

**UNIVERZITA PALACKÉHO V OLOMOUCI**

**FILOZOFICKÁ FAKULTA**

KATEDRA SOCIOLOGIE, ANDRAGOGIKY A KULTURNÍ ANTROPOLOGIE

**ČINITELE OVLIVŇUJÍCÍ KLIMA ORGANIZACE**

*Organizační kultura a management jako činitelé ovlivňující klima organizace*

Bakalářská diplomová práce

Obor studia: Sociologie – Andragogika

Autor: Eliška Gatnerová

Vedoucí práce: prof. PhDr. Helena Grečmanová, Ph.D.

Olomouc 2017

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

V Olomouci dne ..... Podpis .....

Ráda bych poděkovala vedoucí mé bakalářské práce prof. PhDr. Heleně Grecmanové, Ph.D. za odborné vedení, čas, poskytování rad a vstřícný přístup.

**Podklad pro zadání BAKALÁŘSKÉ práce studenta**

PŘEDKLÁDÁ:	ADRESA	OSOBNÍ ČÍSLO
GATNEROVÁ Eliška	Bernartice 346, Bernartice	F14923

**TÉMA ČESKY:**

Činitelé ovlivňující klima organizace

**TÉMA ANGLICKY:**

Factors affecting organization climate

**VEDOUcí PRÁCE:**

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

**ZÁSADY PRO VYPRACOVÁNÍ:**

- A. Cíl práce: Popsat a analyzovat činitele ovlivňující klima organizace
- B. Konkretizace cíle a předmětu práce (včetně zdůvodnění): Autorka bakalářské práce na základě zpracovaných teoretických východisek koncipuje a realizuje výzkumné šetření v němž se zaměří na činitele ovlivňující klima organizace. Bude zodpovězena otázka co jsou činitelé ovlivňující klima organizace.
- C. Návrh postupu řešení (metodika): Ve výzkumu bude uplatněn kvantitativní výzkum ve specifické organizaci. Ve výzkumném šetření bude aplikována technika dotazníku. Bude se jednat o obsahovou analýzu různých dokumentů. Získané údaje a data budou zpracovány statisticky a následně interpretovány.
- D. Harmonogram práce:
  - studium literatury vztahující se k tématu, bude předložen seznam základní prostudované literatury průběžně, nejpozději do: 31.5.2016
  - pracovní verze osnovy práce nejpozději do: 16.6.2016
  - zpracování koncepce a výzkumného projektu - nejpozději do : 30.6.2016
  - zpracování teoretické části práce nejpozději do: 30.9.2016
  - realizace zбору dat, analýza a interpretace nejpozději do: 30.11.2016
  - zpracování jednotlivých kapitol výzkumné části práce nejpozději do: 31.1.2017
  - kompletní zpracování bakalářské práce k předložení vedoucímu práce do: 15.2.2016
  - odevzdání definitivní verze práce nejpozději do: 31.3.2017

**SEZNAM DOPORUČENÉ LITERATURY:**

- BĚLOHLÁVEK, F. Organizační chování. Olomouc: Rubico, 1996.
- ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy. Praha: Grada, 2007.
- PRŮCHA, J. Interkulturní psychologie. Praha: Portál, 2004.
- NOVÝ, I., SCHROLL-MACHL, S. A kol. Interkulturní komunikace v řízení a podnikání. Praha: Management Press, 2001.

Podpis studenta: .....

Datum: 27.4.2016

Podpis vedoucího práce: .....

Datum: 27.4.2016

<b>Jméno a příjmení:</b>	Eliška Gatnerová
<b>Katedra:</b>	Katedra sociologie, andragogiky a kulturní antropologie
<b>Obor studia:</b>	Sociologie – Andragogika
<b>Obor obhajoby práce:</b>	Andragogika
<b>Vedoucí práce:</b>	Prof. PhDr. Helena Grecmanová, Ph.D.
<b>Rok obhajoby:</b>	2017

<b>Název práce:</b>	Činitelé ovlivňující klima organizace
<b>Anotace práce:</b>	<p>Práce se zabývá klimatem organizace v souvislosti s organizační kulturou a managementem. Cílem práce je popsat a analyzovat činitele ovlivňující klima organizace. Teoretická část analyzuje termín klima organizace, příznivé klima a jeho působení na organizaci. Dále se zabývá činiteli ovlivňujícími klima organizace. Zkoumanými a popisovanými činiteli jsou organizační kultura a management. U organizační kultury je analyzován její obsah a dále je rozebráno její propojení s klimatem a působení rozdělení organizační kultury na subkultury v organizaci. V případě managementu se práce zaměřuje zejména na to, jak může management ovlivňovat klima organizace, a na souvislosti mezi styly manažerského řízení a příznivým klimatem organizace. Výzkumná část se opírá o poznatky, jež vyplynuly z teoretické části. Je koncipována jako výzkum provedený pomocí dotazníku ve vybrané firmě. Cílem výzkumné části je charakterizovat vnímání klimatu organizace pracovníky s ohledem na kulturu organizace a management. Výzkum je vyhodnocen pomocí tabulek, grafů a vzájemné souvislosti a výsledky plynoucí z výzkumu jsou shrnuty v diskuzi. Vyhodnocením výsledků výzkumu bylo zjištěno, že klima ve firmě je zaměstnanci vnímáno jako příznivé, organizační kultura se dá charakterizovat jako celistvá a styl manažerského řízení je vhodně zvolen. Avšak je zde prostor pro zlepšení všech tří komponentů.</p>
<b>Klíčová slova:</b>	Klima, organizace, organizační kultura, management, firma, kvantitativní výzkum, dotazník, manažerské styly řízení,
<b>Title of Thesis:</b>	Factors affecting organizational climate

<b>Annotation:</b>	The present thesis deals with the climate in the organization in connection to its culture and management. The theoretical part analyses the term <i>climate in the organization, positive climate and its effect on the organization</i> . Furthermore, it deals with factors influencing the climate in the organization while the organizational structure and management were selected. While dealing with the organizational culture, its content and its connection with the climate is analyzed as well as the effect of division of the organizational culture into subcultures within the organization. While dealing with management, the thesis focuses mainly on the issue of management influencing the climate of the organization and connections between styles of management and positive climate of the organization. The research part is based on findings which were reached in the theoretical part. It is designed as a research performed via questionnaires in a selected firm. The aim of the research part is to characterize the perception of the climate in the organization from the perspective of workers regarding the organizational culture and management. The research is evaluated via tables and graphs and mutual connection while the research results are summarized in a discussion. By the evaluation of the research results, we discovered that the climate in the selected firm was perceived as <i>positive</i> , the organizational culture might be characterized as compact and the management style is chosen adequately. However, there is a space to improve all three components.
<b>Keywords:</b>	Climate, organization, organizational culture, management, firm, quantitative research, questionnaire, management styles
<b>Název příloh vázaných v práci:</b>	Příloha 1: Anonymní dotazník
<b>Počet literatury a zdrojů:</b>	38
<b>Rozsah práce:</b>	63 s. (73 941)

# Obsah

Úvod.....	9
1 Teoretická část .....	10
1.1 Klima organizace.....	10
1.1.1 Typy klimatu a příznivé klima .....	12
1.2 Činitelé .....	15
1.3 Kultura.....	18
1.3.1 Organizační kultura.....	19
1.3.2 Vztah mezi klimatem organizace a organizační kulturou .....	21
1.4 Management .....	23
1.4.1 Management a klima organizace.....	25
1.4.2 Manažerské styly řízení.....	26
2 Výzkumná část.....	31
2.1 Cíle výzkumné části .....	31
2.2 Výzkumné problémy a formulace výzkumných předpokladů .....	32
2.3 Metodika výzkumu.....	34
2.3.1 Dotazník .....	34
2.4 Prostředí výzkumu.....	36
2.5 Výzkumný vzorek, průběh dotazníkového šetření a metody zpracování dat .....	37
2.6 Výsledky výzkumu.....	39
2.6.1 Dokazování VP <sub>1</sub> .....	39
2.6.2 Dokazování VP <sub>2</sub> .....	41
2.6.3 Dokazování VP <sub>3</sub> .....	42
2.6.4 Dokazování VP <sub>4</sub> .....	43
2.6.5 Dokazování VP <sub>5</sub> .....	45
2.6.6 Dokazování VP <sub>6</sub> .....	46

2.6.7	Dokazování VP <sub>7</sub> .....	47
2.6.8	Dokazování VP <sub>8</sub> .....	48
2.6.9	Dokazování VP <sub>9</sub> .....	49
2.6.10	Dokazování VP <sub>10</sub> .....	50
2.6.11	Dokazování VP <sub>11</sub> .....	51
2.6.12	Dokazování VP <sub>12</sub> .....	52
2.7	Diskuze .....	53
Závěr.....		55
Literatura a zdroje .....		57
Seznam grafů.....		61
Seznam tabulek .....		62
Seznam příloh.....		63
Přílohy .....		I
Příloha 1: Anonymní dotazník .....		I



## Úvod

Klima organizace je, dle mého názoru, opomíjené téma, které by mělo být více zkoumáno. Sehrává totiž důležitou roli ve fungování organizace a v její prosperitě. Téma mne zajímá z toho důvodu, že je v České republice poměrně málo známe zejména mezi laickou veřejností, které se však týká. Většina vedoucích firem nemá ponětí, co to znamená klima organizace, co ho tvoří a jak ovlivňuje její chod.

Cílem práce je popsat a analyzovat činitele ovlivňující klima organizace. Za činitele, kteří budou popsáni, jsou vybrány kultura organizace a management. Práce je členěna na teoretickou a výzkumnou část. Teoretická část vymezuje termín klima organizace, pozornost pak směřuje ke kritériím příznivého klimatu. V kapitole činitelé je popsán výběr organizační kultury a managementu jako činitelů ovlivňující klima organizace. Další kapitola se věnuje organizační kultuře, jejímu obsahu, významu pro organizaci, a nakonec propojení mezi klimatem organizace a organizační kulturou. Poslední kapitola teoretické části pojednává o managementu, jeho významu pro klima organizace, stylech manažerského řízení, respektive jak mohou jednotlivé styly ovlivňovat klima organizace.

Výzkumná část je koncipována jako výzkum proveden pomocí dotazníku ve vybrané firmě. Poznatky použité při zkoumání jsou zakotveny v teoretické části. Cílem výzkumné části je charakterizovat vnímání klimatu organizace pracovníky s ohledem na kulturu organizace a management. Přesněji zkoumá, zda panuje ve firmě příznivé klima, zda je organizační kultura rozdělena do subkultur, či zda je celistvá a jaký styl manažerského vedení je ve firmě uplatňován.

# 1 Teoretická část

## 1.1 Klima organizace

Klima organizace je téma zkoumané po desítky let především v zahraničí. Seriózněji se však začalo zkoumat až v šedesátých letech minulého století (Schneider, Ehrhart & Macey, 2011, s. 29). Samotné klima však v každé organizaci existovalo od vzniku prvních organizací, je s nimi totiž neoddělitelně spjato. Je nutné nejdříve vysvětlit samotný termín, aby byl pohled na tuto problematiku komplexnější. Proto bude uvedeno několik definic od různých autorů, vymezení pojmu klima od atmosféry organizace. Dále bude zdůvodněno používání slov firma, podnik a organizace jako synonym. A nakonec bude zmíněna role, kterou klima hraje v organizaci.

*„Podnikové klima, prostředí je něco, co se obtížně definuje, ale jasně vnímá. Týká se atmosféry, morálky, pocitu sounáležitosti, partnerství a vědomí hodnoty firmy“* (Cejthamr & Dědina, 2005, s. 269). Lukášová, Nový a kol. (2004, s. 155) uvádějí obsáhlejší definici organizačního klimatu: klima organizace je *„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 organizace“*. Grecmanová (2008, s. 9) však uvádí, že pojem klima a atmosféra organizace nejsou totožné. Atmosféra na rozdíl od klimatu působí krátkodobě a je podmíněna probíhající situací. Toto tvrzení dokládá i v další literatura, Hartl a Hartlová (2015, s. 257) také odlišují tyto dva pojmy, jsou si však blízké například tím, že krátkodobě se klima projevuje v atmosféře organizace. Řezáč (1998, s. 118) se k této problematice klimatu a atmosféry vyjadřuje takto: *„Pojmy klima a atmosféra jsou buď chápány jako synonyma, anebo je pojem atmosféra užíván k označení spíše krátkodobého, situačního, proměnlivého ovzduší ve skupině, zatímco pojem klima zvyrazňuje dlouhodobost, rezistenci vůči změnám, prostě relativně*

*stálou a trvalou charakteristiku určité skupiny.*“ V této práci jsou tedy pojmy atmosféra a klima pojímány rozdílně.

Podle Cejthamra a Dědiny (2005, s. 269) je klima organizace relativně stálá hodnota vnitřního prostředí organizace, jež je vnímaná zaměstnanci a jež působí na jejich chování. Můžeme ho popsat typickými rysy dané organizace *„Všichni víme, že stačí změnit zaměstnání, a zjistíme, že v novém místě lidé jednají a komunikují jinak, než jsme byli zvyklí, panuje zde jiné „klima““* (Rosinski, 2009, s. 40). Klima organizace se odráží v názoru členů organizace na organizaci (Farokhi & Murty, 2014, s. 4). Psychologický slovník (Hartl & Hartlová, 2015, s. 257) dodává, že klima ovlivňuje myšlení a jednání aktérů, kteří jsou mu vystaveni. V organizaci pak na kvalitě klimatu závisí například soudržnost skupiny či schopnost skupiny přiměřeně reagovat na zátěž.

