

**Univerzita Hradec Králové**  
**Fakulta informatiky a managementu**  
**Katedra managementu**

**Analýza organizační kultury a klimatu**  
Bakalářská práce

Autor: Lucie Nechvílová  
Studijní obor: Informační management (IM-3)

Vedoucí práce: prof. PhDr. Marek Franěk, CSc.

Prohlášení:

Prohlašuji, že jsem bakalářskou/diplomovou práci zpracoval/zpracovala samostatně a s použitím uvedené literatury.

V Hradci Králové dne 29.4.2016

Nechvílová Lucie

Poděkování:

Děkuji tímto vedoucímu své bakalářské práce doc. PhDr. Marku Fraňkovi CSc., za metodické vedení a poskytnuté rady, které mi byly velmi užitečné, dále mu děkuji za pomoc při realizaci výzkumného šetření.

## **Anotace**

### **Téma: Analýza organizační kultury a klimatu**

Předmětem bakalářské práce je analýza organizační kultury a potažmo i jejího klimatu. První část práce je zaměřena především na popis a vliv organizační kultury a dále také hodnoty, které sdílí se zaměstnanci. Zmíněny jsou zde i různé kultury, které mají rozdílné vlivy na organizační kulturu a klima v organizacích po celém světě. Poznatky získané z teoretické části, jsou následně využity v části praktické.

Praktická část je cílena na výzkum, který byl prováděn prostřednictvím dotazníku v tištěné podobě. Cílem dotazníkového šetření bylo analyzovat spokojenost zaměstnanců se svým zaměstnáním. A následně byly testovány faktory, které mohou mít vliv na spokojenost zaměstnanců. Vybranými faktory jsou pohlaví, velikost organizace, typ organizace, délka zaměstnání a pracovní pozice, ve které se nacházejí.

## **Annotation**

### **Title: Analysis of organizational culture and climate**

The subject of this thesis is an analysis of organizational culture and its climate. First part describe influence of organizational cultures and the values which share with employees. In this thesis are mentioned various cultures that have different effects on organizational culture and climate in organizations over the world. The knowledge gained from the theoretical part is then used in the practical part.

The practical part is focused on research which was made through a survey in printed form. The survey was focused to analyze satisfaction of employees with their jobs and then were tested the factors that may affect this satisfaction. Selected factors are gender, size of organization, type of organization, period of employment and their job.

# Obsah

1 Úvod .....	1
2 Cíl a metodika práce.....	2
2.1 Cíl práce.....	2
2.2 Metodika práce.....	2
<b>3 TEORETICKÁ ČÁST .....</b>	<b>3</b>
3.1 Pojem kultura .....	3
3.2 Organizační kultura.....	4
3.2.1 Definice organizační kultury .....	6
3.3 Vznik a vývoj organizační kultury.....	7
3.4 Funkce a působení organizační kultury .....	8
3.5 Organizační kultura a vliv na výkonnost firmy.....	9
3.6 Struktura v organizační kultuře .....	11
3.6.1 Definice organizační struktury.....	12
3.7 Typologie organizační struktury.....	12
3.7.1 Liniová struktura .....	14
3.7.2 Funkcionální struktura.....	15
3.7.3 Liniově-štabní struktura.....	16
3.7.4 Maticová struktura.....	17
4 Organizační moc, konflikty a rozdíly mezi kulturami .....	18
4.1 Rozdělení a zdroje moci v organizační kultuře.....	18
4.1.1 Fyzická moc.....	19
4.1.2 Poziční moc .....	20
4.1.3 Informační moc .....	21
4.1.4 Odborná moc .....	21
4.2 Chování vůdců vs manažerů .....	21

4.2.1	Efektivní chování vůdců.....	23
4.3	Konflikty v organizaci.....	25
4.3.1	Řešení konfliktů .....	27
4.4	Porovnání jednotlivých organizačních kultur.....	27
4.4.1	Organizační kultura ve Spojených státech amerických .....	27
4.4.2	Organizační kultura v Japonsku.....	28
4.4.3	Organizační kultura v Evropě .....	28
5	Organizační klima .....	29
5.1	Pojem organizační klima .....	29
5.2	Organizační kultura vs organizační klima .....	30
5.3	Faktory ovlivňující vliv organizačního klimatu .....	31
5.4	Klima na pracovišti .....	32
5.4.1	Pracovní motivace a spokojenost.....	32
5.4.2	Spolupráce v týmu.....	33
5.4.3	Soudržnost týmu.....	33
5.4.4	Mezilidské vztahy na pracovišti.....	33
5.5	Typy klimatu .....	34
5.5.1	Zdravé klima.....	34
5.5.2	Nezdravé klima.....	34
<b>6</b>	<b>PRAKTICKÁ ČÁST.....</b>	<b>35</b>
6.1	Přípravná část na výzkumný projekt.....	35
6.1.1	Výběr zkoumaných oblastí.....	35
6.1.2	Cíl výzkumného projektu.....	35
6.1.3	Tvorba dotazníku .....	35
6.1.4	Výzkumný vzorek.....	36
6.2	Dotazník a jeho výsledky.....	40

<b>7 Shrnutí výsledků</b> .....	48
7.1 Shrnutí výsledků u jednotlivých otázek .....	48
<b>8 Závěr</b> .....	50
<b>9 Seznam použité literatury</b> .....	51
<b>10 Seznam obrázků</b> .....	54
<b>11 Seznam tabulek</b> .....	54
<b>12 Seznam grafů</b> .....	55
<b>13 Seznam příloh</b> .....	55



# 1 Úvod

Kultura firmy se stala v posledních letech velmi důležitým faktorem, který ovlivňuje konkurenceschopnost firem. Podniky musí čelit zvyšující se konkurenci, která přichází na trh s novými výrobky či službami. Jedním z faktorů, podle kterého si může zákazník zvažovat budoucí nákup je i kultura firmy, a právě kultura firmy by měla být tvořena všemi pracovníky v organizaci.

Organizační kultura musí být budována od samého založení organizace, neboť jen tak mohou zaměstnanci v čas pochopit kulturu firmy a hodnoty, které organizace má v úmyslu sdílet.

Z pohledu zaměstnance je prvotním procesem po nástupu do nového zaměstnání proces adaptační. Ten by neměl být ze strany managementu podceňován, jelikož právě od kvality adaptačního procesu se odvíjí zaměstnancovy úspěchy a motivace k lepším výsledkům na pracovišti.

Firemní kulturu lze definovat v podstatě jako souhrn norem, cílů, představ, vzájemných vztahů a způsobů chování na pracovišti. A díky správným sdíleným hodnotám může vzniknout organizace, ve které jsou zaměstnanci spokojeni.

Jsem přesvědčena, že organizační kultura a klima má výrazný vliv na členy organizace a především na jejich výkonnost na pracovišti. Z tohoto důvodu jsem se rozhodla věnovat se ve své bakalářské práci právě tématu organizační kultury a její analýzy.

Bakalářská práce je zaměřena na organizační kulturu a klima, které v organizacích panuje. Mnoho organizací tyto složky podceňuje a neuvědomuje si sílu jednotlivých aspektů. V práci je uveden soubor těchto aspektů včetně jejich vysvětlení, hodnocení jejich důležitosti a v neposlední řadě i vlivu pro budoucí úspěch organizací.

V práci jsou uvedeny hlavní závěry plynoucí z dotazníkového šetření, především zjištění, zda jsou zaměstnanci ve svém zaměstnání spokojeni a jak se jim daří zvládat přidělené úkoly v závislosti na charakteru firmy a na dosaženém vzdělání.

## **2 Cíl a metodika práce**

### **2.1 Cíl práce**

Hlavním cílem této bakalářské práce je popsat a analyzovat spokojenost zaměstnanců v zaměstnání. Analýza bude prováděna na základě vyhodnocení dotazníkového šetření.

Na základě výsledků tohoto šetření bude možné konstatovat, které faktory (např. velikost organizace, typ organizace, délka trvání pracovního poměru) působí na spokojenost zaměstnanců v jejich zaměstnání.

### **2.2 Metodika práce**

Tato bakalářská práce má především dva cíle. Prvním cílem je seznámení čtenářů s problematikou organizační kultury a klimatu, kde jsou specifikovány základní pojmy, funkce a působení na organizační kulturu a klima. Práce se zaměřuje i na druhy moci, které se v organizacích uplatňují. Zmíněny jsou i určité typové konflikty, které mohou na pracovišti nastat včetně způsobu jejich řešení. Podstatnou složkou je i týmová práce v organizačním klimatu, kde se zaměstnanci musí naučit vzájemnému respektu a spolupráci. Práce upozorňuje také na rozdíl mezi organizační kulturou a klimatem, jelikož jsou tyto dvě složky často zaměňovány.

Druhým cílem je charakterizovat, jak působí organizační kultura a klima na členy organizace. V práci dojde také ke zhodnocení, zda mají různé kultury ve světě vliv na organizační kulturu a klima v organizaci.

Bakalářská práce skládá ze dvou částí, a to teoretické a praktické.

V teoretické části je podrobně popsána uvedená problematika, v praktické části pak analyzována spokojenost zaměstnanců v jejich zaměstnání.

Analýzu budu provádět na základě papírových dotazníků. Chtěli bychom zjistit, zda má na spokojenost zaměstnanců vliv pohlaví, velikost organizace, typ organizace, délka zaměstnání a pracovní pozice, ve které se nacházejí.

## 3 TEORETICKÁ ČÁST

### 3.1 Pojem kultura

Pojem kultura pochází původně z latinského slova „colo“ nebo také „colore“ či „colni“, což znamená pěstovat anebo obývat. Jedná se o kulturu rozsáhlý soubor jevů, které zahrnuje víru, umění, zvyky, morálku a v podstatě vše, čím si napomáháme utvářet náš společný svět. (Sokol, 2002)

Kulturu tvoří společnost a její hodnoty, které lidé vyznávají a normy, ke kterým se hlásí (Giddesns, 2005). Hodnoty má každý z nás jiné a představují jakési ideály. Je to dané především tím, že máme na Zemi různé kultury, které vyznáváme.

Kultura a společnost jsou ve velmi úzkém vztahu, jelikož utvářejí systém vzájemných vztahů a právě společnost je základem kultury, tudíž bez společnosti by neexistovala kultura (Giddesns,1999). Kultura se tedy nachází mezi jednotlivými lidmi, kteří spoluvytvářejí hmotnou či duševní hodnotu.

Kultura je členěna dle několika přístupů.

1. **Antropologický přístup** je jedním z přístupů studování kultury. Tento přístup se orientuje na vývoj a vznik člověka jako individua (Sokol, 2002). Je obvykle rozčleněn prostřednictvím základních charakteristik. V antropologickém pojetí jsou jednotlivé složky kultury v provázaných vztazích, které utvářejí uspořádaný systém.

Sdílenou kulturu tvoří společenští nositelé, kteří jsou součástí stejného kulturního vzorce. Kulturní vzorec znamená sdílení gest, významů či forem jednání v rámci jedné kultury. Jedná se v podstatě o to, které hodnoty považujeme za správné či špatné, jelikož právě náš úsudek může ovlivňovat naše kultura. Příslušníci jiných kultur určují, co je správné či špatné jinak, a to v závislosti na své kultuře. Kultura je negenetická, to znamená, že se předává učením z generace na generaci.(Pfeiffer, Umlaufová, 1993).

2. **V psychologickém přístupu** je kultura jakýsi jev, který není snadno pozorovatelný, jelikož ji lze poznat pouze v různých způsobech chování lidí. Přístup se především zaměřujeme na chování a prožívání členů společnosti. (Lukášová, Nový, 2004)

Základní místo pro setkávání s kulturou je v první řadě naše rodina, ve které vyrůstáme – a která nás ovlivňuje a nastavuje určité vzorce chování či vytváří naše hodnoty a zvyky. Právě tímto dochází k upevňování jednotlivých kultur ve skupinách.

### **3.2 Organizační kultura**

Pojem organizační kultura se v literatuře začala častěji objevovat počátkem 80. let 20. století a byl spojován především s managementem.

Organizační kulturu tvoří především viditelné znaky společnosti, mezi ty nejčastější patří například styl oblékání, pravidla chování, ale také i víra. Organizační kulturu ale také tvoří znaky, které nejsou na první pohled tolik zjevné, tudíž je nemůžeme, tak snadno specifikovat. Jedná se o aspekty, které se dají komplikovaně měřit, ale můžeme je snadněji pociťovat, jako např. chování vůči nadřízeným či podřízeným. Na pracovišti mohou zmíněné aspekty zásadně ovlivnit organizaci, včetně její výkonnosti.

Organizační kulturu tvoří především zvyky společnosti, velmi podstatné jsou sdílené hodnoty a cíle v organizaci a motivace k lepšímu pracovnímu výkonu.

V literárním prostředí se objevují i pojmy jako podniková kultura a firemní kultura, ke kterým se později vrátíme, jedná se pouze o mladší odnože od pojmu kultura. (Books, I., 2003)

*„Všeobecně nejznámějším a nejpoužívanějším modelem struktury organizační kultury je tzv. Scheinův model autora Edgara Scheina“.* (Lukášová, Nový, 2004)

Jeden z předních organizačních psychologů Edgar Schein vyvinul nejznámější model organizační kultury. Model je strukturovaný do tří rovin, se kterými ovlivnil celou řadu badatelů.

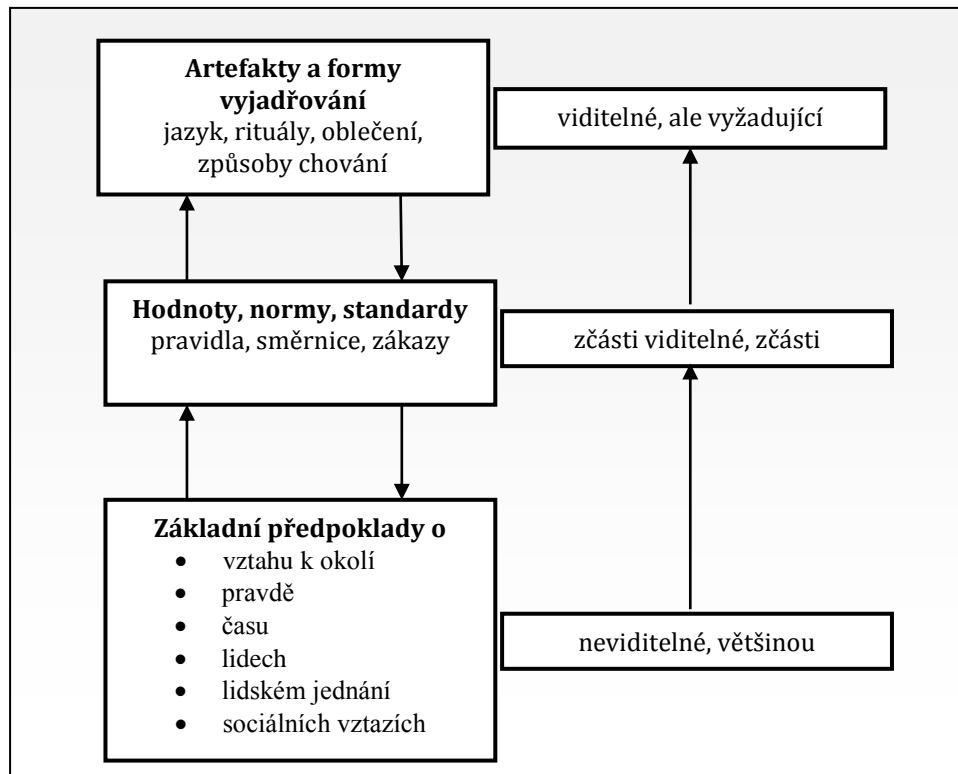
Schein rozděluje jednotlivé úrovně podle toho, v jak velkém měřítku jsou prezentovány navenek, a nakolik jsou viditelné pro vnějšího pozorovatele. (Lukášová, Nový, 2004)

1. **Artefakty a chování** – Artefakty jsou nej povrchnější, ale vystihují vše, co je za nimi ukryto, lze je pozorovat, i když nejsou na první pohled až tak patrné. V materiální sféře se jedná například o architekturu budov, služební oděvy, kanceláře, nábytek. Za nemateriální jsou považovány historiky, zvyky, ceremoniály a jazyk.
2. **Zastávané hodnoty a normy** – Další úroveň se týká hodnoty organizace, pro vnějšího pozorovatele jen částečně viditelnou. Jedná se o nepsaná pravidla chování, o tom jak jednotliví zaměstnanci spolu dokáží komunikovat a týmově pracovat. Pozorovatel může hodnoty pouze zprostředkovaně.
3. **Základní předpoklady** – Na třetí a nejhlubší úrovni jsou základní předpoklady a skutečné hodnoty, které jsou v organizaci zastoupeny. Pro zaměstnance jsou zcela samozřejmé nastavené normy a postoje, které se v organizaci uznávají. Jelikož základní obsah přesvědčení je neuvědomělý, je pro pozorovatele velmi těžké vše identifikovat.

