

UNIVERZITA PALACKÉHO V OLOMOUCI

FILOZOFICKÁ FAKULTA

Katedra sociologie, andragogiky a kulturní antropologie



Činitele ovlivňující klima organizace

FACTORS AFFECTING ORGANIZATION CLIMATE

Magisterská diplomová práce

Autor: Bc. Barbora Hanousková

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

Olomouc 2019

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem svou magisterskou diplomovou práci na téma *Činitele ovlivňující klima organizace* vypracovala samostatně pod odborným dohledem vedoucí diplomové práce a uvedla v ní veškerou literaturu a ostatní zdroje, které jsem použila.

V Olomouci dne

Podpis

Poděkování

Ráda bych poděkovala paní prof. PhDr. Heleně Grecmanové, Ph.D. za odborné vedení, trpělivost a věcné připomínky, které mi během vedení mé magisterské diplomové práce poskytla. Poděkování patří i respondentům, kteří byli ochotni se zúčastnit mého výzkumu.

ANOTACE

Jméno a příjmení:	<i>Bc. Barbora Hanousková</i>
Katedra:	<i>Katedra sociologie, andragogiky a kulturní antropologie</i>
Obor studia:	<i>Sociologie – Andragogika</i>
Obor obhajoby práce:	<i>Andragogika</i>
Vedoucí práce:	<i>prof. PhDr. Helena Grecmanová, Ph.D.</i>
Rok obhajoby:	<i>2019</i>

Název práce:	<i>Činitele ovlivňující klima organizace</i>
Anotace práce:	<p>Tématem této práce jsou činitele ovlivňující klima organizace. V teoretické části magisterské diplomové práci jsou vymezeny základní pojmy, které jsou v této práci nezbytné. Pozornost je věnována prostředí, organizaci, kultuře a klimatu. Dále jsou řešeny vybrané činitele, které mohou ovlivňovat klima organizace. Mezi tyto činitele patří management (styl vedení), organizační struktura a mezilidské vztahy na pracovišti. Empirická část závěrečné práce je tvořena výzkumným šetřením, které bylo provedeno dvěma metodami – dotazníkem a rozhovorem pomocí návodu. Výzkumné šetření proběhlo v malé organizaci čítající 11 členů. Cílem výzkumu je zjistit, zda ve vybrané organizaci je pozitivní/příznivé klima a jaký vliv na to mají vybrané činitele. Výzkumného šetření se zúčastnili jak zaměstnanci, tak i zaměstnavatel. Z výsledků výzkumu vyplynulo, že nejvíce se na utváření klimatu podílí styl vedení vedoucího pracovníka. Na základě výsledků lze také klima organizace označit za příznivé/positivní.</p>
Klíčová slova:	<i>Klima organizace, organizační kultura, prostředí, organizace, činitele klimatu organizace, management, styly vedení, organizační struktura, mezilidské vztahy.</i>
Title of Thesis:	<i>Factors affecting organization climate</i>

Annotation:	The purpose of this thesis is to determine factors that are affecting organization climate. The basic concepts that are necessary for this work are defined in the theoretical part which is focused on the environment, organization, culture and climate. Thesis pays great attention to selected factors that can influence the organization's climate such as management (leadership styles), organizational structure and interpersonal relationships in the workplace. The empirical part of the thesis consists of a research realized by two methods – a questionnaire and an interview. The research was conducted in a small organization of 11 members. The aim of the research is to identify if the organizational climate is positive and what influence the chosen factors have. Both the employees and the employer participated in the research. The results of the research have shown that the leadership style is the biggest contributor to climate change. Based on the results, the organizational climate can be considered positive.
Keywords:	Organization climate, organizational culture, environment, organization, factors of organization climate, management, leadership styles, organizational structure, interpersonal relationships.
Názvy příloh vázaných v práci:	Příloha 1 Dotazník pro zaměstnance Příloha 2 Dotazník pro zaměstnavatele Příloha 3 Struktura rozhovoru pro zaměstnance Příloha 4 Struktura rozhovoru pro zaměstnavatele
Počet literatury a zdrojů:	64
Rozsah práce:	107 s. (140 657 znaků s mezerami)

Obsah

Úvod.....	8
Teoretická část.....	10
1 Vymezení základních pojmů	10
1.1 Prostředí.....	11
1.2 Organizace	14
1.2.1 Znaky organizace	16
1.3 Kultura	17
1.3.1 Organizační (firemní) kultura	19
1.4 Klima	22
1.4.1 Klima organizace	23
1.4.2 Druhy a typy klimatu	25
1.4.3 Vztah mezi klimatem a atmosférou.....	29
2 Činitele ovlivňující klima organizace	30
2.1 Management.....	33
2.1.1 Styly vedení.....	33
2.2 Organizační struktura	38
2.3 Mezilidské vztahy.....	42
Empirická část.....	47
3 Charakteristika výzkumu	47
3.1 Cíle výzkumu	47
3.2 Výzkumné otázky.....	48
3.3 Prostředí výzkumu	48
3.3.1 Výzkumný vzorek.....	50
3.4 Metodologie.....	50
3.4.1 Metoda sběru dat – dotazník	50

3.4.2	Sběr dat	54
3.5	Vyhodnocení získaných dat a údajů, interpretace výsledků	56
4	Diskuze	78
	Závěr	83
	Seznam použité literatury	85
	Seznam obrázků	91
	Seznam grafů	91
	Seznam tabulek.....	91
	Seznam příloh	91

Úvod

Tématem magisterské práce jsou činitele ovlivňující klima organizace. Problematikou klimatu se již zabývalo mnoho autorů/výzkumníků. Nicméně zaměřeno bylo především na větší organizace, jejich klima a činitele. Tato skutečnost mě inspirovala k provedení výzkumu v malé, rodinné firmě, ve které je pouze 11 členů včetně zaměstnavatele. Cílem závěreční práce je charakterizovat klima organizace a identifikovat činitele, kteří klima organizace ovlivňují.

Magisterská práce je tvořena teoretickou a empirickou částí. Obě části jsou členěny na kapitoly a podkapitoly. V první kapitole a jejích podkapitolách teoretické části jsou vymezeny pojmy, které s tématem práce souvisejí, a které jsou nezbytné ve spojení s organizačním klimatem vysvětlit. První kapitola se zabývá termínem prostředí, jež je označován za nejširší koncept z charakterizovaných pojmů. Dále je pozornost věnována charakteristice organizace a jejím znakům. V první kapitole je také rozebrána kultura a organizační kultura. Kapitulu zabývající se vymezením pojmů uzavírá samotné klima, jeho druhy/typy a poukázáno je také na rozdíly mezi klimatem a atmosférou.

Druhá kapitola magisterské práce se zaměřuje na vybrané činitele, které ovlivňují klima organizace. Činitelů, jež se podílejí na utváření klimatu je mnoho, a proto jsou pro závěrečnou práci vybráni pouze tři, které byly shledány za nejdůležitější. Jedná se o management neboli styl vedení vedoucího pracovníka, organizační strukturu a mezilidské vztahy. Všechny tři zmíněné činitele lze považovat za velmi důležité při vytváření a ovlivňování organizačního klimatu, a tak jim je vždy věnována samostatná kapitola.

Empirická část magisterské práce vychází z teoretické části a je členěna na kapitoly a podkapitoly. Zde je pozornost věnována vlastnímu výzkumu

v předem vybrané organizaci. Cílem výzkumného šetření je zjistit, zda ve vybrané organizaci dominuje pozitivní/příznivé klima a jaký vliv na to mají námi zvolené činitele. Začátkem empirické části je výzkum charakterizován a jsou představeny jeho cíle, výzkumné otázky a prostředí, ve kterém výzkumné šetření probíhalo. Organizace a respondenti podílející se na výzkumu jsou v celé magisterské práci ponechány v anonymitě. Pro vlastní výzkum byly využity hned dvě techniky sběru dat, a to dotazníkové šetření a rozhovor pomocí návodu. Dvě metody byly vybrány díky nedostatečnému zisku informací z dotazníkového šetření. Na základě nepříliš vypovídajících hodnot byl proto později zvolen rozhovor, který byl proveden se zaměstnavatelem jako jednotlivcem a zaměstnanci, kteří vytvořili tři skupiny. Po vyhodnocení dat a údajů získaných prostřednictvím dotazníků a rozhovorů je celé výzkumné šetření podrobena diskuzi.

Magisterská práce je doplněna přílohami – vzorovými dotazníky a strukturou rozhovoru.

Teoretická část

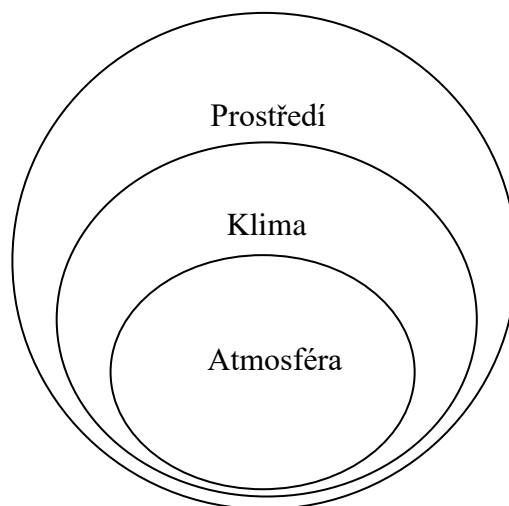
1 Vymezení základních pojmů

V následujících podkapitolách budou definovány základní pojmy, které se bezprostředně vztahují k tématu této závěrečné práce. Je nezbytné, aby došlo k jednotlivému vymezení následujících pojmů, kdy ve výsledku budou známy veškeré rozdíly, které se k nim vztahují. I přesto, že se jedná o andragogicky zaměřenou práci, je nutné podotknout, že je zde využívána také pedagogická a sociologická odborná literatura, a to především proto, že v andragogické odborné literatuře nejsou některé pojmy dostatečně definovány. Tudíž významy definic vztahující se například ke školnímu prostředí lze zcela jednoduše aplikovat také v andragogické oblasti, tj. v prostředí organizace (Grecmanová, 2003).

V první řadě bude definován pojem prostředí, kdy je tento termín označován za nejširší koncept, jak už bude uvedeno níže. Další podkapitola bude zaměřena na samotné vymezení základního pojmu organizace s náhledem na její znaky. V následující podkapitole bude vysvětlen pojem kultura a organizační kultura. Poté bude pozornost věnována našemu ústřednímu pojmu čili samotnému klimatu, u kterého je nezbytné zmínit různé typy klimatu. Samozřejmě záměrem je také poukázat na vztah mezi klimatem a atmosférou, která může být mnohdy s tímto pojmem zaměňována i přesto, že se nejedná o tentýž pojem, nýbrž o pojem, který je ve své podstatě odlišný (Laška, 2001). V neposlední řadě dojde k vymezení činitelů ovlivňujících klima organizace, které jsou podstatné pro empirickou část této závěrečné práce.

1.1 Prostředí

Z níže charakterizovaných pojmů je pojem prostředí označován za nejširší, a to proto, že se díky prostředí vymezují další pojmy, kterým se později budeme věnovat. Toto uspořádání lze vidět v následujícím vyobrazení:



Obrázek 1 Vazby mezi pojmy (Lašek, 2001, s. 41)

Pro pojem prostředí můžeme nalézt mnoho definic, a to jak v pedagogické, sociologické tak i v andragogické literatuře. Pro definování prostředí a poukázání na některé typologie prostředí, bude využito odborné literatury. Nicméně je nezbytné dodat, že prostředí je významným činitelem v průběhu života každého člověka a i přesto, že je tento pojem často využíván, každý jedinec si může pod tímto termínem představovat něco zcela odlišného.

„Prostředí je relační termín, je prostředím pro někoho, někomu. Tzn., že člověk (...) a prostředí jsou dva komplementární, vzájemně neoddělitelné a těsně související jevy (entity)“ (Geist, 1992, s. 314). Dle Krause (1987 in Lašek, 2001, s. 36) prostředí „tvoří systém podnětů daných materiálními a sociálními prvky, nacházejícími se v prostoru školy a působícími na žáky“. Jedná se o předměty a také jevy, které existují kolem nás, a to bezprostředně na našem vědomím... Tyto předměty a jevy jsou součástí jistého prostoru, který lze považovat za objektivní realitu (Kraus, 2008).

Prostředí lze také dělit na „materiální a společenské“ (Přadka, 1978, s. 9). Na materiální prostředí může být nahlíženo jako na souhrn činitelů (hmatatelné/hmotné věci kolem nás), který je utvářen prostřednictvím materiálních možností výchovného procesu, a jež vytváří specifickou atmosféru. Do druhého dělení neboli společenského prostředí Přadka (1978, s. 9) řadí veškeré „základní charakteristiky vnitřního života skupin lidí, v nichž jedinec je účastníkem“.

Další dělení nám poskytuje Lašek (2001, s. 3), který člení prostředí do tří skupin:

1. „mikroprostředí;
2. mezoprostředí;
3. makroprostředí“.