Z těchto citací vyplývá, že klima je něco nehmatatelného, je to jakési dlouhodobé ovzduší, které prostupuje danou organizaci, vnímají je především zaměstnanci firmy a odráží se v jejich chování, komunikaci či motivaci. Jde o pocity sounáležitosti, přátelskosti, důvěry, podpory o jakési propojení s firmou.

Z výše uvedených definic je patrné používání pojmů firma, organizace a podnik jako synonym. Skalická Dušátková (2015, s. 534–540) zkoumala ve svém článku rozdíly mezi uvedenými pojmy a dospěla k tomu, že tyto pojmy jsou synonymy. Rozdílného významu nabývají v odborné právní a ekonomické literatuře, kdy je zapotřebí je přesněji vymezit. V humanitních vědách se mezi nimi nerozlišuje. Uvedené definice organizace jsou platné i pro firmu či podnik. *„Organizace je účelově zaměřený sociální útvar s formální strukturou“* (Grecmanová, 2008, s. 12). Cejthamr a Dědina (2010, s. 23) uvádějí čtyři hlavní komponenty, které tvoří organizaci. Jsou jimi lidé, práce, informace a technologie. Dodávají, že aby organizace mohla fungovat, musí být tyto komponenty svázány určitou strukturou. Organizace je: *„Skupina*

osob systematicky spolupracující pro společný cíl, např. společnost, sdružení“ (Adam, 2000, s. 431).

Klima organizace není jen jakýsi bezvýznamný duch organizace, sehrává v ní důležitou roli. Pfeifer a Umlaufová (1993, s. 11) tvrdí že, „*Vyostává jasná souvislost mezi úspěšností firmy a vnitřní atmosférou, která je pro ni typická, ovzduším, které v ní panuje*“. Bez příznivého klimatu nemůže organizace nikdy dosáhnout žádoucího výkonu (Cejthamr & Dědina, 2005, s. 269). Klima organizace je třeba považovat za důležitý faktor fungování organizace, skrze jehož porozumění je možné dosáhnout většího výkonu organizace, ať se jedná o jakýkoli typ podniku (Adeoye, Kolawole, Elegunde & Jongbo, 2011, s. 37).

Je tedy zřejmé, že klima hraje roli v úspěšnosti organizace, zejména příznivé klima pak pozitivně ovlivňuje její fungování a dosahování vysokého výkonu.

### 1.1.1 Typy klimatu a příznivé klima

Pro větší upřesnění a pochopení pojmu klima může pomoci dělení do dvou typů, podle níže zmíněných autorů. Pozornost bude následně zaměřena na definování příznivého klimatu. Na závěr pak budou výčty příznivého klimatu porovnány.

Například Řezáč (1998, s. 121, 124) vymezil typy klimatu v podobě bipolárních kategorií a to jako:

- *„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).“*

Z tohoto dělení je zřejmé, které klima je příznivé pro skupinu či organizaci. Je to klima, kde má jedinec možnost svobody projevu, je podporován, může cítit volnost ve vzájemných vztazích, jsou přijímány individuální projevy a aktivity, klima, které není citově chladné, ve kterém panuje důvěra k sociálním aktivitám jedince, a vztahy mezi jedinci se vyznačují přátelstvím. Nakonečný (2005, s. 109) uvádí rozdílné dělení klimatu organizace:

- *„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“.*

Na příkladu těchto dvou odlišných dělení typů klimatu lze názorně vidět, jak široce a z kolika perspektiv se dá tato problematika uchopit.

Příznivé klima má na organizaci pozitivní vliv a je jedním z faktorů úspěchu organizace. Jak by příznivé klima mělo vypadat, bylo popsáno již výše podle dělení Řezáče. Další popis příznivého klimatu je uvedeno i v jiné literatuře (Adeoye, Kolawole, Elegunde & Jongbo, 2011, s. 42–43):

- sjednocené cíle organizace s osobními cíli
- uzavření psychologické smlouvy mezi jednotlivci a organizací
- rozpoznávání lidských potřeb a očekávání plynoucích z práce, individuálních odlišností a vlastností
- možnosti osobnostního růstu, kariérního růstu a rozvoje v rámci organizace
- demokratická organizace s možností zapojení se
- spravedlivý systém odměn
- rovné zacházení s personálem a spravedlivá politika zaměstnaneckých vztahů

- pocit sounáležitosti s organizací a pocit váženého, respektovaného člena organizace
- péče o kvalitu pracovního života
- vhodná organizační struktura vycházející z požadavků sociotechnického systému
- vhodný styl vedení v kombinaci s vhodným manažerským chováním
- vyvarování se konfrontaci při řešení problémů

Farokhi a Murty (2014, s. 79) uvádějí, že kvalita organizačního klimatu závisí na uspokojení z práce, motivaci a vůdčích schopnostech manažerů. Správné vůdčí schopnosti vytváří podporující prostředí a pozitivní interpersonální vztahy. Příznivé klima je takové, kde jsou zaměstnanci spokojeni s pracovním prostředím a cítí se být hrdí na to, že jsou součástí jejich organizace.

Porovnáním uvedených modelů příznivého klimatu můžeme najít jisté shody. Aby nedocházelo k vypisování různých autorů, bude použito označení první, druhý a třetí model, podle toho, jak byly postupně použity v práci. Podpora z prvního modelu se v druhém modelu projevuje hned ve dvou bodech, a to jako rozpoznávání lidských potřeb a očekávání plynoucích z práce, individuálních odlišností a vlastností. V dalším bodě pak jako možnosti osobnostního růstu, kariérního růstu a rozvoje v rámci organizace. Přátelství v organizaci může být projevováno pocitem sounáležitosti s organizací, který najdeme i ve třetím modelu, a pocitem váženého, respektovaného člena organizace. Další shodu lze najít v přijetí. Člen organizace, kterému je poskytován respekt a pocit váženosti, je zároveň přijat jako plnohodnotný člen organizace. Svoboda projevu se zase zrcadlí ve filozofii demokratické organizace, kde se každý člen může zapojit do jejího fungování. Je nutné zmínit, že většina bodů z prvního modelu závisí na stylu vedení a manažerském chování, což je zmíněno i ve třetím modelu. Pokud

bude styl vedení vhodně zvolen, bude v organizaci panovat svoboda projevu, podpora, volnost, přijetí, důvěra, afiliace a citová rezonance

## 1.2 Činitelé

Tato kapitola si klade za cíl popsat výběr činitelů, jež jsou klíčoví pro téma bakalářské práce. Ze samotného názvu je patrné, že se práce zaměřuje na činitele ovlivňující klima organizace. Je zde tedy uvedeno několik charakteristik činitelů podle různých autorů. Dále je upřesněno, které členění je v práci rozvíjeno a proč. Výčet všech činitelů je nekončícím seznamem a je téměř nemožné obsáhnout všechny tyto důležité faktory v jedné bakalářské práci. Také je podstatné zmínit, že se jedná o andragogickou práci a činitele tak budou vybíráni v kontextu s tímto oborem. V souvislosti s klimatem organizace se často objevuje klima školy. Samotná škola je organizací, i když s jistými specifikami. Grecmanová (2008, s. 31) ve své publikaci upozorňuje na fakt, že škola je také institucí či formální organizací. Není proto výjimkou, že klima školy i klima organizace mohou ovlivňovat stejní činitelé.

Dle Světlíka (1996, s. 112) jsou nejvlivnějšími činiteli, kteří ovlivňují klima, **kultura organizace, kvalita managementu a systém mezilidských vztahů**. Dodává, že v těchto vztazích by měla panovat vzájemná důvěra a úcta, vysoká morálka a soudržnost. Podle Hawamdeho (2007, s. 250) Cherlington věří, že činiteli ovlivňující klima organizace jsou **hodnoty managementu, styl vedení, ekonomická situace, organizační struktura, zaměstnanci, odbory, povaha práce a velikost organizace**. Dalším propracovaným výčtem činitelů je práce Jamese a Jonese. Autoři James a Jones (srov. Farokhi & Murty, 2014, s. 77–78; Adeoye, Kolawole, Elegunde & Jongbo, 2011, s. 39–41) byli jedni z prvních, kteří identifikovali pět činitelů ovlivňujících klima organizace:

1. Kontext organizace (Organizational Context)
2. Organizační struktura (Organizational Structure)
3. Proces/vztahy mezi nadřízenými a podřízenými (Process/Relationship between superior and subordinates)
4. Fyzické prostředí (Physical Environment)
5. Systém hodnot a norem (Systems values and norms)

Jednotlivé kategorie jsou velmi obsáhlé a pro lepší pochopení je vhodné je vysvětlit.

**Kontextem organizace** se myslí filozofie managementu, jež je dobře rozpoznatelná v zásadách, pravidlech, cílech organizace a v chování samotných manažerů. Zahrnuje také využití a řízení lidských zdrojů. Jak vnímají zaměstnanci tuto filozofii managementu, je rozhodující pro příznivé klima organizace. Příznivé klima se v tomto kontextu uvádí jako stav, kdy praktikující manažerské techniky, cíle a aspirace zaměstnanců odpovídají celkové ideji organizace. Tento činitel ze zmíněných pěti činitelů nejvíce ovlivňuje klima organizace.

**Organizační struktura** je rámec nadřízených a podřízených vztahů v organizaci (kdo má nad kým kontrolu a kdo je za co zodpovědný). Jedná se tedy o formální vztahy na pracovišti. Organizační struktura vedena managementem je rozhodující pro organizační klima. Kvalita klimatu organizace totiž závisí na tom, jakou má organizace strukturu. Na managementu pak závisí podoba struktury (rozhoduje o tom, zda bude mít struktura podobu decentralizovanou či centralizovanou).

**Procesy/vztahy mezi nadřízenými a podřízenými** jsou pojímány jako procesy komunikace, motivace, rozhodování a styl vedení. Vztahy mezi nadřízenými a podřízenými nejsou pouze na interpersonální rovině, ale reprezentují vztahy mezi organizací a jejími zaměstnanci. Vedení při komunikaci s podřízenými a jejich motivací by mělo vzít v potaz důsledky jejich rozhodování, které může mít dopad na klima organizace.



**Fyzickým prostředím** jsou míněny vnější podmínky prostředí, prostor a hmatatelné předměty, jež obklopují člena organizace při výkonu práce. Konkrétněji například dekorace, velikost kanceláře, ale i město a jeho podnebí, ve kterém se organizace nachází. Jedním z nejvíce ovlivňujících nehmataelných činitelů je hluk, který, pokud je nad normou, může mít velmi negativní vliv na pracujícího jedince.

**Systém hodnot a norem** je obsahem organizační kultury. Díky organizační kultuře drží organizace pohromadě. Jsou to sdílené názory členů organizace na hodnoty, myšlenky a důvěru v organizaci. Autoři (srov. Farokhi & Murty, 2014, s. 77–78; Adeoye, Kolawole, Elegunde & Jongbo, 2011, s. 39–41) dodávají, že bylo hojně zkoumané, jak styly managementu ovlivňují klima organizace, ale vlivu kultury na klima organizace nebylo věnováno tolik pozornosti.

Můžeme vidět, že činitelů je mnoho a je velmi obtížné určit, který nejvíce ovlivňuje klima organizace. Není však v kompetencích bakalářské práce zkoumat všechny zde uvedené. Ve výčtech se mnozí činitelé opakovaly, nejčastěji vliv managementu a jeho stylů, a proto je management zkoumán blíže. Dále se autoři shodují na vlivu kultury, a to přesněji organizační kultury na klima organizace. Mnohé shody lze určit i u fyzického prostředí, avšak tento faktor není zcela andragogickým činitelem. Působnost andragogiky je především na sociální a psychologické rovině, nikoli v materiálních podmínkách organizace. Nebude mu tedy v této práci věnována pozornost.

### 1.3 Kultura

Kultura je jeden z důležitých činitelů, kteří ovlivňují klima organizace. Pro pochopení její důležitosti a rozsahu působení je nutné nejprve vysvětlení samotného termínu, původ slova kultura a jeho prvotní význam. Dále bude termín vysvětlen v kontextu různých vědních oborů.

Významy jednoho slova se sice mohou lišit, ale shodují se v jeho původu. Slovo kultura vzniklo z latinského slova colere, které označuje obydlování či kultivování (Soukup, 2015, s. 28). Později se colere přeměnilo na agri cultura, což znamená obdělávání zemědělské půdy. Významu, který akceptujeme dnes, však nabylo až díky Cicerovi. Použil jej ve svém díle a dal mu zcela nový filozofický obsah (Maříková, Petrušek & Vodáková a kol., 1996, s. 547).

