totiž o odbor, ve kterém před nedávnou dobou došlo ke změně vedoucího pracovníka. Organizace nemá kromě výsledků tohoto odboru žádnou celkovou zpětnou vazbu týkající se spokojenosti pracovníků na pracovišti. V odboru se nachází celkem 68 zaměstnanců. Z celkového počtu 68 odeslaných dotazníků se jich vrátilo správně vyplněných 51. Návratnost tedy činí 75 %.

4.5 Interpretace výsledků

V této kapitole budou popsány výsledky dotazníkového šetření. Pro jejich lepší přehlednost uvádím grafy, které byly vypracovány v aplikaci Microsoft Excel. Na základě získaných výsledků budou poskytnuty odpovědi na jednotlivé výzkumné otázky.

Jako hodnotící kritérium je zvolena hranice 75 %. Pokud po sečtení kladných odpovědí, tedy „souhlasím“ a „spíše souhlasím“, získáme součet

rovný či vyšší 75 %, bude možné výroky považovat za platné. Pokud po sečtení dostaneme součet nižší než 75 %, výroky budou považovány za neplatné.

VO1: Jací činitelé podle zaměstnanců nejvíce ovlivňují klima v organizaci?

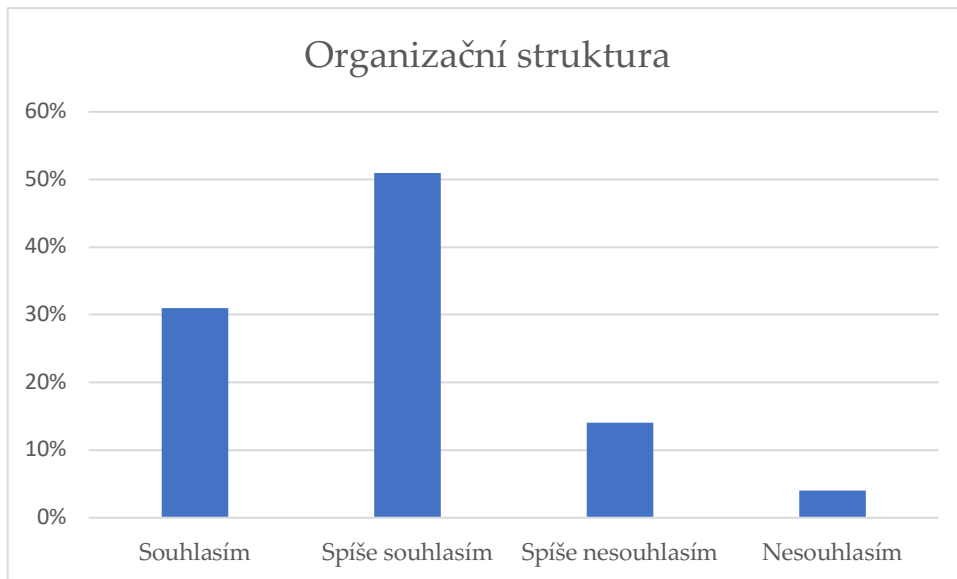
Tato výzkumná otázka byla zjišťována pomocí dotazníkové otázky č. 2 „Seřadte dle Vašeho názoru činitele, které ovlivňují klima organizace od nejdůležitějšího po nejméně důležité“. Respondenti měli na výběr z následujících šesti činitelů: mezilidské vztahy, styl vedení vedoucího pracovníka, fyzické prostředí, normy organizace, hodnoty organizace a organizační struktura. Činiteli označenému respondentem za nejdůležitější bylo připsáno 6 bodů. Činiteli na druhém místě důležitosti bylo připsáno 5 bodů. Nejméně důležitému činiteli byl připsán pouze 1 bod. Na základě součtu bodů u jednotlivých činitelů je možno vyhodnotit, který činitel je pro respondenty nejdůležitější. Nejvyšší počet bodů získaly mezilidské vztahy (279 bodů). Druhým nejdůležitějším činitelem je styl vedení vedoucího pracovníka s 254 body. Na třetím místě se umístily hodnoty organizace se 172 body. Fyzické prostředí získalo 136 bodů, řadí se tedy na čtvrté místo. Předposledním činitelem z hlediska jeho důležitosti se stala organizační struktura (127 bodů). Za nejméně důležitý činitel byly označeny normy organizace se 103 body. Za činitele, který podle zaměstnanců nejvíce ovlivňuje klima v organizaci, můžeme považovat mezilidské vztahy. Přehledně můžeme toto pořadí vidět pomocí grafu č. 1.



Graf 1: Činitelé ovlivňující klima organizace (Zdroj: Vlastní zpracování)

VO2: Vyhovuje zaměstnancům organizační struktura v dané organizaci?

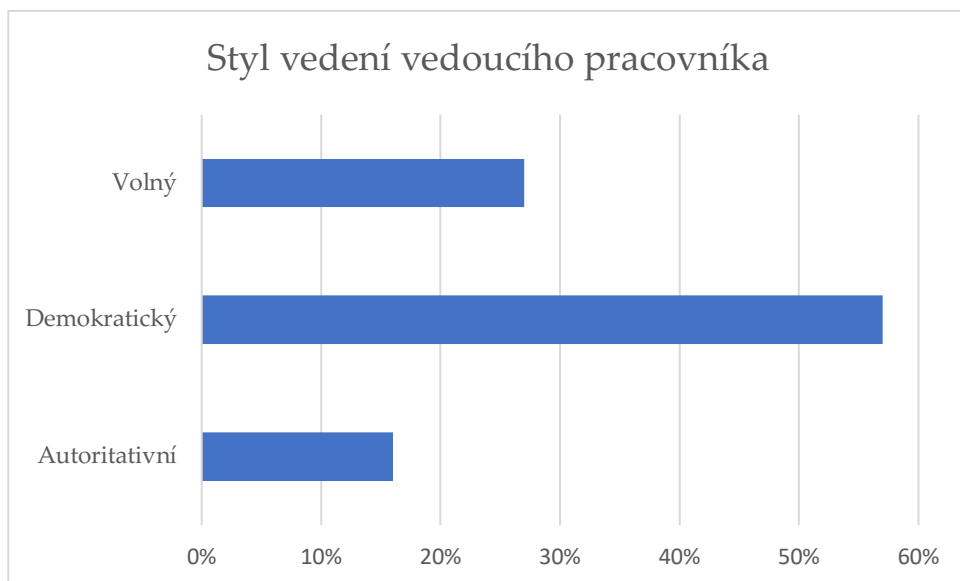
K získání odpovědi na tuto výzkumnou otázku sloužila dotazníková položka č. 3, „Organizační struktura v organizaci mi vyhovuje“. Respondenti vybírali míru svého souhlasu na čtyřstupňové škále: souhlasím, spíše souhlasím, spíše nesouhlasím, nesouhlasím. S tvrzením souhlasilo 31 % respondentů. Nejvíce odpovídali respondenti možností „spíše souhlasím“, což činilo 51 %. Odpověď „spíše nesouhlasím“ zvolilo 14 % respondentů a s výrokem pak nesouhlasila 4 % respondentů. Po sečtení kladných odpovědí získáme 82 %, tedy více než polovina respondentů odpověděla, že jim organizační struktura vyhovuje. Taktéž byla splněna hranice 75 %, která určuje platnost výroku. Můžeme tedy konstatovat, že zaměstnancům organizační struktura v organizaci vyhovuje.