V případě, že nahlížíme na mikroprostředí v kontextu s firemním prostředím, jedná se o nejbližší kontakty a vztahy na daném pracovišti. V jiném pohledu je mikroprostředí spojováno s rodinnými příslušníky, protože se jedná o takové prostředí, kde existují podněty vyznačující se nejvyšší mírou intenzity. Mezoprostředí je takové prostředí, které lze označit také jako lokální prostředí. Zjednodušeně řečeno jedná se o prostředí, které se vymezuje místem bydliště, kde vztahy jsou například v rámci komunity¹... Makroprostředí je prostor, ve kterém se nacházejí všichni jedinci, kteří se společensky ovlivňují a díky nimž dochází k formování jedince. V tomto případě se jedná o jedince, kteří si nejsou blízcí ani nijak známí (Lašek, 2001).

¹ „V prvním případě lze chápat komunitu jako sociální lokalitu, tj. sdružení osob, jež jsou vázány, obvykle sídlem, příp. obživou v určité době na určité geograficky vymezené místo. V druhém případě za sociální organizaci, vytvářející své instituce a působící v určité, geograficky vymezené lokalitě“ (Geist, 1992, s. 180-181).

Nicméně podrobnější dělení prostředí nám nabízí Kraus (2014). Třídění podle několika kritérií:

1. podle velikosti prostoru: makroprostředí (celá společnost), regionální prostředí (širší sociální skupina), lokální prostředí (bydliště, např. městská čtvrť), mikroprostředí (bezprostřední prostor jedince);
2. podle povahy realizované činnosti: pracovní, obytné, rekreační;
3. z hlediska podílu člověka na podobě daného prostředí: přirozené, umělé;
4. podle charakteru: přírodní (živá a neživá příroda), společenské (tvořeno lidmi, mezilidskými vztahy), kulturní (hmotné a nemateriální výsledky lidské činnosti);
5. podle povahy teritoria: venkovské, městské, velkoměstské;
6. z pohledu frekvence, pestrosti a kvality podnětů v prostředí: podněťově chudé, přesycené či optimální, prostředí jednostranné a mnohostranné, prostředí zdravé, závadné až deviační (Kraus, 2014, s. 68-69).

Jak už bylo uvedeno výše prostředí je velmi široký pojem, které lze také dělit například na kulturní, přírodní a společenské (Wroczynský, 1968). I přesto, že Wroczynský (1968) poskytl tuto typologii dělení prostředí... byl toho názoru, že jednotlivá dělení nemohou existovat samostatně neboť jsou vzájemně propojeny. Nicméně v této práci je zaměření vedeno směrem k sociálnímu prostředí, na které lze nahlížet hned v několika rovinách. „Buď jako soubor určitých skupin, např. socioprofesionálních, vrstev atp. (...) nebo určitým souborem osob vytvářená „atmosféra“ (...) či soubor osob, skupin atd., s nimiž je jedinec, skupina atp. ve styku atd.“ (Geist, 1992, s. 314). Sociální prostředí lze chápat jako prostředí, které je nedílnou součástí života každého jedince.

1.2 Organizace

Původ tohoto termínu je z francouzského slova *organisation* neboli uspořádání, které je odvozeno z řeckého slova *organon* – nástroj (Petrušek, Vodáková, Maříková, 1996, s. 723).

Organizace je pojem, který má pro své užití nespočet možností, a to proto, že je mnohovýznamový. Jedná se o termín, který je znám již mnoho let a postupným užíváním dochází k tomu, že nalézt určité společné znaky, které jsou charakteristické pro užívání tohoto termínu, je velmi obtížné. Pojem nelze rozlišovat pouze dle obsahu a rozsahu, ale je nezbytné vždy brát v potaz vztah, který zaujímá vůči ostatním pojmům, tj. pojmům příbuzným. Mnohovýznamovost termínu *organizace* lze ukázat na následující ukázce, kdy je na tento pojem nahlíženo jako na:

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

Významem pojmu *organizace* se také zabýval H. Borchardt (1977, s. 464-466) a přisuzoval pojmu organizace tři významy:

1. organizaci viděl jako „určitý řád prvků nebo podsystemů“, kdy tento řád lze zjednodušeně označit jako *organizovanost*, např. pracovního procesu;
2. význam, jenž se vztahoval k pojmu organizace je totožný s bodem třetím, který je uveden výše a který nám poskytl *Sociologický slovník* od Bohumila Geista – organizace jako činnost;

3. význam vztahující se k termínu označující organizaci jako specifický společenský útvar. Příkladem mohou být různé mládežnické organizace, strany atp.

Dle Jandourka (2007, s. 177) je organizace „sociální systém nebo útvar s určitým počtem členů, hranicí mezi vlastní strukturou a strukturami okolními, s vnitřní dělbou práce a rozdělením rolí, s hierarchickým rozdělením autority, orientovaný na cíl a racionálně uspořádaný, relativně nezávislý na svých konkrétních členech“. Každý jedinec, jak už je uvedeno ve výše zmíněné definici, má svou roli, díky které jsou mu přiřazovány činnosti, jež musí vykonávat, a tak dochází k efektivnějšímu plnění předem vytyčených úkolů. Veškeré činnosti probíhající v určité organizaci, jsou tedy jasně uspořádány. V definici si lze povšimnout také poznatku, že je zde existence určité hranice vyskytující se mezi strukturou vlastní a okolní. Nicméně i přesto, že zde pomyslná hranice existuje, prostředí a organizace se navzájem ovlivňuje (Jandourek, 2007). Nakonečný (2005, s. 12) uvádí, že „organizace je strukturovaná sociální skupina se zacílenou, plánovanou, koordinovanou, kontrolovanou a účelně řízenou společnou, nicméně funkčně diferencovanou, činností.“ Jelikož se jedná o sociální skupinu, jejímž nejdůležitějšími aktéry jsou lidé neboli lidské zdroje, jsou velmi důležité jejich vzájemné interakce.

Organizace může být formálního či neformálního charakteru. Pro formální organizaci je typický soubor pravidel, určitá hierarchie vztahů, funkcí či činností, které musejí vést k úspěšnému dosažení stanoveného cíle, a to záměrnou a cílevědomou formou (Geist, 2005). Ve spojení s formální organizací je nezbytné poukázat na možné problémy, kdy z výše uvedeného výčtu, který se váže k formální organizaci, je důležité, aby členové dané skupiny s přidělenými úkoly, hierarchií souhlasili. Organizace nemůže fungovat, když se členové neztotožňují jak se zaměřením organizace, tak i s autoritou (Nakonečný, 2005). Na druhou stranu neformální organizace je

charakteristická svou (jak už je vyplývající z názvu) neformálností. Jedná se o „uspořádání sociálních vztahů mezi držiteli sociálních pozic (...), vzniklých na neformálním základě a vytvářejících neformální strukturu, orientovanou k realizaci hodnot a cílů členů neformálního celku“ (Geist, 1992, s. 266).

Důležité je si nespojovat pojmy organizace a instituce, kdy instituce je „souhrn vzorců jednání a vztahů předávaný ve společnosti“ (Jandourek, 2007, s. 109). Tudíž instituci lze považovat, za určitý vzorec chování, pomocí nímž jedinci řeší vzniklé problémy. Namísto toho organizace je způsob koordinace vykonané aktivity jedince. Jednoduchý příklad, kterým lze poukázat na odlišnost mezi institucí a organizací, je k nalezení ve *Sociologickém slovníku* (Jandourek, 2007, s. 109), kdy instituce je *bankovníctví* a organizace *banka*... Důležitá organizace, kterou jsme součástí již od našeho narození je rodina, kdy za instituci v tomto případě bychom mohli považovat rodičovství.

V neposlední řadě je také důležité uvést, že na organizaci lze nahlížet také jako na systém, který Robbins & Coulter (2004, s. 30) považují za „soubor vnitřně propojených a vnitřně závislých částí, které tvoří jednotný celek...“ a také, že organizace, jako sociální útvar je jediná, která vzniká úmyslně „na rozdíl od jiných sociálních útvarů“ (Novotná, 2008, s.32).

1.2.1 Znaky organizace

Znaky organizace je poměrně těžké vytyčit. Důvodem je jak možný rychlý vznik organizace, tak i jejich zánik. Není ani zcela výjimečné, že se organizace v průběhu své existence proměňují. Nicméně lze zmínit následující čtyři znaky, které jsou pro každou organizaci typické:

1. „instrumentálnost;
2. formálnost;
3. struktura;

4. kultura“ (Novotná, 2008, s. 32).

Dále za charakteristické znaky organizace můžeme pokládat:

1. „dělbu práce, moci a komunikační odpovědnosti, dělbu, která není náhodná, nebo bezděčně uspořádaná, nýbrž uvážené plánovaná tak, aby bylo dosaženo specifických cílů;
2. přítomnosti jednoho nebo více center moci, která kontrolují činnost organizace a zaměřují jí k jejím cílům, kontinuálně sledují činnost organizace a v případě nutnosti reformují její strukturu;
3. provádějí rekombinaci personálu jeho nahrazováním či vylučováním a přidělováním úkolů (...)“ (Nakonečný, 2005, s. 12)

1.3 Kultura

Pojem kultura je odvozen ze slova *colere* a lze ho nalézt již v antice, kdy termín znamenal kultivaci půdy. Až později se pojem začal spojovat s kultivací osob (Geist, 1992, Soukup, 2015). Je velmi obtížné kulturu jednoznačně definovat. Důvodem je existence různých pohledů, jak ke kultuře přistupovat. Díky tomu se k pojmu váže několik definic, se kterými se ve spojení s kulturou můžeme setkat (Lukášová, Nový a kol., 2004). Pro všechny pohledy je obdobné, že každého jedince lze označit za tvůrce kultury a produkt kultury. „E. Willems (1967) rozumí kulturou „ty všechny ideje, znalosti, způsoby chování, dovednosti a nástroje, které jsou společné členům příslušné skupiny lidí a jejichž naučení lze přičíst pouze působení mezilidských vztahů“ (Geist, 1992, s. 199). Kulturu také můžeme chápat jako určitý soubor vzorců chování, který je typický v určité sociální skupině, a to bez ohledu, jak velká je ona skupina či zda je krátkodobého nebo dlouhodobého charakteru (Jandourek, 2007). Obecně lze říci, že kultura je „specifický způsob organizace, realizace a rozvoje

činností, objektivizovaný ve výsledcích fyzické a duševní práce“ (Maříková, Petrusek, Vodáková, 1996, s. 547).

Pojem kultura byl přejat z kulturní antropologie, kde se tomuto termínu věnovalo mnoho vědců. I přesto, že kultura je nejvíce spojována právě s výše zmíněnou kulturní antropologií, nalezneme v ní i prvky převzaté ze sociologie či psychologie (Lukášová, Nový a kol., 2004). Tudíž je kultura označována za *mezioborový pojem* (Lukášová, 2010).

Z pohledu antropologie lze na kulturu nahlížet jako na určitý způsob chování jednotlivců či skupin, kdy je zkoumán způsob, jak si lidé tento vzorec chování osvojují. Zda dochází k přenosu z generace na generaci nebo o „pouhé“ napodobování ostatních jedinců. Nezbytné pro antropology je, jak popsat zmíněné vzorce chování, tak ale i objasňovat významy, které jsou s těmito vzorci spojovány. Za nejdůležitější prvky, které jsou pro ně určující při zkoumání kultury, jsou označovány hodnoty, ideje a vzory (Lukášová, Nový a kol., 2004). Psychologický přístup se zaměřuje především na jednotlivce. Dle Matsumota (2000, s. 7) jsou pro psychologii „nejvíce důležité rozdíly v lidském chování – v činnostech, myšlenkách, rituálech, tradicích apod. Ve skutečnosti pozorujeme manifestace kultury, nikoliv kulturu samu o sobě.“

Sociologové směřují svoji pozornost směrem k explicitním kulturním vzorům, které vycházejí z norem, hodnot a názorů.

Kultura není pouze jedna, lze u ní určit druhy. Stejně tomu tak je i v managementu, kde se nejčastěji hovoří o *kultuře národní* nebo například o *kultuře organizační/podnikové*. Také je možné kulturu rozdělit do šesti následujících úrovní:

1. „úroveň národní kultury (...);
2. úroveň kultury spojená s určitým etnikem, náboženstvím nebo jazykem;
3. úroveň kultury spojená s náležitostí k pohlaví (...);
4. úroveň kultury spojená s příslušností k určité generaci (...);
5. úroveň kultury související s příslušností k určité třídě;
6. úroveň organizační kultury (...)" (Lukášová, Nový a kol., 2004, s. 18).