S termínem kultura se dříve bylo možné setkat v oblasti kulturní antropologie, kde vyplývá z pozorování různých skupin lidí a interpretování vypořádaného chování. Jeho význam ovlivnila také psychologie a sociologie. Jelikož je pojem kultura mezioborovým pojmem, je těžké se shodnout na jedné definici. Obecně platí, že je to abstraktní koncept, jež zahrnuje, mimo jiné, hodnoty, názory, kulturní vzory, normy a postoje, které se v dané skupině předávají z generace na generaci a jsou pro ni tak specifické (Lukášová & Nový a kol., 2004, s. 17). Mezioborovost pojmu znamená, že ve specifických oborech nabývá rozličných významů. Jelikož se bakalářská práce zabývá andragogickým tématem, je teoretické východisko velice blízké psychologii a je tudíž vhodné využití psychologického výkladu pojmu. Podle něj je kultura nevrozená, je předávána výhradně učením, projevuje se užíváním stejných symbolů či komunikací, zahrnuje pravidla, mravy i způsob interakce uvnitř skupiny (Hartl & Hartlová, 2015 s. 282). Kultura je dynamická a stále se vyvíjí (Brooks, 2003, s. 219). Jiná definice zní: *„Jednotlivá kultura je specifický způsob života určité vymezené skupiny nebo*

společnosti lidí. Ten je dán vzorci chování členů společnosti, tj. zjevnými postupy chování a jednání, které může vnější pozorovatel sledovat. Tyto vzorce chování vedou k očekávání a přesvědčení, které opět vytvářejí další vzorce chování. Obojí činnost – mentální i zjevnou lze považovat za kulturu“ (Lawles, 1996, s. 39). Brooks (2003, s. 216–219) říká, že projevem kultury mimo jiné je, že jedna skupina lidí se může chovat, myslet, anebo dokonce i vypadat jinak než druhá skupina lidí. Další rozdílnost se pak může projevit v názorech, hodnotách a rozdílným pohledem na svět.

Z toho plyne, že kultura není vrozená, jedinec ji nabývá v průběhu života a neustále se mění. Je závislá na skupině či společnosti, do které jedinec patří. Patrná je provázanost s organizací, kterou můžeme pojímat jako společnost, či skupinu lidí, kteří na sebe navzájem díky neustálým interakcím působí. Tento fakt potvrzuje i Brooks (2003, s. 218–217), když píše, že kultura existuje na mnoha úrovních, to jest, že rozdílnou kulturu mohou mít jednotlivé národy, ale také například jednotlivé organizace v rámci jednoho národa. Souvislosti jsou mezi kulturou dané země a zde vzniklými organizacemi.

### **1.3.1 Organizační kultura**

Jelikož se práce nezabývá kulturou obecně, nýbrž kulturou v kontextu organizace, pozornost je zaměřena především na termín organizační kultura, jeho obsah a definice. Práce mimo jiné formuluje vliv a míru sdílení organizační kultury na samotnou organizaci, a na závěr uvádí funkce organizační kultury.

Dle Brookse (2003, s. 235) „pojem firemní kultury musí být chápán jako nezbytně důležitý k pochopení organizace a všech činností a procesů odehrávajících se uvnitř organizace a v souvislosti s organizací.“

Organizační kulturou je podle psychologického slovníku (Hartl & Hartlová, 2015, s. 283) označován: „soubor hodnot, norem a postojů společné ve firmě či organizaci sdílených, kt. vytvoří nepsaná pravidla chování zaměstnanců firmy“. Jiní autoři chápou tento termín podobně. Obecně je pojímán jako soubor hodnot, postojů, norem chování, který je sdílen v rámci jedné organizace, a projevuje se jak v myšlení, cítění či chování členů organizace, tak ve výtvorech (srov. Lukášová & Nový a kol., 2004, s. 22; Armstrong, 1999, s. 357–360). Obsah organizační kultury není exaktně popisovaný a není nikde uvedeno, jak se v dané organizaci chovat. Přesto však existuje a ovlivňuje způsoby provádění práce (Armstrong, 1999, s. 357).

Organizační kultura není neměnná, podléhá změnám jak vnějším, plynoucím z vnějšího prostředí organizace (například vlivem politických změn), tak vnitřním, které mohou nastat například změnou stylu vedení. Nováčci se o této kultuře dozvídají procesem „zespolečenštění“, ke kterému patří školení či mentoring (Brooks, 2003, s. 218).

Organizační kultura plní funkci integračního činitele. Pokud je ovšem slabá, rozkládá se na subkultury. (Lukášová & Nový a kol., 2004, s. 32–33). Fakt, že v kultuře organizace existují subkultury, nemusí vždy znamenat, že samotná organizace není integrovaná (Pfeifer & Umlaufová, 1993, s. 25–26). Armstrong (1999, s. 363) hovoří o faktu, že je možné, aby v organizaci existovala pouze jediná všemi sdílená organizační kultura, ale ve většině případů se organizační kultura dělí na subkultury. Možnou hrozbou tohoto dělení může být neslučitelnost jednotlivých subkultur a konflikty mezi nimi. V jiné literatuře se hovoří o tom, že organizační kultura je strukturovaná, ale i při svém dělení by vždy měla být součástí kultur vyšších řádů (Pfeifer & Umlaufová, 1993, s. 25–26).

Zda se organizační kultura rozpadne, závisí mimo jiné na síle organizační kultury, jež rozumíme jako míru sdílení obsahu organizační kultury, tj. hodnot, norem, chování atd. Pokud je míra sdílení slabá, je

i organizační kultura slabá a jedinci se tak v organizaci řídí vlastními hodnotami a normami (Lukášová & Nový a kol., 2004, s. 32–33). Silná organizační kultura je členy organizace výrazněji přijímána, což vede k dosažení cílů organizace (Armstrong, 1999, s. 363).

Organizační kultura zastává důležité funkce v organizaci, jež se dělí na vnitřní a vnější. Mezi vnitřní patří integrace uvnitř organizace a průbojnost strategie firmy. Vnější funkci zastává adaptace firmy na okolní prostředí a její image (Pfeifer & Umlaufová, 1993, s. 33). *„Kultura může působit ve prospěch organizace tím, že vytvoří prostředí, které přispívá ke zlepšení výkonu a napomáhá řízení změny. Může však působit i v neprospěch organizace tím, že vytvoří bariéry bránící dosažení cílů podnikových strategií“* (Armstrong, 1999, s. 357).

Obsah organizační kultury tvoří hodnoty, postoje, normy chování a výtvořiny členů organizace. Organizační kultura se projevuje v každém jednání, které jedinec v rámci organizace realizuje. Je zřejmé, že má značný vliv na fungování organizace a zastává důležité funkce. Obecně platí, že silná organizační kultura má lepší vliv na organizaci než slabá. Dalším důležitým poznatkem je fakt, že existence subkultur nemusí mít vždy negativní dopad na organizaci. Aby se tak nestalo, měly by být subkultury podřízené vyšší organizační kultuře a neměly by být ve vzájemném rozporu.

### **1.3.2 Vztah mezi klimatem organizace a organizační kulturou**

Téměř v každé publikaci, která se zabývá organizační kulturou, najdeme zmínku o organizačním klimatu a naopak. Jak organizační kultura, tak klima organizace se vyskytují zároveň v každé organizaci. Někteří autoři je striktně vymezují, jiní zkoumají jejich propojení. V této podkapitole jsou uvedeny oba dva pohledy.

Uvedené pojmy od sebe nelze striktně oddělit, souvislosti mezi nimi se staly častými podměty k debatám (Adeoye, Kolawole, Elegunde & Jongbo, 2011, s. 37). Organizační kultura je členy organizace vnímána v podobě klimatu organizace. Přesněji podnikové klima se týká toho, jak lidé vnímají kulturu organizace (firmy), do které patří (Armstrong, 1999, s. 358–361). Podoba organizační kultury má velký vliv na klima organizace. Dle typu hodnot, které organizace zastává vůči zaměstnancům, je ovlivněno klima a jeho atmosféra (Adeoye, Kolawole, Elegunde & Jongbo, 2011, s. 41). Kultura hraje důležitou roli při utváření klimatu organizace. Klima se vytváří v momentě, kdy se setkávají kultura organizace a procesy vnímání a poznávání jejích zaměstnanců (Grecmanová, 2008, s. 27).

Mnozí autoři se naopak zaměřují na rozdílnosti v těchto dvou pojmech, například Armstrong (1999, s. 360) píše, že *„Podnikové klima je užší pojem než organizační kultura a je možné jej snadněji posoudit“*. Další rozdíl může být v zaměření. Klima organizace je zacílené na její členy a vnímání daného prostředí, kdežto organizační kultura se spíše zaměřuje na hodnoty než na vnímání postupů a procedur (Ashkanasy, Wilderom & Peterson, 2011, s. 4). *„Zatímco podniková kultura popisuje vlastnosti firmy, podnikové klima vypovídá o tom, co si o firmě myslí její zaměstnanci“* (Dědina & Cejthamr, 2005, s. 269). Klima organizace může její kulturu buď podpořit, nebo omezit (Grecmanová, 2008, s. 27).

Můžeme konstatovat, že propojení mezi těmito termíny existuje. Navzájem se ovlivňují a je možné je zkoumat z obou pohledů. Bakalářská práce se však zaměřuje pouze na činitele, které ovlivňují organizaci. Organizační kultura bude pojímána jako onen činitel a v dotazníkovém šetření bude zjišťován její vliv na klima organizace.

## 1.4 Management

Jako vždy při setkání s novým termínem, je nutné se nejprve seznámit se samotným pojmem, bez jeho vymezení by nemuselo dojít ke správnému chápání celku. Nejprve bude uveden původ slova a následně několik definic, kterými bude termín vysvětlen. Představeny budou funkce managementu a jeho význam pro organizaci.

Sledovaný pojem vznikl z latinského slova „manus,“ které znamená ruka. Management je anglický termín, jehož význam je překládán jako vedení, řízení či ovládání (Cimbálníková, 2009, s. 9). V definici od Vodáčka a Vodáčkové (2001, s. 15) je uvedeno: *„Anglickému pojmu „management“ nejlépe terminologicky odpovídá české slovo „řízení“. Obvykle se při tom myslí na řízení podnikové, a to ve smyslu cílově orientovaného zvládnutí celku i jednotlivých funkcionálních činností firmy (např. prodejní, vědeckovýzkumná, výrobní, vývojová, finanční a další aktivita)“*. V literatuře se jen málokdy setkáme s českým překladem slova management.

Management je široký pojem, který může být vysvětlen z několika úhlů pohledu. Můžeme ho pojímat jako skupinu lidí, kteří řídí a odpovídají za chod organizace či jako vědu se všemi jejími specifiky, jako je vymezený předmět studia či výzkum. V práci však bude pojem management používán jako proces řízení organizace a jako specifické funkce, které k tomuto řízení spějí (srov. Průcha & Veteška, 2014, s. 176; Vodáček & Vodáčková, 2001, s. 15–16). Cejthamr a Dědina (2010, s. 17–18) pojímají management jako umění, jehož pomocí manažeři dosahují toho, co je zrovna třeba a celkově vedou organizaci k jejím vytyčeným cílům. Je to: *„Proces tvorby a udržování prostředí, ve kterých jednotliví pracovníci pracují společně ve skupinách a účinně dosahují vytyčených/společných cílů organizace“* (Průcha & Veteška, 2014, s. 176). Management představuje celý soubor specifických funkcí a procesů v řízení organizace. Mezi tyto funkce patří zejména organizování, plánování,

personalistika, vedení a kontrola (Průcha & Veteška, 2014, s. 176). Asi nejvýstižnější definici uvádí Vodáček a Vodáčková (2001, s. 16), dle nich lze *„pod pojmem management chápat ucelený soubor ověřených přístupů, názorů, zkušeností, doporučení a metod, které vedoucí pracovníci („manažeri“) užívají k zvládnutí specifických činností („manažerských funkcí“), jež jsou nezbytné k dosažení soustavy cílů organizace“*. *„prvotním posláním manažera je udržování žádoucího prostředí, tvorba podmínek pro výkon práce jednotlivců tak, aby jejich úsilí mohlo být optimálně zaměřeno na dosažení skupinového cíle dané organizace“* (Cejthamr & Dědina, 2005, s. 21).

Můžeme tedy shrnout, že management se dá přeložit jako podnikové řízení, jehož hlavní prioritou je směřování a dosahování vytyčených cílů organizace. Toto řízení spolu s dalšími funkcemi jako je organizování, plánování, vedení či personalistika, provádí manažer.

*„Management je, byť nevědomě nebo s úmyslně měněným názvem, aplikován ve všech organizacích bez ohledu na jejich velikost, poslání nebo obor činnosti“* (Cejthamr & Dědina, 2005, s. 21). V současné době se bez managementu neobejde žádná větší organizace (Cimbálníková, 2009, s. 9). *„Management podniku zodpovídá kromě jiného i za vytváření prostředí, ve kterém jsou lidé motivováni pracovat ochotně a efektivně“* (Cejthamr & Dědina, 2005, s. 269).

Je tedy jasné, že management má důležitou funkci ve fungování organizace, zejména proto, že zajišťuje dosahování cílů organizace. Jde ale také o vedení lidí, jejich motivování, protože jedině pokud zaměstnanci odvádějí dobrou práci, může organizace dosahovat svých cílů.



### 1.4.1 Management a klima organizace

V této podkapitole bude vysvětleno propojení klimatu organizace s managementem. Zejména pak bude pozornost zaměřena na to, jak management ovlivňuje klima organizace.