Graf 2: Organizační struktura (Zdroj: Vlastní zpracování)

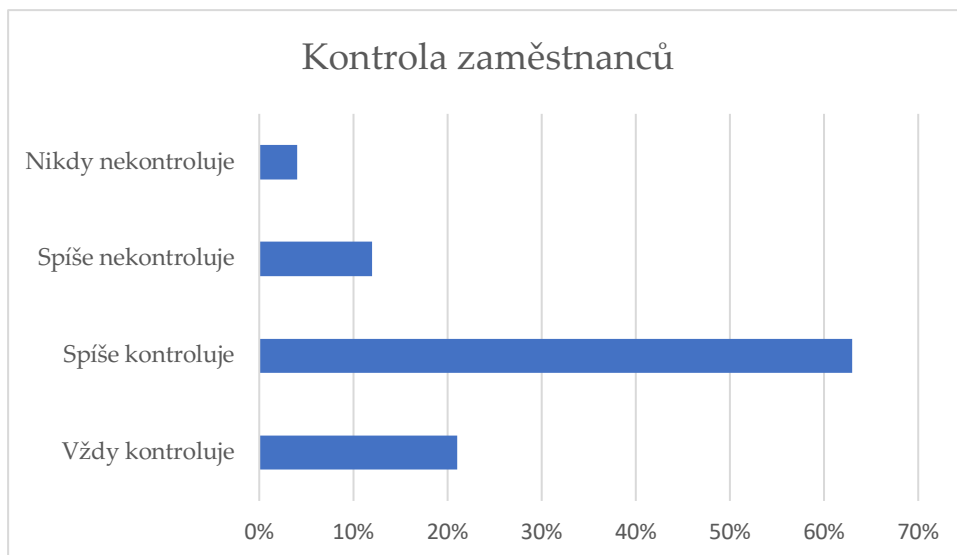
VO3: Jaký styl vedení v organizaci převládá?

Na tuto výzkumnou otázku se zaměřovala dotazníková položka č. 4, která zněla následovně: „U vedoucího pracovníka převažuje styl vedení:“. Respondenti měli na výběr ze tří možností – volný, demokratický a autoritativní styl. V závorce byl u každé možnosti charakterizován daný styl vedení. Výsledky ukázaly, že 57 % respondentů považuje styl vedení vedoucího pracovníka za demokratický. Volný styl vedení zvolilo 27 % lidí a nejméně zastoupeným stylem vedení je autoritativní, který označilo 16 % respondentů. V organizaci tedy převládá demokratický styl vedení, který zvolila nadpoloviční většina respondentů.



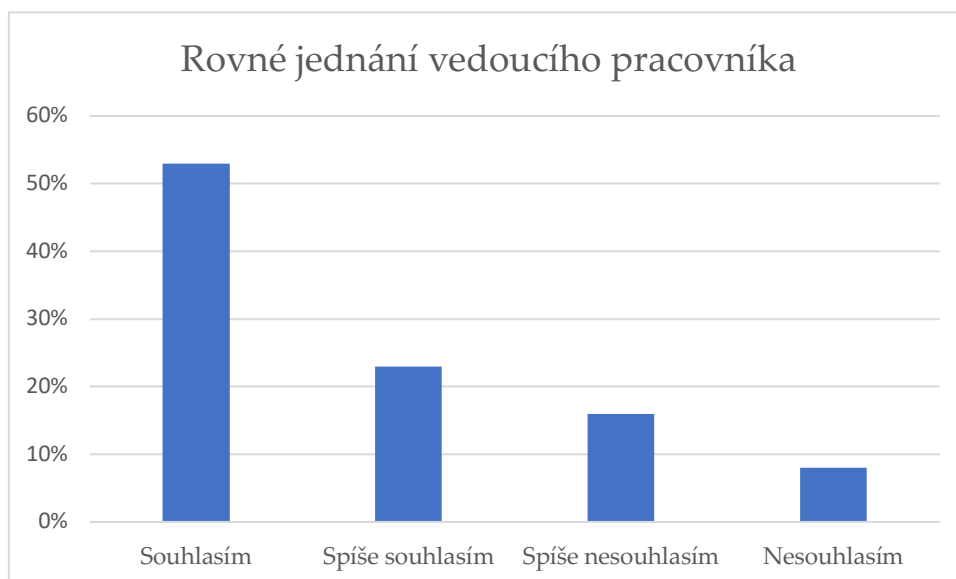
Graf 3: Styl vedení vedoucího pracovníka (Zdroj: Vlastní zpracování)

K této výzkumné otázce se vážou i dotazníkové položky č. 6, 7, 8, 9, 10. Položka č. 6 zjišťovala, jak často vedoucí pracovník kontroluje práci po svých zaměstnancích. Respondenti měli na výběr z následujících odpovědí: vždy kontroluje, spíše kontroluje, spíše nekontroluje, nikdy nekontroluje. První možnost „vždy kontroluje“ zvolilo 21 % respondentů. Nejčastější odpovědí bylo „spíše kontroluje“, kterou označilo 63 % respondentů. Dalších 12 % respondentů si myslí, že jejich vedoucí pracovník jejich práci spíše nekontroluje, zbylá 4 % respondentů uvádí, že vedoucí pracovník jejich práci nikdy nekontroluje.