V této diplomové práci je nejdůležitější šestý bod, který se vztahuje k organizační kultuře. Bod zahrnuje jedince (zaměstnance), kteří se nacházejí (pracují) v určité organizaci, která je socializuje. Socializací se rozumí proces, kdy dochází k tomu, že se jedinec postupně integruje do sociální skupiny dané organizace a přijímá určité hodnoty, které jsou v organizaci důležité (Jandourek, 2007). Nakonečný (1997, s. 317) definuje socializaci obecněji – jako „postupné vrůstání do společenských podmínek života... postupná orientace v daném sociokulturním prostředí a osvojování tomuto prostředí přiměřeného účelného chování“.

1.3.1 Organizační (firemní) kultura

Lze představit hned několik definic, které vymezují *organizační kulturu*. Dle Schultze (1995) lze organizační kulturu popsat jako „něco“, co nám pomůže pochopit fungování dané organizace. Je to „soubor“ obsahující návyky, chování, způsob oblékání, chování atp., který je příznačný jedincům určité

organizace. Organizační kultura je formována především osobami na vyšších pozicích (ManagementMania's Series of Management, 2016). Nicméně zde nelze hovořit o stálosti, protože organizační kultura může být ovlivněna jak vnitřními, tak vnějšími okolnostmi. V případě, že se změní vedoucí organizace, nebo přehodnotí svůj styl vedení a rozhodne-li se uplatnit jiný, mluvíme o vnitřních okolnostech, jež mohou ovlivnit organizační strukturu. Za vnější okolnosti lze považovat takové události, které mají dopad na organizaci zvenčí (Brooks, 2003). Jednoduchým příkladem v tomto případě může být zavedení EET pokladen, které zcela jednoznačně ovlivnily několik organizací. Dalším příkladem může být i politická změna v dané zemi.

Denison (1990, s. 27 in Lukášová, 2010, s. 17) pojímá organizační kulturu za „základní hodnoty, názory a přesvědčení, které existují v organizaci, vzorce chování, které jsou důsledkem těchto sdílených významů, a symboly, které vyjadřují spojení mezi přesvědčeními, hodnotami a chováním členů organizace“.

Na organizační kulturu lze také nahlížet z širšího a užšího hlediska. V rámci širšího pojetí můžeme hovořit o organizaci, ve které existují určité „artefakty, hodnoty a normy, ideje a instituce“ (ManagementMania's Series of Management, 2016). Je pouze jeden pojem, který v této práci ještě nebyl vysvětlen, a to je termín *Artefakt*². V tomto případě artefakty jsou člověkem zhotovené výrobky či výtvořky, které jsou nezbytnou součástí organizační kultury.

² Artefakt je dělen na materiální a nemateriální, kdy za materiální se považuje vše vytvořené, na co si lze sáhnout, co lze „vidět“. Příkladem jsou budovy, pracovní oděv atp. Za nemateriální považujeme vše, co nelze nahmatat, nijak fyzicky uchopit... Jedná se o jazyk, kterým jedinci v organizaci hovoří (mohou používat svůj speciální jazyk), nebo se také jedná o různé zvyky, které se dodržují/respektují... Lze říci, že nemateriálním artefaktem organizační struktury je *duch organizace* (ManagementMania's Series of Management, 2016).

K užšímu pojetí se vyjadřuje E. Schein, který za prvky organizační kultury³ považuje:

1. „artefakty;
2. zastávané hodnoty;
3. základní předpoklady“ (ManagementMania’s Series of Management, 2016).

První bod byl vysvětlen již výše, tudíž nemusí být znovu definován. Nicméně je dobré říci, že opět se v tomto případě bavíme jak o materiálních artefaktech, tak i nemateriálních artefaktech. Druhý bod týkající se *zastávaných hodnot* se vyznačuje nepsanými pravidly, kterými se řídí a akceptují je jedinci vyskytující se v organizaci – „částečně uvědomovaná rovina kultury“ (ManagementMania’s Series of Management, 2016). V posledním bodě jsou uvedeny *základní předpoklady*, které jsou na rozdíl od předchozího bodu neuvědomělé, ale přesto se jedná o něco, co mají všichni v organizaci stále na paměti (představy, myšlenky, názory atp.) (ManagementMania’s Series of Management, 2016).

V případě organizační kultury je nezbytné poukázat na určité typy kultury. Handy (1993, s. 184) uvádí následující čtyři typy kultury:

1. „mocenská;
2. úkolová;
3. osobní;
4. funkční“.

³ Za „kulturní prvky jsou označovány nejjednodušší strukturální a funkční jednotky, představující základní skladební komponenty kulturního systému“ (Lukášová, Nový a kol., 2004, s. 22).

Jeho dělení je založené na tom, jak je „uvnitř“ organizace uspořádána – jakou má organizační strukturu. Mocenská kultura je typická pro podnikatelské firmy malého charakteru. Je jeden ředitel/šéf, kterému se všichni zodpovídají. Úkolová kultura je charakteristická pro organizace, kde jsou činnosti/úkoly rozděleny. Jedinci pracují téměř samostatně a každý má velkou zodpovědnost. V osobní kultuře je nejdůležitější samotný jednatel, který je považován za profesionála v tom, co dělá. „Hlavním rysem této kultury je jednatel a tato kultura existuje pouze tehdy, jestliže jednateli se dají dohromady, protože vidí nějaký následný oboustranný užitek“ (Brooks, 2013, s. 223). Příkladem může být účetní, kterou si najme podnikatel, aby mu udělala daňové přiznání. Posledním typem je funkční kultura, která je charakteristická svou funkcionální strukturou. V čele takové organizace stojí ředitel, který pod sebou má další zaměstnance, kdy každý onen zaměstnanec je vedoucím pracovníkem dalších zaměstnanců. Každý vedoucí pracovník má na starosti svůj úsek – je specialistou svého úseku. Uvedený typ organizační struktury jako nejdůležitější shledává efektivitu pracovního procesu a také je pro ně důležitý fakt, aby se jejich zaměstnanci cítili v bezpečí. „Funkční kultury jsou uzpůsobeny stabilnímu prostředí, proto je pro ně těžké vypořádat se se změnou“ (Brooks, 2003, s. 223).

1.4 Klima

Nyní se dostáváme k ústřední části tématu magisterské diplomové práce, kterému bude z tohoto důvodu věnována největší část. V odborné literatuře (Lukášová, Nový a kol., 2004; Geis, 1992) nalezneme mnoho definic vztahujících se k tomuto termínu. Bude čerpáno jak ze zdrojů, které se zaměřují primárně na organizační klima (Lukášová, Nový a kol., 2004; Tagiuri, 1968), ale také bude využito například pedagogické literatury (Grecmanová, 2008). Poznatky týkající se klimatu školy lze aplikovat v organizaci. Po

definování pojmu klima, bude poukázáno na různé typy klimatu. V neposlední řadě bude pozornost soustředěna na vztah mezi klimatem a atmosférou, kdy je důležité upozornit na rozdílné chápání těchto pojmů.

1.4.1 Klima organizace

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“ (Lukášová, Nový a kol., 2004, s. 155). Tagiuri (1968) vymezuje organizační klima jako poměrně neměnnou kvalitu vnitřního prostředí organizace, kterou pociťují všichni jedinci a která působí na jejich chování. Tato kvalita vnitřního prostředí může být charakterizována díky hodnotám, které daná organizace preferuje.

Pojem nabyl na významu zejména v období Hawthornských pokusů a je spojen zejména se sociologií podniku a průmyslu. Cílem tohoto termínu je vyjádření něčeho neuchopitelného, ale zároveň samozřejmého. „O. Neuloh (1956, 1960) přiřazuje sociální klima k neformálním vztahům; míní jím mezilidské vztahy, které nejsou postižitelné v institucionální oblasti a projevují se např. v tónu podniku, v pracovním nadšení, radosti z práce, duchu podniku atp.“ (Geist, 1992, s. 162).

„Klima je psychosociální fenomén, který vzniká odrazem objektivní reality (prostředí) v subjektivním vnímání, prožívání a hodnocení jeho posuzovatelů“ (Grecmanová, 2008, s. 9). Klima v organizaci je velmi těžce uchopitelný pojem, na který je například Conradem a Sydowem (1982, s. 206) pohlíženo jako na „hypotetický konstrukt a diferencující, relativně přetrvávající, molární a vícedimenzionální seskupení subjektivního vnímání a kognitivního zpracování situačních podnětů, které se díky jednotlivci odrážejí

v popisu prostředí organizace (...) a které ovlivňují jak vznik postojů k pracovní situaci, tak individuální chování“.

Jedná se o dlouhodobý jev a klima jako takové je vytvářeno – nevzniká samo o sobě. Klima organizace lze chápat jako jeden ze znaků organizace. Se změnou zaměstnání jedinec může pociťovat určité odlišnosti, které vyvstávají při hodnocení prožitků z jeho předchozího a nového zaměstnání. Tyto odlišnosti mohou být pozorovány například ve způsobu komunikace, kterou upřednostňuje daná organizace – „... v novém místě lidé jednájí a komunikují jinak, než jsme byli zvyklí panuje zde jiné „klima““ (Rosinski, 2009, s. 40). Přestože se klima nachází v každé organizaci, je nemožné ho pozorovat nebo dokonce měřit.

Klima organizace je pojem vícedimenzionální. To znamená, že se organizační klima skládá z více dimenzí. Dle Campbella et al. (1970, s. 393 in Grecmanová, 2008, s. 13) je možná existence čtyř následujících dimenzí klimatu organizace:

1. „individuální autonomie,
2. stupeň strukturace,
3. orientace na odměnu,
4. orientace na vztahy (...)“

Výčet je později doplněn Weinertem (1981, s. 171) o pátou dimenzi, která se vyznačuje „kooperací a schopností řešit konflikty“ a následně dochází k dalšímu rozšíření, a to o tři další dimenze, jejichž autorem je Neuberger (1973, s. 53). Dimenzemi klimatu organizace se zabývali další autoři (Campbell, 1970; Forster, 1978), kteří vždy představili svůj vlastní katalog dimenzí.

Klima organizace hraje významnou roli pro samotnou organizaci, protože značně ovlivňuje to, zda organizace dosáhne potřebného výkonu ke splnění vytyčeného cíle. K tomuto se vyjadřuje například Pfeifer a Umlafová (1993, s. 11), kteří jsou toho názoru, že „vyvstává jasná souvislost mezi úspěšností firmy a vnitřní atmosférou, která je pro ni typická, ovzduší, které v ní panuje.“ Z jejich názorů vyplývá, že je příznivé klima výrazným činitelem, který je spojován s výkonem dané organizace.

1.4.2 Druhy a typy klimatu

„Podnikové klima charakterizují vztahy mezi lidmi a organizací a vztahy nadřízenosti a podřízenosti. Ty jsou určeny vzájemným působením cílů, formálních struktur, řídicích procesů a stylů a chování lidí“ (Cejthamr, Dědina, 2010, s. 262).

Základním rozdělením klimatu organizace je dělení na *pozitivní* x *negativní* klima organizace nebo také dělení na *příznivé* x *nepříznivé*. Při tomto dělení je důležitá i ta skutečnost, jak se cítí zaměstnanci, kteří se v dané organizace nacházejí, zda jsou spokojeni nebo naopak nejsou spokojeni. V pedagogické literatuře (Pířha, Helus, 1993; Grecmanová, 2008) lze vyčíst, že pozitivní/příznivé klima se vyznačuje tím, že se v prostředí snaží o sblížení jedinců a jsou vytvářeny takové podmínky, ve kterých všichni jedinci v dané organizaci mohou plnit své úkoly. Naopak, co se týká negativního/nepříznivého klimatu, zde dochází k možné absenci motivace, která může být příčinou neplnění vytyčených cílů, špatných výsledků a také možnosti výskytu psychických či fyzických obtíží.

Pozitivní klima s sebou nese i jisté znaky, dle kterých lze klima charakterizovat. Doležalová (2003, s. 274-277) uvádí zcela jednoduché vymezení znaků klimatu:

„**K** – komunikace a kooperace;

L – pozitivní ladění;

I – inovace;

M – metody;

A – aktivita“.

Shrneme-li výše uvedený výčet znaků – pozitivní klima je tam, kde funguje komunikace a spolupráce, jedinci jsou příjemně naladěni a aktivně se podílejí za pomoci moderních metod na zdokonalování jak sebe sama, tak i jiných skutečností, které se nacházejí v dané organizaci. K pozitivnímu klimatu se také vyjadřují Cejthamr a Dědina (2010). V první řadě je velmi důležité, aby se jedinec ztotožnil s organizací a tím dojde ke sjednocení „osobních a organizačních (...) cílů“ (Cejthamr, Dědina, 2010, s. 262). Důležitost je také přikládána tomu, že se každý jedinec může účastnit rozhodování, a tak uplatnit třeba i své myšlenky. Velmi podstatným znakem je, aby se ke každému zaměstnanci, ať už je na jakékoliv pozici, přistupovalo spravedlivě a rovnocenně. K tomu se vztahuje už samotné odměňování zaměstnanců, kdy by měl být nastaven „rovný systém odměňování“ (Cejthamr, Dědina, 2010, s. 262). Samozřejmostí je důvěra mezi samotnými zaměstnanci a mezi zaměstnavatelem a zaměstnanci. Člověk, který nepocituje důvěru, nemusí dosahovat takových výsledků, které se od něj vyžadují. Jak uvádí Doležalová (viz. výše), tak nelze zapomínat na komunikaci. Komunikací se nerozumí pouze samotná konverzace mezi osobami, ale také ochota si jiného jedince vyslechnout a v případě nějakých potíží, společně najít řešení. Každý člověk

je jedinečný a i přesto, že je velmi obtížné přistupovat ke každému jedinci jako k individualitě, správný nadřízený by se o to měl alespoň pokoušet. Měl by respektovat individuální potřeby, očekávání, názory atp. Podstatným znakem je možnost, aby se zaměstnanec mohl dále rozvíjet, pracovat na sobě a kariérně růst... (Cejthamr, Dědina, 2010).