Nakonečný (2005, s. 107) uvádí, že jedním z činitelů, který ovlivňuje klima organizace je styl řízení organizace neboli management. „*Manažéři, zejména vrcholoví, vytvářejí podnikové klima*“ (Koontz & Weihrich, 1993, s. 322). Organizační klima je považováno za důležitý faktor ve fungování organizace. Z tohoto důvodu by s ním měl být manažer dobře obeznámen. Zavedením příznivého klimatu může manažer ovlivňovat pracovníky organizace a nasměrovat je k dosahování cílů výkonnosti organizace. Příznivé klima totiž vede k uspokojování potřeb zaměstnanců a tím přispívá k jejich motivaci, ta se poté projevuje v jejich pracovním výkonu. (Adeoye, Kolawole, Elegunde & Jongbo, 2011, s. 37). Management hraje důležitou roli v utváření klimatu organizace stanovováním cílů organizace, organizační struktury, vzorců komunikace, procesu rozhodování a také vytvářením hodnot a norem organizace. Management může ovlivňovat změny v klimatu prostřednictvím různých nástrojů v každém z uvedených komponentů. (Farokhi & Murty, 2014, s. 79). Tvrzení obsahuje i jiná literatura, která uvádí, že rozdílné kroky managementu vedou k rozdílnému organizačnímu klimatu (Shrivastava, 2005, s. 43). Nicméně management by měl být iniciativní ve vylepšování vztahů mezi podřízenými a nadřízenými a organizačním klimatem. Role manažera ve vytváření příznivého klimatu je tedy akčně orientovaná, zatímco role zaměstnance je jedna z reakcí na tuto akci. (Farokhi & Murty, 2014, s. 79).

Ze shrnutí vyplývá, že management přímo a aktivně ovlivňuje klima organizace. Děje se tak prostřednictvím cíle organizace, komunikací či

organizační strukturou. Management může také klima měnit a nejvhodnější je pro celkový prospěch organizace zavedení příznivého klimatu.

#### 1.4.2 Manažerské styly řízení

Interakce mezi managementem a podřízenými probíhá prostřednictvím řízení, to obsahuje zadávání úkolů, hodnocení a kontrolu. Na základě porovnání manažerských stylů řízení s podobou příznivého klimatu bude ukázáno, že některé styly mohou více či méně přispívat ke vzniku příznivého klimatu.

Jak již bylo vysvětleno výše, slovo management můžeme přeložit jako řízení či vedení. Různí autoři (srov. Vodáček a Vodáčková, 2001; Cimbálníková, 2009; Průcha & Veteška, 2014; Bělohlávek, 1994; Armstrong, 1999) ho překládají různě, a proto budou slova vedení a řízení v této kapitole pojímány jako synonyma. Na úvod budou uvedeny definice stylů vedení a řízení a dále pak tři typy stylů vedení a řízení podle různých autorů. Ty budou nadále porovnány, kritériem bude jejich vliv na příznivé klima organizace.

*„Stylem vedení nazýváme způsob, jakým vedoucí přistupuje k ovlivňování a motivování pracovníků. Styl vedení je chování vedoucího, které může být pro pracovníky stimulační nebo nikoliv“* (Cimbálníková, 2009, s. 96). *„Styl řízení charakterizuje způsob, jakým manažeři jednají, aby prostřednictvím lidí dosáhli žádoucích výsledků. Týká se to chování manažerů jako vedoucích týmů a toho, jak uplatňují své pravomoci“* (Armstrong, 1999, s. 361). *„Manažer musí mít schopnost vést lidi. Musí vědět, které lidské faktory ovlivňují dosažení požadovaných výsledků“* (Cimbálníková, 2009, s. 87).

Nejčastěji uváděná teorie vedení se zaměřuje na tři hlavní styly chování vedoucího (manažera) vůči skupině. Patří sem (srov. Cimbálníková, 2009, s. 97; Mikuláščík, 2007, s. 195; Vodáček & Vodáčková, 2001, s. 180):

### **Autoritativní styl**

Moc a veškeré rozhodování je v rukou manažera. Manažer motivuje spíše silou a využívá k tomu svou autoritu. Výhodou je dosahování stabilního, většinou vysokého, výkonu, malé náročnosti na čas a přehledný systém plnění úkolů. Nevýhodou však je jednosměrná komunikace, která probíhá vertikálně směrem dolů, nejčastěji prostřednictvím příkazů. Mezi další nevýhody patří potlačení iniciativy a seberealizace jednotlivců.

### **Demokratický styl**

Důležitou roli hraje autorita manažera, ovšem na významu nabývá i názor podřízených. Úkoly jsou rozdělovány na základě participativního kolektivního rozhodování, výsledné slovo má však vždy manažer. Mezi výhody patří dvousměrná komunikace a silná motivace. Naopak nevýhodou je větší časová náročnost, která plyne ze společného rozhodování a diskuzí.

### **Liberální styl (laissez-faire)**

Uvedený styl se může překládat jako volný styl či volný průběh. Spočívá ve volnosti způsobu práce, řízení je ponecháno na podřízených a skupina si tak sama rozděluje úkoly a řídí jejich postup. Manažer hraje roli informátora, a podporovatele, zasahuje tehdy, pokud se naskytne překážka, kterou podřízení nedokáží odstranit. Výhoda je v možnosti seberozvoje, tvořivosti, iniciativy podřízených. Komunikace probíhá horizontálně, tedy spíše mezi spolupracovníky. Nevýhodou může být dezorganizace plynoucí z nepřítomnosti manažera.

Dále je uvedeno podrobnější dělení stylů vedení (srov. Bělohlávek, 1994, s. 133; Mikuláščík, 2007, s. 200):

### **Direktivní vedení**

Podřízeným je přesně dán návod, co a jak mají dělat. Díky tomu je úroveň výkonu stabilní

### **Podporující vedení**

Jak název napovídá, tento styl je zaměřen na podporu pracovníků. Důležitou hodnotou je spokojenost podřízených a uspokojování jejich potřeb. Důraz je kladen na spravedlnost a udržování přátelských vztahů na pracovišti.

### **Participativní vedení**

Vedení se projevuje zvláště při rozhodování. Při řešení problémů jsou možnosti konzultovány s pracovníky a jejich nápady jsou brány v zřetel.

### **Vedení zaměřené na výkon**

Výkon je v tomto kontextu brán jako využití maximálních možností pracovníků. Proto jsou podporováni a motivováni k co největší akumulaci sil, a to pomocí podněcujících úkolů. Požaduje se vysoká úroveň práce.

Jako poslední bude uvedeno dělení manažerských stylů řízení podle Plamínka (2011, s. 106–107). Podle svých zkušeností z praxe přetransformoval známou manažerskou mřížku (the managerial grid – R. J. Blake a J. S. Mouton, 1964). Novou mřížku rozdělil na čtyři póly, podle toho, jak je zaměřeno samotné řízení. Dává důraz buď na lidi, výsledky, procesy anebo na samotného manažera. Výsledné styly řízení leží mezi dvěma póly. Patří sem:

### **Direktivní řízení**

Důraz je kladen na manažera a na dosahování výsledků. Hlavní slovo při rozhodování patří manažerovi, přičemž klíčovými kritérii jsou plnění úkolů a respekt vůči autoritě manažera. Plamínek dodává, že tento styl je běžný ve většině českých podniků, zejména pak ve státních institucích. (srov. Plamínek, 2011, s. 106–107; Cimbálníková, 2009, s. 98)

### **Liberalní řízení**

Klade důraz na lidi a na procesy. Manažer používající tento styl řízení bývá zprvu velmi oblíbený, ovšem po jisté době oblíbenost pomine na základě nízkých výsledků jeho práce. Podřízeným jsou dána téměř veškerá práva a odpovědnosti. S takovým řízením se můžeme setkat v neziskovém sektoru.

Jelikož je velmi neefektivní a nevede k cílům organizace, nemůže dlouhodobě fungovat v byznysu (Plamínek, 2011, s. 106–107). Bělohlávek (1994, s. 126) upozorňuje, že i když bylo v minulosti považováno za nejméně efektivní řízení, může nastat situace, pro niž bude liberální styl řízení nejvhodnější.

### **Formální řízení**

Je zaměřeno na manažera a na procesy. Manažer příliš lpí na procesních formalitách a snaží se svou osobu co nejvíce ochránit před problémy. Může být vyhovující pro úřední sféru, velkou nevýhodou ale je potlačování kreativity a vysoká byrokracie.

### **Týmové řízení**

Jak název napovídá, týmové řízení se orientuje na tým neboli lidi v něm, zároveň klade velký důraz na výsledky práce. Role manažera spočívá v koordinaci úsilí podřízených, těm je dána dostatečná volnost. V České republice se s tímto stylem setkáme jen zřídka (Plamínek, 2011, s. 106). Vede k vysoké motivovanosti lidí, kteří zdárně směřují své úsilí k vytyčenému cíli (Cimbálníková, 2009, s. 98). Uvedený styl byl považován za nejideálnější z uvedených pěti, nyní však víme, že použití stylu závisí na situaci, nelze tedy říci, že je univerzálně ideálním typem (Bělohlávek, 1994, s. 126).

### **Rutinní řízení**

Je zvláštní styl, který se nepřiklání ani k jednomu pólu. Uprostřed mřížky zůstává proto, že klade vysoký důraz na opatrnost a reaktivnost. Hlavním cílem manažera je vyhýbat se problémům a uplatňovat řízení jen tehdy, pokud je to nutné (Plamínek, 2011, s. 106–107).

Dále budou srovnány uvedené tři dělení stylů řízení s modely příznivého klimatu organizace. Příznivé klima bylo popsáno v kapitole 1. 1 a můžeme ho charakterizovat jako to, které je vlídné k zaměstnancům. Znamená to, že jsou uspokojovány individuální potřeby zaměstnanců, jsou motivováni, je jim dána možnost se rozvíjet, oceňována je v něm aktivita

zaměstnanců a jejich názor je vítán, na pracovišti panuje spravedlnost, rovnost, volnost a vztahy se vyznačují přátelstvím.

Podle tohoto výčtu je zřejmé, že k příznivému klimatu nepřispívá formální, direktivní ani rutinní řízení z Plamínkova (2011, s. 106–107) dělení. Z ostatních dvou dělení (srov. Bělohlávek, 1994, s. 133; Mikuláščík, 2007, s. 200; Cimbálníková, 2009, s. 97; Mikuláščík, 2007, s. 195; Vodáček & Vodáčková, 2001, s. 180) pak nevyhovují autoritativní styl a direktivní vedení. Naopak nejvíce vyhovujícími jsou demokratický styl, podporující vedení, participativní vedení, týmové řízení či vedení zaměřené na výkon. Styly na pomezí, které ne zcela vyhovují obrazu příznivého klimatu, ale v určitých situacích by k němu mohly přispívat, jsou liberální řízení a liberální styl. Zdánlivě tyto dva styly mohou být také nevyhovující, ale je v nich uplatňována volnost, aktivita, přátelské vztahy a názor jednotlivců je brán v potaz. Zmíněné pozitivní charakteristiky však nepůsobí jenom sami za sebe, ale dostávají se do kombinací s dalšími činiteli jako je nezáměr o podřízené, přílišná volnost vedoucí k dezorganizaci či velký tlak na podřízené, které mohou působit na zaměstnance nepříznivě.

## 2 Výzkumná část

### 2.1 Cíle výzkumné části

Cílem výzkumné části je charakterizovat vnímání klimatu organizace pracovníky s ohledem na kulturu organizace a management. Vychází ze získaných poznatků na základě výše zmíněné teoretické části. Přesněji bude zkoumáno, zda panuje ve firmě příznivé klima, zda je organizační kultura rozdělena do subkultur či zda je celistvá. Management bude probádán skrze styly manažerského chování, které byly popsány podle Plamínka (2011, s. 106–107), Bělohávka (1994, s. 126) a Cimbálníkové (2009, s. 98).

Příznivé klima je vymezeno jako klima vlídné vůči zaměstnancům. Znamená to, že jsou uspokojovány individuální potřeby zaměstnanců, jsou motivováni, je jim dána možnost se rozvíjet, oceňována je v něm aktivita zaměstnanců a jejich názor je vítán. Na pracovišti panuje spravedlnost, rovnost, volnost a vztahy se vyznačují přátelstvím. (srov. Řezáč, 1998, s. 121, 124; Adeoye, Kolawole, Elegunde & Jongbo, 2011, s. 42–43; Farokhi & Murty, 2014, s. 79). Tyto charakteristiky byly převedeny do otázek a na základě jejich vyhodnocení bylo rozhodnuto o příznivosti klimatu ve firmě.

Z teoretické části vyplynula skutečnost provázání organizační kultury s klimatem organizace. Cílem výzkumu je potvrdit tuto provázanost. Ta bude potvrzena, jestliže bude klima vnímáno pracovníky firmy ve stejných procentuálních hodnotách jako kultura organizace.

V rámci provázanosti managementu a klimatu organizace se teoretická část věnuje stylům manažerského řízení. Tyto styly budou zkoumány pomocí otázek v dotazníkovém šetření. Z teorie vyplývá, že direktivní neboli autoritativní styly vedení nepřispívají k příznivému klimatu.

Ovlivňování managementu a organizační kultury se projeví ve vnímání klimatu organizace. Pokud bude alespoň jeden činitel v negativním znění, ovlivní to klima, které bude také negativní. Bude-li však ve firmě sdílená organizační kultura a styl manažerského řízení bude vhodně zvolen, klima organizace tím bude pozitivně ovlivněno.