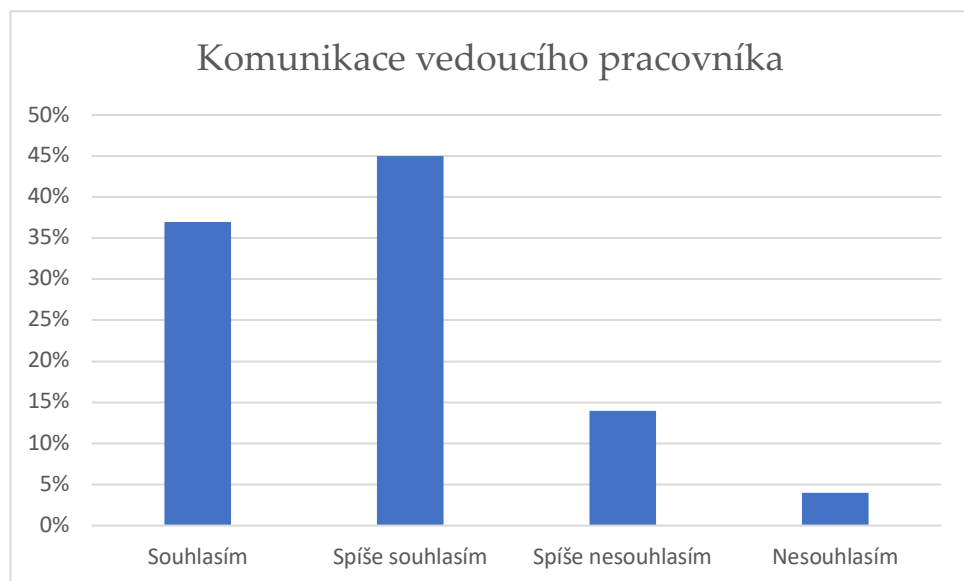
Graf 1: Kontrola zaměstnanců (Zdroj: Vlastní zpracování)

Dotazníková otázka č. 7 se týká rovného jednání vedoucího pracovníka k zaměstnancům. Odpovědi tvořila čtyřstupňová škála: souhlasím, spíše souhlasím, spíše nesouhlasím, nesouhlasím. Jednání vedoucího pracovníka považuje za spravedlivé 53 % respondentů, tedy ti, kteří zvolili možnost „souhlasím“. S tvrzením „spíše souhlasím“ 23 % respondentů, „spíše nesouhlasím“ 16 % respondentů a nesouhlasí 8 % respondentů. Součet kladných odpovědí přesahuje výše stanovenou hranici, položku v dotazníku tedy můžeme určit za platnou.



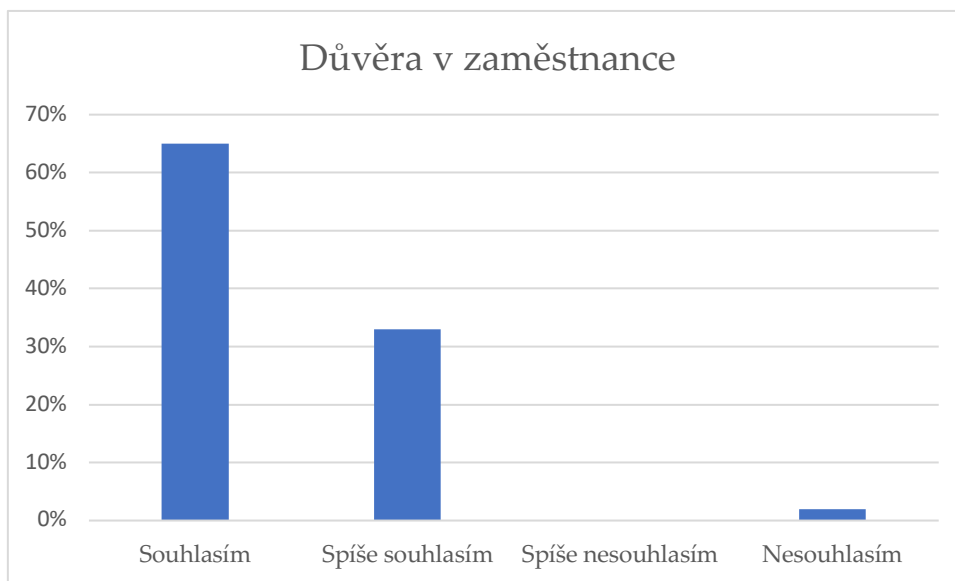
Graf 2: Rovné jednání vedoucího pracovníka (Zdroj: Vlastní zpracování)

Další otázka v dotazníku se týkala spokojenosti zaměstnanců s komunikací s vedoucím pracovníkem. Spokojeno je 37 % respondentů, spíše je spokojeno 45 % respondentů. S komunikací s vedoucím pracovníkem je spíše nespokojeno 14 % respondentů a 4 % respondentů jsou nespokojena. Kladnou odpověď dohromady zvolilo 82 % respondentů, lze tedy tvrdit, že zaměstnanci jsou s komunikací s vedoucím pracovníkem spokojeni.



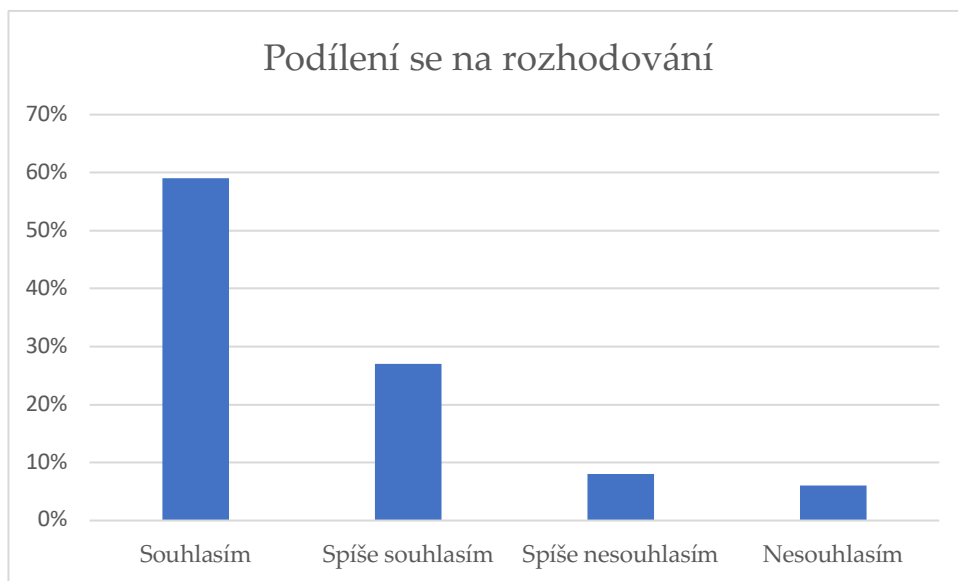
Graf 3: Komunikace vedoucího pracovníka (Zdroj: Vlastní zpracování)

S položkou č. 9 „Při výkonu práce mi vedoucí pracovník důvěřuje“, souhlasilo 65 % respondentů. Druhou nejčastější odpovědí byla s 33 % odpověď „spíše souhlasím“. Možnost „spíše nesouhlasím“ nevyužil ani jeden z respondentů, odpověď „nesouhlasím“ zvolil jeden respondent, což činí 2 %. Je tedy jasné, že díky 98 % respondentů, kteří odpověděli kladně můžeme říct, že vedoucí pracovník důvěřuje zaměstnancům při jejich výkonu práce.