V opozici tedy, jak bylo vidět u rozdělení, stojí *negativní/nepříznivé* klima. Vzniká v prostředí, ve kterém jsou konflikty. „Konflikt je vyjádřením přirozeného nesouhlasu jedince či skupiny, který plyne z odlišných představ, názorů, potřeb, zájmů či postojů“ (Cejthamr, Dědina, 2010, s. 265). V organizaci, ve které panuje negativní/nepříznivé klima, se mohou často vyskytovat hádky, pomluvy, nebo dokonce se mohou najít tací zaměstnanci, kteří svým kolegům „házejí klacky pod nohy“. Samozřejmě někdy se může stát, že hádka zapříčiní, že se dají některé věci do chodu, a tak je ve výsledku prospěšná (Čakrta, 2000).

Dalším velmi praktikovaným rozlišením je dělení na „*reálné*“, „*vládnoucí klima*“ a „*žádoucí, ideální klima*“ v organizaci (J. A. Langdale, 1974, J. G. Howe, 1877 in Grecmanová, 2008, s. 20).“ Různorodost klimatu může být dána tím, k jakým výzkumným účelům organizace směřuje. Dle Conrada a Sydowa (1984, s. 138-139) lze klima organizace dělit následovně:

- „klima plánování;
- klima vedení;
- klima motivace;
- klima skupiny;
- klima oddělení;
- klima osobního rozvoje;

- klima inovace;
- klima jistoty;
- atd.“

Klima organizace můžeme rozlišovat podle toho, jaký styl vedení je uvnitř uplatňován – na co organizace svým vedením cílí... Pro některé organizace je typická *autorita*, která je charakteristická svou orientací na moc. Dále se setkáváme s organizacemi, které upřednostňují „pohodové“ vztahy na pracovišti, a kde je pozornost zaměřena na vzájemné vztahy. V neposlední řadě existují organizace, pro které je důležitý výkon. Různé typy vedení jsou při formování a samotném chodu organizace velmi důležité... Lze říci, že právě styl vedení je jedním z hlavních činitelů při utváření klimatu organizace. K těmto typům/způsobům vedení se ale budeme více věnovat níže.

Na klima lze pohlížet z následujících tří perspektiv..., a to, jak klima vnímá samotný jedinec, určitá organizační jednotka či skupina lidí. K tomuto se vyjadřuje F. Eder (1996 in Grecmanová, 2008), jehož dělení vypadá následovně: „individuální nebo psychologické klima, agregované klima (...) a kolektivní klima“. Co se týká *individuálního/psychologického klimatu* zohledňuje se zde vnímání jednotlivce, jak on vnímá danou organizaci. Poukázáno je spíše na subjektivní aspekty vnímání jedince, než na nějaký objektivní pohled vypovídající o organizaci a jejích znacích. Abychom mohli vysvětlit, co je to agregované klima, je nezbytné v krátkosti definovat pojem agregát. Dle Geista (1992) lze agregát chápat jako sociální útvar neboli *seskupení osob*. Tyto osoby jsou spojovány místem, nikoli blízkým sociálním vztahem.

Uchopíme-li tedy tento pojem ve spojení s organizací a jejím vnímáním klimatu... Lze říci, že se jedná o skupinu lidí, které spojuje prostorová blízkost

a jejím výsledkem je tvorba středních hodnot pomocí „průměrného vnímání klimatu příslušníky určité organizační jednotky“ (Grecmanová, 2008, s. 21).

Posledním z výše uvedeného dělení bylo *kolektivní klima*. Na rozdíl od agregátu je *kolektiv* charakteristický tím, že se jedná o skupinu osob, kterou spojují společné zájmy, cíle, pocity, hodnoty atp. (Jandourek, 2007). Kolektivní klima určuje vnímání prostředí organizace ve skupině osob. V takovéto skupině dochází ke vzájemné interakci a komunikaci, která pak může vést k obdobnému vnímání organizace. „Podíl společného vnímání prostředí tvoří kolektivní klima“ (Grecmanová, 2008, s. 21).

1.4.3 Vztah mezi klimatem a atmosférou

Hlavní rozdíl mezi těmito pojmy je vyznačován délkou trvání. Jak již bylo uvedeno u definice klimatu, jedná se o dlouhodobý jev, přičemž atmosféra se vyznačuje svojí krátkodobostí a také situačním podmíněním (Grecmanová, 2008). Atmosféra v organizaci se může měnit den co den, nebo také hodinu co hodinu. K rozdílu mezi klimatem a atmosférou se vyjadřuje Řezáč (1998, s. 118), který je toho názoru, že „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 zvýrazňuje dlouhodobost, rezistenci vůči změnám, prostě relativně stálou a trvalou charakteristiku určité skupiny.“

2 Činitele ovlivňující klima organizace

Jak už je patrné z názvu magisterské diplomové práce, je nezbytné vymezit činitele, které ovlivňují klima (každé) organizace. Celkový počet všech činitelů ovlivňující klima organizace je tak vysoký, že zde bude pozornost zaměřena pouze na činitele, které jsou pro tuto práci nejdůležitější. Věnovat se budeme v práci následujícím činitelům:

- management a s tím spojené styly vedení organizace;
- struktura organizace;
- mezilidské vztahy – vztahy, které vznikají uvnitř organizace.

Charakteristiky jednotlivých činitelů jsou uvedeny v následujících podkapitolách. Důvodem výběru výše uvedených činitelů, byla skutečnost, že organizaci velmi dobře znám. Jak management, struktura organizace a mezilidské vztahy, na mne působí jako fungující systém. Nyní bych ráda zjistila, zda se potvrdí subjektivní představa týkající se příznivého klimatu organizace.

Mezi první, kteří se zabývali činiteli ovlivňujícím klima organizace lze řadit Jamese a Jonese. Tito dva autoři vytyčili pět základních okruhů činitelů, jejichž existence ovlivňuje klima každé organizace:

1. „Kontext organizace (Organizational Context);
2. organizační struktura (Organizational Structure);
3. procesy a 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)“ (James, Jones, 1974, in Adeoye, Kolawole, Elegunde & Jongbo, 2011, s. 39-41).

V prvním okruhu neboli v *kontextu organizace (Organizational Context)* mluvíme o tom nejdůležitějším, a to o filosofii/politice dané organizace. V tomto případě lze hovořit o hodnotách, zásadách, pravidlech (ať už psaných či nepsaných), cílech atp. Zda se zaměstnanec ztotožní s danou filosofií organizace, ve které se nachází, je důležité pro pozitivní/příznivé klima (Adeoye, Kolawole, Elegunde & Jongbo, 2011, s. 40).

Druhý bod se věnuje *organizační struktuře (Organizational Structure)*. „Struktura je rámcem, který vytváří formální vztahy a vymezuje autoritu a funkční odpovědnost“ (Adeoye, Kolawole, Elegunde & Jongbo, 2011, s. 40). Jak je organizace vedena, jakou má organizační strukturu, je podstatné pro utváření samotného klimatu organizace.

Za třetí jsou uvedeny *procesy a vztahy mezi nadřízenými a podřízenými (Process/Relationship between superior and subordinates)*. Jak už bylo uvedeno výše, kde pozornost byla věnována znakům klimatu organizace. Vztahy na pracovišti jsou velmi důležité. Tyto vztahy v sobě zahrnují komunikaci, kooperaci, motivování a také je důležité zde poukázat na styl vedení, který je uplatňován v dané organizaci. Vždy by si měl nadřízený uvědomovat, že veškeré jeho počínání (komunikace s podřízenými, předávání úkolů aj.) má velký vliv na klima organizace (Adeoye, Kolawole, Elegunde & Jongbo, 2011, s. 41).

Fyzické prostředí (Physical Environment) lze chápat jako prostředí (prostory) a veškeré předměty, které má jedinec při pracovním procesu kolem sebe. Příkladem je kancelář a její vybavení, umístění budovy a zejména velký vliv na klima organizace má hluk, jenž může značně ovlivnit pracovní výkon zaměstnance (Adeoye, Kolawole, Elegunde & Jongbo, 2011, s. 41).

Nakonec je tu *system hodnot a norem (Systems values and norms)*. Každá organizace je charakteristická svými hodnotami a normami. Tyto hodnoty a normy členům organizace ukazují, co je pro danou organizaci důležité, co je přijatelné, za jakých okolností může být člověk odměněn anebo naopak potrestán. To, jak má organizace tento systém nastaven je určující pro klima organizace. V organizacích, kde se k zaměstnancům chovají nadřízení dobře, bude pozitivní/příznivé klima. Naopak pro organizaci, kde si nadřízení drží odstup od svých zaměstnanců, je typické negativní/nepříznivé klima (Adeoye, Kolawole, Elegunde & Jongbo, 2011, s. 41).

K činitelům organizace se také vyjadřuje Bláha a kol. (2005), který zmiňuje vliv vnějších a vnitřních činitelů. Vnější činitele lze jednoznačně spojit s bodem 4. v předchozím dělení. Jedná se totiž o „předměty, stavy“, které nás/organizaci obklopují a k tomu se ještě připojují mezilidské vztahy. V případě vnitřních činitelů, hovoříme o tom, jakou má daná organizace politiku, strukturu, genderové zastoupení atp.

Činitele ovlivňující klima organizace lze také členit na *subjektivní a objektivní*. K tomuto dělení se vyjadřuje Grecmanová (2008), která v tomto případě pracuje s termínem faktor. V našem případě lze tyto dva pojmy pojmout jako synonyma. Subjektivním činitelem je samotné naše vnímání... Lze říci, že to, jak my vnímáme danou organizaci, to ovlivňuje její klima. K vnímání se dále připojují i hodnotící soudy a naše prožívání. Objektivním činitelem se naopak rozumí „cíle, strategie, struktura, efektivita atd.“ (Grecmanová, 2008, s. 18).

2.1 Management

Při hledání odpovědi, co pojem management znamená, nás sociologický slovník ihned odkazuje na termín *řízení* (Geist, 1992). Řízení lze označit za jednu z nejdůležitějších činností, kterou člověk může v rámci organizace vykonávat. Můžeme se také setkat s pojmem vedení v souvislosti s managementem. Například Armstrong (2007) jednoznačně pojem vedení a řízení odděluje a tvrdí, že se nejedná o pojmy totožné. Rozdílnost vidí v tom, že řízení se zaměřuje na lidi a také na finance a jiné zdroje, znalosti, vybavení atp., a to z důvodu, aby bylo dosaženo určitého vytyčeného cíle. Vedení se dle něj soustředí pouze na jedince, na jejich motivování atp. Jediné, co mají tyto dva pojmy společné, je snaha dosáhnout cíle.

Cejthamr a Dědina (2010) poskytují definici vztahující se přímo k samotnému pojmu *management*... „Management je proces tvorby a udržování prostředí, ve kterém jednotlivci pracují společně ve skupinách a účinně dosahují vybraných cílů“ (Cejthamr, Dědina, 2010, s. 19).

Management jako takový je uplatňován v každé organizaci, a to jak už vědomě či zcela bezděčně. Osobu, která je „hlavou“ managementu v organizaci označujeme za manažera. Manažeři musejí mít zkušenosti a schopnosti, kterými dovedou různé procesy v rámci organizace naplánovat, zorganizovat, zrealizovat a také je nezbytné umět se rozhodnout, kontrolovat činnosti svých podřízených a komunikovat jak se zaměstnanci, tak i s osobami mimo organizaci (Cejthamr, Dědina, 2010).

2.1.1 Styly vedení

Mluvíme-li o managementu, je podstatné se pozastavit u stylů vedení. Jak již bylo uvedeno v předchozí podkapitole, manažer by měl vykonávat určité činnosti, pomocí kterých mají jedinci a celkově celá organizace dosáhnout předem vytyčeného cíle. Každý manažer uplatňuje určitý styl vedení, určitým

způsobem vede lidi. Dle Tureckiové (2004 s. 77) „jako styl řízení označujeme typický způsob chování řídicích pracovníků (manažerů nebo lídrů), uplatňovaný vůči jejich spolupracovníkům při pracovních aktivitách a při plnění zadaných úkolů nebo cílů“.