## **2.2 Výzkumné problémy a formulace výzkumných předpokladů**

Na základě studia odborných publikací, např.: Řezáč (1998), Farokhi a Murty (2014), Pfeifer (1993), Adeoye, Kolawole, Elegunde a Jongbo (2011), Grecmanová (2008), Hawamdeh (2007), Pfeifer a Umlaufová (1993), Armstrong (1999), Nakonečný (2005), Koontz a Weihrich, (1993), Shrivastava (2005), Plamínek (2011), na základě toho, jak si zkoumaná firma definovala svou kulturu organizace a na základě vlastních úvah v souladu s teoretickou částí byly stanoveny následující výzkumné problémy a z nich vycházející výzkumné předpoklady.

### **Výzkumné problémy**

V závorce za výzkumnými problémy (P) je uvedeno, kterým otázkám tyto okruhy odpovídají v dotazníku.

**P<sub>1</sub>**: Je klima v organizaci příznivé? (otázky č. 1–11)

**P<sub>2</sub>**: Je organizační kultura firmy sdílená nebo rozdělena do subkultur? (otázky č. 15–23)

**P<sub>3</sub>**: Jaký styl manažerského vedení je ve firmě uplatňován? (otázky č. 12–14)



## **Výzkumné předpoklady**

Výzkumné předpoklady slouží k formulaci problematiky výzkumu a týkají se definovaných výzkumných problémů. Výzkumné předpoklady jsou formulovány jako tvrzení, na které mají odpovědět výsledky výzkumu (Nowak, 1975, s. 42–43).

VP1: Alespoň 60 % zaměstnanců firmy vnímá klima organizace jako příznivé.

VP2: Alespoň 50 % zaměstnanců se ve firmě cítí dobře.

VP3: Nejméně 50 % zaměstnanců zažívá na pracovišti přátelské vztahy.

VP4: Alespoň 60 % zaměstnanců vnímá kulturu firmy jako sdílenou.

VP5: Alespoň 70 % zaměstnanců zná hodnoty firmy.

VP6: Alespoň 70 % zaměstnanců zná normy firmy.

VP7: Nejméně 50 % zaměstnanců se ztotožňuje s hodnotami firmy.

VP8: Nejméně 50 % zaměstnanců se ztotožňuje s normami firmy.

VP9: Alespoň 60 % zaměstnanců je spokojeno s chováním vedoucího firmy vůči podřízeným.

VP10: Nejvíce zaměstnanců se domnívá, že vedoucí firmy klade velký důraz na výsledky a zároveň se zajímá o podřízené.

VP11: Nejvýše 50 % zaměstnanců si myslí, že vedoucí firmy je velmi autoritativní.

VP12: Nejvýše 50 % zaměstnanců pociťuje k vedoucímu firmy velký respekt.

## 2.3 Metodika výzkumu

Metodikou se dle Reichela (2009, s. 27) rozumí konkrétní návod pro použití konkrétního výzkumného nástroje. Pro kvantitativní výzkum jsou zdrojem dat především empirická data, která jsou získávána pomocí metod sběru dat. Metoda sběru dat je výzkumná metoda, jež stanovuje obecný postup, kterým se realizuje sběr dat (Chráška & Kočvarová, 2015, s. 7). Patří sem mimo jiné dotazník, standardizovaný rozhovor nebo kvantitativní obsahová analýza dokumentů (Kubátová, 2013, s. 37).

### 2.3.1 Dotazník

Výzkumným nástrojem byl zvolen dotazník (viz příloha 1). Dotazník je ekonomicky nenáročný a rychlý, a proto se řadí k nejpoužívanější metodě sběru dat. Mezi jeho další výhody patří možnost méně náročného získání dat od většího počtu respondentů (srov. Chráška & Kočvarová, 2015, s. 41; Disman, 2009, s. 141). Kubátová (2013, s. 39) doplňuje výhody dotazníku o zajištění relativně přesvědčivé anonymity.

Mezi nevýhody dotazníku patří složitost zjednodušení zkoumané reality. Toto zjednodušování znamená vytvořit adekvátní beletrii otázek, které budou odpovídat zkoumané realitě. Další nevýhodou je vysoká míra subjektivity. To znamená, že každý respondent může otázku pochopit jiným způsobem. Častým jevem je pak vylepšená sebe prezentace. (Chráška & Kočvarová, 2015, s. 41–42). Podle jiných publikací (srov. Kubátová, 2013, s. 39–40; Disman, 2009, s. 141) je největší nevýhodou dotazníku jeho nízká návratnost. Jednou z metod zvýšení návratnosti uvádí osobní sběr dotazníků. Aby bylo zamezeno nízké návratnosti, dotazníky použité pro účely bakalářské práce byly osobně vysbírány.

Při sestavování dotazníku bylo dbáno zásad, jež popsal Disman (2009, s. 143, 148–152) ve své publikaci. Jedna z těchto zásad se týká délky

dotazníku. Čím je dotazník delší, tím je návratnost nižší. Proto bylo zvoleno pouze 24 otázek. Další zásadou je provázanost otázek s výzkumnými předpoklady. Nelze v dotazníku obsáhnout otázky, které se netýkají samotného zkoumání. V souladu s touto zásadou byly vynechány úvodní otázky, které mají odlehčující funkci, ale pro tento výzkum jsou nepotřebné. Další častou chybou bývá formulování otázek, které se ptají na dvě různé věci najednou. Této zásady bylo při formulování otázek také dbáno. Disman (2009, s. 159) dále upozorňuje na to, že ke konci dotazníku je vhodné zařadit jinou zajímavější formu otázek z důvodu možné únavy respondenta. Konečná otázka č. 24 ve zkonstruovaném dotazníku má proto odlišnou podobu od zbývajících otázek.

Dotazník byl vytvořen na základě poznatků, které vyplynuly z teoretické části. Celkem bylo do dotazníku zahrnuto 24 uzavřených otázek. Na ně měli respondenti odpovídat formou šesti stupňové názorové škály. Ta byla podle povahy otázek zvolena následovně: zcela souhlasím, souhlasím, spíše souhlasím, spíše nesouhlasím, nesouhlasím a zcela nesouhlasím. Šest stupňů bylo zvoleno záměrně, za účelem odbourat tendenci uchylování se ke středu, který se vyskytuje při lichém počtu stupňů názorové škály (Kozel, 2006, s. 174). Díky škálování je možné zachytit kvalitativní jev v kvantitativní podobě (Rod, 2012, s. 7). Nejčastěji je používána verbální hodnotící škála, která byla použita i v tomto případě. Je to vhodná metoda zejména pro otázky, na které může být pro respondenta těžké či choulostivé odpovědět. (Kozel, 2006, s. 174). *“Používá se zejména ve vědách pracujících s tzv. měkkými daty, jako je např. psychologie nebo sociologie, ale i v ekonomii nebo politologii”* (Rod, 2012, s. 7). Doporučené rozmezí škál se pohybuje mezi 7–9 stupni, menší počet by mohl být nedostačující pro potřeby respondentů (Kozel, 2006, s. 174).

## 2.4 Prostředí výzkumu

Výzkum byl proveden v menší firmě, jejíž jméno zde nebude zmíněno z důvodů zachování ochrany soukromí. Tato firma se vyznačuje více než třináctiletou tradicí a působí v oblasti reklamy a tisku. Firma se prezentuje jako mladý a kreativní tým s empatickým a efektivním přístupem vůči požadavkům zákazníků, jejich uspokojení a potřeb. Skrze svá motta, týkající se zákazníků, ukazují opravdový entuziazmus *„chceme jít dál a překonat všechna Vaše očekávání“* *„Rosteme společně s našimi klienty. Jejich úspěch je i naším úspěchem“*. Dle těchto poznatků lze konstatovat, že firma je silně orientovaná na zákazníky.

Zároveň si však uvědomuje důležitost všech členů organizace od vedení až po brigádníky. Firma se snaží získat a udržet si ty nejlepší zaměstnance a efektivně řešit problémy klientů. Jejich cílem je, aby zaměstnanci dokázali uvolnit všechny svůj potenciál a přeměnit ho ve výkonnost a úspěch. Jsou si velmi dobře vědomi, že aby dosáhli těchto cílů, musí ve firmě panovat otevřená atmosféra, ve které má každý prostor pro vyjádření vlastního názoru. Jako klíčové předpoklady pro vznik takové atmosféry považují dobré vztahy, nadšení a kreativitu. Pro své zaměstnance mimo jiné každým rokem pořádají volnočasové aktivity, od čehož očekávají zvýšení míry spolupráce mezi nimi. Důraz je kladen také na týmovou práci. Podle jejich myšlenek se díky týmové práci zvyšuje potenciál jednotlivých zaměstnanců, jejich nápady, schopnosti a možnosti a eliminují se tak jejich slabé stránky. Dle slov zaměstnanců, zapojení všech členů týmu do firemních procesů vede k dosažení lepších výsledků při řešení komplexních úkolů. Jejich motto pro týmovou práci zní: *„více lidí toho více vidí, slyší a má více nápadů než jednotlivec“*.

Svoji firemní kulturu označují jako založenou na neformálnosti, otevřenosti, odpovědnosti a důvěře. Sami o sobě říkají, že se snaží se vši

vervou a úderností přicházet s novými řešeními, překonat vzniklé překážky a vyřešit dané problémy. Domnívají se, že jimi definovaná firemní kultura je základním stavebním kamenem pro budování firemního růstu a dosahování špičkových úspěchů. Sami o sobě tvrdí, že se snaží přitahovat šikovné lidi a umožňují jim plně rozvíjet svůj potenciál, jelikož osobní rozvoj a udržení správných lidí jsou nezbytné pro úspěšné fungování firmy.

Vzhledem k tomuto definování jejich hodnot firemní kultury bude velmi zajímavé porovnání skutečného stavu firemní kultury, která bude zkoumána pomocí dotazníku.

## **2.5 Výzkumný vzorek, průběh dotazníkového šetření a metody zpracování dat**

Vzhledem k velikosti firmy bylo možné provést dotazníkové šetření na všech pracovnících firmy. Nebyl tedy proveden výběr vzorku ze základní populace, ale výzkum byl aplikován na všechny její jednotky. Podle Dismana (2009, s. 92) redukovaný vzorek vede k pravděpodobnostnímu charakteru výzkumu, čemuž se tento výzkum vyvaruje kvůli možnosti zkoumání celého základního souboru. Celkový počet respondentů činil 19 zaměstnanců což je 100 % zaměstnanců firmy a návratnost dotazníků byla taktéž stoprocentní.

### **Průběh dotazníkového šetření**

Dotazníky byly zaslány emailem pověřené osobě ve zkoumané firmě a následně vytisknuté a rozdané pracovníkům firmy. Pracovníci, kteří nebyli přítomni, obdrželi dotazník prostřednictvím emailu. Úvodní seznámení a pokyny jsou obsažené v samotném dotazníku, a proto nebylo nutné provádět úvodní instruktáž. Aby byla návratnost co nejvyšší, dotazníky byly osobně vyzvednuty.

## **Metody zpracování dat**

Získaná data byla zapsána a vyhodnocena pomocí funkcí programu Microsoft Excel 2013 v souladu s Chráskou a Kočvarovou (2014, s. 85–86). Data v podobě procentuálního vyjádření byla zaokrouhlena vždy na jedno desetinné číslo. Vybrané výzkumné předpoklady byly vyhodnoceny pomocí souhrnného skóre pro každého zaměstnance, viz kapitoly 2.4.1. a 2.4.4. Kritéria posuzování pozitivnosti a negativnosti zkoumaných prvků byla nastavena mírně. Stalo se tak na základě vlastního uvážení. Procentuálním vyjádřením jsou kritéria nastavena následovně, 50 % je bráno jako neutrální, od 60 % je výsledek pozitivní, výjimku tvoří pouze VP<sub>11</sub> a VP<sub>12</sub>, zde je od 60 % výsledek pojmám naopak v negativním smyslu.

## 2.6 Výsledky výzkumu

### 2.6.1 Dokazování VP<sub>1</sub>

**VP<sub>1</sub>: Alespoň 60 % zaměstnanců firmy vnímá klima organizace jako příznivé**

Cílem výzkumného předpokladu bylo zjistit, zda zaměstnanci vnímají klima firmy jako příznivé. Tento předpoklad byl zkoumán na základě odpovědí na otázky č. 1–11 v dotazníku.