Graf 4: Důvěra v zaměstnance (Zdroj: Vlastní zpracování)

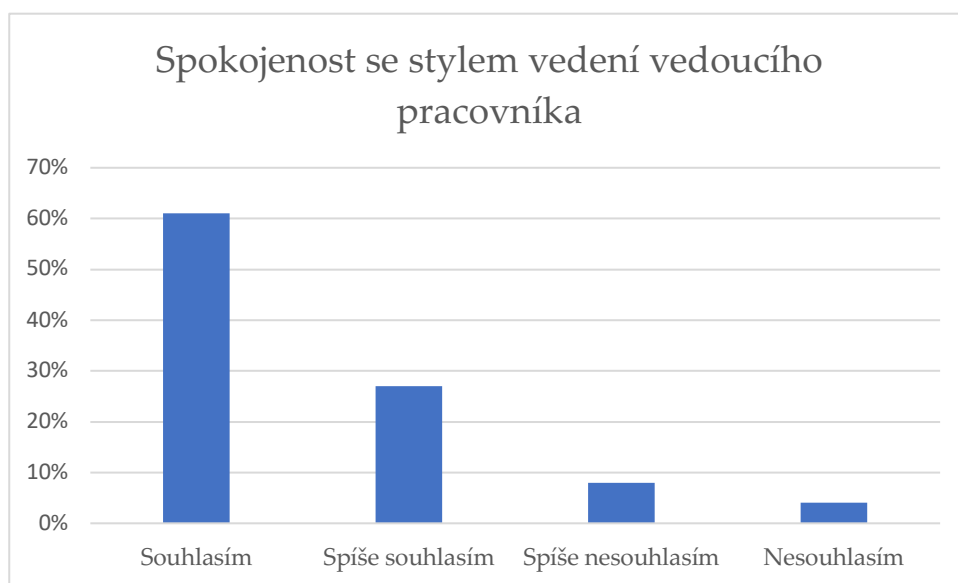
Poslední položkou vztahující se k této výzkumné otázce je položka č. 10, „Mám možnost podílet se na rozhodování, které ovlivňuje moji práci“. Nejčastěji respondenti odpovídali, že s daným výrokiem souhlasí, vyjádřilo se tak přesně 59 %. Dalších 27 % respondentů zvolilo, že s výrokiem „spíše souhlasí“. Odpověď „spíše nesouhlasím“ vybralo 8 % respondentů, odpověď „nesouhlasím“ 6 % respondentů. Součet kladných odpovědí činí 86 %, splňuje tedy výše uvedenou normu. Zaměstnanci tedy mají možnost podílet se na rozhodování, které ovlivňuje jejich práci.



Graf 5: Podílení se na rozhodování (Zdroj: Vlastní zpracování)

VO4: Jsou zaměstnanci spokojeni se stylem vedení vedoucího pracovníka?

K této výzkumné otázce se pojí dotazníková položka č. 5, která se zabývá spokojeností zaměstnanců se stylem vedení jejich vedoucího pracovníka. Spokojeno je 61 % respondentů. S výrokem spíše souhlasilo 27 % respondentů, spíše nesouhlasilo 8 % respondentů. Se stylem vedení nadřízeného pracovníka pak nejsou spokojena 4 % respondentů. Jelikož součet kladných odpovědí přesahuje stanovenou hranici, můžeme výrok označit za platný. Zaměstnanci jsou tedy spokojeni se stylem vedení vedoucího pracovníka.

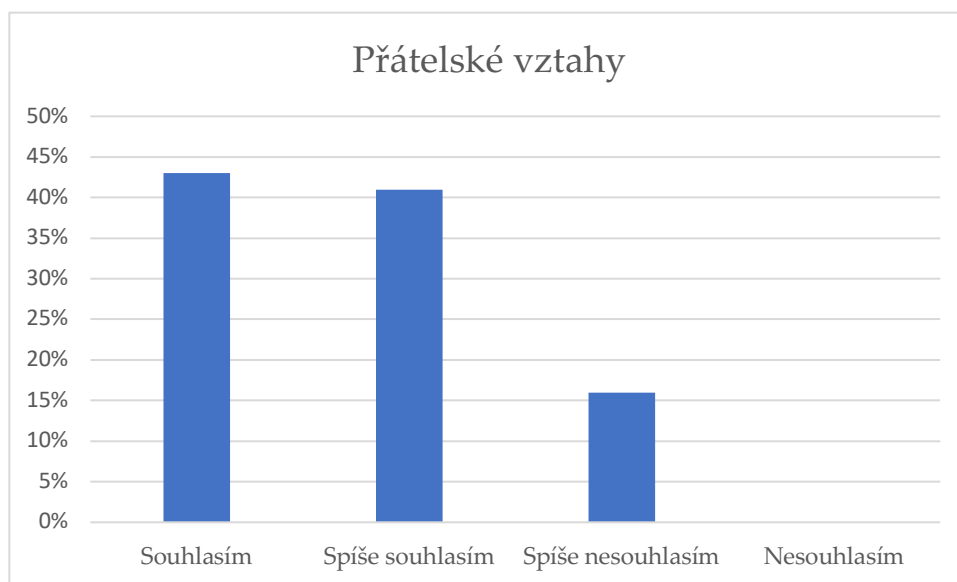


Graf 6: Spokojenost se stylem vedení vedoucího pracovníka (Zdroj: Vlastní zpracování)

VO5: Jaké vztahy panují na pracovišti?