V následujícím schématu ukazují jednotlivé šipky, jak jsou zmíněné vrstvy propojené, a jak se vzájemně ovlivňují.

Jednotlivé prvky jdou směrem od hlubších vrstev k vrstvám povrchnějším. Šipky v modelu znázorňují i opačný směr vlivu.

Chce-li organizace cíleně ovlivnit obsah organizační kultury, tak zavede opatření, které směřuje k vytvoření artefaktů, které mohou mít v pozdější době vliv i na vrstvy vnitřní. Tímto opatřením mohou vznikat tzv. nové normy chování. (Lukášová, Nový, 2004)



Obrázek 1: Scheinovo schéma, zdroj: Lukášková, 2004

### 3.2.1 Definice organizační kultury

Vymezení organizační kultury je velmi složité, v zásadě se všechny definice shodují, ale každý autor má jedinečný úhel pohledu.

Na základě těchto publikací se za možný činitel úspěchu považuje kultura a její určitá kvalita. (Lukášková, Novy a kol., 2004)

Autoři definují organizační kulturu velmi podobným způsobem.

- Jedná se o sdílené ideologické či filozofické hodnoty, předpoklady, očekávání a normy, které ukazují zřetelný či nepřímý skupinový souhlas tím, jak se rozhodnout a vyřešit problémy. (Kilman, Saxton a Serpa, 1985)
- Mluvíme o souboru neformálních pravidel, která určují, jak by se lidé měli chovat. (Deal a Kennedy, 1982)

- „ pro organizaci specifický systém široce sdílených předpokladů a hodnot, které jsou základem pro typické vzorce chování“ (Gordon, 1991, in Lukášová, Nový, 2004)
- Jedná se o „relativně stabilní názory, postoje a hodnoty, které existují v organizaci,“ přičemž „kultura determinuje procesy rozhodování a řešení problémů v organizaci, ovlivňuje cíle, nástroje a způsoby jednání, je zdrojem motivace a demotivace, spokojenosti a nespokojenosti“. (Williams, Dobson, Walter, 1998, in Lukášová, Nový a kol., 2004)

Jednotlivé definice se od sebe až tolik neliší. Organizační kultura má velké množství složek a úrovní, avšak jedno mají společné a to, že vzniká na základě interakce v rámci organizační skupiny.

### **3.3 Vznik a vývoj organizační kultury**

Kultura organizace má několik zdrojů, které uplatňuje v různých kombinacích při řešení problémů s externí adaptací či interní integrací. Externí adaptace vyjadřuje formulování strategie a realizaci změn, které jsou v organizaci potřeba uplatnit. Interní integrace řeší převážně vnitropodnikové řízení.

Základem vytváření organizační kultury je učení, ke kterému dochází v rámci řešení problému v organizaci. Tento základ tvoří především dva hlavní principy, jedná se o zmírnění úzkosti a pozitivního posilování.

Jelikož většinou každá změna v organizaci utváří v pracovníkovi pocit nejistoty a úzkosti, tak se s těmito pocity snaží zaměstnanec nějak vypořádat, a proto hledá přijatelná řešení. V případě, že si vyhledají řešení, které bude i nadále funkční a navíc jim odstraní zmíněnou nejistotu, tak zaměstnanci mají tendenci daný způsob opakovat, i když nalezený způsob řešení je mnohdy nákladnější. K tomuto chování lze říci, že se jedná o návykový mechanismus a zaměstnanci se ho ve většině případů nechtějí vzdát. (Truneček, 1999)

Další účící mechanismus se zabývá procesem, který utváří organizační kulturu. V podstatě se jedná o opakující se chování a řešení problémů, které se osvědčili a

jsou funkční. Tento mechanismus se snaží odpouštět od chování, které nefunguje, což je žádoucí.

Jestliže organizace zvolí určitou strategii, která přináší „ovoce“, stane se přístup součástí organizační kultury a také se změní hodnoty a normy.

Když tento mechanismus srovnám s mechanismem na bázi zmírnění úzkosti, tak tento způsob učení nezmírní opakované ověřování určitého řešení. V případě, že nová strategie začne selhávat a zaměstnanci organizace ji zpozorní, tak tento způsob řešení začnou přehodnocovat. (Lukášková, 2010)

Do organizační kultury jsou samozřejmě zapojováni o nově příchozí zaměstnanci. Organizace je vede ke společným cílům, hodnotám a ke společnému učení, které je předáváno prostřednictvím adaptačního procesu. Ovšem může nastat situace, kdy je zaměstnanec spjat s organizací pouze navenek, ale stejné hodnoty vnitřně neakceptuje. Tento přístup vede, po nějaké době, ke zhoršení pracovního výkonu. (Lukášková, 2010)

### **3.4 Funkce a působení organizační kultury**

Kultura se šíří prostřednictvím předávání „učení“ z generace na generaci. Stejně tomu je u organizační kultury, ve které se starší členi organizace snaží o předávání svých sdílených hodnot a přesvědčení svým nástupcům. Velmi důležitá role v organizační kultuře je schopnost se adaptovat na podmínky okolního světa, tím se nejen zvyšuje větší pracovní výkon, ale správná adaptace zajišťuje i míru pracovní spokojenosti. (Šigut, 2004)

U každého zaměstnance se může zmíněný adaptační proces měnit, dle síly podnikové kultury a hodnot, které zaměstnanec doposud vyznává.

Organizační kulturu a její funkce velmi trefně vystihla ve své knize paní Lukášková. (Lukášová, Nový a kol., 2004)

- **Redukuje konflikty uvnitř organizace** – Velmi záleží, zda je kultura v organizaci slabá či silná. Ve většině organizací se najde kultura, která podniku dominuje, ta má zajistit stmelování kolektivu, správné vnímání



situací a problémů, které se mohou v organizaci vyskytnout. Respektive jde o to, aby organizace fungovala, jako tzv. tmelící prvek. (Lukášková, 2010)

- **Zabezpečuje kontinuitu, zprostředkovává a usnadňuje koordinaci a kontrolu** – V případě silné organizační kultury, kde se sdílí společné podnikové cíle a hodnoty, je snadněji dosaženo požadované morálky na pracovišti.
- **Redukuje nejistotu členů organizace a ovlivňuje jejich spokojenost a emocionální pohodu** – Redukce nejistoty je zajištěna už v adaptačním procesu, který by nový pracovník organizace měl podstoupit. V adaptačním procesu jsou pracovníci připravováni na různé situace, kde si osvojí návyky, které jsou v organizaci požadované. Správná příprava na tyto situace, zajišťuje redukci nejistoty a emocionální spokojenost, která je na pracovišti nezbytná. (Saxton a Serpa, 1985)
- **Zdroj motivace** – Nejen finanční ohodnocení motivuje zaměstnance k lepším pracovním výkonům, ale velmi silnou a hlavně účinnou motivací, může být zaměstnancův pocit, že jsou součástí podniku a pracují na smysluplném úkolu, který dovede ke zdárnému konci. (Lukášková, 2010)

K dosažení požadovaných cílů je zapotřebí, aby organizační kultura byla v organizaci dostatečně oceněna. Musí být řízena ze strany vedení a měla by být v souladu s vnitřními předpisy a sdílet stejné hodnoty a cíle, jako celá organizace.

### **3.5 Organizační kultura a vliv na výkonnost firmy**

O kulturu firmy v závislosti na její výkonnost, se začali v prvé řadě zajímat američtí manažeři, jelikož chtěli udržet svou konkurenceschopnost v porovnání s japonským managementem.

Dědina a Odcházal (2007) danou problematiku jednoduše shrnuli, a to následovně:

- Obsah kultury představuje hodnoty, názory, postoje.
- Pod samotnou silou kultury si můžeme představit, nakolik je sdílený obsah kultury.

Jak tvrdí Dědina a Odcházal (2007), jestliže hovoříme o tom, že firma má silnou organizační kulturu, je to dáno tím, že ve velké míře firma sdílí své hodnoty se zaměstnanci. Firma by si měla v první řadě uvědomit, zda sdílí ty správné hodnoty, protože ty nesprávné mohou firmu ovlivnit negativním vlivem. Je-li organizace slabá, znamená to, že zaměstnanci sdílejí názory, hodnoty v malé míře.

### **Výhody silné kultury**

- Silná kultura usnadňuje zaměstnancům komunikaci na pracovišti a zároveň i snižuje konflikty, které se mohou na pracovišti vyskytnout. Tímto vším se urychluje i schopnost rozhodování.
- Sdílenými hodnotami a normami se zajišťuje neformální stránka kontroly organizace, díky které se usměrňují členové organizace.
- Právě silná kultura vede k soudržnosti organizace a vzniká tak zdroj motivace. (Armstrong, 2002)

### **Nevýhody**

- Silná organizační kultura vede k přehlížení vnějšího prostředí, protože se organizace tváří jako nedostupná. Často tak dochází managementu podniku k dojmu, že nutná změna strategie je zbytečná.

Jak už bylo zmíněno výše, je velmi důležité, které hodnoty jsou ve společnosti sdíleny, a zda jsou vůbec správné. Především manažeři jsou těmi, kdo zásadně ovlivňuje organizační kulturu. Úspěch spočívá v samotné motivaci manažerů. Ti by měli zajistit, aby organizace byla celistvá. Mnohdy se stává, že vrcholový či střední management je od sebe odtržen, což je velká škoda, jelikož právě vrcholový management mívá vysněnou vizi, kterou v pozdější fázi nemá kdo naplňovat.

Vše spočívá v efektivní komunikaci, která vede k lepší informovanosti a k zlepšení vztahů na pracovišti. Přínosné jsou pravidelné porady, na kterých se zaměstnanci

dozví, o všech změnách, které se v podniku plánují udělat a především zapojit zaměstnance do změn, popřípadě jim vysvětlit, proč je dobré se do změn zapojit.

Stejně jako komunikace, je velmi důležité mít jasně stanovený strategický plán, který musí zaměstnanci správně chápat, a který musí být z jejich strany podporován napříč celou organizací.

Při rozvoji organizační kultury hraje významnou roli týmová práce, otevřenost vůči změnám a v neposlední řadě i osobní plán rozvoje jednotlivého pracovníka. Jedná se o velmi důležitou složkou, avšak často zanedbávanou. Po vytvoření osobního plánu rozvoje si zaměstnanec cítí být důležití a potřební pro svou firmu, která se nezděrá investovat do jejich odbornosti. (Bedrnová, Nový, 2002)

Díky těmto praktikám firma podporuje setrvání členů v zaměstnání.

### **3.6 Struktura v organizační kultuře**

Postoje a chování zaměstnanců v organizaci často ovlivňuje i organizační struktura, která je často velmi podceňovaná.

Obchodní organizace obvykle naplňují ekonomické a sociální cíle. Vedení podniku neustále řeší, jak udržet svou konkurenceschopnost. Podnik se snaží o sledování svých konkurentů a neustálé vyhodnocování trhů, ve kterých se podnik nachází. Nejde pouze o sledování a mapování trhů. Zapotřebí je také soustředěně sledovat vnitřní okolí svého podniku a pozorně sledovat jeho strukturu, aby bylo dosaženo požadovaných cílů. (Brooks, I., 2003)

Právě zmíněné vnitřní neboli interní prostředí je často spojováno s aspekty organizační struktury, tyto aspekty mohou mít zásadní vliv na schopnosti pracovníků a jejich úspěchu.

Podstata je taková, že by organizační struktura měla „sednout“ prostředí, ve kterém se podnik nachází nebo alespoň splňovat podmínky svého prostředí. (Habib a Victor, 1991)

### 3.6.1 Definice organizační struktury

Základním předpokladem pro obchodní a některé sociální organizace je hierarchie. Hierarchie slouží k zajištění toho, aby si zaměstnanci podniku uvědomovali, komu jsou odpovědní za svou práci. Jak už bývá zvykem, tak v každé hierarchii je někdo, kdo odpovídá za práci druhých. Na samotném vrcholu organizace „*sedí osoba s úplnou odpovědností za celou organizaci, prezident nebo možná výkonný ředitel*“.  
(Brooks, I., 2003)

Organizační kultura je způsob, kterým se pracovníci sjednocují do pracovních skupin, a vzniká tak vztah, ve kterém si pracovníci předávají zprávy a pokyny, dle jejich pravomocí.

Pracovní skupiny mají hlavní podíl na efektivitě, v závislosti na tom, jak spolu jednotlivci mezi sebou dokáží komunikovat. Primárním účelem struktury je koordinovat a rozdělovat práci mezi členy, tak aby měly nejlepší pracovní výkon pro dosažení stanovených cílů. (Lukášková, 2010)

## 3.7 Typologie organizační struktury

Organizační struktura má několik možných hledisek, dle kterých ji lze analyzovat. Vznikají tak rozdílné typologie, které se od sebe liší podle autorů či požadavků, které se odvozují od uplatňování rozhodovacích pravomocí.

V následujícím textu podrobněji popíšu základní klasifikační charakteristiku odrážející vztahy, pravomoc a členitost v organizaci.

Následující text budu volně zpracovávat typologii organizační struktury od Cejthamr a Dědiny (2010)

Za nejzákladnější charakteristiku organizační sktruktury, lze považovat následující:

- základním principem je sdružování činností, které se v rámci organizace uskutečňují mezi pracovními jednotkami
- aby byl podnik úspěšný, je nutné si vymezit rozhodovací pravomoci mezi organizačními jednotkami

Jednotlivé charakteristiky organizační struktury jsou dále ještě blíže specifikovány na:

1. **Míru centralizace**, což je rozsah, ve kterém jsou autority centralizovány tak, aby byly spojeny s vrchním managementem. V klasických silně centralizovaných organizacích je standardem, že si ředitelství udržuje pevnou ruku nad všemi důležitými rozhodnutími. Centralizace má tu výhodu, že provedená rozhodnutí jsou soudržná. Avšak nevýhoda spočívá v tom, že se příliš centralizovaná organizace, může stát jakousi byrokracií, která zpomaluje rozhodování. (Muller, 2013)
2. **Počet podřízených organizačních jednotek**, které se nacházejí pod vrcholovým managementem, někdy počet podřízených označujeme také jako rozsah řízení. Rozsah řízení se především týká počtu zaměstnanců, kteří podávají zprávy vrcholovému managementu. Pokud se rozsah řízení zvětšuje, začínají být větší obtíže s koordinací pracovních jednotek v organizaci. Počet podřízených, kteří přímo podávají zprávy řediteli, se pohybuje kolem 10-12 lidí, v případě navýšení tohoto počtu se vytváří další úroveň řízení. (Dědina, Malý, 1996)
3. **Strmost a plochost organizační struktury**, se od sebe liší počtem stupňů řízení. Například o firmě, která se stává méně flexibilní, můžeme říct, že se jedná o strmou organizační strukturu, a tudíž trvá déle implementace změn.
4. **Časové trvání**, jde v podstatě o to, že se organizace v průběhu let mění a vyvíjí, stejně tak, jako její portfolio produktů. Je velmi důležité, aby se změny promítly i do způsobu řízení a koordinace práce.

Dle Graicunasovy teorie „ *je dokázáno, že jeden vedoucí může vést maximálně pět podřízených*“ (Dědina, Malý, 2005). Jakmile má manažer více přímých podřízených, začínají mu unikat některé vztahy. V závislosti na rozvoji podniku a na pracovních jednotkách, by měl vrcholový management, v pravý čas, vhodně zareagovat a změnit organizační strukturu.