Mezi základní styly vedení se řadí následující tři styly:

1. „autoritářský styl;
2. demokratický styl;
3. skutečný styl laissez-faire“ (Cejthamr, Dědina, 2010, s. 113).

V prvním bodě se jedná o takové vedení, kdy vedoucí pracovník „sám rozhoduje a užívá autoritu k určení politiky, postupů dosažení cílů, pracovních úkolů a vztahů a kontroly odměn a trestů“ (Cejthamr, Dědina 2010, 113). U demokratického stylu vedení mluvíme o nadřazeném, který spolupracuje se svými zaměstnanci a dává jim prostor pro jejich názory, nápady a způsoby realizace různých úkolů... Nepůsobí jako samostatná jednotka, ale je členem týmu. Skutečný styl laissez-faire je charakteristický tím, že vedoucí pracovník „vědomě přenáší sílu na členy a dává jim svobodu jednání a nezasahuje, je však připraven pomoci, je-li potřeba“ (Cejthamr, Dědina, 2010, s. 113). Snaží se, aby jeho zaměstnanci pracovali sami.

Další členění vztahující se ke stylům vedení uvádí britský výzkumník a teoretik managementu Belbin (1997), který rozlišoval styl vedení *sólového vedoucího* a *týmového vedoucího*.

Nedá se jednoznačně říci, který styl vedení je ten nejlepší. Velmi záleží na situaci a také na samotném manažerovi, jako osobnosti. Jsou manažeři, jejichž styl vedení je sice autoritářský, ale sami jako osobnost příliš velkou přirozenou autoritu nemají. Naopak existují manažeři, kteří uplatňují demokratický nebo liberální (skutečný styl laissez-faire), ale jejich přirozená autorita je veliká, že

vše funguje tak, jak má. Hlavně je důležité podotknout, že nezáleží pouze na situaci a autoritě, ale také na osobnosti zaměstnance. Ne pro každého je optimální stejný styl vedení.

Likert (1967 in Martin, 2005) dále uvádí další dělení stylů vedení, pod jeho označením stylů řízení, které jsou k nalezení jako *Model 4S*. Jak už je patrné z názvu této klasifikace, jedná se o model, který se skládá ze čtyř bodů/stylů:

1. „explorativně autoritativní styl;
2. benevolentní autoritativní styl;
3. konzultativní styl;
4. participativní styl“ (Martin, 2005, s. 351-352).

Explorativně autoritativní styl lze přirovnat k přísnému autoritářskému stylu vedení. Zde jsou rozdávány příkazy pouze shora směrem k podřízeným, kteří je musí akceptovat. Je zcela nepřijatelné, aby podřízení nějak zpochybňovali nařízení svého vedoucího pracovníka. Manažer v tomto stylu využívá přísné rozkazování pod výhružkou trestu. Zaměstnanci tak pod obavou, že by nějaký trest mohl nastat, plní své úkoly. V tomto případě mluvíme o známé metodě „biče“. *Benevolentní autoritativní styl* je velmi podobný stylu předchozímu, nicméně se tyto styly od sebe liší tím, že u explorativně autoritativním stylu manažer využíval tresty, zatímco zde se využívají odměny neboli metoda „cukru“. Opět zde dochází k tomu, že manažer uděluje příkazy a reakce na ně od svých zaměstnanců téměř nepřijímá. *Konzultativní styl* je charakteristický komunikací. Ta už, jak bylo u předchozích dvou stylů, není jednosměrná, ale obousměrná. Manažer uděluje úkoly a podřízení mohou reagovat. Zpětnou vazbu přijímá a snaží se s ní dále pracovat. V případě, že se setká s negativní reakcí, snaží se vše prokonzultovat, aby byli všichni spokojeni. Stále ještě platí, že hlavní slovo při rozhodování, má manažer (ManagementMania's Series of

Management, 2016). „Manažer se rozhoduje sám na základě konzultací (porad) se skupinou nebo jejími vybranými členy, jejichž názory ovšem při konečném rozhodnutí nemusí zohlednit“ (Tureckiová, 2004, s. 78). Dále byl uveden *participativní styl* vedení, kde opět funguje komunikace mezi nadřízeným a podřízenými. Manažer akceptuje názory svých zaměstnanců. V předchozích případech vždy manažer měl „poslední slovo“ při rozhodování. Nyní dochází ke skupinovému rozhodování (ManagementMania's Series of Management, 2016).

Blake a Moutonová navrhli styly vedení známé pod názvem *manažerská mřížka* nebo také jako *GRID skóre*. V roce 1964 tito dva američtí autoři dospěli k závěru, že existují dvě kritéria, podle kterých jedná manažer:

1. „orientace na lidi;
2. orientace na výrobu“ (Mulder, 2012).

Při orientaci na lidi dochází k tomu, že pro manažera jsou důležití zaměstnanci, jejich motivace, vztahy atp. Orientace na výrobu je charakteristická tím, že se manažer snaží o co nejlepší výsledek. V tomto případě je jeho pozornost směřována k pracovním metodám, předpisům a pravidlům, jež musí být dodržovány a manažera zajímá především výsledek (Mulder, 2012).

Manažerská mřížka přináší až 81 kombinací různých stylů vedení. „Všechny styly jsou rozděleny do čtyřech kvadrantů a pěti základních stylů vedení, kterým je dán název a označení“ (Mulder, 2012).:

- „ochuzující manažer (1,1);
- manažer venkovského klubu (1,9);
- manažer uprostřed cesty (5,5);

- autoritativní manažer (9,1);
- týmový manažer (9,9)“ (Cejthamr, Dědina, 2010, s. 68).

Ochuzující manažer (1,1) dle Bělohlávka (2005, s. 16) je „vedoucí, který vydává minimální úsilí k odvedení požadované práce a nevšímá si potřeb pracovníků. Snaží se pouze do té míry, aby na svém místě přežil“. Zjednodušeně lze říci, že manažer uplatňující tento styl vedení nemá nijak velký zájem o výrobu ani zaměstnance. Samozřejmě nelze tento styl vedení brát zcela negativně. Blake a Moutonová jsou toho názoru, že styl ochuzujícího manažera může být manažerem použit zcela vědomě, za účelem podpory nezávislosti svých zaměstnanců. Tímto se manažer může snažit dosáhnout samostatnosti, která za jistých okolností vede k lepší produkci. „Nic se ale nesmí přehánět“ (Mulder, 2012).

Manažer venkovského klubu (1,9) nazývaný rovněž „vedení spolku zahrádkářů“ (Bělohlávek, 2005, s. 15). Pod tímto stylem si lze představit manažera příliš orientovaného na zaměstnance, který se „starostlivě věnuje potřebám lidí, aby uspokojil vztahy, které vedou k příjemní, přátelské organizační atmosféře a snesitelnému pracovnímu tempu“ (Bělohlávek, 2005, s. 15). Snaží se chápat, jak se jeho zaměstnanci cítí. Výhody v jeho uplatnění mohou nastat v situaci, kdy se jeden ze zaměstnanců dostane do nějaké těžké situace (např. nějaké osobní problémy) a manažer zvolí „individuální“ přístup. Opět platí pravidlo „nic se nesmí přehánět“ (Mulder, 2012).

Manažer uprostřed cesty (5,5) je často označován jako „zlatá střední cesta“. Zde se manažer snaží o dosažení rovnováhy mezi zaměřením na lidi a orientací na výrobu. Neusiluje ovšem o nějak velké výsledky (Mulder, 2012). Dle Vodáčka a Vodáčkové (2013, s. 252) manažerský „styl je umírněný, s kompromisním sklonem nezanedbat něco podstatného, ale bez skutečné „lídrovské“ průraznosti, nadšení a snahy dosáhnout vynikajících výsledků“.

Autoritativní manažer (9,1) se zaměřuje na úkoly, a tudíž se může stát, že mnohdy zapomene na své zaměstnance a jejich pocity. Nadřízený vede své lidi prostřednictvím formální autority, kterou mnohdy podporuje například určitými tresty. Manažeři „na zaměstnance pohlížejí jako na výrobní prostředek a motivace je snížena na úroveň soutěžení mezi lidmi jen kvůli dokončení práce“ (Cejthamr, Dědina, 2010, s. 69).

Týmový manažer (9,9) neboli také dle Vodáčka a Vodáčkové (2013, s. 252) „styl šampionů“ je zaměřen na lidi na takové úrovni, kdy je snaha o to, aby se jedinci v organizaci měli co nejlépe, a tak mohli odvádět nejlepší práci. Mezi manažerem a podřízenými jsou velmi dobré mezilidské vztahy, kdy se společně snaží pracovat jako tým (Mulder, 2012).

Na konci této podkapitoly je nezbytné podotknout, že je velmi důležité si promyslet, jaký styl vedení v dané organizaci uplatnit. Samozřejmě, jak už bylo uvedeno výše, záleží na situaci, a tak lze styl vedení například dočasně vyměnit za jiný. Není ale vhodné, aby vedoucí pracovník každý den přistupoval ke svým zaměstnancům jinak (např. podle momentální nálady).

2.2 Organizační struktura

„Organizační struktura je hierarchické uspořádání vztahů mezi jednotlivými pracovními místy v rámci organizačních útvarů a vztahů mezi útvary v rámci organizace. Zahrnuje vztahy nadřízenosti a podřízenosti a řeší vzájemné pravomoci (...), vazby a odpovědnost“ (ManagementMania's Series of Management, 2016).

Organizační struktura je pro všechny organizace nezbytná, a to z toho důvodu, že díky ní v organizacích funguje určitý komunikační řád, který napomáhá k propojování jednotlivých činností v organizaci. Organizační struktura také umožňuje lepší kontrolu různých procesů, lidí a mezilidských

vztahů na pracovišti, a to vždy s cílem dosáhnouti předem vytyčených cílů (ManagementMania's Series of Management, 2016).

Existují určité rysy, dle kterých lze jednotlivé organizační struktury rozlišovat:

1. „Míra centralizace, respektive decentralizace rozhodovací pravomoci organizačních struktur při jejich umístění ve vertikální hierarchii nadřízenosti či podřízenosti.
2. Členitost, respektive počet podřízených organizačních prvků pod vrcholovým managementem (...).
3. Počet hierarchií řízení.
4. Strmost a plochost organizační struktury.
5. Časové trvání, jde v podstatě o to, zda jsou organizační struktury dočasné (...), nebo relativně stabilní (...).“ (Cejthamr, Dědina, 2010, s. 203).

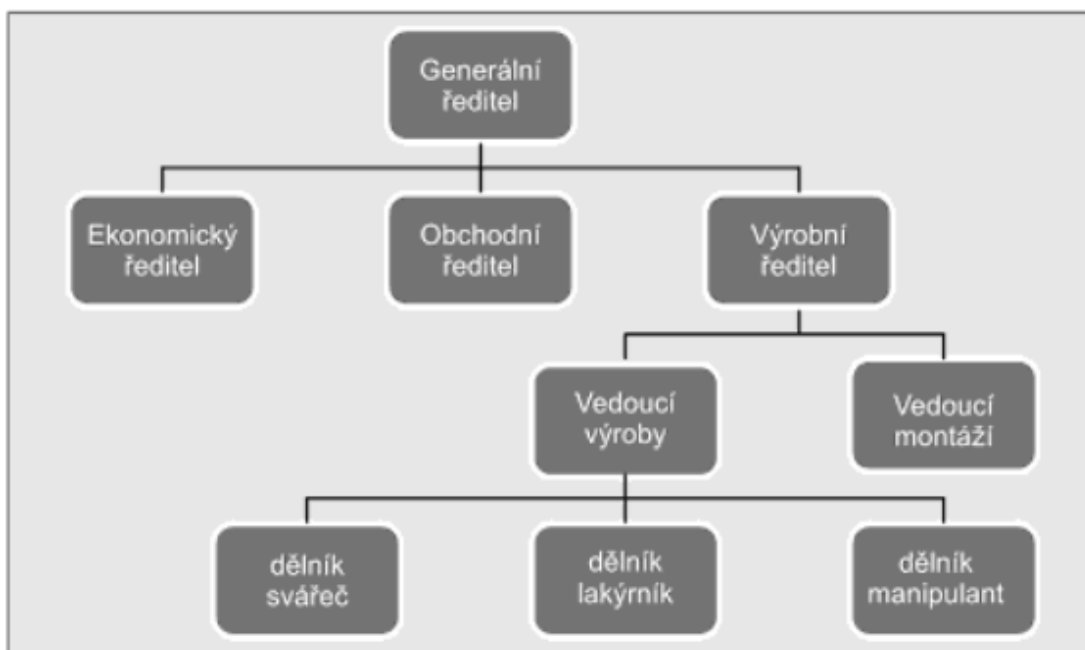
Organizační struktury lze odlišovat také podle hierarchie moci, a to na: „liniové, štábní a kombinované“ (Cejthamr, Dědina, 2010, s. 203).

Nejnámějšími a nejčastěji aplikovanými organizačními strukturami, které budou více rozebrané, jsou následující tři:

- „funkcionální;
- divizionální;
- maticová“ (Pilařová, 2016, s. 60).