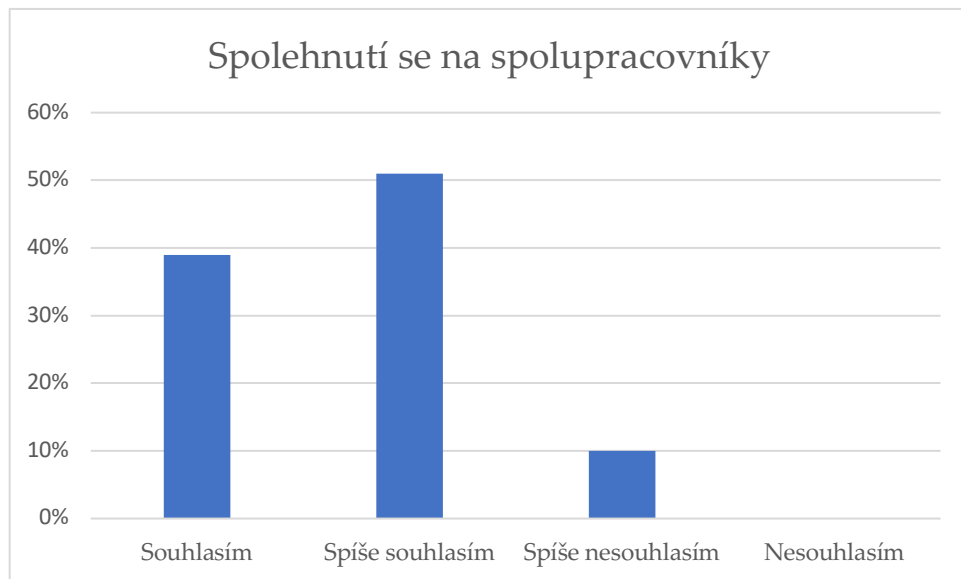
Na tuto výzkumnou otázku se zaměřují otázky v dotazníku č. 11, 12, 13, 14, 15, 16.

Výrok č. 11 „Vztahy mezi kolegy jsou přátelské“ potvrdilo 43 % respondentů svou odpovědí „souhlasím“ a dalších 41 % respondentů, kteří zvolili možnost „spíše souhlasím“. K odpovědi „spíše nesouhlasím“ se přiklonilo 16 % respondentů a odpověď „nesouhlasím“ nezvolil ani jeden z respondentů. Dohromady zvolilo kladnou odpověď 84 % respondentů, výrok je tedy platný. Vztahy na pracovišti jsou mezi kolegy přátelské.



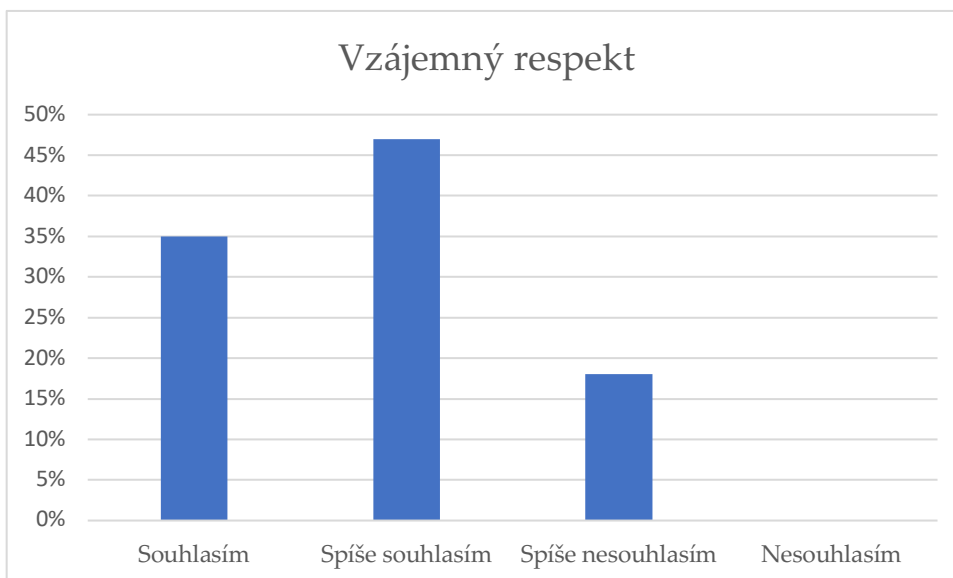
Graf 7: Přátelské vztahy (Zdroj: Vlastní zpracování)

S výrokem č. 12 „Na své kolegy se mohu spolehnout“ souhlasilo 39 % respondentů. Nejčastější odpovědí bylo „spíše souhlasím“ s 51 %. Odpověď „spíše nesouhlasím“ zvolilo 10 % respondentů a poslední možnost „nesouhlasím“ opět nezvolil žádný z respondentů. Kladnou odpověď označilo celkem 90 % respondentů, což znamená, že je výrok platný. Zaměstnanci se mohou na své kolegy spolehnout.



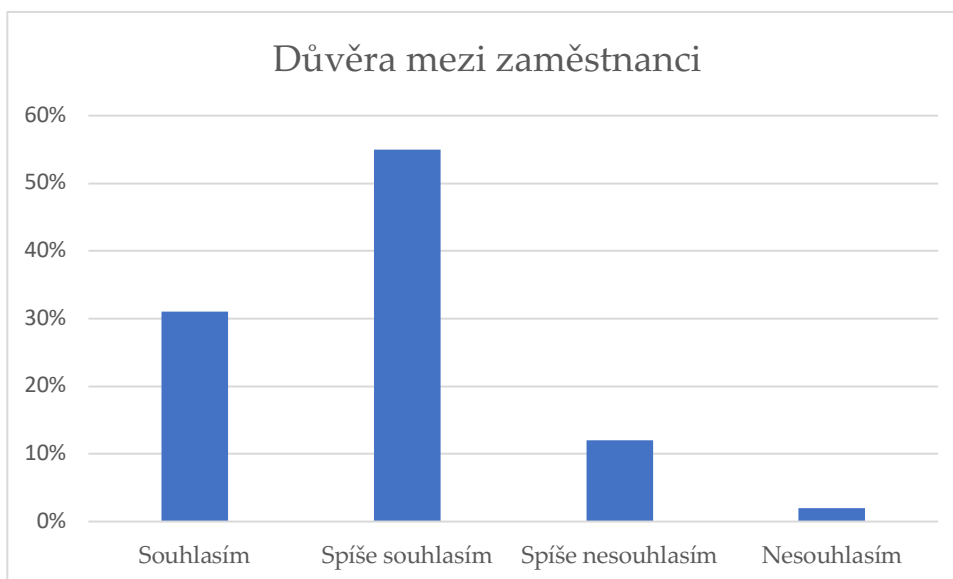
Graf 8: Spolehnutí se na spolupracovníky (Zdroj: Vlastní zpracování)

Položkou č. 13 v dotazníku byl výrok týkající se vzájemného respektu mezi pracovníky. Jak z grafu vyplývá, 35 % respondentů souhlasí s tím, že se pracovníci navzájem respektují, spíše s tím souhlasí 47 % respondentů. Zbývajících 18 % respondentů zvolilo možnost „spíše nesouhlasím“. Poslední odpověď „nesouhlasím“ nevybral žádný respondent. Součet kladných odpovědí přesahuje stanovenou hranici, výrok „*Spolupracovníci se navzájem respektují*“ je platný.