Organizační strukturu rozlišujeme podle charakteristiky uplatňování pravomocí v podniku na:

- Lineární
- Funkcionální
- Liniově-štabní
- Maticovou

### **3.7.1 Liniová struktura**

Jsou příkladem vůbec nejstarších organizačních struktur. Liniová organizační struktura vznikala nejdříve v malých organizacích, kde byl pouze jeden řídicí prvek, kterému podléhala celá organizace. Existuje zde jednoduchá vazba mezi podřízenými a nadřízenými, ale pouze ve vertikálních vztazích. Později se vytvářelo více řídicích stupňů, avšak s tím přišly i obtíže, jelikož vznikaly příliš velké nároky na odbornost vedení. Jednotlivé útvary zodpovídají za splnění činnosti, která vede k vytyčeným cílům v podniku. (Dědina, Malý, 1996)

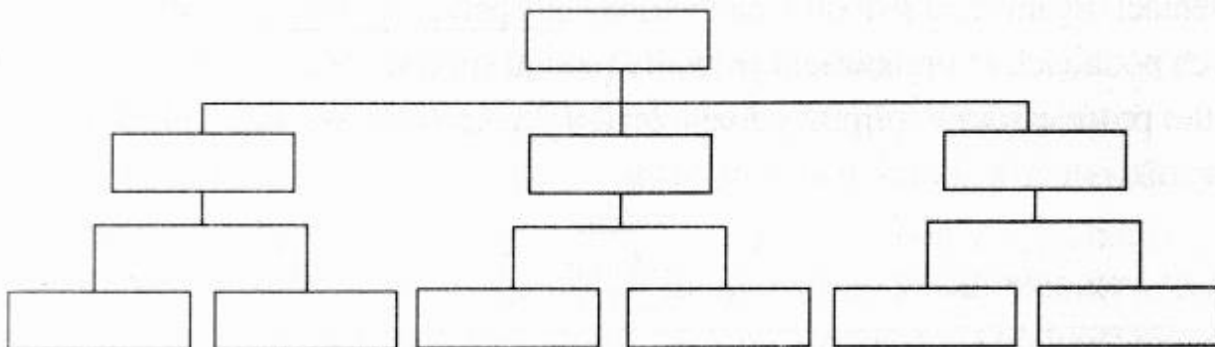
Liniové řízení se nejčastěji vyskytuje například ve státní správě a v malých organizacích.

#### **Výhody liniového řízení**

- Jednoznačné uspořádání vztahů mezi nadřízenými a podřízenými
- Přímá rozhodovací pravomoc

#### **Nevýhody liniového řízení**

- Zhoršení komunikačních vztahů
- Pomalá reakce podniku na změny v okolí
- Vysoká náročnost na odbornost vedoucího



Obrázek 2: Schéma liniové struktury, zdroj: [www.scrigroup.com](http://www.scrigroup.com), 2016

### 3.7.2 Funkcionální struktura

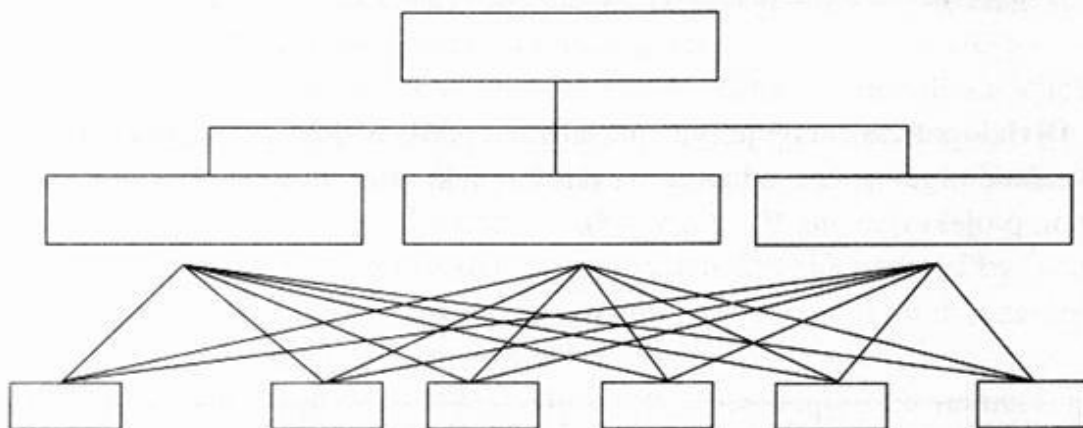
Základem této struktury je fakt, že podřízený má různé nadřízené, kteří jsou specializováni na konkrétní funkce. Potíž nastává tehdy, když se má určit odpovědnost, většinou se odpovědnost určuje podle získaných zkušeností v oboru. (Dědina, Malý, 2005).

#### Výhody funkcionální struktury

- Dle prováděných prací se specializují jednotlivé útvary

#### Nevýhody funkcionální struktury

- Lze obtížně promítat vytyčené cíle organizace do jednotlivých útvarů



Obrázek 3: Schéma funkcionální struktury, zdroj: [www.scrigroup.com](http://www.scrigroup.com), 2016

### 3.7.3 Liniově-štábní struktura

Štábní útvary mají především funkci poradní k zabezpečení rozhodování liniových vedoucích a jejich přidělených jednotek. Jsou složeny ze specialistů, kteří mají různorodou odbornost.

Štábní organizační struktura nemůže existovat samostatně, vždy jen v kombinaci s nějakou další organizační strukturou.

Liniově-štábní organizační struktura vzniká, když vedoucí pracovník předává část svých rozhodovacích pravomocí na specializované štábní útvary. Štábní útvary později mohou uplatňovat svou pravomoc a to pouze za podmínky, že jsou jednoznačně vymezené funkční oblasti. (Dědina, 1996)

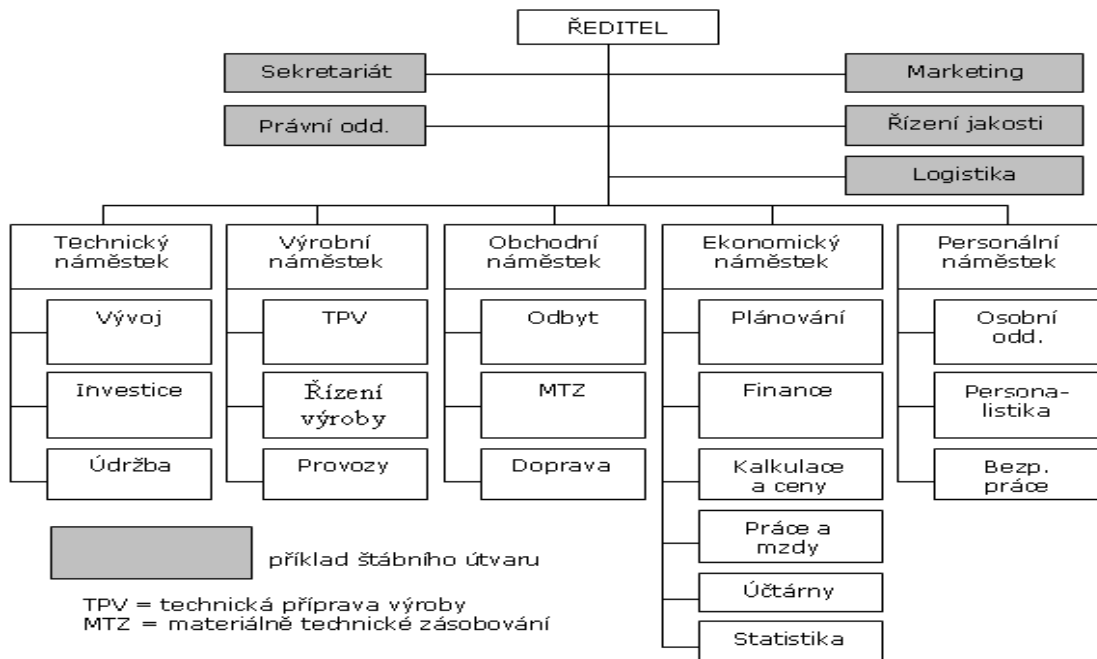
#### Výhody liniově štábní organizační struktury

- Odlehčení linií
- Zlepšení kvality vůči rozhodování

#### Nevýhody liniově štábní organizační struktury



- Mezi štábem a samotnou linií mohou nastat konflikty, týkající se konečného



Obrázek 4: Schéma liniově-štábní struktury, zdroj: [www.scrigroup.com](http://www.scrigroup.com), 2016 rozhodnutí

### 3.7.4 Maticová struktura

Jako poslední, bych chtěla rozebrat maticovou organizační strukturu, jelikož kombinuje liniově-štábní organizaci a rozšiřuje strukturu o další prvek. Maticová organizační struktura se vyskytuje nejčastěji při realizaci projektů, jelikož se umí pružně přizpůsobit změnám v okolí. (Dědina, 1996)

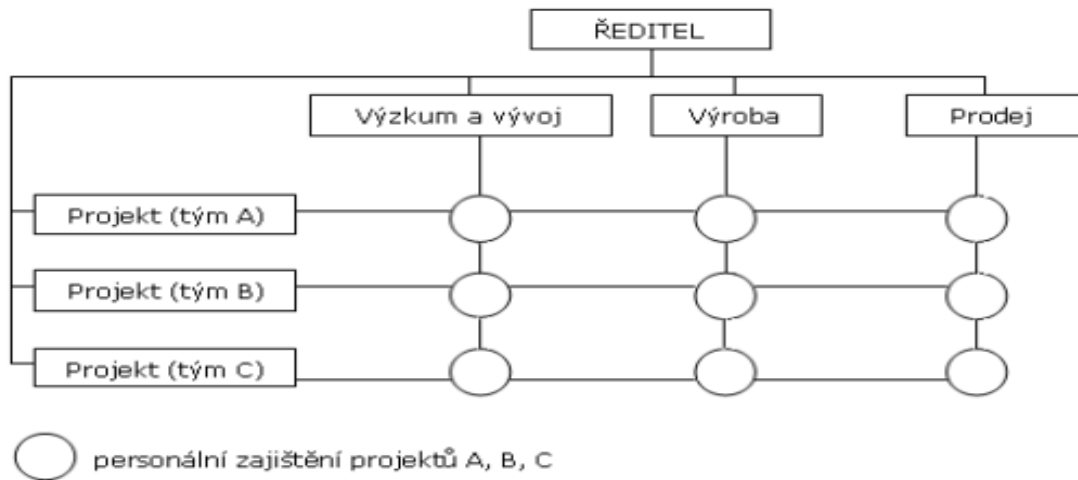
#### Výhody maticové organizační struktury

- Zvýšení inovačních schopností
- Snížení rizika chyb

#### Nevýhody maticové organizační struktury

- Složitost struktury

- Zvýšení pracovního vytížení



Obrázek 5: Schéma maticové struktury, zdroj: [www.scrigroup.com](http://www.scrigroup.com), 2016

Maticová struktura tvoří jakousi mřížku a ve vertikálním směru jsou utvářeny útvary dle požadované specializace a horizontální osu tvoří zmíněné projektové týmy.

## 4 Organizační moc, konflikty a rozdíly mezi kulturami

### 4.1 Rozdělení a zdroje moci v organizační kultuře

Rozdělení moci v organizační kultuře se odvíjí, podle toho, o jak velký podnik se jedná. V případě, že se jedná o malý podnik, tak zřídka kdy majitelé firem své rozhodnutí zdůvodňují zaměstnancům.

V jiném podniku se opírají pro změnu o směrnice a o rozhodnutí nadřízených, i když následně nemusí být několika zaměstnanci akceptována. Vše záleží na nastavených hodnotách, o které se lidé v takových kulturách opírají. (Střížová a kol., 2014)

V organizacích, kde je moc rozdělena poněkud rovnoměrněji, probíhá před rozhodnutím nejprve několik diskuzí, kde má každý kompetentní člen organizace právo na vyjádření a vyslechnutí argumentů. Tento způsob je ve většině organizací

oblíbený, jelikož se stává, že po oněch diskuzích pochopí smysl a účel změny, která je pro ně v pozdější fázi lepe akceptovaná. (Muller, 2013)

Moc je jedním z nejsilnějších nástrojů pro dosahování požadovaných výsledků. Aby organizace správně fungovala, je nezbytné, aby manažer měl vliv na své zaměstnance a dokázal je nějakým způsobem ovlivnit. Asi si pokládáte otázku, zda je ovlivňování lidí úplně v pořádku.

Velmi záleží, který směr ovlivňování manažer zvolí. Pokud je ovlivňování zaměstnanců v souladu s cíli organizace, jedná se o etické využití moci. Naopak ovlivňování lidí, které vede k osobnímu uspokojení je neetické.

Moc manažera záleží na jeho autoritě, kterou má mezi zaměstnanci. Manažer sám pozná, zda zaměstnance ovlivňuje tím správným směrem, jelikož se mu od nich rychle vrátí zpětná vazba. Zpětná vazba se projevuje osobním nasazením a motivací splnit zadaný úkol, který zaměstnance posune zase o kus dál k dalším výzvám za vytouženým cílem. Důležité je, aby zadaná práce měla smysl a zaměstnanci tak mohli získat možnosti k úspěchu a uznání. Pokud se bude jednat o neetický způsob ovlivňování, tak zaměstnanec nebude mít motivaci danou prací v pořádku odvést a daný úkol odvede z donucení. (Lukášková, 2010)

Na první pohled se může zdát, že je vše zcela jednoduché a ideální, ovšem není tomu tak. Existují i manažeři, kteří nevěří v sami sebe a nechtějí na sebe brát odpovědnost. Manažer prakticky nemá „žádný nástroj, jímž by tuto zodpovědnost naplnili“. (Muller, 2013).

Jak sám Tom Peters (1994) tvrdí, že *„když si myslíte, že jste bezmocní, pak bezmocní skutečně jste“*.

Chtěla bych uvést jednotlivé zdroje moci a jeho zdroje v organizační kultuře. Následující text budu volně zpracovávat ze zdroje. (Muller, 2013).

#### **4.1.1 Fyzická moc**

Zdroje fyzické moci jsou především, v tom, že člen organizace má na první pohled viditelně větší fyzickou sílu, kterou využívá k ovládnutí druhých. Jedná se o nezákonné, avšak se stále v dnešní době můžeme s těmito zdroji moci setkat.

Lidé ve svém podvědomí fyzickou převahu stále vnímají a může to mít vliv na jejich rozhodnutí, i když si to neuvědomují.

Fyzická moc je v organizační kultuře nepřijatelná, jelikož organizační kultura zastává zcela jiné hodnoty, kterými jsou mimo jiné otevřenost, důvěra a respekt.

*„Jeden manažer vyšší postavy nám vyprávěl, že pokud se potřebuje rozumně domluvit s jedním z podřízených, který je výrazně menší, je nejlepší ho oslovit na schodech v laboratoři, když oba mají obličej přibližně ve stejné výšce. V této situaci prý jejich rozhovor probíhá v klidnějším duchu a bez zbytečných obranných reakcí podřízeného.“ (Muller, 2013)*

#### **4.1.2 Poziční moc**

Zdrojem poziční moci je určitá pozice člena v organizaci, která mu dává právo na rozhodování, které se týkají změn, povýšení a propuštění apod. V organizačních kulturách, kde bývá uplatňováno hierarchické uspořádání, se velmi často využívá poziční moci. V některých organizacích je poziční moc upravována podnikovými směrnici a pravidly

Vlasta Střížová a kol. (2014) zmiňují, že ve velkých organizacích je řadový manažer „svázan“ podnikovými směrnici, které musí dodržovat. Při snaze manažera o organizační změnu, musí nejprve zpracovat návrh, který musí předložit na příslušných formulářích a zdůvodnit podrobný návrh na změnu. Po odsouhlasení nadřízeným je teprve návrh předložen organizačnímu oddělení.

Poziční moc byla do organizační kultury původně zanesena díky armádě, kde bylo zapotřebí se rychle rozhodnout. V dnešní době může být její používání i zdrojem problému, jelikož se tato moc zakládá na tom, že nadřízený má k dispozici více informací a zkušenosti, než jeho podřízení. Právě v dnešní době toto nemůže fungovat, jelikož objem informací roste neustále a organizace potřebuje také informace zpracovávat, proto na rozhodnutích spolupracuje vždy několik kompetentních lidí. (Bělohlávek, 1996)

### **4.1.3 Informační moc**

V tomto druhu moci jde o to, aby se zaměstnanci stali sběrateli a nositeli klíčových informací. Právě informace o technologiích, trendech a zákaznících přináší organizaci výhodu, která v případě kvalitních informací přináší úspěch. Díky informacím se stávají výkonní zaměstnanci žádaní mezi ostatními, jelikož se jimi nechávají rádi ovlivňovat, protože by bez poskytnutých informací nemohli kvalitně pracovat. (Bedlivá, Nový, 2002)

V dnešní době se informační moc nazývá také knowledge management, ten zajišťuje, aby informace nebyli pouze u vybraných jednotlivců. Tím se také zabráňuje tomu, že jednotlivci informační moci zneužijí.

### **4.1.4 Odborná moc**

Právě odborná moc bývá ostatními členy organizace nejlépe akceptovatelná, jelikož se jedná o pozici, kterou si zaměstnanec musel vydobýt svou pílí. Odborná moc v mnoha organizacích nahrazuje moc poziční. Je to dáno tím, že manažeři mají již spoustu specializovaných poradců, kteří jim napomáhají v rozhodování. (Střížová a kol., 2014)

Domnívám se, že moc jako taková je stabilním prvkem. Pokud člověk má moc v organizaci, tak jí působení dané kultury ještě umocňuje, jelikož pod vlivem moci zaměstnanci dosáhli něčeho, co považují za smysluplné a rozumné, samozřejmě to platí i opačně. Nejlépe akceptovatelná pro druhé je moc odborná, která je vydobyta vlastním úsilím.