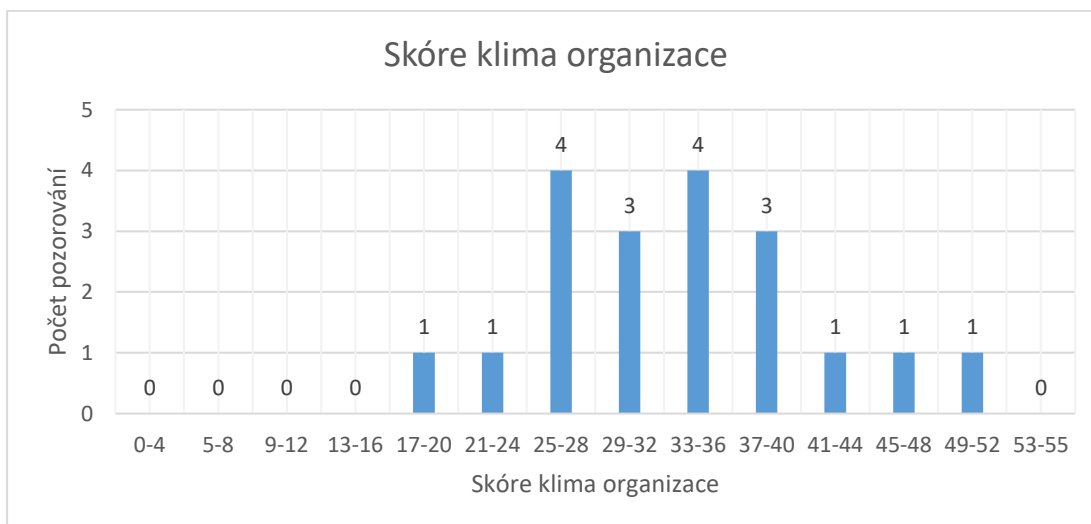
**Tabulka 1: Vyhodnocení otázek č. 1–11**

Skóre klima organizace	Počet respondentů
0–4	0
5–8	0
9–12	0
13–16	0
17–20	1
21–24	1
25–28	4
<b>29–32</b>	<b>3</b>
33–36	4
37–40	3
41–44	1
45–48	1
49–52	1
53–55	0
<b>Celkem</b>	<b>19</b>

Vyhodnocení bylo provedeno pomocí souhrnného skóre (dále budeme uvádět pouze jako skóre). Skóre bylo spočítáno z odpovědí na otázky č. 1–11 v dotazníku, jednotlivým možnostem byla udělena váha od 0 do 5. Skóre bylo vypočítáno podle jeho odpovědi pro každého zaměstnance. Následně sečteno, zapsáno do tabulky 1 a rozděleno po intervalech, které byly vypočítány podle vzorce  $0,08 \cdot R$  (Chráška & Kočvarová, 2014, s. 27). Nejvyšší možné skóre je 55 bodů. Podle povahy šesti bodové (0–5) názorové škály

bylo skóre rozděleno na dvě poloviny, kdy střed je vypočítán jako 27,5 bodů, tudíž jako střední hodnota bude bráno rozmezí 27 a 28 bodů. To znamená, že pro potřeby tohoto zkoumání je významné skóre, které je rovno a větší než 29 bodů. Tohoto skóre dosáhlo celkem 13 zaměstnanců, což činí 68,4 % z celku, a tudíž 68,4 % všech zaměstnanců vnímá klima organizace jako příznivé. Je možné konstatovat, že **VP<sub>1</sub>: Alespoň 60 % zaměstnanců firmy vnímá klima organizace jako příznivé, je potvrzen.**

Pro lepší přehlednost je VP<sub>1</sub> znázorněn v podobě grafu. Z grafického rozložení je zřejmé, že největší počet zaměstnanců leží blízko středu a pouze 3 zaměstnanci vnímají klima firmy velmi pozitivně. Naopak pouze 2 zaměstnanci klima firmy nevnímají jako příznivé.



**Graf 1: Vyhodnocení otázek č. 1–11**



## 2.6.2 Dokazování VP<sub>2</sub>

**VP<sub>2</sub>: Alespoň 50 % zaměstnanců se ve firmě cítí dobře.**

Cílem výzkumného předpokladu bylo zjistit, zda a jaké procento zaměstnanců se ve firmě cítí dobře, což je jedno z hlavních kritérií příznivého klimatu. Předpoklad byl dokázán na základě odpovědí na otázku č. 1 v dotazníku.

**Tabulka 2: Vyhodnocení otázky č. 1**

Ve firmě se cítím dobře.		
	Absolutní četnost	Relativní četnost (%)
Zcela souhlasím	4	21,1
Souhlasím	4	21,1
Spíše souhlasím	7	36,8
Spíše nesouhlasím	2	10,5
Nesouhlasím	2	10,5
Zcela nesouhlasím	0	0
<b>Celkem</b>	<b>19</b>	<b>100</b>

Součtem všech kladných odpovědí, které jsou: zcela souhlasím, souhlasím a spíše souhlasím z tabulky vyplývá, že 79 % zaměstnanců se ve firmě cítí dobře. Tím je **VP<sub>2</sub>: Alespoň 50 % zaměstnanců se ve firmě cítí dobře potvrzen**. Nejčastější odpovědí na tuto otázku byla odpověď spíše souhlasím. Celkem ji zvolilo 36,8 % zaměstnanců. Je zde zřejmá tendence uchylování se ke středu. Pouze 4 zaměstnanci se ve firmě necítí dobře.

### 2.6.3 Dokazování VP<sub>3</sub>

**VP<sub>3</sub>: Nejméně 50 % zaměstnanců zažívá na pracovišti přátelské vztahy.**

Cílem výzkumného předpokladu bylo zjistit, zda a kolik zaměstnanců firmy zažívá ve firmě přátelské vztahy a tím potvrdit, že přátelské vztahy přispívají k příznivému klimatu firmy. Předpoklad byl dokázán na základě odpovědí na otázku č. 8 v dotazníku.

**Tabulka 3: Vyhodnocení otázky č. 8**

Na pracovišti zažívám přátelské vztahy		
	Absolutní četnost	Relativní četnost (%)
Zcela souhlasím	7	36,8
Souhlasím	7	36,8
Spíše souhlasím	5	26,3
Spíše nesouhlasím	0	0
Nesouhlasím	0	0
Zcela nesouhlasím	0	0
<b>Celkem</b>	<b>19</b>	<b>100</b>

Součtem kladných odpovědí bylo zjištěno, že všichni zaměstnanci, tedy 100 %, zažívají na pracovišti přátelské vztahy. **VP<sub>3</sub>: Nejméně 50 % zaměstnanců zažívá na pracovišti přátelské vztahy, je potvrzen.** Nejvíce odpovědí, tedy celých 73,6 % se vyskytuje u nejpozitivnějších odpovědí, jež jsou zcela souhlasím a souhlasím.

#### 2.6.4 Dokazování VP<sub>4</sub>

**VP<sub>4</sub>: Alespoň 60 % zaměstnanců vnímá kulturu firmy jako sdílenou.**

Cílem výzkumného předpokladu bylo zjistit, zda je kultura firmy vnímaná zaměstnanci jako sdílená či jako rozdělena do subkultur. Tento předpoklad byl dokázán na základě odpovědí zaměstnanců na otázky č. 15–23 v dotazníku.

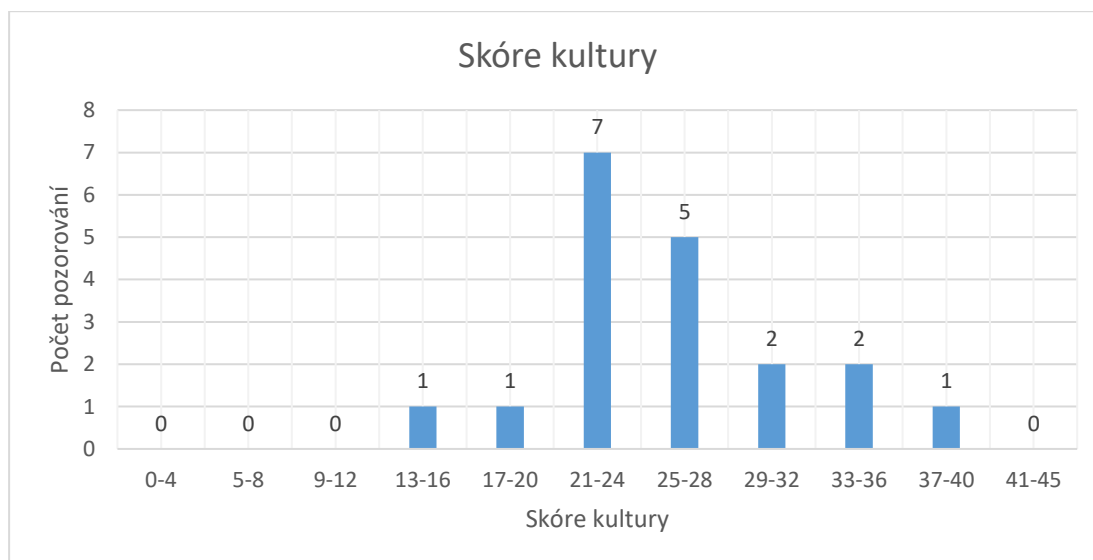
**Tabulka 4: Vyhodnocení otázek č. 15–23**

Skóre kultury	Počet respondentů
0–4	0
5–8	0
9–12	0
13–16	1
17–20	1
21–24	7
<b>25–28</b>	<b>5</b>
29–32	2
33–36	2
37–40	1
41–45	0
<b>Celkem</b>	<b>19</b>

Výzkumný předpoklad byl zpracován pomocí skóre, kdy nejvyšší možný počet bodů je 45. Skóre bylo spočítáno z odpovědí na otázky č. 15–23 v dotazníku, jednotlivým možnostem byla udělena váha od 0 do 5. Skóre bylo vypočítáno pro každého zaměstnance a zapsáno do tabulky 4. Intervaly byly vypočítány podle vzorce  $0,08 \cdot R$  (Chrásková & Kočvarová, 2014, s. 27). Podle povahy šesti bodové (0–5) názorové škály bylo skóre rozděleno na dvě poloviny, kdy střed je vypočítán jako 22,5 bodů, tudíž jako střední hodnota bude bráno rozmezí 22 a 23 bodů. Jako významné skóre pro potvrzení VP<sub>4</sub> bude bráno 24 a více bodů. Tohoto skóre dosáhlo celkem 12 zaměstnanců, to jest 63,2 % z celku. 63,2 % zaměstnanců tedy vnímá kulturu firmy jako

sdílenou. Z toho vyplývá, že **VP: Alespoň 60 % zaměstnanců vnímá kulturu firmy jako sdílenou, je potvrzena.**

Dále je přiložen graf, pro lepší orientaci ve výsledcích. Z grafu je patrné, že nejvíce zaměstnanců leží ve středu, to znamená, že nelze určit jejich stanovisko vůči sdílení firemní kultury. Je nutné podotknout, že skóre 24 bodů dosáhli 2 respondenti, tudíž jsou tito respondenti počítáni nikoli jako střed, nýbrž jako zástupci zaměstnanců, kteří vnímají kulturu jako sdílenou. Z toho plyne, že nejvíce zaměstnanců dosáhlo skóre v intervalu 24–28. Pouze 2 zaměstnanci nevnímají kulturu firmy jako sdílenou.



**Graf 2: Vyhodnocení otázek č. 15–23**

### 2.6.5 Dokazování VP<sub>5</sub>

**VP<sub>5</sub>: Alespoň 70 % zaměstnanců zná hodnoty firmy.**

Cílem výzkumného předpokladu bylo zjistit, zda a jaké procento zaměstnanců zná hodnoty firmy. Výzkumný předpoklad byl dokázán na základě odpovědí na otázku č. 15 v dotazníku.

**Tabulka 5: Vyhodnocení otázky č. 15**

<b>Znám hodnoty firmy.</b>		
	<b>Absolutní četnost</b>	<b>Relativní četnost (%)</b>
Zcela souhlasím	<b>4</b>	21,1
Souhlasím	<b>5</b>	26,3
Spíše souhlasím	<b>7</b>	36,8
Spíše nesouhlasím	<b>1</b>	5,3
Nesouhlasím	<b>2</b>	10,5
Zcela nesouhlasím	<b>0</b>	0
<b>Celkem</b>	<b>19</b>	<b>100</b>

Z tabulky vyplývá, že 84,2 % zaměstnanců zná hodnoty firmy.

**VP<sub>5</sub>: Alespoň 70 % zaměstnanců zná hodnoty firmy, je tímto potvrzen.**

Nejvíce respondentů preferuje odpověď spíše souhlasím, přesně tedy 36,8 %.

Je tady zřejmá tendence uchylovat se ke středu. Pouze 3 zaměstnanci uvedli, že neznají hodnoty firmy. Toto tvrzení bylo vypočítáno součtem odpovědí spíše nesouhlasím, nesouhlasím a zcela nesouhlasím.

## 2.6.6 Dokazování VP<sub>6</sub>

### VP<sub>6</sub>: Alespoň 70 % zaměstnanců zná normy firmy

Cílem výzkumného předpokladu bylo zjistit, zda a jaké procento zaměstnanců zná normy firmy. Výzkumný předpoklad byl dokázán na základě odpovědí na otázku č. 16 v dotazníku.

**Tabulka 6: Vyhodnocení otázky č. 16**

Znám normy firmy.		
	Absolutní četnost	Relativní četnost (%)
Zcela souhlasím	2	10,5
Souhlasím	9	47,4
Spíše souhlasím	7	36,8
Spíše nesouhlasím	1	5,3
Nesouhlasím	0	0
Zcela nesouhlasím	0	0
<b>Celkem</b>	<b>19</b>	<b>100</b>

Součtem kladných odpovědí bylo zjištěno, že 94,7 % zaměstnanců zná normy firmy. **VP<sub>6</sub>: Alespoň 70 % zaměstnanců zná normy firmy** byl **potvrzen**. Nejvíce zaměstnanců na otázku: Znám normy firmy, odpovědělo souhlasím, přesně 47,4 % z celku. Pouhý jeden zaměstnanec uvedl odpověď nesouhlasím, což znamená, že normy firmy nezná.