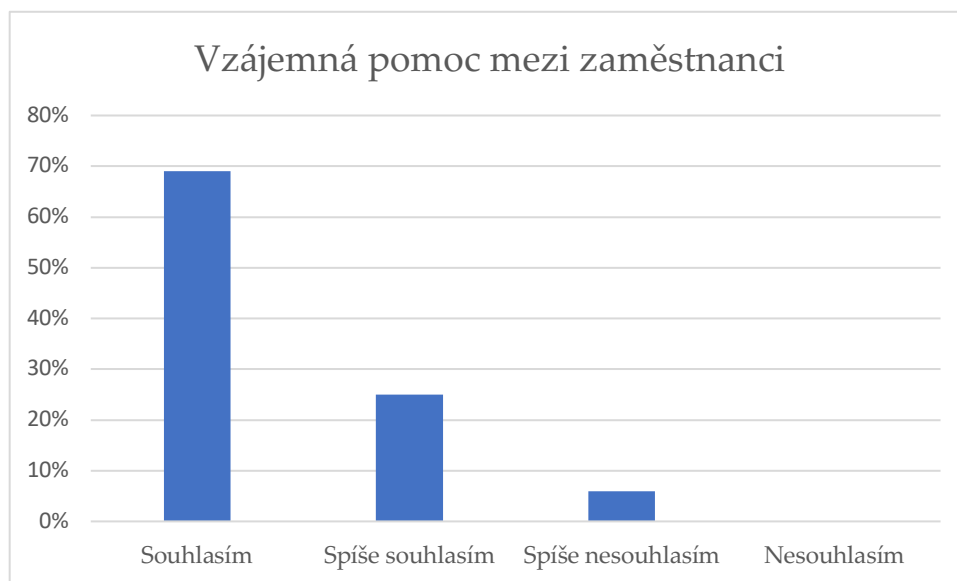
Graf 9: Vzájemný respekt (Zdroj: Vlastní zpracování)

Následující výrok č. 14 „*Svým spolupracovníkům důvěřuji*“ zhodnotilo 31 % respondentů odpovědí „souhlasím“, 55 % respondentů odpovědí „spíše souhlasím“ a 12 % odpovědí „spíše nesouhlasím“. Jeden respondent zvolil možnost „nesouhlasím“ (2 %). Tuto položku můžeme označit za platnou, jelikož 86 % respondentů zvolilo kladnou odpověď. Spolupracovníci si navzájem důvěřují.



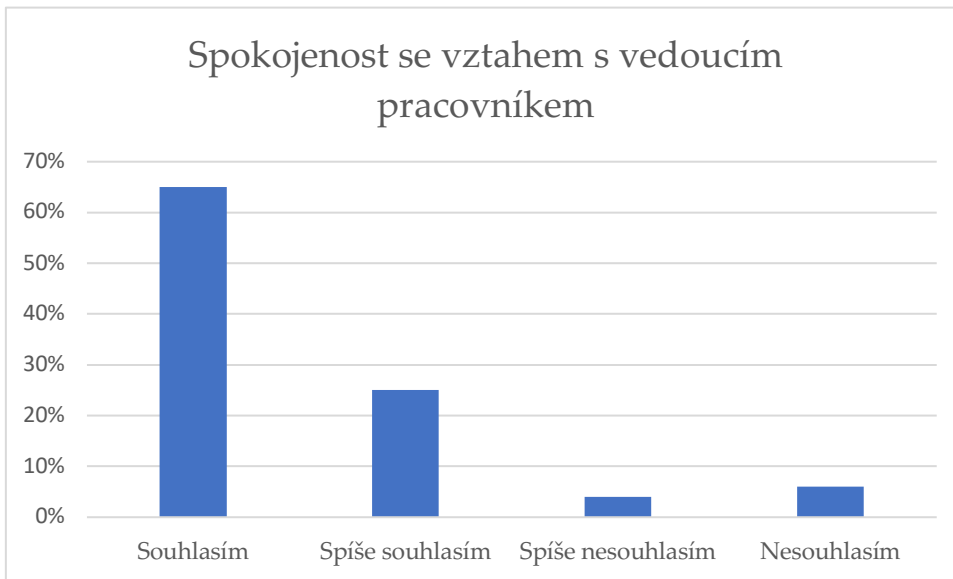
Graf 10: Důvěra mezi zaměstnanci (Zdroj: Vlastní zpracování)

S výrokem č. 15 „Můžu se obrátit na své kolegy v případě, že potřebuji s něčím pomoci“ souhlasilo 69 % respondentů. Odpověď „spíše souhlasím“ označilo 25 % respondentů. Zbývajících 6 % respondentů se k výroku vyjádřilo odpovědí „spíše nesouhlasím“. Skoro všichni respondenti zvolili kladnou odpověď. Výrok je platný, můžeme tak konstatovat, že se zaměstnanci mohou obrátit na své kolegy, pokud potřebují s něčím pomoci.



Graf 11: Vzájemná pomoc mezi zaměstnanci (Zdroj: Vlastní zpracování)

Poslední výrok z dotazníkového šetření se zabývá vztahem mezi zaměstnancem a nadřízeným pracovníkem, „Jsem spokojen/a se vztahem se svým vedoucím pracovníkem“. Odpověď „souhlasím“ zvolilo 65 % respondentů, „spíše souhlasím“ zvolilo 25 % respondentů. S daným výrokem spíše nesouhlasila 4 % respondentů a nesouhlasilo 6 % respondentů. Kladná odpověď dohromady tvoří 90 %, překročila tak hranici 75 % a výrok je tím platný. Zaměstnanci jsou se vztahem se svým vedoucím pracovníkem spokojeni.



Graf 12: Spokojenost se vztahem s vedoucím pracovníkem (Zdroj: Vlastní zpracování)

5. Diskuze

Cílem výzkumného šetření bylo zjistit a popsat, jak hodnotí činitele klimatu zaměstnanci organizace. K získání potřebných dat pro naplnění cíle bylo zrealizováno dotazníkové šetření, které proběhlo v rámci jednoho oddělení organizace, které dohromady sčítá 68 lidí.

Výsledky výzkumu ukázaly, že za nejdůležitější činitel ovlivňující klima v organizaci považují zaměstnanci mezilidské vztahy. Dalším je pak styl vedení vedoucího pracovníka. Třetím důležitým činitelem jsou hodnoty organizace. Naopak nejméně důležité jsou pro zaměstnance normy v organizaci.