## **4.2 Chování vůdců vs manažerů**

V každé organizaci lze najít vůdce, nemusí to být zrovna manažer, protože vůdcovské osobnosti můžeme nalézt i v rámci neformální pracovní skupiny. Vedení se vztahuje také k řízení pracovníků, které musíme umět správně namotivovat. Hlavním klíčem k vedení je umět přesvědčit pracovníky, že danou věc dělají rádi a s nadšením a zároveň je zapotřebí umět daný kolektiv stmelit a dovést je k vytyčenému cíli. Můžeme tedy říci, že vedení se zabývá mezilidskými vztahy.

Jak už bylo zmíněno, tak vedení pochází z role vedoucího, který deleguje své pracovníky. Vedení je součástí aktivity skupiny a efektivního budování týmu, takže jednotlivé složky nemohou být od sebe odděleny, jelikož právě dobré vedení napomáhá v rozvoji týmové práce a propojuje jednotlivé dílčí cíle. (Dědina, Odcházel, 2007)



**Obrázek 6: Chování vůdců vs manažerů, zdroj: Dvořáková, 2007**

- Manažeři, kteří nemají schopnosti vůdce
- Manažeři, kteří mají schopnosti vůdce
- Vůdci tu jsou znázorněni jako jednotlivci, kteří nemají manažerskou pozici

Na obrázku je znázorněný fakt, že manažeři nejsou vždy správnými vedoucími. Organizace se samozřejmě snaží o to, aby na manažerské místo přijala člověka, který bude zároveň i vůdcem, ale občas se projeví až časem, že danou pozici není schopný vykonávat, jelikož není přirozeným vůdcem.

Role manažerská a vůdcovská jsou dvě rozdílné věci, jelikož manažer odpovídá za organizaci, splnění vytyčených cílů a má komunikovat především se svými podřízenými, popřípadě jim udělovat úkoly a motivaci. Vůdce je naopak pouze osoba, která vlastní schopnosti, které vedou k tomu, aby ho členové organizace následovali a on je dovedl k organizačním cílům. (Dvořáková, 2007)

Charakterizovat pozici vůdce a vedení můžeme následovně:

- Vůdci mají vysoký stupeň motivace, který jim napomáhá být úspěšnější než ostatní

- Vůdci se od zbytku zaměstnanců liší, jelikož oplývají sebedůvěrou a dominantností

Vůdce se výrazně liší od manažerské pozice, protože manažer má vykonávat aktivity, které se týkají plánování, rozhodování a organizování. Jak tvrdí Dědena, tak manažeři mají tendenci zaujmout osobní nebo pasivní postoj vůči zaměstnancům, ale právě vedoucí zaujímá více aktivní přístup jak k zaměstnancům, tak k organizačním cílům.

U manažerské pozice nesmíme zapomínat na důležitost autority, která zajišťuje určitou vážnost situace a vlivnost. (Střížová a kol., 2014)

Autoritu dělíme dvojím způsobem na:

- **Autoritu formální** – Jedná se o takovou autoritu, která je dána organizačním postavením v hierarchii a pravomocí
- **Neformální autoritu** – Tato autorita především vyplývá z jeho uznání. Právě tento druh autority je více spojována s vedením lidí, kteří ho uznávají nejen na profesní úrovni. (Střížová a kol., 2014)

Nejlepší kombinace autorit je v provedení jednotlivých druhů, tak aby byly co možná nejrovnoměrněji vyváženy, jelikož rovnováha zapříčiňuje pro okolí pocit jistoty.

#### 4.2.1 Efektivní chování vůdců

Je známo, že vůdčí osobnosti mají vyšší než průměrnou inteligenci, dokáží používat své znalosti, mají velmi dobré vyjadřování a jsou schopni spolupracovat s ostatními členy v organizaci.

Dimenze vůdčího chování určili vědci na základě dvou projektů, které se jmenovali Michigan a Ohio.

Jedná se o kombinace následujících dimenzí:

- Chování, které se zaměřuje na zaměstnance
- Chování, které se více zaměřuje na výkonnost

		Zaměření na výkonnost	
		Vysoké	Nízké
Zaměření na potřeby zaměstnanců	Vysoké	vysoká výkonnost málo stížností pracovníků malý obrat	nízká výkonnost málo stížností pracovníků malý obrat
	Nízké	vysoká výkonnost mnoho stížností pracovníků vysoký obrat	nízká výkonnost mnoho stížností pracovníků vysoký obrat

Obrázek 7: Schéma efektivního chování vůdců, zdroj: Dědina a Odcházal, 2007

Na základě výše uvedených dimenzí provedl výzkumník Rensis Likert rozčlenění manažerských stylů následovně:

1. **Přísně autokratický** – Jedná se o styl řízení, kde se používají hrozby k motivaci zaměstnanců, manažer nemá důvěru ve své podřízené a pouze zadává příkazy a velmi málo komunikuje se členy organizace.
2. **Benevolentně autokratický** – Objevuje se zde již částečná důvěra ve své podřízené, motivace bývá řešena prostřednictvím odměn, míra spolupráce je vyšší než u předchozího stylu.
3. **Participační** – Důvěra je stejná jako u předchozího stylu, nechá si poradit od svých podřízených, ale konečná rozhodnutí vždy provede sám, motivuje nejen odměnami, ale i spoluúčastí na řízení.
4. **Demokratický** – Zde se již projevuje plná důvěra vůči podřízeným, dělí se o své myšlenky a názory, podřízení mohou vykonávat některá rozhodnutí. (Dědina, Odcházal, 2007)

Likert ve svém výzkumu zjistil, že „vyšší efektivita je dosaženo při použití participačního a demokratického stylu řízení“. Likert nazývá tyto styly jako „alternativní životní styly organizace“. (Likert, 1961).



### 4.3 Konflikty v organizaci

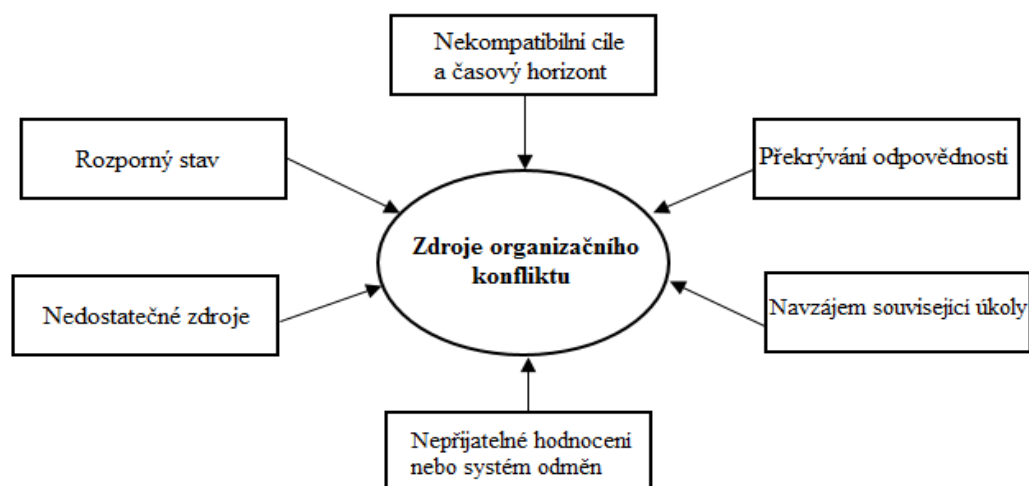
Konflikt je nedílnou součástí života lidí nejen v organizaci. V organizaci narazíme na vyšší úroveň různorodosti. V mnoha organizacích různorodost funguje jako tzv. pozitivní síla a dokáže mnohdy celou skupinu stmelit. Jestliže jsou ve skupině osobní rozdíly příliš výrazné, mohou se vyskytnout spory osobností, což postupem času povede ke konfliktům a nepříznivým vlivům na pracovní výkon.

Konflikty vznikají tehdy, když se liší sdílené hodnoty jednotlivců, pracovních skupiny nebo oddělení. Dalším zdrojem konfliktu může být i nezdravé soupeření v organizaci. Vše by se mělo odehrávat v rámci přátelské rivality, která může organizacím přinést i ovoce. Ale mnoho organizací dělá chybu už na začátku, u tvorby struktury týmů. Organizační strukturu postavili tak, že hlavním způsobem motivací je právě soutěživost. Jestliže týmy budou podávat neustále dobré výkony, tak mohou být odměněny vysokými odměnami, ale vyhrát tak může stále pouze jeden. Stáváme se pak svědkem toho, že mezi skupinový konflikt, dojde tak daleko, že bude poškozovat výkonnost celé organizace. (Books, I., 2003)

Konflikty mohou mít následující podoby:

1. **Konflikt mezilidský** – Jedná se o konflikt mezi dvěma či více zaměstnanci z důvodu toho, že nesdílí stejné cíle, hodnoty či názory.
2. **Konflikt uvnitř skupiny** – Jak už sám název vypovídá, jde o konflikt uvnitř týmu nebo oddělení. V podstatě jde o konflikt týkající se intelektuálních rozporů členů organizace vůči jejich povinnostem.
3. **Konflikt mezi skupinami** – Jde o spory vedené mezi jednotlivými týmy a odděleními, které mohou mít negativní dopady a mohou přetrvávat.
4. **Konflikt mezi organizacemi** – Vzniká tehdy, když manažeři jedné organizace, mají podezření, že jiná organizace se vůči nim nechová eticky a ohrožuje v konečné fázi zájmy členů organizace. (Books, I., 2003).

Jak tvrdí (Jones, 1998) konflikty na pracovišti nemohou být nikdy zcela odstraněny, ale mohou být efektivně řízeny svými manažeři. Nedostatek konfliktů je též nepříznivý, jelikož pak nedochází ke změně a vzniku nových myšlenek.



Obrázek 8: Zdroje organizačního konfliktu, zdroj: Jonese, 1998

- **Nekompatibilní cíle a časový horizont mezi týmy** – jednotlivé týmy nebo oddělení si přeje, aby dosáhli nejlepších výsledků. Například, když výrobní podnik přislíbil zhotovit určité množství hraček, avšak výroba není schopná všechny hračky do určitého časového horizontu vyrobit, díky své výrobní kapacitě.
- **Překrývání zodpovědnosti** – odpovědnosti musejí být správně vymezeny, aby se zabránilo konfliktům.
- **Nepříjemné hodnocení nebo systém odměn** – vzniká tehdy, když jsou rozdíly mezi způsoby odměňování.
- **Nedostatečné zdroje** – se tykají rozdílů při rozdělování rozpočtů mezi jednotlivé oddělení a právě nedostatečné zdroje mohou představovat zdroj konfliktu.
- **Rozporný stav** – jedná se o speciální skupiny lidí, kteří jsou v podniku více vyzdvihováni a mají také speciální typ odměňování. (Střížová a kol, 2014)

### 4.3.1 Řešení konfliktů

Pro organizaci je velice podstatné, aby daný konflikt uměla vyřešit. Jak tvrdí Čakrta, tak konflikt můžeme vyřešit kompromisem nebo spoluprací mezi dvěma stranami. (Čakrt, 2009)

1. **Kompromis** – Přichází v úvahu jen tehdy, pokud se jednotlivé strany snaží o dosažení svého cíle, ale i cíle druhé strany a jsou ochotny ustoupit, aby byla nalezena společná a rozumná cesta k výsledku. Horším způsobem je soupeření, kde ve většině případů ani jedna ze stran nechce neustoupit a navzájem od sebe požadují přesně to, co chce druhá strana.
2. **Součinnost** – Využívá se v případě, když chtějí obě strany dosáhnout svých cílů, ale nechtějí dělat žádné ústupky a spolu navrhnou způsob řešení, které situaci zlepší na obou stranách. (Střížova a kol, 2014)

Pokud jsou jednotlivé strany ochotny spolupracovat a vyjednávat mezi sebou, tak organizace lépe dosahuje svých vytyčených cílů.

## 4.4 Porovnání jednotlivých organizačních kultur

Velmi mě zajímalo jaký vliv na kulturu organizace má kultura jednotlivých států či národů. Rozdíly mezi kulturami jsou dané převážně lidským chováním a myšlením zaměstnanců v organizaci. Kultury se od sebe liší zejména cenovými podmínkami, způsobem odměňování zaměstnanců či předpisy. Pro kulturu organizace je důležité to, jaká je finanční situace v celé zemi, ve které organizace působí. Pro sjednocení jednotlivých prostředí, proto vznikají po celém světě různá společenství.

### 4.4.1 Organizační kultura ve Spojených státech amerických

Ve Spojených státech žije mnoho přistěhovalců, kteří mohou uznávat jiné hodnoty a postoje, než bývá zvykem. Proto je v tomto státu velmi benevolentní míra individualizmu a víry. V americké organizaci není podceňovaný adaptační proces, ve kterém jedinec získá sdílené hodnoty firmy. Můžeme říci, že organizaci zajímá

pouze to, co zaměstnanec dělá v pracovní době, osobní život svých zaměstnanců vůbec neřeší.

Obecně je známo, že příslušníci v této zemi nevydrží příliš dlouho na jednom místě a mají tendenci své pracovní prostředí měnit. Nemusí vždy přímo opustit firmu nebo odejít ke konkurenci, jsou spokojeni i s tím, že změni pracoviště ve svém podniku.

Na jednu stranu se jedná o výhodu, protože v případě, že zaměstnanec změni pracovní pozici, tak se stane více všestranným zaměstnancem, který může vypomoci v případě nemoci svých kolegů. Nejdůležitější je při tomto stylu, aby byly zajištěny informační toky. (Obchodní kultura v USA. [Http://www.mzv.cz](http://www.mzv.cz))

#### **4.4.2 Organizační kultura v Japonsku**

Pro Japonce je velmi důležitá tradice, proto na rozdíl od předešlého typu nemění své zaměstnání a jsou věrni své organizaci. Často se stává, že ve svém zaměstnání zůstávají celý život. Japonští zaměstnanci nejsou nikterak specializováni na danou práci.

Velmi zajímavým faktorem je způsob rozhodování, jelikož se o všem nejdříve vyjednává v rámci svých pracovních skupin a následně se o všech možných variantách hlasuje.

Na rozdíl od americké kultury se japonské organizace zaměřují i na osobní život jednotlivých zaměstnanců. Velmi podstatnou složkou je, aby zaměstnanci byli spokojeni, proto nemají problém setrvat celý život v jedné společnosti.

(Etické kodexy – Japonské pojetí firemní kultury [online].)

#### **4.4.3 Organizační kultura v Evropě**

V organizacích na území Evropy připadají v úvahu jednotlivé kombinace předešlých kultur. Důraz je kladen na individuální hodnocení zaměstnanců, dle typu své specializace. Co se týče rozhodování, tak též mohou hlasovat v rámci své pracovní skupiny, ale konečné rozhodnutí provede vedoucí pracovník.

Stejně jako u japonského stylu se ve větší míře snaží organizace zajímat o soukromí svých zaměstnanců a snaží se jim vycházet vstříc.

## 5 Organizační klima

Organizační klima nemá v literatuře jednotné označení. Velmi často se organizační klima zaměňuje s organizační kulturou, ale jde o daleko užší pojem. Organizační klima se používá v různých obdobích jako podnikové klima, firemní klima.

Můžeme říct, že se klima orientuje především na vztahy na pracovišti, které panují v organizaci, kde působí vzájemné vlivy na člena a skupiny. Jedná se i jakousi důvěrou mezi zaměstnanci a managementem. Organizační klima vnímáme z hlediska stálosti, intenzity, kvality či motivace. Tyto aspekty ovlivňují to, zda bude mít klima v organizaci pozitivní či negativní vliv na výkon pracovníků.

### 5.1 Pojem organizační klima

Nyní se zaměříme na organizační klima. V organizačním klimatu jde především o to, jak se jednotliví členové v organizaci cítí. Právě zmíněné klima může zásadně ovlivnit fungování celé organizace. Armstrong (2007) upozorňuje na dva pojmy, které se objevují v organizačním klimatu - klima a atmosféra. V organizaci mají v zásadě stejný význam. V podstatě klima popisuje jako něco, co se váže k aspektům v prostředí, které si zaměstnanci dobře uvědomují a vnímají. Organizační klima je chápána autory, kteří se zabývají tímto tématem z různých úhlů a to následovně

- Podle Řezáče je organizační klima chápáno jako „*k označení emočního naladění ve skupině, které je však relativně stálé, stabilizované a stává se tak příznačným rysem života konkrétní skupiny.*“ (Řezáč, 1998)
- Další vysvětlení tohoto pojmu, dle mého výstižně vysvětlila Dvořáková „*Sociální klima, též sociální atmosféra; vytvářeno pod vlivem určité kvality sociálních vztahů v organizaci (v sociálním systému organizace). Sociální klima podléhá vnitřním vlivům (sociální struktura zaměstnanců, pracovní podmínky, systém péče o zaměstnance) a vnějším vlivům (životní podmínky pracovníků, celková hospodářská a politická situace státu atd.).*“ (Dvořáková, 2004)

Podnikové klima lze učit podle dotazníků, které se předloží zaměstnancům dané organizace, ze kterých můžeme snadno zjistit jejich pocity svobodného jednání, ochotu manažerů a důvěry vůči organizaci. Takový dotazník vytvořili Litwin a Stringer (Armstrong, 1999) a vymezili několik kategorií, jak zjistit organizační klima v organizaci.