### 2.6.7 Dokazování VP<sub>7</sub>

**VP<sub>7</sub>: Nejméně 50 % zaměstnanců se ztotožňuje s hodnotami firmy.**

Cílem výzkumného předpokladu bylo zjistit, kolik procent zaměstnanců se ztotožňuje s hodnotami firmy. Tento předpoklad byl dokázán na základě odpovědí na otázky č. 19 v dotazníku.

**Tabulka 7: Vyhodnocení otázky č. 19**

Ztotožňuji se s hodnotami firmy.		
	Absolutní četnost	Relativní četnost (%)
Zcela souhlasím	1	5,3
Souhlasím	6	31,6
Spíše souhlasím	8	42,1
Spíše nesouhlasím	3	15,8
Nesouhlasím	1	5
Zcela nesouhlasím	0	0
<b>Celkem</b>	<b>19</b>	<b>100</b>

Z tabulky vyplývá, že 79 % zaměstnanců se ztotožňuje s hodnotami firmy. Což znamená, **VP<sub>7</sub>: Nejméně 50 % zaměstnanců se ztotožňuje s hodnotami firmy, byl potvrzen.** Nejvíce zaměstnanců odpovědělo spíše souhlasím, a to přesně 42,1 %. Dále z tabulky vyplynulo, že 4 zaměstnanci se s hodnotami firmy neztotožňují.

## 2.6.8 Dokazování VP<sub>s</sub>

**VP<sub>s</sub>: Nejméně 50 % zaměstnanců se ztotožňuje s normami firmy.**

Cílem výzkumného předpokladu bylo zjistit, kolik procent zaměstnanců se ztotožňuje s normami firmy. Předpoklad byl dokázán na základě odpovědí na otázky č. 20 v dotazníku.

**Tabulka 8: Vyhodnocení otázky č. 20**

Ztotožňuji se s normami firmy.		
	Absolutní četnost	Relativní četnost (%)
Zcela souhlasím	1	5,3
Souhlasím	5	26,3
Spíše souhlasím	8	42,1
Spíše nesouhlasím	3	15,8
Nesouhlasím	2	11
Zcela nesouhlasím	0	0
<b>Celkem</b>	<b>19</b>	<b>100</b>

Z celkového počtu zaměstnanců se 73,7 % ztotožňuje s normami firmy. **VP<sub>s</sub>: Nejméně 50 % zaměstnanců se ztotožňuje s normami firmy, byl potvrzen.** Nejčastější odpovědí bylo spíše souhlasím. Zvolilo ji 42,1 % zaměstnanců. Celkem 5 zaměstnanců uvedlo, že se s normami firmy neztotožňuje.



### 2.6.9 Dokazování VP<sub>9</sub>

**VP<sub>9</sub>: Alespoň 60 % zaměstnanců je spokojeno s chováním vedoucího firmy vůči podřízeným.**

Cílem výzkumného předpokladu bylo zjistit, kolik zaměstnanců firmy je spokojeno s chováním vedoucího firmy vůči nim samotným. Tento výzkumný předpoklad se opírá o teorii, která říká, že vedení firmy má značný vliv na utváření příznivého klimatu firmy. Výzkumný předpoklad byl dokázán na základě odpovědi na otázku č. 14 v dotazníku.

**Tabulka 9: Vyhodnocení otázky č. 14**

Jsem spokojen/a s chováním vedoucího firmy vůči podřízeným.		
	Absolutní četnost	Relativní četnost (%)
Zcela souhlasím	3	16
Souhlasím	7	36,8
Spíše souhlasím	4	21,1
Spíše nesouhlasím	4	21,1
Nesouhlasím	1	5
Zcela nesouhlasím	0	0
<b>Celkem</b>	<b>19</b>	<b>100</b>

Součtem kladných odpovědí vyplynulo, že 73,9 % zaměstnanců je spokojeno s chováním vedoucího firmy vůči podřízeným. **VP<sub>9</sub>: Alespoň 60 % zaměstnanců je spokojeno s chováním vedoucího firmy vůči podřízeným,** tak byl **potvrzen**. Největší počet respondentů zvolil odpověď souhlasím, a to 36,8 %. Přesně 5 zaměstnanců uvedlo, že nejsou spokojeni s chováním vedoucího firmy vůči podřízeným.

## 2.6.10 Dokazování VP<sub>10</sub>

**VP<sub>10</sub>: Nejvíce zaměstnanců se domnívá, že vedoucí firmy klade velký důraz na výsledky a zároveň se zajímá o podřízené.**

Cílem výzkumného předpokladu bylo zjistit, jaký styl manažerského vedení panuje ve firmě. Při tvorbě výzkumného předpokladu bylo vycházeno z definování firemní kultury samotnou firmou viz kapitola 2.2. Výzkumný předpoklad byl dokázán na základě odpovědí na otázku č. 24 v dotazníku.

**Tabulka 10: Vyhodnocení otázky č. 24**

Styly manažerského vedení		
	Absolutní četnost	Relativní četnost (%)
Výsledky, nezáměr o podřízené	3	15,8
Výsledky, zájem o podřízené	8	42,1
Správné postupy, zájem o podřízené	5	26,3
Správné postupy, nezáměr o podřízené	1	5,3
Jiné	2	11
<b>Celkem</b>	<b>19</b>	<b>100</b>

Nejvíce zaměstnanců uvedlo, že vedoucí firmy klade velký důraz na výsledky a zároveň se zajímá o podřízené. Přesně tedy tuto možnost, která se váže k týmovému řízení, zvolilo 42,1 % zaměstnanců. Je tedy zřejmé, že **VP<sub>10</sub>: Nejvíce zaměstnanců se domnívá, že vedoucí firmy klade velký důraz na výsledky a zároveň se zajímá o podřízené, byl potvrzen.** Druhou nejvíce volenou možností je tvrzení, kdy vedoucí firmy klade velký důraz na vykonávání správných postupů a zároveň se zajímá o podřízené. Součtem tedy vyplynulo, že 68,4 % zaměstnanců se domnívá, že vedoucí firmy se zajímá o podřízené. Pouze 3 zaměstnanci uvedli možnost, která poukazuje na direktivní (autoritativní) styl vedení, tj. vedoucí firmy klade velký důraz na výsledky a zároveň se tolik nezajímá o podřízené.

### 2.6.11 Dokazování VP<sub>11</sub>

**VP<sub>11</sub>: Nejvýše 50 % zaměstnanců si myslí, že vedoucí firmy je velmi autoritativní.**

Cílem výzkumného předpokladu bylo zjistit, kolik zaměstnanců si myslí, že je vedoucí firmy velmi autoritativní. Tento výzkumný předpoklad se váže ke stylům manažerského vedení a opírá se o teorii, která tvrdí, že direktivní (autoritativní) styl nepřispívá k příznivému klimatu firmy. Výzkumný předpoklad byl dokázán na základě odpovědí na otázku č. 12 v dotazníku.

**Tabulka 11: Vyhodnocení otázky č. 12**

Vedoucí firmy je velmi autoritativní.		
	Absolutní četnost	Relativní četnost (%)
Zcela souhlasím	4	21,1
Souhlasím	5	26,3
Spíše souhlasím	5	26,3
Spíše nesouhlasím	3	15,8
Nesouhlasím	2	11
Zcela nesouhlasím	0	0
<b>Celkem</b>	<b>19</b>	<b>100</b>

Součtem odpovědí zcela souhlasím, souhlasím a spíše souhlasím bylo zjištěno, že 73,7 % zaměstnanců se domnívá, že vedoucí firmy je velmi autoritativní. Z toho vyplývá, že **VP<sub>11</sub>: Nejvýše 50 % zaměstnanců si myslí, že vedoucí firmy je velmi autoritativní, nebyl potvrzen.** Záporné odpovědi zvolilo 5 zaměstnanců, což znamená, že 5 zaměstnanců se domnívá, že vedoucí firmy není velmi autoritativní.

## 2.6.12 Dokazování VP<sub>12</sub>

**VP<sub>12</sub>: Nejvýše 50 % zaměstnanců pociťuje k vedoucímu firmy velký respekt.**

Cílem výzkumného předpokladu bylo zjistit kolik zaměstnanců pociťuje k vedoucímu firmy velký respekt. Tento výzkumný předpoklad se pojí k manažerským stylům vedení, kdy se přílišný respekt k vedoucímu vyskytuje v direktivním (autoritativním) stylu vedení. Výzkumný předpoklad byl dokázán na základě odpovědi na otázku č. 13 v dotazníku.

**Tabulka 12: Vyhodnocení otázky č. 13**

K vedoucímu firmy pociťuji velký respekt.		
	Absolutní četnost	Relativní četnost (%)
Zcela souhlasím	6	31,6
Souhlasím	7	36,8
Spíše souhlasím	5	26,3
Spíše nesouhlasím	1	5,3
Nesouhlasím	0	0
Zcela nesouhlasím	0	0
<b>Celkem</b>	<b>19</b>	<b>100</b>

Celkem 94,7 % zaměstnanců pociťuje k vedoucímu firmy velký respekt. Odpověď zcela souhlasím zvolilo 31,6 % zaměstnanců a nejčastější odpovědí bylo souhlasím. Zvolilo ji 36,8 % zaměstnanců. Z této tabulky vyplývá, že **VP<sub>12</sub>: Nejvýše 50 % zaměstnanců pociťuje k vedoucímu firmy velký respekt, nebyl potvrzen.** Pouze 1 zaměstnanec k vedoucímu firmy nepociťuje velký respekt.

## 2.7 Diskuze

Z analýzy dat získaných pomocí anonymního dotazníku vyplynulo, že 68,4 % všech zaměstnanců vnímá klima firmy jako příznivé. Tím byla dána odpověď na výzkumný problém (P<sub>1</sub>): Je klima v organizaci příznivé? Odpověď vzhledem k nastaveným mírným kritériím zní ano. Dalším výzkumným problémem (P<sub>2</sub>) bylo: Je organizační kultura firmy sdílená nebo rozdělena do subkultur? Odpověď na tuto otázku byla vyhodnocená ve VP<sub>4</sub>. Bylo zjištěno, že 63,2 % zaměstnanců vnímá kulturu firmy jako sdílenou.

Posledním výzkumným problémem (P<sub>3</sub>) byla otázka: Jaký styl manažerského vedení je ve firmě uplatňován? Odpověď byla zkoumána ve VP<sub>10</sub>, kde nejvíce zaměstnanců 42,1 % zvolilo tvrzení, že vedoucí firmy klade velký důraz na výsledky a zároveň se zajímá o podřízené. Tvrzení vyplývá z definice týmového stylu vedení. Podle teorie, jež říká, že direktivní styl vedení nevede k příznivému klimatu, byly do dotazníku zahrnuty dvě otázky na potvrzení či vyvrácení tohoto stylu. Otázky byly zkoumány prostřednictvím VP<sub>11</sub> a VP<sub>12</sub>. Bylo zjištěno, že i když zaměstnanci zvolili vedoucího jako osobu, jež se zajímá o výsledky a podřízené, vybrali také, že je velmi autoritativní (73,7 %) a pocífuji k němu velký respekt (94,7 %). Dle těchto odpovědí by se mohlo zdát, že vedoucí firmy podle zaměstnanců odpovídá direktivnímu stylu vedení. Ten však v otázce č. 24 zvolilo pouze 15,8 % zaměstnanců. Další doplňující otázkou pro zkoumání stylu vedení byla otázka č. 14, která se ptala na spokojenost s chováním vedoucího firmy vůči podřízeným. Celkem 73,9 % zaměstnanců uvedlo, že jsou spokojeni. Můžeme tedy konstatovat, že vedoucí firmy je sice direktivní, ale zajímá se o podřízené, kteří jsou s jeho chováním spokojeni.

Velmi pozitivním zjištěním bylo, že všichni zaměstnanci zažívají na pracovišti přátelské vztahy. U této otázky bylo nejvíce odpovědí na nejpozitivnějším konci názorové škály.

Firemní kultura je převážně tvořena hodnotami a normami firmy. V otázce hodnot firmy se ukázalo, že 84,2 % zaměstnanců zná hodnoty firmy. A na otázku: Znáš normy firmy odpovědělo kladně dokonce 94,7 % zaměstnanců. Zajímavé je porovnání mezi tím, kolik zaměstnanců zná hodnoty a normy firmy a kolik se s nimi doopravdy ztotožňuje. Vyhodnocením VP<sub>7</sub> a VP<sub>8</sub> bylo zjištěno, že 79 % zaměstnanců se ztotožňuje s hodnotami firmy a 73,7 % zaměstnanců se ztotožňuje s normami firmy. Je zde zřejmé, že ne všichni zaměstnanci, kteří znají hodnoty a normy firmy se s nimi ztotožňují. Největší propad je v případě norem firmy. Zde je 21 % zaměstnanců, kteří znají normy firmy, ale neztotožňují se s nimi. To může plynout z nespokojenosti s normami firmy, které však zaměstnanci musí dodržovat. V případě hodnot propad mezi znalostí a ztotožněním činí 5,2 %.

Propojení klimatu organizace a organizační kultury je dokázáno tím, že oba zkoumané prvky jsou zaměstnanci vnímány ve stejných hodnotách. Vyjádřeno v procentech to činí u klimatu 68,4 % a u kultury 63,2 % zaměstnanců, jež vnímají klima jako příznivé a kulturu jako sdílenou.