V této bakalářské práci byla pozornost věnována především třem činitelům – stylu vedoucího pracovníka, mezilidským vztahům a organizační struktuře.

Z výsledků dotazníkového šetření vyplynulo, že zaměstnanci považují styl vedení vedoucího pracovníka za demokratický. Tento styl je charakteristický rozdělenou mocí vedoucího pracovníka mezi zaměstnance. K této charakteristice se vážala otázka, zda mají zaměstnanci možnost se podílet na rozhodování, které ovlivňuje jejich práci. Z výzkumu vychází, že takovou možnost zaměstnanci mají. Důležitá je i komunikace a spravedlivé jednání vedoucího pracovníka. Výzkum prokázal, že jsou zaměstnanci s komunikací se svým vedoucím pracovníkem spokojeni a taktéž se domnívají, že jejich vedoucí pracovník jedná se všemi zaměstnanci stejně, je tedy spravedlivý. Téměř 100 % respondentů uvedlo, že při výkonu práce jim vedoucí pracovník důvěřuje. Ukázalo se, že s tímto stylem vedení jsou zaměstnanci spokojeni.

Druhým činitelem, kterému byla věnována pozornost jsou mezilidské vztahy. Dotazník se zabýval jednak vztahy mezi zaměstnanci, ale také vztahy mezi vedoucím pracovníkem a zaměstnanci. Vztahy mezi zaměstnanci

můžeme považovat za přátelské na základě dotazníkového šetření, ve kterém 96 % respondentů vztahy s kolegy za přátelské označilo. Pro takové vztahy je typický vzájemný respekt, důvěra a vzájemná pomoc (Pauknerová, 2012). Všechny zmíněné aspekty byly výzkumem potvrzeny. Zaměstnanci uvedli, že se na své spolupracovníky mohou spolehnout, navzájem se respektují a důvěřují si. V případě, že potřebují s něčím pomoci se na své kolegy mohou obrátit. Takové vztahy můžeme nazvat i vztahy vzájemné pomoci, kdy jedinci pociťují jistotu a možnost spolehnout se na své spolupracovníky (Pauknerová, 2012). Se vztahem s vedoucím pracovníkem je 88 % respondentů spokojeno.

Pomocí výzkumu byla také zjišťována spokojenost zaměstnanců s organizační strukturou, která je v organizaci nastavena. Z teorie vychází, že typů organizačních struktur je několik a také to, že by každá organizace měla mít organizační strukturu přizpůsobenou svým potřebám. Podle dotazníkového šetření jsou však zaměstnanci s organizační strukturou ve firmě spokojeni.

Na základě těchto poznatků lze říci, že zaměstnanci hodnotí zkoumané činitele kladně. Organizační struktura zaměstnancům vyhovuje. Styl vedoucího pracovníka hodnotí jako demokratický se všemi jeho aspekty. Mezilidské vztahy mezi zaměstnanci jsou přátelské, ale také vztah s vedoucím pracovníkem hodnotí zaměstnanci pozitivně.

Závěr

Tématem bakalářské práce byly činitele ovlivňující klima v organizaci. V úvodu byl uveden jako hlavní cíl vymezit a popsat činitele klimatu organizace.

Práce je rozdělena na teoretickou a empirickou část. První kapitola teoretické části se věnovala klimatu organizace. Všechny důležité pojmy byly definovány v jednotlivých podkapitolách. Jednalo se zejména o organizaci, prostředí, klima a jeho typy, především pak o pozitivní typ klimatu. Organizace je „*strukturovaná sociální skupina se zacílenou, plánovanou, koordinovanou, kontrolovanou a účelně řízenou společnou, nicméně funkčně diferencovanou, činností*“ (Nakonečný, 2005). Klima je pak znakem organizace, vypovídá o tom, co si o ní její zaměstnanci myslí. Příznivé klima v organizaci se vyznačuje mnoha znaky, např. přátelskými vztahy, podporou zaměstnanců, demokratickým vedením či možností se rozvíjet a kariérně postupovat.

Druhá kapitola se pak zabývala činiteli, které ovlivňují klima v organizaci. Vzhledem k jejich velkému počtu byla pozornost zaměřena pouze na management a styly vedení, mezilidské vztahy a organizační strukturu. Třetí kapitola poukazuje na různé metody měření klimatu. Cíl práce byl v teoretické části naplněn.

Teoretická část práce byla východiskem pro empirickou část. Jejím cílem bylo zjistit a popsat, jak hodnotí činitele klimatu zaměstnanci v organizaci. Pro zjištění těchto informací byl proveden kvantitativní výzkum, konkrétně metoda dotazníkového šetření. Z výsledků výzkumu vyplynulo, že zaměstnanci za nejdůležitější činitel ovlivňující klima v organizaci považují mezilidské vztahy. Na dalších dvou místech umístili styl vedení vedoucího pracovníka a hodnoty organizace. Dále se dotazník zabýval stylem vedení vedoucího pracovníka. Zaměstnanci jej vnímají jako demokratický a tento styl

vedení jim vyhovuje. Také jsou spokojeni s organizační strukturou firmy. Mezilidské vztahy pracovníci charakterizují jako přátelské, navzájem se respektují, důvěřují si a snaží se v případě potřeby kolegům pomoci.

Stanovený cíl empirické části práce byl tak naplněn. Na základě provedeného výzkumu můžeme konstatovat, že se jedná o odbor jehož klima je pro pracovníky příznivé.

Seznam použité literatury

Armstrong, M. (2007). *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. Praha: Grada Publishing.

Bednář, V. (2013). *Sociální vztahy v organizaci a jejich management*. Praha: Grada Publishing.

Bělohlávek, F. (2000). *Jak řídit a vést lidi* (2. dopl. vyd). Praha: Computer Press.

Bláha, J., Mateiciuc, A., & Kaňáková, Z. (2005). *Personalistika pro malé a střední firmy*. Brno: CP Books.

Cejthamr, V., & Dědina, J. (2010). *Management a organizační chování* (2., aktualiz. a rožš. vyd). Praha: Grada Publishing.

Cimbálníková, L. (2009). *Základy managementu: základní manažerské činnosti + 25 manažerských technik* (3., přeprac. vyd). Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci.

Disman, M. (2008). *Jak se vyrábí sociologická znalost: příručka pro uživatele* (3. vyd). Praha: Karolinum.

Gavora, P. (2000). *Úvod do pedagogického výzkumu*. Brno: Paido.