- **Identita** – jde o pocit, který cítí zaměstnanec vůči svému podniku a zda se cítí patřit do podniku či do svého týmu
- **Konflikty** – jedná se o různorodost názorů, než chtějí manažeři slyšet, klade se důraz především na otevřené informování o problému, než jeho ignorování
- **Interní uspořádání** – myslí se tím pocity, které se týkají volnosti jednání v pracovním klimatu
- **Odpovědnost** – pro každého zaměstnance je důležité cítit důvěru, kterou mu organizace poskytuje při plnění svých úkolů
- **Stupeň rizika** – „jde o vědomí rizikovosti a podnětnosti práce na pracovním místě i v organizaci“ (Armstrong, 1999)
- **Podpora** – důležitý pocit ochoty, který je zaměstnancům poskytován ze strany manažerů, jde především o vzájemnou podporu
- **Vřelost** – zda v organizaci existují přátelské skupiny (Armstrong, 1999)

## 5.2 Organizační kultura vs organizační klima

Mnohem častěji se hovoří o organizační kultuře a jejích složkách, než o organizačním klimatu. Aby byl jasný rozdíl mezi těmito pojmy, nejprve je ve zkratce shrnu a rozeberu.

Organizační kultura představuje sdílené hodnoty, postoje nebo normy, které vyznávají v organizaci. Vystihující definicí uvedl Shein (1984 podle Armstrong, 1999). Podle něj je organizační kultura je soustava hodnot, které vymyslela organizace za účelem vyrovnání se svým problémům vnější adaptace, které fungovaly dobře, proto se tyto hodnoty začaly aplikovat na nově příchozí členy do organizace. Hodnoty označují to, co organizace vnímá za důležité a co je pro

organizaci žádoucí. Hodnoty se projevují v různých sektorech, které jsou realizovány prostřednictvím nepsaných pravidel a lidských výtvorů, neboli artefaktů, jak už jsem zmiňovala výše. (Lukášová, Nový, 2004)

Do organizační kultury řadíme v podstatě vše, co jsme zmínila výše. Pouze bych doplnila, že velmi pravděpodobný fakt je, že kultura v organizaci není pouze jedna, ale jedná se o řadu jemných odchylek, které se objevují v jednotlivých odděleních. Armstrong (1999).

Nemůžeme totiž tvrdit, že všichni zaměstnanci na různých pozicích budou ke stanovené kultuře přistupovat stejným způsobem.

Organizační klima má s organizační kulturou mnoho společného a to zejména dlouhodobý charakter, ale stále se výrazně liší. Dle Šiguta (2004) kultura je označením pro všechny stránky organizace od výrobních technologií až po pracovníky, *„klima odráží převážně adaptační procesy a uspokojené se sociální stránkou podniku“* (Šigut, 2004)

Organizační klima v organizaci je založeno na vnímání podniku jeho zaměstnanci. (Lukášová, Nový a kol. (2004)

Klima vypovídá o tom, jak se zaměstnanec cítí v práci a co si o organizaci myslí a kultura vypovídá o vlastnostech firmy.

Tyto dva pojmy nelze od sebe zcela oddělit, jelikož spolu souvisí.

### **5.3 Faktory ovlivňující vliv organizačního klimatu**

Na organizační klima působí několik faktorů, především hodnoty, normy, které se vyznávají v organizaci. Vliv na klima má i vztah nadřízenosti či podřízenosti.

Jednotlivé faktory jsou uvedeny v sociologickém slovníku (1996), které utvářejí organizační klima:

- *„druh vykonávané práce a forma kooperace mezi pracovníky*
- *velikost pracoviště a pracovní skupiny*
- *skladba pracovní skupiny*
- *způsob vedení a organizace práce*

- *způsob odměňování a hodnocení práce“*

Dimenze organizačního klimatu máme dle Steerse (1977) následující:

- *„formalizovaná struktura úkolů*
- *vztah odměňování a trestání*
- *orientace na výkon*
- *požadavek vzdělávání a tréninku*
- *otevřenost komunikace*
- *zpětná vazba uznání (hodnocení) pracovníků od nadřazených cíle organizace“*

## **5.4 Klima na pracovišti**

Klima na pracovišti působí na výkonnost celé organizace. Právě pracovní vztahy a jejich kvalita mají vliv na dosahování vytyčených cílů organizace a i na cíle jednotlivých zaměstnanců. Důležité je, aby pracovní skupiny našly společnou cestu k vyřešení problémových oblastí a navzájem se podporovaly v řešení. Daná symbióza povede k produktivnímu klimatu, který má velmi pozitivní vliv na jejich výkon. (Bedrnová, Nový a kol., 2007)

### **5.4.1 Pracovní motivace a spokojenost**

Obecně můžeme říci, že pracovní spokojenost určuje, jaký vztah bude mít jednatel ke své práci, ve které bude plnit své úkoly. Jednatel může mít několik druhů motivace. Jedním z nich je nutnost sebe či rodinu uživit a druhým zdrojem motivace je, že si plní své osobní cíle. Je známo, že tam kde se zaměstnanec cítí být součástí organizace, tak tam se cítí bezpečněji, což zaručuje jeho větší motivaci k pracovnímu výkonu.

*„Společenská atmosféra na pracovišti má pro motivaci pracovníků velmi významnou úlohu. Je-li nepříznivá, představuje silný tlak na psychickou stabilitu pracovníků,*



*rozrušuje vztahy mezi lidmi na pracovišti, vyvolává všeobecný neklid.“ (Stejskal, 1966)*

#### **5.4.2 Spolupráce v týmu**

Jak jsem již psala, klima se projevuje také důvěrou, a v případě spolupráce jednotlivých zaměstnanců to platí dvojnásob.

V případě dobrého klimatu na pracovišti, si spolupracovníci spolu rozumí a jsou rádi, že spolu mohou spolupracovat a nebojí se požádat jeden druhého o pomoc. Problém nastává tehdy, když se z nějakého důvodu důvěra v týmu naruší.

#### **5.4.3 Soudržnost týmu**

Soudržnost týmu je také velmi důležitým faktorem, jelikož správné klima dodává pracovním týmům dobré rozpoložení.

Velmi trefně tuto problematiku vystihl Kohoutek:

*„spokojenost s materiální odměnou za práci; spokojenost s vlastní pracovní činností; spokojenost se skupinou jakožto organizací i s jednotlivými členy skupiny“ (Kohoutek, 1998)*

#### **5.4.4 Mezilidské vztahy na pracovišti**

V organizaci se setkáváme s několika lidmi, se kterými si vytváříme různé vztahy. Klasickým typem vztahu bývá:

- Vztah mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem
- Vztah mezi odbory nebo jinými sdružením
- V hierarchické úrovni se můžeme setkat se vztahy mezi nadřízeným a podřízeným
- Vztahy mezi spolupracovníky a pracovním kolektivem

Je žádoucí, aby vznikali dobré vztahy mezi jednotlivými subjekty, jelikož právě klima tvoří tyto subjekty. Pokud bude organizační klima otevřené a bude fungovat mezi jednotlivými subjekty, tak bude docházet k menším konfliktům na pracovišti. (Koubek, 2003).

## **5.5 Typy klimatu**

### **5.5.1 Zdravé klima**

Jak už bylo zmíněno, tak klima v organizaci charakterizuje vztahy mezi členy pracovišti. Ty jsou určeny působením cílů a stylu chování jednotlivců. Cejthamr a Dědina uvádějí, že k vytvoření a udržení atmosféry je zapotřebí následujícího:

- Vzájemná důvěra a podpora v organizaci
- Zajistit, aby byly nastaveny rovné podmínky pro všechny zaměstnance
- Je zapotřebí umět diskutovat o problémech
- Organizace by měla mít zájem o zlepšování kvality pracovních podmínek nebo pracovní náplně
- Rovný systém odměňování pracovníků
- Osobní rozvoj a kariérní postup (Cejthamr a Dědina, 2010)

Zdravé klima je takové, které zajistí v rámci pracovního týmu spolupráci, důvěru a vstřícnost. Jsou schopni spolu řešit pracovní problémy a dojít ke zdárnému jednohlasnému závěru.

### **5.5.2 Nezdravé klima**

Tam, kde je organizační klima nezdravé nebo dosti narušené, dochází k častým konfliktům. Pracovní skupiny spolu nemohou spolupracovat, jelikož se nedokáží rozumně dohodnout na výsledku.

Nezdravé klima také vzniká příliš přísně stanovenými předpisy a podmínkami v organizaci. Zaměstnanec potom nemá pocit, že může něco změnit a to je pro něj demotivující. V tomto klimatu také bývá špatná úroveň hodnocení a špatná péče o zaměstnance. (Cejthamr a Dědina, 2010)

## **6 PRAKTICKÁ ČÁST**

### **6.1 Přípravná část na výzkumný projekt**

#### **6.1.1 Výběr zkoumaných oblastí**

Organizační kultura je vzájemně spjata s klimatem v organizaci. Tyto pojmy si jsou velmi blízké a navzájem se mezi sebou ovlivňují. Organizační klima je daleko užší pojem než organizační kultura, jelikož se zde hovoří o složce v organizaci, která je založena na vnímání podniku jeho zaměstnanci. V podstatě můžeme říci, že se klima odráží v podobě vnímání zaměstnanců a jejich prožitků. Jedná se i jakousi důvěrou, kterou dávají zaměstnanci svým manažerům. Právě management má v organizačním klimatu vliv na efektivní fungování organizace, jelikož musí být schopný ovládat technické a odborné znalosti.

Organizační kulturu lze chápat jako soubor sdílených hodnot, norem, vizí a stanovených strategií, které mohou mít zásadní vliv na motivaci zaměstnanců.

#### **6.1.2 Cíl výzkumného projektu**

Hlavním cílem praktické části této bakalářské práce je zjistit, jaký je současný stav organizační kultury a klimatu ve zkoumaných oblastech.

Cílem je také rozkrýt téma faktorů ovlivňující organizační kulturu a klima v závislosti na spokojenosti zaměstnanců.

#### **6.1.3 Tvorba dotazníku**

Podnikové klima lze určit podle dotazníků, které se předloží zaměstnancům dané organizace, ze kterých můžeme snadno zjistit jejich pocity svobodného jednání, ochotu manažerů a důvěry vůči organizaci.

Proto i v našem výzkumu budeme využívat tuto nejčastější formu pro sběr dat. Dotazník je založený na metodě písemných otázek, které jsou zadány. Z těchto otázek získáme informace, které jsou nezbytné pro výzkumné šetření.

V úvodu dotazníku jsem stručně uvedla účel dotazníkového šetření a ujistila jsem respondenty, že dotazník je zcela anonymní. Dotazník jsme rozdělili do čtyř hlavních částí.

**První soubor otázek** se týká organizační kultury a klimatu mapující kategorie jako je komunikace, poskytované benefity, vztahy v organizaci mezi nadřízenými, a jako jsou sdílené cíle v organizaci. Jde o to, abychom zjistili, jak vnímají zaměstnanci svou organizační kulturu a klima na pracovišti. Stanovili jsme škálu s šesti stupni. Rozhodně nesouhlasím -1, nesouhlasím -2, spíše nesouhlasím -3, spíše souhlasím -4, souhlasím -5, rozhodně souhlasím -6.

**Druhý oddíl otázek** je zaměřen na typ osobnosti z důvodu zmapování, zda mají osobnostní typy vliv na spokojenost zaměstnanců v organizace. Stanovili jsme škálu se sedmi stupni. Rozhodně nesouhlasím -1, spíše nesouhlasím -2, trochu nesouhlasím -3, ani souhlas, ani nesouhlas - 4, trochu souhlasím - 5, spíše souhlasím -6, rozhodně souhlasím -7.

**Třetí oddíl otázek** zahrnuje problematiku řešení životních a pracovních problémů. Hodnotící škála je rozdělena do čtyř stupňů. Vůbec ne -1, trochu -2, spíše ano -3, určitě -4.

**Čtvrtá poslední část** obsahuje otázky týkajících se samotných respondentů, dotazujeme se zde na pohlaví, věk, vzdělání, jak dlouho v organizaci pracují, pozici, typ a velikost organizace.

#### **6.1.4 Výzkumný vzorek**

Takto sestavený dotazník jsme rozdali mezi studenty kombinovaného studia.

Jednalo se o záměrný výběr respondentů, abych získala výsledky z rozdílných vrstev společnosti. (Vytvořený dotazník je oskenovaný v příloze)

Výzkumná otázka zněla: Které faktory ovlivňují spokojenost se zaměstnáním?

Získané odpovědi jsem ručně zanesla do tabulky v excelu, dle statistického poučení o zanesení výsledků.

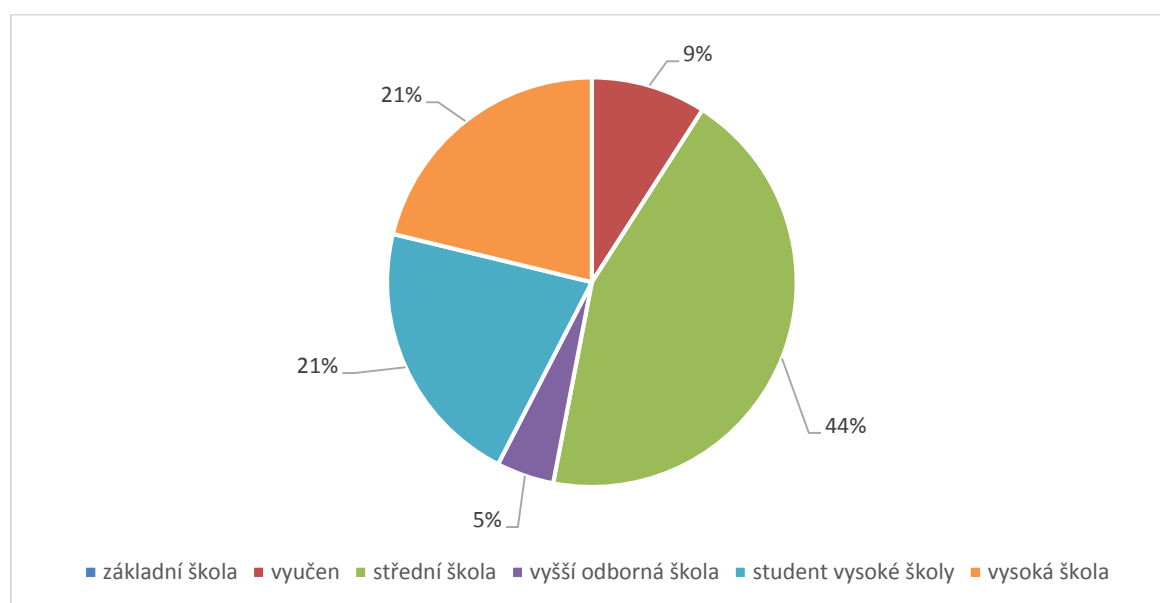
Výsledné hodnoty jsem také zpracovala v procentuální podobě pro větší přehled.

Výzkumu se zúčastnilo 65 respondentů, 27 mužů, 38 žen, průměrný věk byl 34,5 (směrodatná odchylka 9,9, rozpětí 20 až 57 let).