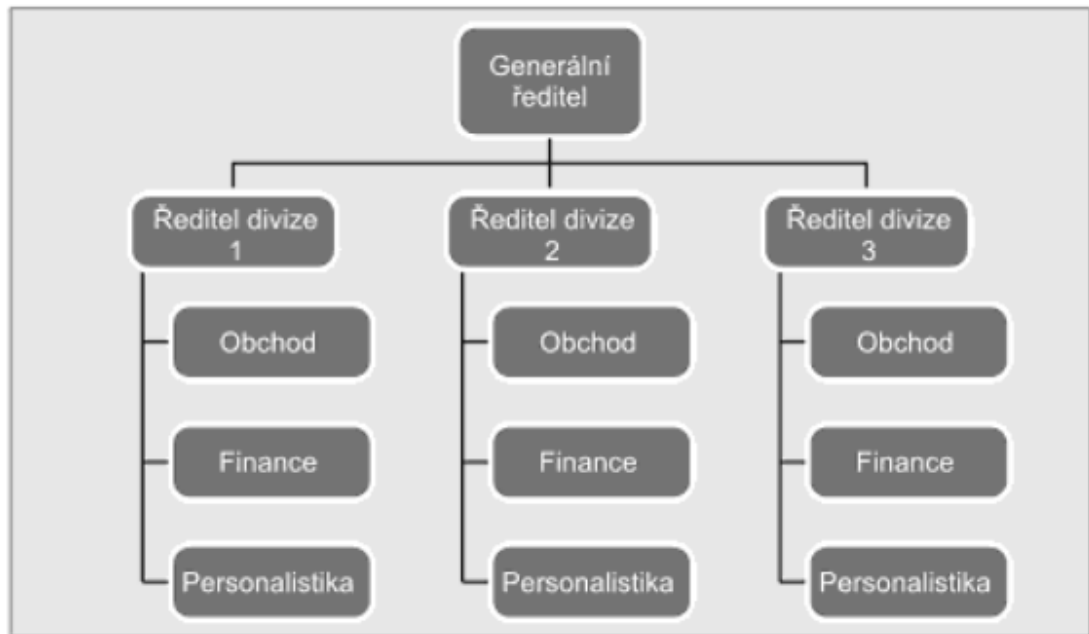
Pro *funkcionální organizační strukturu* je typické, že jedinci uvnitř organizace utvářejí jednotky dle podobnosti úkolů. V každé jednotce se nachází nadřízený, který má pod sebou další zaměstnance – funguje vztah nadřízeného a podřízeného. Každá organizační struktura s sebou nese výhody

i nevýhody. Výhodou například je, že vše je dobře přehledné, víme, kdo je či nadřízený, kdo se komu zodpovídá atp. Nevýhodou je nedostatečná kooperace mezi různými útvary/jednotkami. Na následujícím obrázku č. 2 lze tuto organizační strukturu lépe pochopit. Vidíme, že v čele celé organizace je generální ředitel, pod kterého spadají ostatní zaměstnanci. Proto, aby se nemusel starat například i o každého dělníka manipulanta, je tu pro něj vedoucí výroby. Vedoucí výroby se zpočívá výrobnímu řediteli a ten až samotnému generálnímu řediteli (Pilařová, 2016).



Obrázek 2 Funkcionální organizační struktura (Pilařová, 2016, s. 61).

Další organizační strukturou je *struktura divizionální*. V této struktuře se nacházejí „samostatné divize s autonomní organizační strukturou“ (Pilařová, 2016, s. 60). K členění divizí dochází dle produktů, lokace či určitých zákazníků. Na rozdíl od funkcionální organizační struktury, divizionální organizační struktura se může pyšnit svou pružností. Za nevýhodu je možné označit „vyšší náklady na podpůrné pracovní pozice a častá nespolečné mezi divizemi“ (Pilařová, 2016, s. 60).



Obrázek 3 Divizionální organizační struktura (Pilařová, 2016, s. 61).

V krátkosti je dobré charakterizovat maticovou organizační strukturu. V této organizační struktuře dochází k syntéze funkcionální organizační struktury a projektového řízení⁴. Dochází zde k tomu, že zaměstnanci mají hned dva nadřízené, od kterých přijímají úkoly, a to od vedoucího projektu a od odborného vedoucího. Díky tomu, že se jedinec musí zodpovídat dvěma nadřízeným pracovníkům, dochází k provázanosti a kooperaci skrze celou organizaci. Za nevýhodu lze označit, v případě, že není přesně určená pravomoc a zodpovědnost... nedojde k dostatečnému zajištění lidských zdrojů⁵, díky kterým dochází k plnění daného úkolu.

⁴ „Projektové řízení znamená uplatnění znalostí, dovedností, nástrojů a technik pro projektové činnosti tak, aby splňovaly požadavky projektu“ (PMI, 2018).

⁵ Dle Vodáka a Kuchaříčkové (2011, s. 34) „lidské zdroje představují lidé v pracovním procesu“..., kteří jsou „schopní seberealizace v činnosti, kterou vykonávají na základě vlastního rozhodnutí“.



Obrázek 4 Maticová organizační struktura (Pilařová, 2016, s. 62).

V závěru je ale důležité podotknout, že nelze označit žádnou z organizačních struktur za nejlepší. Jsou různé organizace, a ne v každé z nich je vhodné využít tutéž organizační strukturu. Existuje mnoho proměnných, které figurují při „volbě“ organizační struktury (styl vedení, schopnosti vedoucích pracovníků...) (ManagementMania's Series of Management, 2016).

2.3 Mezilidské vztahy

Poslední podkapitola nacházející se v teoretické části magisterské diplomové práce se týká vztahů uvnitř organizace.

„Člověk je tvor společenský, a je tedy pro nás důležité, patřit do skupiny či se jiným způsobem družít. Každá z nás má svou míru sociálních potřeb, pro některé může být výrazným smyslem života a pro jiné to není prioritou. To, jaké sociální vazby nás v zaměstnání obklopují, má v každém případě vliv na nás i naši celkovou spokojenost v pracovním procesu“ (Bednář, 2013, s. 162).

Pro každou osobu je velmi významný kontakt s druhými lidmi. Je to biologická potřeba každého jedince. Sociální/mezilidské vztahy lidem napomáhají v případě nějaké špatné životní situace, s pocitem úzkosti či napětí. Není nic lepšího a přirozenějšího se někomu vypovídat ze svých problémů a „obdržet“ od něho podporu a pomoc. Každý jedinec

v produktivním věku by si měl uvědomit, že se jeho život dělí na třetiny, které lze vymežit následovně:

- Spánek
- Práce
- Osobní život

Jak je vidět, práce je v životě každého jedince velmi důležitou součástí. Je tedy zcela nemyslitelné, aby jedinec dlouhý čas v práci trávil bez jakéhokoliv sociálního kontaktu s jinými osobami (Bednář, 2013).

„Vztahy mezi zaměstnanci mají vždy velkou váhu. Natolik velikou, abychom se jim aktivně věnovali, abychom jim dávali svou pozornost a abychom je aktivně pěstovali“ (Bednář, 2013, s. 19). Mezilidské vztahy je možné označit za jeden nejdůležitější činitel podílejících se na utváření klimatu organizace. V každé organizaci vznikají vztahy mezi lidmi, ať už na formální, tak i neformální úrovni (Bednář, 2013).

Mezilidské vztahy neboli *human relations/interpersonal relationship* definuje Prachi (2018) jako „silné spojení mezi jednotlivci sdílejícími společené zájmy a cíle“.

Jak už bylo uvedeno v úvodu podkapitoly, existují dva typy vztahů, a to vztah formální a vztah neformální. U formálního vztahu lze hovořit o vztahu, který je dán hierarchií – nadřízený x podřízený a mírou zodpovědností a kompetencí. Je to vztah, který vyvstává z organizační struktury dané organizace. Vztahy neformálního charakteru mají původ mimo formální organizační strukturu. Tedy nejedná se o vztahy, které by byly dány nějakou hierarchií v organizaci. Bednář (2013) poukazuje nejdříve na formální a neformální vztahy, později upozorňuje ještě na *vztahy reálné*. Pro reálné vztahy je typická syntéza vztahů formálních a neformálních, kdy je „v převažující

míře vytvářejí samotní lidé, členové týmů, kolektivů, stejně tak jako jejich nadřízení. Jsou podmíněny okolím, prostředím, aktuálními problémy i souvislostmi“ (Bednář, 2013, s. 18).

Vznik vztahů v rámci organizace může započít dvěma následujícími způsoby: vznik „souběžně s organizační strukturou nebo vznik díky mechanismu neustálého znovuvytváření“ (Bednář, 2013, s. 32).

Mezilidské vztahy na pracovišti se také týkají vztahů, které mezi sebou udržují nadřízení s podřízenými a kolegové pracující na stejné úrovni (Pauknerová, 2012).

K dělení mezilidských vztahů se také vyjadřuje Pauknerová (2012, s. 194-195), která uvádí následující typy sociálních vztahů dle postupné integrace jedince do sociálních skupin:

1. „vztahy vzájemných nároků;
2. vztahy vzájemné odpovědnosti;
3. vztahy vzájemné spolupráce;
4. vztahy vzájemné pomoci
5. vztahy konkurence“.

Vztahy vzájemných nároků se týkají sociální skupiny, ve které nadřízený začíná postupně formulovat požadavky, nároky a svá očekávání směrem ke svým podřízeným. Později své požadavky a očekávání formulují i samotní zaměstnanci, a to jak směrem ke svým kolegům, ale také směrem ke svému nadřízenému. Tento vztah tedy vzniká z určité potřeby splnit nějaký požadavek. Pro *vztahy vzájemné odpovědnosti* je charakteristické existencí určité odpovědnosti vůči nějakému úkolu, který byl zadán a musí být splněn. *Vztah, který je zaměřen na spolupráci* se vyznačuje tím, že zde jedinec „opomíjí“ své

potřeby a zájmy a soustředí se na skupinové zájmy a potřeby, které jsou ku prospěchu dané organizace. U *vztahů vzájemné pomoci* mluvíme o pocitu důvěry, sounáležitosti mezi jedinci nacházejícími se v organizace. Osoba ve vztahu pociťuje pocit bezpečí a jistoty. *Vztah konkurence* může přinášet jak pozitivní důsledky, tak i ty negativní. V případě, že se jedná o „zdravou“ rivalitu, může to ostatní jedince povzbudit, a tak dojde k lepším výkonům. Jedná se o určitý způsob motivace. Jedná-li se ale o rivalitu, kdy člověk může jít „až přes mrtvoly“, objevují se nežádoucí důsledky, které mohou narušit chod celé organizace (Pauknerová, 2012).

Tatáž autorka nabízí i rozdělení vztahů dle jejich obsahu. V tomto případě můžeme hovořit o vztazích, pro které je typická spolupráce, tolerance, podpora, komunikace a soudružnost, a jež označujeme jako vztahy *přátelské* či *kolegiální*... Na druhé straně v opozici příznivých vztahů, stojí *vztahy konkurenční*. Ve skupinách, kde převládají tyto vztahy, panuje velká nedůvěra, rivalita, individualismus vyznačující se neschopností kooperace s dalšími jedinci a až přílišná snaha získat to nejlepší jen pro sebe (Pauknerová, 2012).

Z předchozího odstavce je možné odvodit, že nejspíš tam, kde budou panovat přátelské či kolegiální vztahy, bude také pozitivnější/příznivější klima než tam, kde převládá vztah konkurenční.

Hovoříme-li o pracovním prostředí, dá se poukázat na problém, který se na pracovišti může objevit – *mobbing* a *bossing*. Jedná se o formu šikany probíhající v pracovním životě člověka. „Mobbing je řada negativních komunikativní jednání, jejichž se dopouští jednotlivec nebo několik osob vůči určitému člověku po delší dobu (nejméně půl roku a alespoň jednou týdně)“ (Kratz, et. al., 2005, s. 15-16). Jak je tomu u klasické šikany, i zde se jedinec může setkat s pomluvami, ponižováním, zastrahováním či úplnou ignorací ze strany spolupracovníka (Kocábek, 2008). Bossing, jak už je patrné z názvů – boss, je

spojen s vedoucím pracovníkem. Kubíčková (2014) definuje bossing jako „nervové zacházení a psychické pronásledování ze strany nadřízeného, který při svém jednání zneužívá svého vyššího postavení...“

Empirická část

3 Charakteristika výzkumu

V magisterské diplomové práci dochází prostřednictvím dotazníků a doplňujících rozhovorů k identifikaci činitelů ovlivňujících klima dané organizace a také ke zjištění, zda v organizaci převládá příznivé/pozitivní klima. Jak již bylo uvedeno v předchozích kapitolách, pozornost je věnována pouze následujícím třem činitelům, u kterých bylo ukázáno v teoretické části, že se výrazně podílejí na tvorbě klimatu každé organizace:

- management – styl vedení organizace;
- struktura organizace;
- mezilidské vztahy.