Gavora, P., & kol. (2010). *Elektronická učebnica pedagogického výzkumu*. Bratislava: Univerzita Komenského. Přístup dne 19. 3. 2020. Dostupné z: <http://www.e-metodologia.fedu.uniba.sk>

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

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

Chráška, M. (2016). *Metody pedagogického výzkumu: základy kvantitativního výzkumu* (2., aktualizované vydání). Praha: Grada.

Kraus, B. (2014). *Základy sociální pedagogiky* (Vyd. 2). Praha: Portál.

Kubátová, H. (2013). *Sociologický výzkum pro andragogy: studijní text pro kombinované studium*. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci.

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

Lukášová, R., & Nový, I. (2004). *Organizační kultura: od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku*. Praha: Grada Publishing.

Mikuláščík, M. (2007). *Manažerská psychologie* (2., aktualizované a rozšířené vydání). Praha: Grada Publishing.

Mládková, L. (2005). *Moderní přístupy k managementu: tacitní znalost a jak ji řídit*. V Praze: C.H. Beck.

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

Nový, I., & Surynek, A. (2006). *Sociologie pro ekonomy a manažery* (2., přeprac. a rozš. vyd). Praha: Grada Publishing.

Pauknerová, D. (2012). *Psychologie pro ekonomy a manažery* (3., aktualiz. a dopl. vyd). Praha: Grada Publishing.

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

Pilařová, I. (2016). *Leadership & management development: role, úlohy a kompetence managerů a lídrů*. Praha: Grada

Robbins, S. P., & Coulter, M. K. (2004). *Management*. Praha: Grada Publishing.

Řezáč, J. (1998). Sociální klima ve školní třídě. In J. Maňák, & V. Jůva, *Aplikované sociální vědy v přípravě učitelů k sociální a ekonomické restrukturační*. Brno: Paido. 117–125.

Světlík, J. (2009). *Marketingové řízení školy* (2., aktualiz. vyd). Praha: Wolters Kluwer Česká republika.

Tureckiová, M. (2004). *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada Publishing.

Vodáček, L., & Vodáčková, O. (2001). *Management: teorie a praxe v informační společnosti* (4. rozš. vyd). Praha: Management Press.

Vodáček, L., & Vodáčková, O. (2009). *Moderní management v teorii a praxi* (2., rozš. vyd). Praha: Management Press.

Seznam obrázků a grafů

Obrázek 1: Organizační struktura

Graf 1: Činitelé ovlivňující klima organizace

Graf 2: Organizační struktura

Graf 3: Styl vedení vedoucího pracovníka

Graf 4: Kontrola zaměstnanců

Graf 5: Rovné jednání vedoucího pracovníka

Graf 6: Komunikace vedoucího pracovníka

Graf 7: Důvěra v zaměstnance

Graf 8: Podílení se na rozhodování

Graf 9: Spokojenost se stylem vedení vedoucího pracovníka

Graf 10: Přátelské vztahy

Graf 11: Spolehnutí se na spolupracovníky

Graf 12: Vzájemný respekt

Graf 13: Důvěra mezi zaměstnanci

Graf 14: Vzájemná pomoc mezi zaměstnanci

Graf 15: Spokojenost se vztahem s vedoucím pracovníkem

Seznam příloh

Příloha č.1 - Dotazník

Příloha č.1 – Dotazník

Milí zaměstnanci,

ráda bych Vás touto cestou požádala o vyplnění anonymního dotazníku, který Vám nezabere více jak **5 minut**. Tento dotazník je podkladem mé bakalářské práce na téma *Činitele klimatu ve výrobní organizaci*. Cílem výzkumného šetření je zjistit a popsat, jak hodnotí činitele klimatu zaměstnanci organizace.

Klima představuje převládající atmosféru v organizaci, kterou vnímají a prožívají její zaměstnanci, vztahující se především ke spolupráci, přátelskosti, podpory apod.

Předem Vám děkuji za Váš čas, ochotu a spolupráci.

Karolína Trochtová

(studentka Univerzity Palackého v Olomouci, obor Sociologie - Andragogika)

1. Vyberte, ve kterém odboru pracujete.

- a) Výrobní odbor 1
- b) Výrobní odbor 2
- c) Výrobní odbor 3
- d) Výrobní odbor 4
- e) Výrobní odbor 5
- f) Výrobní odbor 6

2. Seřad'te dle Vašeho názoru následující činitele, které ovlivňují klima v organizaci, od nejdůležitějšího po nejméně důležité.

1 = nejdůležitější, 6 = nejméně důležité.

Mezilidské vztahy	
Styl vedoucího pracovníka	
Fyzické prostředí	
Normy organizace	
Hodnoty organizace	
Organizační struktura	

3. Organizační struktura v organizaci mi vyhovuje.

- a) Souhlasím
- b) Spíše souhlasím
- c) Spíše nesouhlasím
- d) Nesouhlasím

4. U vedoucího pracovního převažuje styl vedení:

- a) **Autoritativní styl vedení** (vedoucí pracovník rozhoduje o podstatných věcech sám, užívá autoritu pro dosažení pracovních cílů)
- b) **Demokratický styl vedení** (vedoucí pracovník je členem pracovního týmu, umožňuje mi podílet se na rozhodování, vyslechne se mé nápady či názory)
- c) **Volný styl vedení** (vedoucí pracovník mi dává svobodu jednání, práci si řídím sám, v případě potřeby mi pomůže)

5. Se stylem vedení vedoucího pracovníka jsem spokojen/a.

- a) Souhlasím
- b) Spíše souhlasím
- c) Spíše nesouhlasím
- d) Nesouhlasím

6. Vedoucí pracovník práci svých zaměstnanců:

- a) Vždy kontroluje
- b) Spíše kontroluje
- c) Spíše nekontroluje
- d) Nikdy nekontroluje

	Souhlasím	Spíše Souhlasím	Spíše nesouhlasím	Nesouhlasím
7. Vedoucí pracovník jedná se všemi zaměstnanci stejně (spravedlivé jednání).				
8. Jsem spokojen/a s komunikací s vedoucím pracovníkem.				
9. Při výkonu práce mi vedoucí pracovník důvěřuje.				
10. Mám možnost podílet se na rozhodování, které ovlivňuje moji práci.				
11. Vztahy mezi kolegy jsou přátelské.				
12. Na své kolegy se mohu spolehnout.				

13. Spolupracovníci se navzájem respektují.				
14. Svým spolupracovníkům důvěřuji.				
15. Můžu se obrátit na své kolegy v případě, že potřebuji s něčím pomoci.				
16. Jsem spokojen/a se vztahem se svým vedoucím pracovníkem.				