## 1. Dosažené vzdělání respondentů

Vzdělání	N
základní škola	0
vyučen	6
střední škola	29
vyšší odborná škola	3
student vysoké školy	14
vysoká škola	14

Tabulka 1: Působnost respondentů dotazníkového šetření z hlediska vzdělání



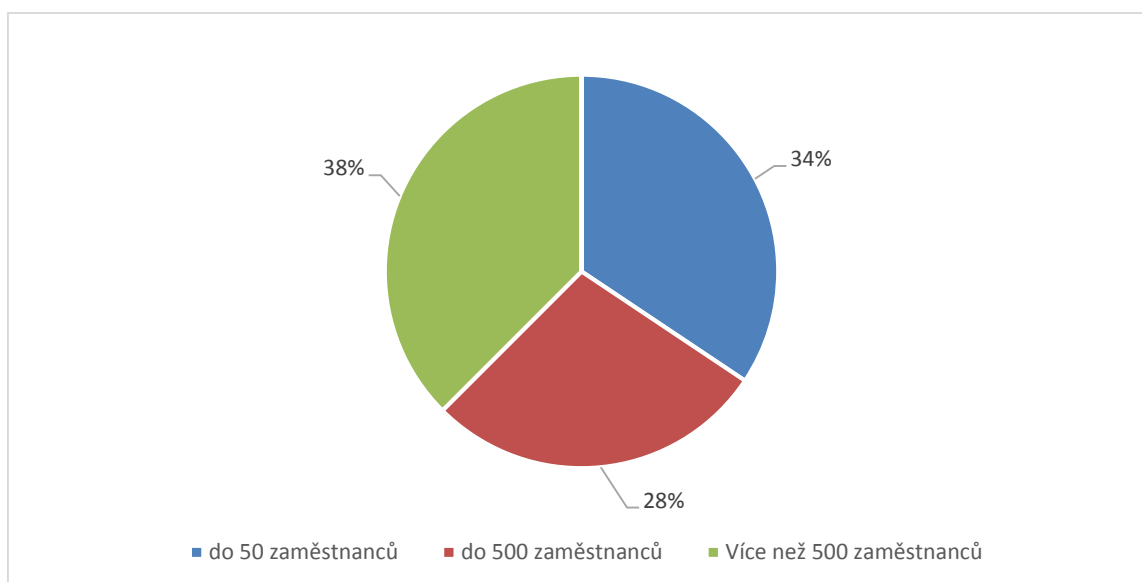
Graf 1: Působnost respondentů dotazníkového šetření z hlediska vzdělání (údaje v %), zdroj: Vlastní tvorba

V dotazníkovém šetření jsme se zajímali o dosažené vzdělání respondentů. Následující graf nám říká, že většina oslovených má střední školu. Na stejných příčkách se umístilo vzdělání základních a vysokých škol. 9 % dotazovaných je vyučeno a pouhých 5 % má vystudovanou vyšší odbornou školu.

## 2. Velikost organizace podle počtu zaměstnanců

Velikost organizace	N
do 50 zaměstnanců	22
do 500 zaměstnanců	18
více než 500 zaměstnanců	24

**Tabulka 2:** Velikost organizace, ve které respondenti pracují (data zpracovaná v excelu), zdroj: Vlastní tvorba



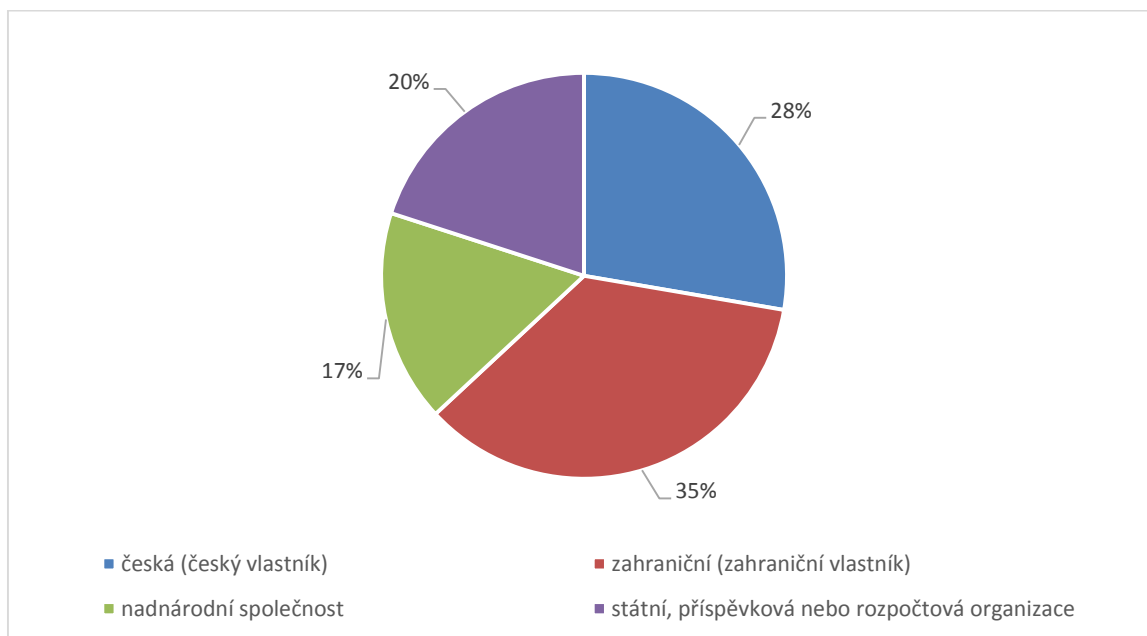
**Graf 2:** Velikost organizace, ve které respondenti pracují (údaje v %), zdroj: Vlastní tvorba

Většina respondentů, tedy 38 % uvádí, že pracují v organizaci, která má více než 500 zaměstnanců. Na druhém místě se 34 % se umístili zaměstnanci, jejichž organizace má do 50 zaměstnanců. 28 % respondentů uvedlo, že pracují ve společnosti do 500 zaměstnanců. Právě velikost organizace může mít vliv na spokojenost ze zaměstnáním.

### 3. Typ vaší organizace

Typ organizace	
česká (český vlastník)	18
zahraniční (zahraniční vlastník)	23
nadnárodní společnost	11
státní, příspěvková nebo rozpočtová organizace	13

**Tabulka 3:** Respondenti uváděli, v jakém typu organizace pracují (data zpracovaná v excelu), zdroj: Vlastní tvorba



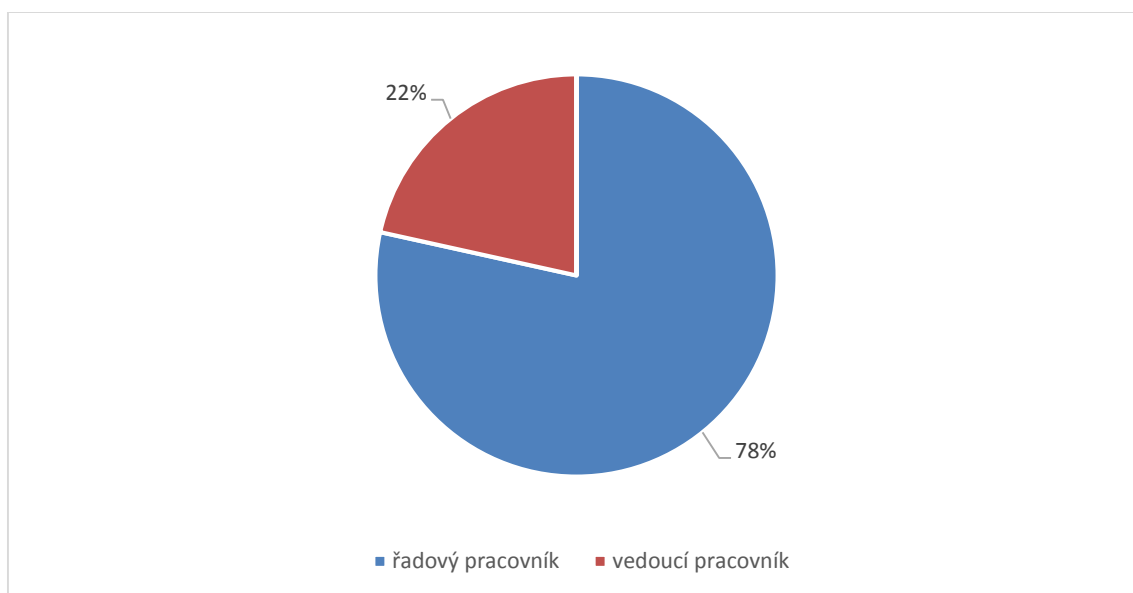
**Graf 3:** Respondenti uváděli, v jakém typu organizace pracují (údaje v %), zdroj: Vlastní tvorba

35 % dotazovaných respondentů odpovídá, že působí v zahraničních organizacích. 28 % respondentů pracuje v organizacích, které mají českého vlastníka. Na třetím místě s 20 % se umístily státní a příspěvkové či rozpočtové organizace. Na posledním místě se umístila 17 % nadnárodní společnosti.

#### 4. Pozice v zaměstnání

Pozice v zaměstnání	
řadový pracovník	51
vedoucí pracovník	14

**Tabulka 4:** Pozice v zaměstnání, ve které respondenti působí (data zpracovaná v excelu), zdroj: Vlastní tvorba



**Graf 4:** Pozice v zaměstnání, ve které respondenti působí (údaje v %), zdroj: Vlastní tvorba

Většina dotazovaných respondentů pracuje jako řadoví pracovníci a to celých 78 %. Pouhých 22 % našich respondentů pracuje na vedoucích pozicích.

#### 6.2 Dotazník a jeho výsledky

Tato část výzkumného šetření se zabývá samotnou spokojeností se zaměstnáním vůči různým faktorům. Díky této analýze jsme získali osm hlavních faktorů, které rozebereme níže. Jednotlivé faktory podrobíme testem statistické signifikance, neboli statistické významnosti.



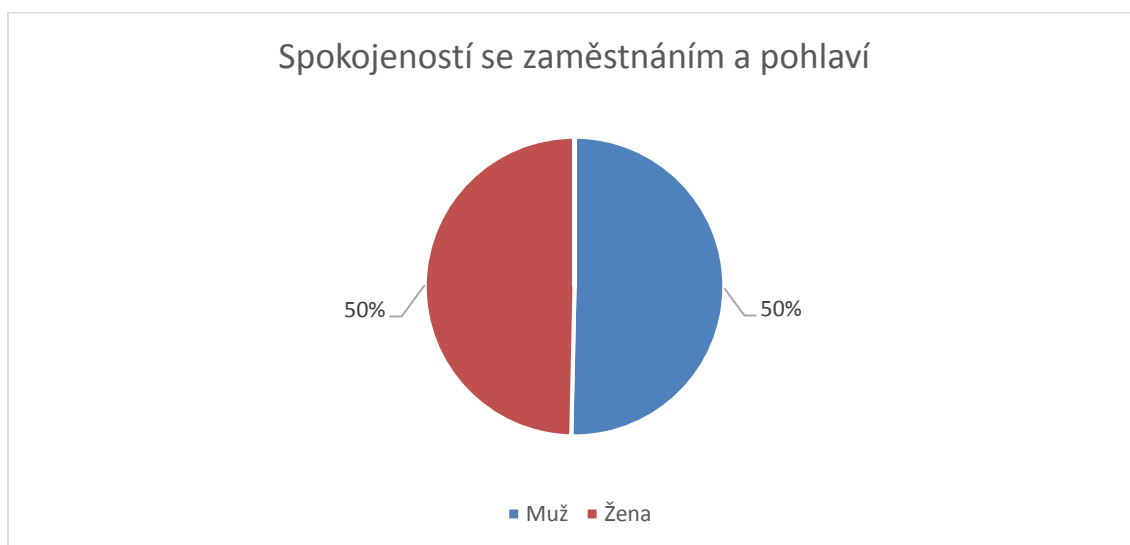
## 1. Spokojenost se zaměstnáním a věk

Výpočet korelace,  $r=0,24$ , nesignifikantní. Z výpočtu nám vyplývá, že neexistuje souvislost mezi věkem a spokojeností se zaměstnáním a věkem.

## 2. Spokojenost se zaměstnáním a pohlaví

Pohlaví	spokojeností se zaměstnáním
Muž	3,65
Žena	3,60

**Tabulka 5:** Spokojenost se zaměstnáním v závislosti na pohlaví (data zpracovaná v excelu), zdroj: Vlastní tvorba



**Graf 5:** Spokojenost se zaměstnáním vůči pohlaví (údaje v %), zdroj: Vlastní tvorba

Jak jsem již uvedla, tak našeho výzkumu se zúčastnilo 27 mužů a 38 žen.

V našem šetření nebyl zjištěn statisticky signifikantní rozdíl v spokojenosti se zaměstnáním mezi muži a ženami.

Některé studie tvrdí, že jsou ženy v zaměstnání méně spokojené než muži. Proto jsme byli překvapeni, že u našich vybraných respondentů nevznikl žádný signifikantní rozdíl.

pozice	spokojeností se zaměstnáním
řadový pracovník	3,62
vedoucí	3,60

**Tabulka 6:** Spokojenost se zaměstnáním a pracovní pozice (data zpracovaná v excelu), zdroj: Vlastní tvorba

### 3. Spokojenost se zaměstnáním a pracovní pozice



**Graf 6:** Spokojenost se zaměstnáním a pracovní pozice (údaje v %), zdroj: Vlastní tvorba

V našem šetření nebyl zjištěn rozdíl statisticky signifikantní ve spokojenosti se zaměstnáním mezi řadovými pracovníky a vedoucími.

Došli jsme k velmi překvapujícím výsledkům.

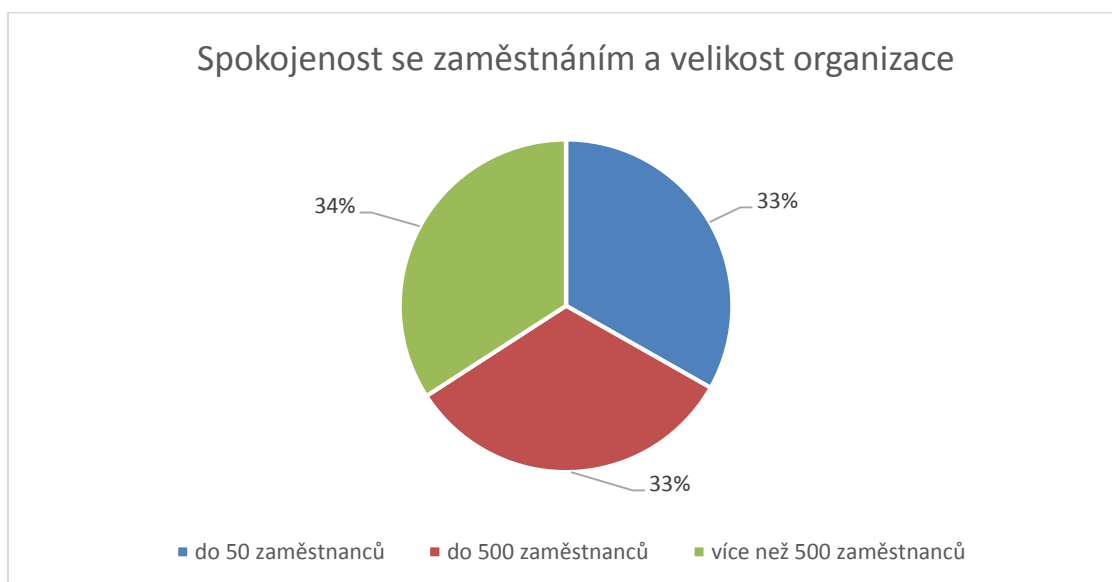
Domnívali jsme se, že spokojenost bude převládat na straně vedoucích. Dle výsledků můžeme usuzovat, že řadoví pracovníci jsou dostatečně spokojeni se

svým zaměstnáním, i když nejsou na vedoucí pozici. Může to být zapříčiněno správnou organizační kulturou a klimatem, které je v organizaci sdíleno.

#### 4. Spokojenost se zaměstnáním a velikost organizace

velikost organizace	spokojeností se zaměstnáním
do 50 zaměstnanců	3.60
do 500 zaměstnanců	3.54
více než 500 zaměstnanců	3.70

**Tabulka 7:** Spokojenost se zaměstnáním a velikost firmy (data zpracovaná v excelu), zdroj: Vlastní tvorba



**Graf 7:** Spokojenost se zaměstnáním a velikost firmy (údaje v %), zdroj: Vlastní tvorba

Grafické znázornění poukazuje na to, že ve velkých organizacích je spokojenost oslovených respondentů největší.

Analýza rozptylu při jednoduchém třídění však ukázala, že tyto rozdíly nejsou statisticky signifikantní.

#### 5. Spokojenost se zaměstnáním a typ organizace

Typ organizace	spokojeností se zaměstnáním
česká (český vlastník)	3.66
zahraniční (zahraniční vlastník)	3.54
nadnárodní společnost	3.72
státní, příspěvková nebo rozpočtová organizace	3.60

**Tabulka 8:** Spokojenost se zaměstnáním a typ organizace (data zpracovaná v excelu), zdroj: Vlastní tvorba



**Graf 8:** Spokojenost se zaměstnáním a typ organizace (údaje v %), zdroj: Vlastní tvorba

Respondenti z 27 % odpovídají, že jsou více spokojeni v nadnárodních společnostech.

Tento výsledek jsme neočekávali. Usoudili jsme na základě poznatků z teoretické části, ve které jsme rozebírali problematiku rozdílných kultur a její vliv na organizační kulturu a klima. Nejmenší spokojenost je právě v organizacích se zahraničním vlastníkem, dále pak ve státních, příspěvkových nebo rozpočtových organizacích.