V závěru můžeme konstatovat, že provázanost mezi klimatem organizace, organizační kulturou a stylem řízení byla dokázána. Ve zkoumané firmě panuje příznivé klima, organizační kultura je sdílená a zaměstnanci jsou spokojeni se stylem manažerského vedení. Doporučení pro firmu by mohlo vyvstat v oblasti organizační kultury, kde se ukázala nerovnováha mezi znalostí a ztotožněním se s normami firmy. Bylo by tedy vhodné podniknout kroky k přiblížení norem firmy zaměstnancům.

V případě stanovených výzkumných předpokladů byla většina potvrzena, přesně tedy 10 z 12.

## Závěr

Cílem bakalářské práce bylo popsat a analyzovat činitele ovlivňující klima organizace. Jako činitelé byly popsány kultura organizace a management. Z teoretické části vyplynula důležitost příznivého klimatu pro organizaci. Popisem organizační kultury bylo zjištěno, že míra sdílení a dělení organizační kultury do subkultur je zásadní pro správné fungování organizace. Pokud je kultura organizace rozdělena do subkultur, může mít negativní vliv pro klima organizace a celkové fungování firmy. Kapitola management se zaměřila na manažerské styly řízení. Byly popsány a charakterizovány styly řízení a následně porovnány s modelem příznivého klimatu. Z tohoto srovnání poté vyplynulo zjištění, že direktivní a autoritativní styl řízení se neshoduje s modelem příznivého klimatu organizace. Na základě těchto zjištěných poznatků byly sestaveny otázky v dotazníku.

Cílem výzkumné části bylo charakterizovat vnímání klimatu organizace pracovníky s ohledem na kulturu organizace a management. Přesněji bylo zkoumáno, zda panuje ve firmě příznivé klima, zda je organizační kultura rozdělena do subkultur, či zda je celistvá? Jaký styl manažerského vedení je ve firmě uplatňován? Cíl práce a výzkumné problémy z něho odvozené byly zkoumány pomocí dotazníku ve vybrané firmě. Výhodou zvolené menší firmy bylo zahrnutí celého základního vzorku do výzkumu a 100% návratnost dotazníků.

Z výsledků zkoumání vyplynulo, že klima ve firmě je příznivé, organizační kultura se jeví jako celistvá a styl manažerského řízení je vhodně zvolen. V otázce manažerského stylu bylo rozhodující především kritérium spokojenosti zaměstnanců s praktikovaným stylem řízení. Toto zjištění je pozitivní, je zde však ještě prostor pro zlepšování. Kritéria byla nastavena mírně, firmě budou poskytnuty výsledky výzkumu a bude na jejím uvážení,

zda se s nimi spokojí či poskytne nápravné kroky. Zlepšení by mělo nastat zejména v otázce organizační kultury, kde se vyskytl nepoměr mezi znalostí a ztotožněním se s normami organizace zaměstnanci.

Cíl jak teoretické, tak výzkumné části byl splněn. Zvolené téma je velmi obsáhlé a pro účely bakalářské práce byla zkoumána jen určitá vybraná část. V budoucnu by mohli být zkoumány další komponenty, jež obsahuje organizační kultura a management a které mohou mít jistý vliv na klima organizace. Pro tento výzkum by bylo hodnotné, pokud by byl opakován po určité době ve stejné firmě po zavedení kroků ke zlepšení zkoumaných činitelů.



## Literatura a zdroje

- Adam, J. H. (2000). *Anglicko-český ekonomický slovník*. Voznice: LEDA.
- Adeoye, O. A., Kolawole, I. O., Elegunde, A. F., & Jongbo, O. C. (2011). The impact of organizational climate on business performance in Lagos metropolis. *European Scientific Journal*. 7(26), 36–47.
- Armstrong, M. (1999). *Personální management*. Praha: Grada Publishing, a.s.
- Ashkanasy, N. M., Wilderom, C., & Peterson, M. F. (2011). *The handbook of organizational culture and climate*. Thousand Oaks: SAGE Publications.
- Bělohávek, F. (1994). *Organizační chování*. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci.
- Brooks, I. (2003). *Firemní kultura*. Brno: Computer press.
- Cejthamr, V., & Dědina, J. (2005). *Management a organizační chování*. Praha: Grada Publishing, a.s.
- Cejthamr, V., & Dědina, J. (2010). *Management a organizační chování*. Praha: Grada publishing, a.s.
- Cimbálníková, L. (2009). *Základy managementu*. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci.
- Disman, M. (2009). *Jak se vyrábí sociologická znalost*. Praha: Nakladatelství Karolinum.

- Farokhi, K. M., & Murty, T. N. (2014). Factors Influencing Organisational Climate. *ABHINAV: International Monthly Refereed Journal of Research in Management & Technology*, 3, 74-82. Citováno 18. března 2017. Dostupné z: [http://abhinavjournal.com/journal/index.php/ISSN-2320-0073/article/view/33/pdf\\_11](http://abhinavjournal.com/journal/index.php/ISSN-2320-0073/article/view/33/pdf_11)
- Grecmanová, H. (2008). *Klima školy*. Olomouc: Nakladatelství Hanex.
- Hartl, P., & Hartlová, H. (2015). *Psychologický slovník*. Praha: Portál.
- Hawamdeh, S. (2007). *Creating collaborative advantage through knowledge and innovation*. Hackensack, NJ: World Scientific Publishing Co.
- Chráška, M., & Kočvarová, I. (2015). *Kvantitativní metody sběru dat v pedagogických výzkumech*. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, Fakulta humanitních studií.
- Chráška, M., Kočvarová, I. (2014). *Kvantitativní design v pedagogických výzkumech začínajících akademických pracovníků*. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, Fakulta humanitních studií.
- Koontz, H., & Weihrich, H. (1993). *Management*. Praha: Victoria publishing.
- Kozel, R. a kol. (2006). *Moderní marketingový výzkum*. Praha: Grada publishing, a.s.
- Kubátová, H. (2013). *Sociologický výzkum pro andragogy*. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci.
- Lawles, R. (1996). *Co je to KULTURA*. Olomouc: Votobia.
- Lukášová, R., & Nový, I. a kol. (2004). *Organizační kultura*. Praha: Grada publishing, a.s.

- Maříková, H., Petrusek, M., & Vodáková, A. a kol. (1996). *Velký sociologický slovník*. Praha: Karolinum.
- Mikuláščík, M. (2007). *Manažerská psychologie*. Praha: Grada publishing, a.s.
- Nakonečný, M. (2005). *Sociální psychologie organizace*. Praha: Grada Publishing, a.s.
- Nowak, S. (1975). *Metodologie sociologických výzkumů*. Praha: Nakladatelství Svoboda.
- Pfeifer, L., & Umlaufová, M. (1993). *Firemní kultura*. Praha: Grada Publishing, a.s.
- Plamínek, J. (2011). *Vedení lidí, týmů a firem*. Praha: Grada publishing, a.s.
- Průcha, J., & Veteška, J. (2014). *Andragogický slovník*. Praha: Grada Publishing, a.s.
- Reichel, J. (2009). *Kapitoly metodologie sociálních výzkumů*. Praha: Grada publishing, a.s.
- Rod, A. (2012). Lickertovo škálování. *E-LOGOS: Electronic journal for philosophy*. Praha: Vysoká škola ekonomická v Praze. Citováno 18. března 2017. Dostupné z: <http://nb.vse.cz/kfil/elogos/science/rod12.pdf>
- Rosinski, P. (2009). *Koučování v multikulturním prostředí*. Praha: Management press.
- Řezáč, J. (1998). Sociální klima ve školní třídě. In J. Maňák, & V. Jůva, *Aplikované sociální vědy v přípravě učitelů k sociální a ekonomické restrukturalaci*. Brno: Paido. 117–125.

Shrivastava, S. K. (2005). *Organizational behaviour and management*. New Delhi: Sarup & Sons.

Schneider, B., Ehrhart, M. G., & Macey, H. M. (2011) Organizational climate research. In: N. M. Ashkanasy, C. Wilderom, & M. F. Peterson, *The handbook of organizational culture and climate*. Thousand Oaks: SAGE Publications.

Skalická Dušátková, M. (2015). Firma, podnik nebo obchodní závod? Některé termíny ekonomických disciplín v konfrontaci s jejich legální definicí. *Sborník konference: Interdisciplinární mezinárodní vědecká konference doktorandů a odborných asistentů QUAERE 2015*. Hradec Králové: Magnanimitas, 5, 534–542. Citováno 18. března 2017. Dostupné z: <https://dspace.vutbr.cz/bitstream/handle/11012/41904/Terminologie.pdf?sequence=1>

Soukup, M. (2015). *Základy kulturní antropologie*. Červený Kostelec: Pavel Mervart.

Světlík, J. (1996). *Marketing školy*. Zlín: EKKA.

Vodáček, L., & Vodáčková, O. (2001). *Management*. Praha: Management press.

## Seznam grafů

Graf 1: Vyhodnocení otázek č. 1–11.....	40
Graf 2: Vyhodnocení otázek č. 15–23.....	44

## Seznam tabulek

Tabulka 1: Vyhodnocení otázek č. 1–11 .....	39
Tabulka 2: Vyhodnocení otázky č. 1 .....	41
Tabulka 3: Vyhodnocení otázky č. 8.....	42
Tabulka 4: Vyhodnocení otázek č. 15–23 .....	43
Tabulka 5: Vyhodnocení otázky č. 15.....	45
Tabulka 6: Vyhodnocení otázky č. 16.....	46
Tabulka 7: Vyhodnocení otázky č. 19.....	47
Tabulka 8: Vyhodnocení otázky č. 20.....	48
Tabulka 9: Vyhodnocení otázky č. 14.....	49
Tabulka 10: Vyhodnocení otázky č. 24.....	50
Tabulka 11: Vyhodnocení otázky č. 12.....	51
Tabulka 12: Vyhodnocení otázky č. 13.....	52

## Seznam příloh

Příloha 1: Anonymní dotazník .....	I
------------------------------------	---

# Přílohy

## Příloha 1: Anonymní dotazník

### Anonymní dotazník

Vážená paní/vážený pane,

jmenuji se Eliška Catherová a jsem studentkou Univerzity Palackého v Olomouci obor Sociologie-Andragogika. Chtěla bych Vás požádat o vyplnění dotazníku k mé bakalářské práci na téma činitelé ovlivňující klima organizace.

**Dotazník je zcela anonymní** a výsledky budou použity pouze pro účely mé bakalářské práce.

Děkuji za Váš čas.

*I. Pokyn: Prosim, odpovzte na následující dotazy dle Vašeho názoru: zcela souhlasím, souhlasím, spíše souhlasím, spíše nesouhlasím, nesouhlasím, zcela nesouhlasím.*

*Vyberte jednu možnost, kterou zakřížkujete.*

	zcela souhlasím	souhlasím	spíše souhlasím	spíše nesouhlasím	nesouhlasím	zcela nesouhlasím
1. Ve firmě se cítím dobře.						
2. Cítím se být důležitou součástí firmy.						
3. Cítím se být motivován/a k práci.						
4. Můžeme si ve firmě důvěřovat.						
5. Ve firmě se cítím být podporován/a.						
6. Je mi umožněn kariérní růst.						
7. Ve firmě se cítím být respektován/a.						
8. Na pracovišti zažívám přátelské vztahy.						
9. Dostávám prostor vyjádřit se k firemním záležitostem (např. porady, osobní pohovory s vedením).						
10. Se všemi zaměstnanci je zacházeno stejně (spravedlivý přístup).						
11. Cítím se být váženým členem firmy.						
12. Vedoucí firmy je velmi autoritativní (direktivní určování úkolů).						



	zcela souhlasím	souhlasím	spíše souhlasím	spíše nesouhlasím	nesouhlasím	zcela nesouhlasím
13. K vedoucímu firmy cítíte u něj velký respekt.						
14. Jsem spokojen/a s chováním vedoucího firmy vůči podřízeným.						
15. Znáám hodnoty firmy.						
16. Znáám normy firmy.						
17. Domnívám se, že všichni zaměstnanci znají hodnoty firmy.						
18. Domnívám se, že všichni zaměstnanci znají normy firmy.						
19. Ztotožňuji se s hodnotami firmy.						
20. Ztotožňuji se s normami firmy.						
21. Domnívám se, že všichni zaměstnanci se ztotožňují s hodnotami firmy.						
22. Domnívám se, že všichni zaměstnanci se ztotožňují s normami firmy.						
23. Zaměstnanci jsou ve firmě rozdělení na skupinky podle toho, jaké zastávají hodnoty.						

II. Pokyn: Prosím vyberte dle svého názoru jedno nejvíce vyhovující tvrzení:

	Zaškrtněte jednu možnost
24.	
a) Vedoucí firmy klade velký důraz na výsledky a zároveň se tolik nezajímá o podřízené.	
b) Vedoucí firmy klade velký důraz na výsledky a zároveň se zajímá o podřízené.	
c) Vedoucí firmy klade velký důraz na vykonávání správných postupů a zároveň se zajímá o podřízené.	
d) Vedoucí firmy klade velký důraz na vykonávání správných postupů a zároveň se tolik nezajímá o podřízené.	
e) Vedoucí firmy se nepodobá žádnému z výše uvedených tvrzení.	

Děkuji Vám za vyplnění a přeji pěkný den.