Z výzkumu nebude vyčleněn ani samotný vedoucí pracovník, pro kterého je připraven obdobný dotazník, díky kterému lze na konci srovnat výpovědi zaměstnanců a pohled nadřízeného vztahující se k organizační struktuře, managementu a mezilidským vztahům na pracovišti.

Výsledky výzkumného šetření budou odvozeny z výzkumných otázek uvedených v podkapitole 3.2.

3.1 Cíle výzkumu

Cílem výzkumného šetření je zjistit, zda ve vybrané organizaci je pozitivní/příznivé klima a jaký vliv na to mají námi zvolené činitele.

3.2 Výzkumné otázky

K tomu, abych mohla zodpovědět hlavní výzkumné otázky, zdali v organizaci dominuje pozitivní/příznivé klima a jaký vliv na to mají námi zvolené činitele, byly vytvořeny následující výzkumné otázky⁶:

VO1: Jaké činitele shledávají jedinci uvnitř organizace za nejvlivnější při utváření klimatu dané organizace?

VO2: Jaký styl vedení uplatňuje nadřízený?

VO3: Jsou zaměstnanci spokojeni se stylem vedení, který uplatňuje jejich nadřízený?

VO4: Jsou zaměstnanci spokojeni s organizační strukturou dané organizace?

VO5: Jaké vztahy převládají v organizaci (přátelské x konkurenční)?

VO6: Jaké klima dominuje v organizaci (pozitivní/příznivé x negativní/nepříznivé)?

Tyto otázky jsou aplikovatelné i pro „druhou“ verzi dotazníku, která je určena pro vedoucího pracovníka. Díky tomu dostaneme odpovědi, jak od zaměstnanců a vedoucího pracovníka, ale také může dojít ke srovnání obou pohledů.

3.3 Prostředí výzkumu

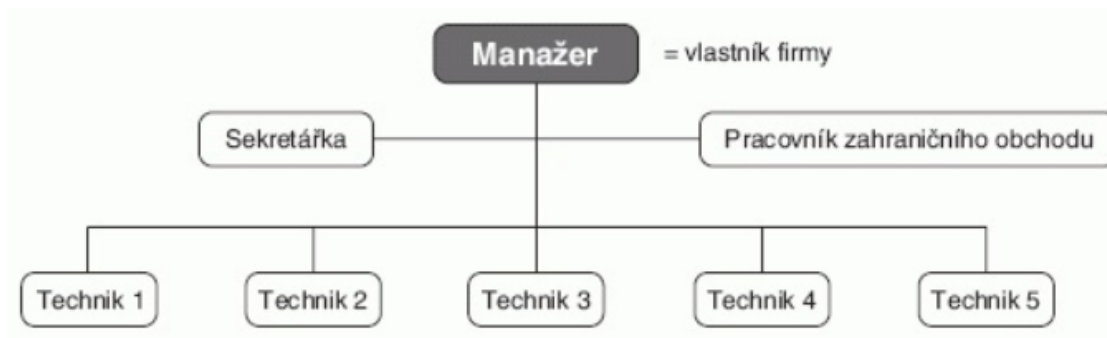
V podkapitole bude v krátkosti popsán profil organizace/firmy, ve které bude výzkum probíhat. Zdrojem jsou webové stránky organizace a samotné výpovědi ředitele firmy. Pro zachování anonymity, nebudou tyto dva zdroje více specifikovány.

⁶ Výzkumná otázka dále pouze jako VO

Firma byla založena již v roce 1991, tudíž se jedná o firmu, která se může „pyšnit“ svou dlouhou tradicí. Dlouholetá tradice ale není to jediné, co v souvislosti s prezentací firmy musí být zmíněno. Důležitá je i skutečnost, že se společnost může pochlubit hned několika certifikáty, které v dnešní konkurenční době hrají velikou roli při získávání a udržení si zákazníků. Původním záměrem byl pouze prodej přídatných materiálů pro svařování. Firma se však velmi rychle rozrostla, a tak lze říci, že nyní v ní člověk může najít všechno, co je nezbytné po svařování. Od ochranných pomůcek, přes svařovací techniku až po samotnou údržbu a opravu svářecích robotů. Významné je, že tuto firmu vybudoval jediný člověk a s několika přáteli ji sám i postavil. Dá se říci, že se jedná o malou rodinnou firmu, ve které se vedoucí pozice předává, a nejspíše i nadále bude, z generace na generaci.

Jak už bylo uvedeno výše, jde o rodinnou firmu, a tak zde nenalezneme mnoho zaměstnanců. Ve firmě se nachází pouze 11 zaměstnanců včetně ředitele a každý zaměstnanec má na starosti svůj „segment“. Největší motivací a také hodnotou v jednom je ve firmě vědomí, že jejich zákazníci jsou spokojení a rádi se sem vrací.

Co se týká organizační struktury, mluvíme ve firmě o *liniové organizační struktuře*. Struktura, jak již bylo uvedeno výše, je typická pro malé firmy, kde se nachází pouze jeden nadřízený, který je většinou i sám vlastníkem dané organizace. Když opomeneme pracovníka zahraničního obchodu a menší počet zaměstnanců, níže uvedené vyobrazení organizační struktury lze spojit s organizací, ve které je výzkumné šetření prováděno.



Obrázek 5 Organizační struktura malého podniku (Cejthamr, Dědina, 2010, s. 208).

3.3.1 Výzkumný vzorek

Ve firmě se nachází 10 zaměstnanců a jeden nadřízený pracovník (majitel firmy). Z hlediska genderového zastoupení jsou zde tři ženy a osm mužů. Ženy v této organizaci zajišťují chod odbytu neboli nákup, prodej, vyřizují pohledávky a administrativu. Jedna z nich se dále věnuje účetnictví firmy. Muži ve firmě pracují na pozicích obchodníci/prodejci, elektromechanik, seřizovač a řidič.

3.4 Metodologie

3.4.1 Metoda sběru dat – dotazník

V magisterské diplomové práci je využita metoda získávání dat – *dotazník* a *doplňující rozhovory pomocí návodu*. Dle Chrásky (2007, s. 163) lze dotazník definovat jako „soustavu předem připravených a pečlivě formulovaných otázek“, na které respondent odpovídá, a to písemnou formou. „Kladené otázky se mohou vztahovat buď k jevům vnějším (...), nebo k jevům vnitřním (...)“ (Chráska, 2007, s. 163).

Pro dotazník je charakteristická možnost oslovení více respondentů najednou (Disman, 2009). Důvodem výběru dotazníkové metody byla vidina rychlého zisku a vyhodnocení dat a také možnosti rozeslání dotazníku všem respondentům. Díky dotazníkům byla ještě více „podpořena“ anonymita osob podílejících se na výzkumu (Kubátová, 2013). Od začátku tohoto výzkumu

bylo počítáno s tím, že může dojít k malé komplikaci v podobě nenávratnosti některých dotazníků, což je u této metody běžné (Chráska, 2007).

V úvodu dotazníku je sepsané představení výzkumníka a objasnění důvodu, proč je výzkumné šetření prováděno. Představení je velmi důležité pro dostatečné namotivování respondentů k tomu, aby se výzkumu vůbec zúčastnili. Aby jedinec věděl, jak má postupovat, jsou před otázkami uvedené pokyny, které mají respondentům pomoci při vyplňování dotazníku. „Při řazení položek v dotazníku dáváme vždy přednost pořadí, které vyhovuje z psychologického hlediska, před pořadím logickým“ – nejdůležitější otázky by měly být umístěny ve středu dotazníku (Chráska, 2007, s. 170).

Dotazníkové otázky byly sepsány tak, aby byly srozumitelné a jasné pro skupinu, pro kterou je určen. K ověření si, zda jsou výroky jednoznačné, bylo využito předvýzkumu, kterého se zúčastnila osoba, jež není zaměstnancem firmy. Dobrovolník byl stejné věkové kategorie a má stejné nejvyšší dosažené vzdělání, jako zaměstnanci organizace, ve které výzkum probíhá. Pochopení jednoznačnosti otázek bylo podpořeno i vysvětlením pod čarou (Chráska, 2007). Otázky, ale i samotný dotazník byl tvořen tak, aby neodradil respondenty při jejich vyplňování – tudíž byly zvoleny kratší otázky, ne příliš obsáhlý dotazník (Disman, 2009). Když bude opomenuta první otázka vtahující se ke genderu, využito bylo pouze takových otázek, které slouží k získání nezbytných údajů pro realizovaný výzkum (Chráska, 2007). V dotazníku dochází k absenci *sugestivních otázek*⁷, které by jinak mohly výrazně/negativně ovlivnit výsledek zkoumání. Byl zohledněn fakt, že pro respondenty je vždy „zábavnější“ takový dotazník, který je tvořen zajímavější

⁷ . „Otázka je položena tak, že navádí k určité odpovědi. Případně je součástí otázky tvrzení, které je automaticky pokládáno za fakt, přestože tomu tak nutně není“ (Stemmark, 2014).

formou (Disman, 2009). Možnost kreativnější formy umožňuje webový portál survio.cz, který byl ve výzkumném šetření využit.

Dotazník, který zde byl použit, byl vytvořen ve dvou verzích:

1. pro „řadové“ zaměstnance
2. pro vedoucího pracovníka

Jak již bylo uvedeno výše, dvě verze dotazníku umožní vidět rozdílné pohledy mezi „řadovými“ zaměstnanci a vedoucím pracovníkem.

Dotazník určený pro běžné zaměstnance a je tvořen 17 nenáročnými otázkami. První otázka se vztahuje pouze k pohlaví respondenta. Druhá otázka je zpracována do tabulky, kdy zaměstnanci mají, dle vlastního úsudku, seřadit podle důležitosti činitele ovlivňující klima organizace. Následující tři otázky se týkají vztahů na pracovišti. Otázky 7-16 se vztahují ke stylu vedení, které uplatňuje nadřízený pracovník a otázka 17 je spojována se strukturou organizace.

Dotazník určený pro vedoucího pracovníka je vytvořen obdobně. Opět dotazník začíná otázkou vztahující se k pohlaví respondenta. Druhá otázka je vytvořena zcela stejně jako tomu bylo u dotazníku pro zaměstnance – jedná se o tabulku, kde vedoucí pracovník sám seřazuje činitele ovlivňující klima organizace dle důležitosti. Nadcházející tři otázky jsou opět věnovány mezilidským vztahům v organizaci. Otázky 6-14 se vztahují ke stylu vedení a poslední dvě otázky se týkají organizační struktury.

Každý pojem, který by mohl být pro respondenty neznámý, je vždy pod čarou formuláře dotazníku vysvětlen, aby nedošlo k tomu, že by si pod daným pojmem každý jedinec představil něco jiného.

Vzhledem k tomu, že nám dotazník nemohl poskytnout dostatečné informace k tomu, abychom zodpověděli hlavní výzkumné otázky, bylo následně využito doplňujících rozhovorů.

Pro rozhovor pomocí návodu je typický seznam předem sepsaných otázek, které výzkumník musí projít s respondenty. Tento typ rozhovoru nemusí dodržovat pořadí sepsaných otázek a jejich přesné znění. Význam otázek však musí zůstat stejný. Rozhovor s návodem „umožňuje provést rozhovory s několika lidmi strukturovaněji a ulehčuje jejich srovnání. Pomáhá udržet zaměření rozhovoru, ale dovoluje dotazovanému zároveň uplatnit vlastní perspektivy a zkušenosti“ (Hendl, 2012, s. 174). Stejně tak jako dotazník, tak i rozhovor se vyznačuje svými zásadami. Všechny zásady, které uvádí Hendl (2012) byly v rámci rozhovoru zohledněny.

Při tvorbě dotazníku a doplňujících rozhovorů se vycházelo z nástroje pro posuzování vnímání klimatu, jehož autory jsou Litwin a Stringer (1968 in Armstrong, 2007). Autoři zaměřili pozornost na osm skutečností/dimenzí:

1. „Struktura – pocity týkající se omezení a svobody konání a míry formálnosti nebo neformálnosti v pracovní atmosféře.
2. Odpovědnost – pocity týkající se důvěry, kterou daná osoba dostává k vykonání významné práce.
3. Riziko – pocit rizikového a náročného postavení v daném pracovním místě a v organizaci; tomu odpovídající důraz na podstupování pravděpodobného rizika nebo na „hraní na jistotu“.
4. Srdečnost – existence přátelských a neformálních společenských skupin.
5. Podpora a pomoc – vnímání užitečnosti manažerů a spolupracovníků; důraz (nebo nedostatek důrazu) na vzájemnou pomoc a podporu.

6. Normy – vnímaný význam implicitních nebo explicitních cílů a norem výkonu; důraz na dobrou práci; podnětnost představovaná osobními a týmovými cíli.
7. Konflikt – pocit, že manažeři a ostatní pracovníci chtějí slyšet odlišné názory; důraz spíše na zveřejňování problémů než na jejich zastírání nebo ignorování.
8. Identita – pocit, že patříte k podniku, že jste ceněný člen pracovního týmu“ (Amstrong, 2007, s. 264).