Analýza rozptylu při jednoduchém třídění však ukázala, že tyto rozdíly nejsou statisticky signifikantní.

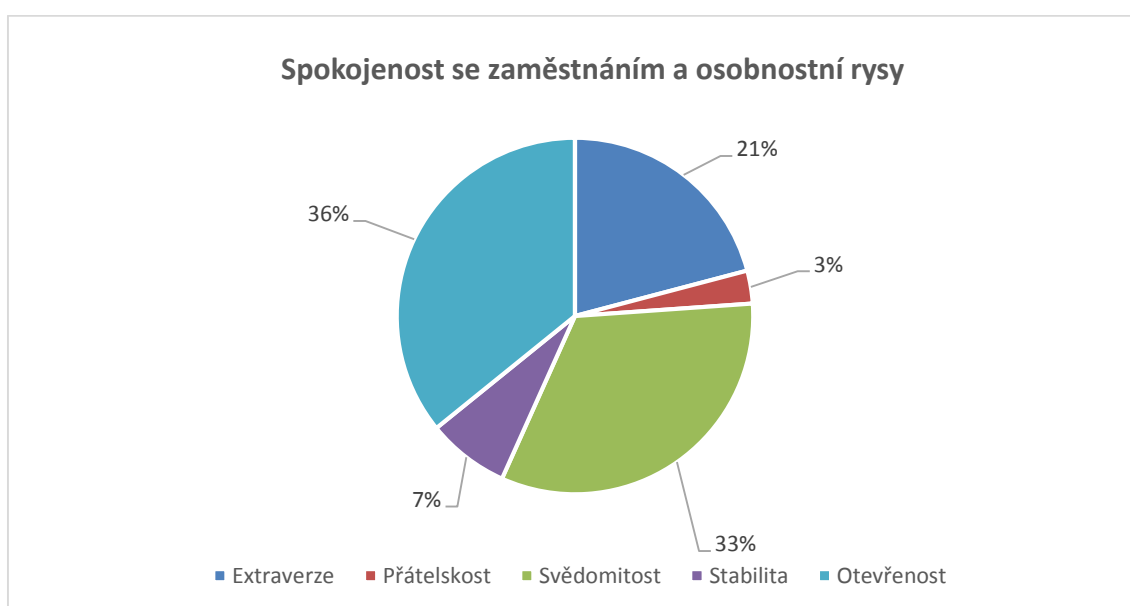
## 6. Spokojenost se zaměstnáním a délka zaměstnání

Výpočet korelace,  $r=0,09$ , nesignifikantní. Náš výpočet uvedl, že neexistují souvislosti mezi délkou zaměstnání a spokojeností se zaměstnáním.

## 7. Spokojenost se zaměstnáním a osobnostní rysy

Osobnostní rys	Skóre
Extraverze	0,14
Přátelskost	-0,02
Svědomitost	0,22
Stabilita	-0,05
Otevřenost	0,24

**Tabulka 9:** Spokojenost se zaměstnáním a osobnostní rysy (data zpracovaná v excelu), zdroj: Vlastní tvorba



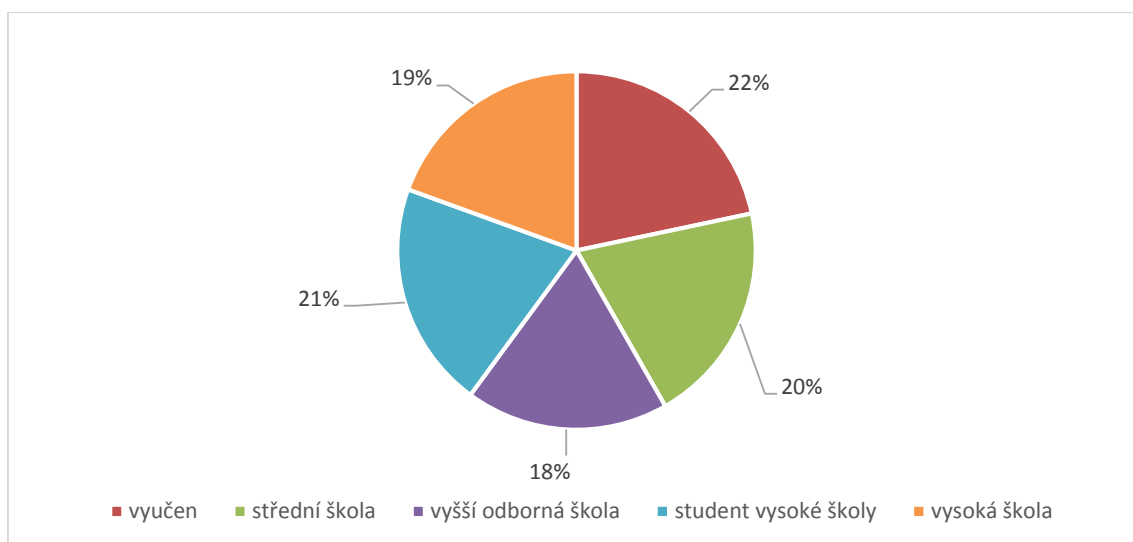
**Graf 9:** Spokojenost se zaměstnáním a osobnostní rysy (údaje v %), zdroj: Vlastní tvorba

Respondenti v tomto oddílu otázek odpovídali dle hodnotící škály, kterou jsme jim předložili. Na základě výsledků jsme následně určovali osobnostní rysy. Z výsledku je patrné, že extraverze, svědomitost a otevřenost pozitivně korelují se spokojeností se zaměstnáním. Tyto korelace však nebyly statisticky signifikantní.

## 8. Spokojenost se zaměstnáním a vzdělání

Vzdělání	spokojeností se zaměstnáním
základní škola	
vyučen	3,77
střední škola	3,61
vyšší odborná škola	3,47
student vysoké školy	3,68
vysoká škola	3,50

**Tabulka 10:** Spokojenost se zaměstnáním a vzdělání (data zpracovaná v excelu), zdroj: Vlastní tvorba



**Graf 10:** Spokojenost se zaměstnáním a vzdělání (údaje v %), zdroj: Vlastní tvorba

Nejvyšší spokojenost se zaměstnáním byla zjištěna u vyučených osob. Nejnižší spokojenost pak byla u osob s vyšší odbornou školou a s vysokoškolským vzděláním. Analýza rozptylu při jednoduchém třídění však ukázala, že tyto rozdíly nejsou statisticky signifikantní.

## 7 Shrnutí výsledků

Jak jsem uvedla na začátku praktické části této bakalářské práce, hlavním cílem je zjistit z našeho dotazníkového šetření spokojenost zaměstnanců v zaměstnání. A zjistit, tak aktuální pohled na organizační kulturu a klima. Šetření bylo prováděno papírovou podobou na studentech dálkového studia. Zajímalo nás, které faktory ovlivňují spokojenost zaměstnanců. Otázky byly formulovány tak, aby se jednotliví respondenti pozastavili nad problematikou organizační kultury a klimatu.

Díky našemu dotazníku si mohli respondenti snadno zamyslet nad svou podnikovou kulturou a nad příležitostmi, které jsou mu v podniku poskytovány.

### 7.1 Shrnutí výsledků u jednotlivých otázek

Výsledky našeho šetření si nyní podrobně rozebereme. Výzkumu se zúčastnilo 65 respondentů, 27 mužů, 38 žen, průměrný věk byl 34,5. Věkové rozpětí se pohybovalo kolem dvaceti až padesáti sedmi let. Jak už vyplývá z výsledků, tak věk na spokojenost pracovníků v zaměstnání nemá žádný vliv. Chtěli jsme si potvrdit některé teorie, které tvrdí, že ženy jsou v práci častěji více nespokojené než muži. Toto tvrzení se nám však nepotvrdilo. Vzhledem k tomu, že jsme měli k dispozici několik desítek respondentů, tak nemůžeme tvrdit, že jsme přišli se závratným závěrem.

Chtěli jsme se mimo jiné dozvědět, které faktory samotné motivace jsou pro zaměstnance nejdůležitější a nejvíce ho ovlivňují. Dotazovali jsme se respondentů, zda má vliv na pracovní spokojenost pracovní pozice. Z našeho dotazníkového šetření jsme dospěli k překvapujícím závěrům. Domnívali jsme se, že větší spokojenost pociťují především vedoucí pracovníci. Velmi jsme se spletli, protože řadový pracovník je stejně spokojený jako vedoucí pracovník. Musíme podotknout, že dotazníky nebyly cíleny pouze na jednu organizaci, nýbrž na širokou škálu organizací, které u nás působí. Možným vysvětlením toho, že řadový pracovník je stejně spokojen jako pracovník vedoucí, může být zapříčiněna tím, že si daná organizace dostatečně uvědomuje sílu organizační kultury a klimatu. Správné sdílené hodnoty a cíle v organizaci jsou klíčem k potencionálnímu úspěchu.



Zjistili jsme, že jsou respondenti více spokojeni v největších organizacích. Tento výsledek jsme čekali, jelikož velké společnosti už mají zavedené a fungující způsoby v oblastech organizační kultury a klimatu. Pravdou je, že organizace s největším počtem zaměstnanců, vyhrála pouze o jedno procento.

Dále jsme se věnovali otázce, jak velký vliv má typ organizace na spokojenost zaměstnanců. Z výsledku je patrné, že nejmenší spokojenost panuje v organizacích se zahraničním vlastníkem. Zde má největší vliv nejspíše původ samotného vlastníka společnosti. Jak již bylo zmíněno v teoretické části, tak na Zemi máme rozdílné kultury, které vyznávají odlišné hodnoty a normy v organizacích. Velmi důležitou otázkou je, do jak velké míry je schopen se zahraniční vlastník přizpůsobit naší kultuře. V našem dotazníkovém šetření jsme nezjistili žádnou souvislost mezi délkou zaměstnání a spokojeností se zaměstnáním.

Zjistilo se, že osobnostní rysy jako jsou extroverze, svědomitost a otevřenost mají pozitivní vlivy na spokojenost zaměstnanců se svým zaměstnáním.

Jako poslední jsme rozebírali otázku spojenou s vlivem spokojenosti v závislosti na dosaženém vzdělání. Z výsledků nám vyplynulo, že jsou nejspokojenější vyučené osoby. Naopak nejméně spokojeni jsou osoby s vysokoškolským zaměstnáním.

Jelikož jsme pracovali s určitým výběrem respondentů, tak jsme mohli v konečné fázi provést statistickou významnost, ve které jsme zjistili, že dané výsledky jsou statisticky nesignifikantní, a to z důvodu pouze drobných rozdílů, které nám z dotazníkového šetření vzešly. Nemáme tedy jistotu, zda můžeme zobecňovat výsledky z našeho vzorku respondentů na celou populaci.

## 8 Závěr

Cílem této bakalářské práce bylo popsat a analyzovat spokojenost zaměstnanců v zaměstnání. Ve své práci jsem chtěla zdůraznit důležitost, kterou má organizační kultura a klima v organizaci. Právě tato problematika zasahuje do firemních procesů a velmi úzce souvisí s řízením a motivací jednotlivých zaměstnanců.

V první řadě si danou sílu organizační kultury a klimatu, musí uvědomovat samotné vedení či management podniku. Jelikož správně motivující zaměstnanci vykonávají svou práci s daleko větším nadšením, které se managementu vrátí, v podobě lepší výkonnosti jednotlivých pracovníků.

V teoretické části jsem se především zabývala o definování organizační kultury jako takové. Později jsou probírána další témata, která se bezprostředně týkají organizační kultury a klimatu. V práci se také zabýváme zdroji konfliktů, které mohou vzniknout na pracovišti. Následně jsou navrženy způsoby jejich řešení.

V části praktické jsme provedli analýzu spokojenosti zaměstnanců v jejich zaměstnání. Analýzu jsme prováděli prostřednictvím papírových dotazníků. Výsledky jsme poté statisticky vyjádřili. Pro lepší přehlednost jsme vypočítané výsledky zpracovali v procentuální podobě.

Jednotlivé výzkumné faktory jsme si postupně shrnuli a provedli závěrečnou analýzu.

## 9 Seznam použité literatury

- [1] TRUNEČEK, J. Systémy podnikového řízení ve společnosti znalostí: učební texty pro předmět management změny. 1. vydání. Praha: Vysoká škola ekonomická, 1999. 184 s. ISBN 978-80-707-908-3-0.
- [2] BROOKS, I. Firemní kultura: jedinci, skupiny, organizace a jejich chování. 1. vydání. Brno: Computer Press, 2003. 296 s. ISBN 80-7226-763-9.
- [3] ŠIGUT, Z. Firemní kultura a lidské zdroje. 1. vydání. Praha: Aspi, 2004. 87 s. ISBN 80-7357-046-7.
- [4] BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. a kol. Psychologie a sociologie řízení. 2. vydání. Praha: Management Press, 1998. 558 s. ISBN 80-85943-57-3.
- [5] BĚLOHLÁVEK, F. Organizační chování: jak se každý den chovají spolupracovníci, nadřízení, podřízení, obchodní partneři či zákazníci. 1. vydání. Olomouc: Rubico, 1996. 343 s. ISBN 80-85839-09-01.
- [6] SCHEIN, E. H. Organizational Psychology. 2. vydání. New Jersey: Prentice-Hall, Englewood Cliffs, 1970. ISBN P-13-641126-6.
- [7] BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. a kol. Psychologie a sociologie řízení. 2. vydání. Praha: Management Press, 2002. 586 s. ISBN 80-7261-064-3.
- [8] LUKÁŠOVÁ, Růžena. Organizační kultura a její změna. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2010. 238 s. ISBN 978-80-247-2951-0.
- [9] SOKOL, Jan. Filosofická antropologie: Člověk jako osoba. 2.vydání. Portál, Praha, 2002. 222 s. ISBN 80-7178-627-6.
- [10] KOHOUTEK, Rudolf. Základy sociální psychologie. 1. vydání. Brno: CERM,1998. 21 s. ISBN: 80-7204-064-2.
- [11] KOUBEK, Josef. Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky. 4.vydání. Management Press, 2003. 399s. ISBN: 97-8807-261-168-3.
- [12] DEAL, T. E., KENNEDY, A. A.: Corporate Cultures. Reading: Addison-Wesley Publishing Company, 1982. 232 s. ISBN 0-201-10277-3.
- [13] GIDDENS, Anthony. Sociology. 1. vydání. ARGO, 2000. 596 s. ISBN: 80-7203-124-4.
- [14] DĚDINA, Jiří, MALÝ, Milan: Moderní organizační architektura. 1. vydání. Praha: Alfa, 2005. 170 s. ISBN: 80-86851-11-7.
- [15] DĚDINA, Jiří: Podnikové struktury: Teorie a praxe. 1. vydání. Praha. Victoria publishing, 1996. 117 s. ISBN: 80-7187-029-3.

- [16] ODCHÁZEL, Jiří: Management a moderní organizování firmy. 2. vydání. Grada Publishing, 2007. 324 s. ISBN: 97-8802-472-149-1.
- [17] STŘÍŽOVÁ, Vlasta a kol.: Organizace v podmínkách informační společnosti. 1. vydání. Praha: Oeconomica. 2014. 236 s. ISBN 978-80-245-2072-8.
- [18] PETERS, Tom. The Tom Peters Seminar: Crazy Times Call For Crazy Organizations. Vintage, 1994. ISBN: 978-0679754930.
- [19] ŘEZÁČ, Jaroslav. Sociální psychologie. 1. vydání. Brno: Paido, 1998. 272 s. ISBN-10: 80-85931-48-6
- [20] PFEIFER, L., UMLAUFOVÁ. Firemní kultura: Síla sdílených cílů, hodnot a priorit. Praha: Grada, 1993. 144 s. ISBN 80-7169-018-X.
- [21] DVOŘÁKOVÁ, Zuzana a kol. Slovník pojmů k řízení lidských zdrojů. 1. vydání. C. H. Beck, 2004. 158 s. ISBN 80-7179-468-6.
- [22] STEJSKAL, Lubomír. Pracoviště jako součást životního prostředí: Teze ke kursu lidových akademií. 1. vydání. Praha, 1966. 17 s. ISBN 978-80-247-1407-3.
- [23] GOSLING, S. D., RENTFROW, P. J. and SWANN, W. B. , Jr. A very brief measure of the big five personality domains. Journal of Research in Personality, 2003. Vol. 37, pp. 504-528. ISSN 0092-6566.
- [24] SPECTOR, P. E. Measurement of human service staff satisfaction: Development of the Job Satisfactory Survey. American Journal of Community Psychology, 1985. Vol. 13, Iss. 6, pp.693-713. ISSN 0091-0562.
- [25] Obchodní kultura v USA. [Http://www.mzv.cz/](http://www.mzv.cz/): Obchodní kultura v USA [online]. [cit. 2016-04-17]. Dostupné z: [http://www.mzv.cz/washington/cz/obchod\\_a\\_ekonomika/vstup\\_na\\_us\\_trh/obchodni\\_kultura\\_v\\_usa/index.html](http://www.mzv.cz/washington/cz/obchod_a_ekonomika/vstup_na_us_trh/obchodni_kultura_v_usa/index.html)
- [26] Etické kodexy – Japonské pojetí firemní kultury. [Http://www.kunasek.cz/](http://www.kunasek.cz/): Etické kodexy – Japonské pojetí firemní kultury [online]. 2012 [cit. 2016-04-17]. Dostupné z: <http://www.kunasek.cz/eticke-kodexy-japonske-pojeti-firemni-kultury-aspi/>
- [27] LINHART, J., PETRUSEK, M., VODÁKOVÁ, A., MAŘÍKOVÁ, Hana. Velký sociologický slovník. Praha: Karolinum, 1996. 1620 s. ISBN: 80-7184-310-5.
- [28] DVOŘÁKOVÁ, Zuzana a kol. Management lidských zdrojů. Praha: C.H.Beck, 2007. 485 s. ISBN: 978-80-7179-893-4.
- [29] PODNIKOVÁ EKONOMIKA 1: PODNIKOVÁ EKONOMIKA 1. <Http://www.scrigroup.com/>: PODNIKOVÁ EKONOMIKA 1 [online]. 2016

[cit. 2016-04-17]. Dostupné z: <http://www.scrigroup.com/limba/ceha-slovaca/29/PODNIKOV-EKONOMIKA-Hospodsk-pr45923.php>

- [30] MÜLLER, David.: Kultura organizace je cestou ke strategii. 1. vydání. Praha: Management Press, 2013. 260 s. ISBN: 97-8807-261-265-9.

## 10 Seznam obrázků

Obrázek 1: Scheinovo schéma, zdroj: Lukášková, 2004 .....	6
Obrázek 2: Schéma liniové struktury, zdroj: www.scrigroup.com, 2016 .....	15
Obrázek 3: Schéma funkcionální struktury, zdroj: www.scrigroup.com, 2016.....	16
Obrázek 4: Schéma liniově-štabní struktury, zdroj: www.scrigroup.com, 2016 .....	17
Obrázek 5: Schéma maticové struktury, zdroj: www.scrigroup.com, 2016 .....	18
Obrázek 6: Chování vůdců vs manažerů, zdroj: Dvořáková, 2007 .....	22
Obrázek 7: Schéma efektivního chování vůdců, zdroj: Dědina a Odcházal, 2007.....	24
Obrázek 8: Zdroje organizačního konfliktu, zdroj: Jonese, 1998 .....	26

## 11 Seznam tabulek

Tabulka 1: Působnost respondentů dotazníkového šetření z hlediska vzdělání.....	37
Tabulka 2: <i>Velikost organizace, ve které respondenti pracují (data zpracovaná v excelu), zdroj: Vlastní tvorba.....</i>	38
Tabulka 3: <i>Respondenti uváděli, v jakém typu organizace pracují (data zpracovaná v excelu), zdroj: Vlastní tvorba.....</i>	39
Tabulka 4: <i>Pozice v zaměstnání, ve které respondenti působí (data zpracovaná v excelu), zdroj: Vlastní tvorba.....</i>	40
Tabulka 5: <i>Spokojenost se zaměstnáním v závislosti na pohlaví (data zpracovaná v excelu), zdroj: Vlastní tvorba.....</i>	41
Tabulka 6: <i>Spokojenost se zaměstnáním a pracovní pozice (data zpracovaná v excelu), zdroj: Vlastní tvorba.....</i>	42
Tabulka 7: <i>Spokojenost se zaměstnáním a velikost firmy (data zpracovaná v excelu), zdroj: Vlastní tvorba .....</i>	43
Tabulka 8: <i>Spokojenost se zaměstnáním a typ organizace (data zpracovaná v excelu), zdroj: Vlastní tvorba.....</i>	44
Tabulka 9: <i>Spokojenost se zaměstnáním a osobnostní rysy (data zpracovaná v excelu), zdroj: Vlastní tvorba.....</i>	45
Tabulka 10: <i>Spokojenost se zaměstnáním a vzdělání (data zpracovaná v excelu), zdroj: Vlastní tvorba .....</i>	46

## 12 Seznam grafů

Graf 1: <i>Působnost respondentů dotazníkového šetření z hlediska vzdělání (údaje v %), zdroj: Vlastní tvorba</i> .....	37
Graf 2: <i>Velikost organizace, ve které respondenti pracují (údaje v %), zdroj: Vlastní tvorba</i> .....	38
Graf 3: <i>Respondenti uváděli, v jakém typu organizace pracují (údaje v %), zdroj: Vlastní tvorba</i> .....	39
Graf 4: <i>Pozice v zaměstnání, ve které respondenti působí (údaje v %), zdroj: Vlastní tvorba</i> .....	40
Graf 5: <i>Spokojenost se zaměstnáním vůči pohlaví (údaje v %), zdroj: Vlastní tvorba</i>	41
Graf 6: <i>Spokojenost se zaměstnáním a pracovní pozice (údaje v %), zdroj: Vlastní tvorba</i> .....	42
Graf 7: <i>Spokojenost se zaměstnáním a velikost firmy (údaje v %), zdroj: Vlastní tvorba</i> .....	43
Graf 8: <i>Spokojenost se zaměstnáním a typ organizace (údaje v %), zdroj: Vlastní tvorba</i> .....	44
Graf 9: <i>Spokojenost se zaměstnáním a osobnostní rysy (údaje v %), zdroj: Vlastní tvorba</i> .....	46
Graf 10: <i>Spokojenost se zaměstnáním a vzdělání (údaje v %), zdroj: Vlastní tvorba</i>	46

## 13 Seznam příloh

Příloha 1: První oddíl výzkumných otázek

Příloha 2: Druhý a třetí oddíl výzkumných otázek

Příloha 3: Čtvrtý oddíl výzkumných otázek

Příloha 4: Zadání práce

## PRŮZKUM SPOKOJENOSTI SE ZAMĚSTNÁNÍM

Cílem výzkumu, prováděného na Fakultě informatiky a managementu Univerzity Hradec Králové, je sledovat faktory, které ovlivňují spokojenost se zaměstnáním. Dotazník je anonymní.

Děkujeme za spolupráci.

	PROSÍM, ZAKROUŽKUJTE U KAŽDÉ OTÁZKY VŽDY JEDNO Z ČÍSEL, KTERÉ NEJLÉPE VYSTIHUJE VÁŠ NÁZOR.	Rozhodně nesouhlasím	Nesouhlasím	Spíše nesouhlasím	Spíše souhlasím	Souhlasím	Rozhodně souhlasím
1	Jsem přesvědčen(a) o tom, že jsem spravedlivě finančně ohodnocen(a) za práci, kterou dělám.	1	2	3	4	5	6
2	V mém zaměstnání jsou možnosti povýšení skutečně mizivé.	1	2	3	4	5	6
3	Můj nadřízený vykoná svoji funkci kompetentně.	1	2	3	4	5	6
4	Nejsem spokojen(a) s benefity, které dostávám.	1	2	3	4	5	6
5	Pokud odvedu dobrou práci, dostane se mi zaslouženého uznání.	1	2	3	4	5	6
6	Máme mnoho vnitřních pravidel a nařízení, která ztěžují práci.	1	2	3	4	5	6
7	Mám rád(a) lidi, se kterými pracuji.	1	2	3	4	5	6
8	Občas mám pocit, že moje práce nemá moc velký smysl.	1	2	3	4	5	6
9	Myslím si, že komunikace v naší firmě je dobrá.	1	2	3	4	5	6
10	Nárůst platu je mizivý a málo častý.	1	2	3	4	5	6
11	Ti, kteří dobře pracují, mají velkou šanci na povýšení.	1	2	3	4	5	6
12	Můj nadřízený je ke mně nespravedlivý.	1	2	3	4	5	6
13	Benefity, které u nás máme, jsou srovnatelné s výhodami u jiných firem.	1	2	3	4	5	6
14	Nemyslím si, že práce, kterou dělám, je dostatečně doceněna.	1	2	3	4	5	6
15	Moje úsilí dělat dobrou práci je málokdy bržděno zbytečnou byrokracií.	1	2	3	4	5	6
16	Zjistil(a) jsem, že kvůli neschopnosti svých spolupracovníků mám víc práce.	1	2	3	4	5	6
17	Věci, které dělám v práci, mě baví.	1	2	3	4	5	6
18	Nejsou mi jasné cíle naší organizace.	1	2	3	4	5	6



## Příloha č. 1

	PROSÍM, ZAKROUŽKUJTE U KAŽDÉ OTÁZKY VŽDY JEDNO Z ČÍSEL, KTERÉ NEJLÉPE VYSTIHUJE VÁŠ NÁZOR.	Rozhodně nesouhlasím	Nesouhlasím	Spíše nesouhlasím	Spíše souhlasím	Souhlasím	Rozhodně souhlasím
19	Když se podívám na výši svého platu, mám pocit, že moje práce je organizací nedoceněna.	1	2	3	4	5	6
20	Lidé zde mohou postupovat stejně rychle nahoru, jako u jiných firem.	1	2	3	4	5	6
21	Můj nadřízený se téměř nezajímá o pocity svých podřízených.	1	2	3	4	5	6
22	Benefity, které máme, jsou spravedlivé.	1	2	3	4	5	6
23	Lidé, kteří zde pracují, jsou málo odměňováni.	1	2	3	4	5	6
24	Mám příliš mnoho pracovních úkolů.	1	2	3	4	5	6
25	Cítím se příjemně se svými spolupracovníky.	1	2	3	4	5	6
26	Mám často pocit, že nevím, co se děje s naší firmou.	1	2	3	4	5	6
27	Jsem hrdý(á) na svoji práci.	1	2	3	4	5	6
28	Jsem spokojen(a) s možnostmi platového růstu.	1	2	3	4	5	6
29	Existují benefity, které nemáme, přestože bychom je určitě mít měli.	1	2	3	4	5	6
30	Mám rád(a) svého nadřízeného.	1	2	3	4	5	6
31	Mám příliš mnoho papírování.	1	2	3	4	5	6
32	Nemám pocit, že mé úsilí je odměňováno tak, jak by mělo být.	1	2	3	4	5	6
33	Jsem spokojen(a) s šancemi na povýšení.	1	2	3	4	5	6
34	V práci je příliš mnoho hašteření a rozepří.	1	2	3	4	5	6
35	Má práce mě těší.	1	2	3	4	5	6
36	Pracovní úkoly nejsou dostatečně vysvětleny.	1	2	3	4	5	6

Příloha č. 2

JAKÝ JE TYP MÉ OSOBNOSTI?		
	<p>POUŽIJTE, PROSÍM, JEDNO Z NÁSLEDUJÍCÍCH ČÍSEL 1 AŽ 7, ABYSTE VYJÁDŘILI, JAK DALECE SOUHLASÍTE ČI NESOUHLASÍTE S NÁSLEDUJÍCÍMI TVRZENÍMI.</p> <p>JSEM:</p>	<p>rozhodně nesouhlasím spíše nesouhlasím trochu nesouhlasím ani nesouhlas, ani souhlas trochu souhlasím spíše souhlasím rozhodně souhlasím</p>
1	extravertní, rád(a) se pro věci nadchnu	1 2 3 4 5 6 7
2	kritický(á), snadno popudlivý(á)	1 2 3 4 5 6 7
3	spolehlivý(á), sebedisciplinovaný(á)	1 2 3 4 5 6 7
4	starostlivý(a), snadno se rozruším	1 2 3 4 5 6 7
5	otevřený(a) k novým zkušenostem	1 2 3 4 5 6 7
6	zdrženlivý(á), tichý(á)	1 2 3 4 5 6 7
7	chápavý(á), vřelý(á)	1 2 3 4 5 6 7
8	nesystematický(á), nedbalý(á)	1 2 3 4 5 6 7
9	klidný(á), citově vyrovnaný(á)	1 2 3 4 5 6 7
10	konvenční, netvůrčí	1 2 3 4 5 6 7

JAK SE MI DAŘÍ ŘEŠIT RŮZNÉ ŽIVOTNÍ A PRACOVNÍ PROBLÉMY?		
	<p>PROSÍM, ZAKROUŽKUJTE U KAŽDÉ OTÁZKY VŽDY JEDNO Z ČÍSEL, KTERÉ NEJLÉPE VYSTIHUJE VÁŠ NÁZOR.</p>	<p>vůbec ne trochu spíše ano určitě</p>
1	Když se o to opravdu usilovně snažím, pak mohu vždy zvládat nesnadné problémy.	1 2 3 4
2	Když se někdo postaví proti mně, mohu nalézt způsob, jak dosáhnout toho, čeho dosáhnout chci.	1 2 3 4
3	Pro mě je poměrně snadné držet se svých předsevzetí a dosáhnout svých cílů, které si postavím.	1 2 3 4
4	Díky svým zkušenostem a možnostem vím, jak zvládat neočekávané situace.	1 2 3 4
5	Důvěřuji si plně, že mohu efektivně zvládat neočekávané situace.	1 2 3 4
6	Vynaložím-li na to potřebné úsilí, pak mohu nalézt řešení pro téměř každý problém.	1 2 3 4
7	Když se dostanu do obtíží, pak umím zůstat klidný, protože se mohu plně spolehnout na svou schopnost zvládat těžkosti.	1 2 3 4
8	Když stojím před určitým problémem, pak mne napadá hned několik způsobů, jak se s ním vypořádat.	1 2 3 4
9	Když se dostanu do tísnivé situace, podaří se mi obvykle vymyslet něco, co by se dalo dělat.	1 2 3 4
10	Bez ohledu na to, co se děje, jsem obvykle schopen se s tím vypořádat.	1 2 3 4

**Několik údajů o Vás a Vaší organizaci:**

**1. Pohlaví (zaškrtněte)**

muž -  žena

**2. Váš věk** ...36....

**3. Vaše vzdělání (zaškrtněte):**

ZŠ  vyučen/a  SŠ  VOŠ  VŠ  studující VŠ

**4. Velikost obce, kde je Vaše pracoviště:**

do 5 tis. obyvatel  
 do 10 tis. obyvatel  
 do 50 tis. obyvatel  
 do 100 tis. obyvatel  
 nad 100 tis. obyvatel

**5. Velikost Vaší organizace podle počtu zaměstnanců (zaškrtněte):**

do 50 zaměstnanců  
 do 500 zaměstnanců  
 více než 500 zaměstnanců

**6. Typ Vaší organizace (zaškrtněte):**

česká (český vlastník)  
 zahraniční (zahraniční vlastník)  
 nadnárodní společnost  
 státní, příspěvková nebo rozpočtová organizace

**7. Kolik let v organizaci pracujete:** ...4 let....

**8. Pozice v zaměstnání (zaškrtněte)**

řadový pracovník  vedoucí pracovník

**9. Pokud jste vedoucí pracovník, kolik máte přibližně podřízených:**

.....

**10. V jaké oblasti podniká/působí Vaše organizace:** elektronika - pasivní komponenty.

## Příloha č. 4

Univerzita Hradec Králové  
Fakulta informatiky a managementu  
Akademický rok: 2015/2016

Studijní program: Systémové inženýrství a informatika  
Forma: Prezenční  
Obor komb.: Informační management (im3-p)

### Podklad pro zadání BAKALÁŘSKÉ práce studenta

PŘEDKLÁDÁ:	ADRESA	OSOBNÍ ČÍSLO
Nechvilová Lucie	Vysoká nad Labem 203, Vysoká nad Labem	11300758

#### TÉMA ČESKY:

Analýza organizační kultury a klimatu

#### TÉMA ANGLICKY:

Analysis of organizational cultura and climate

#### VEDOUcí PRÁCE:

prof. PhDr. Marek Franěk, CSc. - KM

#### ZÁSADY PRO VYPRACOVÁNÍ:

Cíl práce: Hlavním cílem této bakalářské práce je zjistit a zhodnotit organizační kulturu a klima v dané firmě.


Osnova práce:

1. Úvod
2. Cíl práce a metodika
3. Teoretická část
4. Praktická část- analýza organizační kultury a klimatu
5. Vyhodnocení výsledků
6. Závěr
7. Seznam použité literatury
8. Seznam tabulek
8. Seznam příloh

#### SEZNAM DOPORUČENÉ LITERATURY:

Bude upřesněn v průběhu vypracovávání BP.

Podpis studenta:



Datum:

8. 10. 2015

Podpis vedoucího práce:



Datum:

8. 10. 2015