3.4.2 Sběr dat

Před tím, než byl dotazník distribuován mezi zaměstnance, byla jeho první verze poskytnuta nezaujatému jedinci, který zhodnotil obtížnost a srozumitelnost otázek. Některé otázky musely být pozměny, ať už vzhledem k nesrozumitelné interpretaci (nejednoznačnosti) nebo kvůli obsáhlosti. Vedoucí diplomové práce také poskytla cenné rady při úpravě dotazníku.

Z důvodu velké vzdálenosti mezi organizací a místem mého momentálního bydliště, byla zvolena možnost vytvořit a zaslat dotazník online. Využito bylo webové stránky survio.cz, se kterou jsem byla seznámena v průběhu bakalářského studia, a tak jsem si byla vědoma, že se jedná o bezplatný portál, ve kterém lze poměrně snadno vytvářet dotazníky a získávat data (survio.cz). [Survio.cz](http://survio.cz) umožňuje zaslání odkazu na emailovou adresu, kde si jej může respondent z pohodlí domova otevřít a vyplnit. Vzhledem k tomu, že jsem měla email pouze na vedoucího pracovníka a jednoho zaměstnance – byl dotazník rozeslán právě jim a byl neveřejným. Zaměstnanci jsem pak požádala, zda by zasláný odkaz (dotazník určený pro zaměstnance) neposlal ostatním kolegům. I přes prvotní obavy, že dotazník neobdrží všichni, jsem nakonec byla velmi překvapená 100% návratností.

Dotazník byl rozeslán 6.3.2019 a všichni zaměstnanci jej stihli vyplnit do 9.3.2019.

Sběr dat byl ukončen, jakmile jsem viděla, že všichni zaměstnanci a vedoucí pracovníci dotazník vyplnili. V první řadě byly vytištěny dotazníky určené pro zaměstnance, kdy došlo ke kontrole všech odpovědí. Kontrola se týkala pouze vyplnění všech otázek. Vzhledem k tomu, že byla nastavena povinnost vyplnit všechny otázky, uzavřené otázky byly v pořádku. Problém nastal u dvou otevřených otázek, kdy někteří zaměstnanci zvolili „taktiku“ jedné tečky, aby je systém pustil dál.

Dotazník vedoucího pracovníka byl obdobný, ale pouze s jednou otevřenou otázkou, která byla vyplněna velmi stroze.

Tabulky a grafy byly zpracovány pomocí Excel programu.

Při vyhodnocování dat získaných v dotazníkovém šetření, bylo zjištěno, že dotazník neposkytl potřebné informace k tomu, abychom mohli říci, zda v organizaci panuje příznivé/pozitivní klima a jaký vliv na něj mají námi zvolené činitele. V nadcházejícím týdnu byly tak uskutečněny doplňující rozhovory, tj. 15.3.2019. Z důvodu časové náročnosti a nutnosti přímé interakce byly rozhovory uskutečněny ve čtyřech „skupinách“. První skupinu tvořily tři ženy, ve druhé skupině byli obchodníci/prodejci, ve třetí skupině byl elektromechanik, seřizovač a řidič. Tyto skupiny byly zvolené na základě pohlaví a věku. Poslední rozhovor byl proveden s vedoucím pracovníkem.

Poté byly všechny rozhovory za využití počítačového programu *Listen N Write* přepsány. Přepsané rozhovory byly srovnány společně s daty, které byly získány pomocí dotazníku.

3.5 Vyhodnocení získaných dat a údajů, interpretace výsledků

V této části dochází k vyhodnocení dat a údajů získaných pomocí dotazníkového šetření a doplňujících rozhovorů s respondenty. Nejprve bude upozorněno na výsledky, které nám poskytnul dotazník, a poté bude zaměřeno na údaje vyplývající z rozhovorů.

Výzkumného šetření se zúčastnilo celkem 10 zaměstnanců a jeden vedoucí pracovník. Co se týká genderového zastoupení, jednalo se o tři ženy a osm mužů.

Pohlaví	Pozorovaná četnost	Relativní četnost (%)
Ženy	3	27,3
Muži	8	72,7
Celkový počet respondentů	11	100

Tabulka 1 Genderové zastoupení respondentů (Vlastní zpracování, 2019).

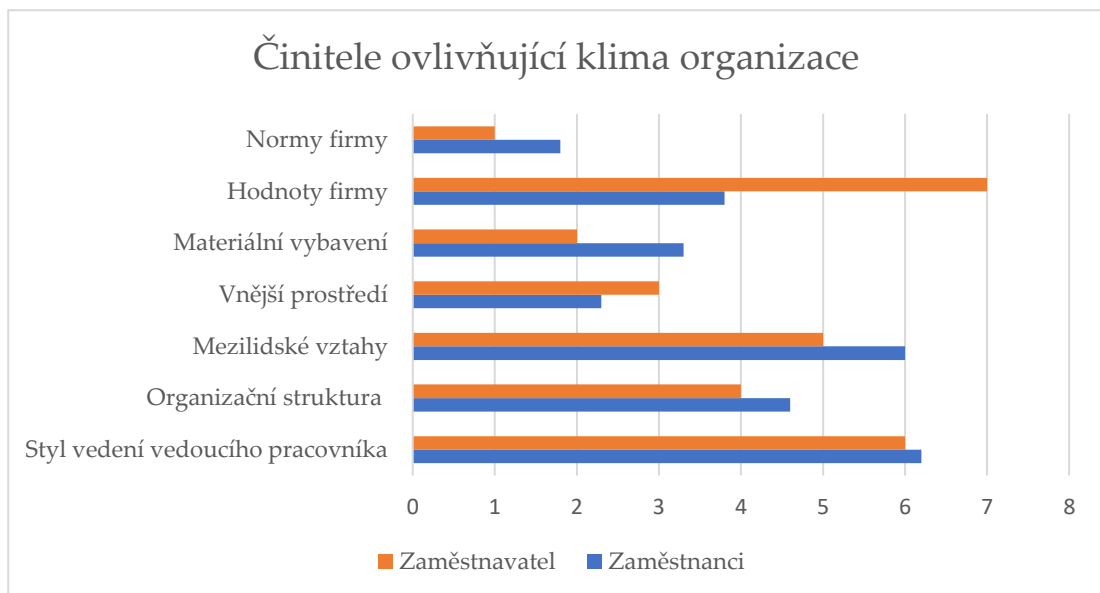
VO₁: Jaké činitele shledávají jedinci uvnitř organizace za nevlivnější při utváření klimatu dané organizace?

Odpověď na tuto výzkumnou otázku byla zjišťována prostřednictvím dotazníkové otázky č. 2, kdy jak zaměstnanci, tak vedoucí pracovník měli dle vlastního uvážení seřadit předem dané činitele podle důležitosti. Jednalo se o následující činitele:

- Styl vedení vedoucího pracovníka;
- Organizační struktura;
- Mezilidské vztahy – vztahy na pracovišti;
- Vnější prostředí;
- Materiální vybavení firmy;

- Hodnoty firmy;
- Normy firmy.

Činitel, který byl podle respondenta označen za nejdůležitější, obdržel 7 bodů. Naopak činitel, který byl označen za nejméně důležitý, obdržel pouze 1 bod. Na základě bodovacího systému, byl poté udělán aritmetický průměr všech dotazníků od zaměstnanců, díky kterému je zřejmé, jak jsou výše uvedené činitele pro respondenty důležité. Vzhledem k tomu, že ve firmě je pouze jeden zaměstnavatel, jeho odpověď nemusela být dále aritmetickým průměrem zpracovávána.



Graf 1 Činitele ovlivňující klima organizace (Vlastní zpracování, 2019).

Jak je patrné, pro zaměstnance je velmi důležitý *styl vedení vedoucího pracovníka*, kdy tento činitel obdržel 6,2 bodů a pouze s rozdílem 0,2 bodů byly zaměstnanci označeny za druhý nejdůležitější činitel *mezilidské vztahy*. Naopak *mezilidské vztahy* vedoucí pracovník ohodnotil 5 body, a tak se na jeho pomyslném žebříčku objevují až na třetím místě. Za činitele s největší důležitostí označuje vedoucí pracovník *hodnoty firmy*, přičemž zaměstnanci hodnoty řadí až na čtvrté místo s výsledkem 3,8 bodů. *Styl vedení* je dle vedoucího pracovníka řazen na druhé místo. Pro zaměstnance je poté velmi

důležitá *organizační struktura* (4,6 bodů), která se dle bodového systému nachází na třetím místě. Zaměstnavatel *organizační strukturu* ohodnotil 4 body, a tak tento činitel zaujal čtvrté místo. Co se týká *materiálního vybavení firmy* (3,3 bodů) a *vnějšího prostředí* (2,3 bodů) jsou zaměstnanci přiřazeni na pátou a šestou pozici. V případě zaměstnavatele dochází ke změně pouze v přidané hodnotě, kdy pro něj je důležitější *vnější prostředí* a až poté následuje *materiální vybavení firmy*. Ke shodě dochází až u označení nejméně důležitého činitele, kterými dle zaměstnanců a zaměstnavatele jsou normy firmy.

V případě, že by nás zajímaly pouze činitele, které jsou pro zaměstnance a zaměstnavatele nejdůležitější, jsou jimi *styl vedení vedoucího pracovníka* a *hodnoty firmy*. A nejméně důležité jsou oběma stranami označeny normy firmy.

Při rozhovoru se zaměstnanci nejvíce věnovali stylu vedení vedoucího pracovníka. Podle nich to, jaký způsob vedení uplatňuje nadřízený pracovník velmi ovlivňuje i jiné činitele, například mezilidské vztahy. „*kdyby to vedení bylo špatný, tak na těch mezilidských vztazích ani tak nezáleží.*“; „*když je styl vedení dobře nastaven, nevznikají zbytečné konflikty.*“; „*...mezilidské vztahy jsou dobré, mít tady dobrý kolektiv, ale byznys šlape i bez toho.*“ Většina je také toho názoru, že jakmile by nebyli v organizaci spokojeni se stylem vedení svého nadřízeného, dále by ve firmě nepracovali. Bylo velmi zajímavé pozorovat, jak zaměstnanci propojovali styl vedení s ostatními činiteli, kterými jsme se v dotazníku zabývali.

Při pozastavení se u organizační struktury bylo pro některé téměř nepředstavitelné porovnat organizační strukturu ve firmě s jinou organizační strukturou. „*No já jsem sem přišel hned po škole a jsem tu už několik let. S jinou organizační strukturou zkušenost nemám, ale asi to nějaký vliv má. Třeba tahle organizační struktura by se těžko dala realizovat ve velké firmě, kde je přes 100 zaměstnanců. To by se šéf asi zbláznil, kdyby za ním každý den chodilo několik*

zaměstnanců.“ Většina z nich uvedla, že v tak malé firmě je jiná organizační struktura neaplikovatelná. *„Nedokážu si představit, že tady by měl každý například svého vedoucího.“* Všichni se ale shodli na tom, že i přesto, že nemají třeba příliš velké zkušenosti s jinou organizační strukturou, tak se jedná o důležitý činitel, který se podílí na chodu a klimatu organizace. Pro vedoucího pracovníka byla organizační struktura až na čtvrtém místě. Výhodou uplatňované struktury je dle něj možnost, že zaměstnanec může s problémem, otázkou atp. přijít rovnou za ním. Při otázce vlivu organizační struktury na klima organizace nedokázal přesněji odpovědět. Uvedl pouze, že výhodou či nevýhodou mohou být pak přímé a nepřímé vztahy mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem.

U otázky týkající se mezilidských vztahů bylo několikrát řečeno, že je běžné, že *„každý nemůže vyjít s každým.“* Nicméně během rozhovorů zaměstnanci opět zmínili, že větší vliv na klima organizace má styl vedení a vztahy jsou pak závislé na nastavení vedoucího pracovníka. *„Dobré mezilidské vztahy pomáhají překonávat nějaké problémy, samozřejmě ty dobré vztahy jsou odvislé od toho nastavení toho šéfa.“* Vedoucí pracovník shledává mezilidské vztahy za velmi důležité a je toho názoru, že *„čím jsou ty mezilidské vztahy lepší, tím se dá říct, že bude ve firmě příznivější klima...“*

K materiálnímu vybavení firmy se zaměstnanci vyjadřovali jako k něčemu neuvědomovanému. Ve všech skupinách došlo ke shodě názorů, že jejich zaměstnavatel se snaží plnit vždy jejich požadavky, a tak vůbec nestrádají. Tím pádem materiálnímu vybavení nepřikládají příliš velkou důležitost. *„Věci, který potřebuješ k práci, tak nám vedení sežene... my ty věci máme, takže to pro nás aktuálně není tak důležitý, nevnímáme to.“* Stejného názoru je i vedoucí firmy, který ale dodává, že v případě, že by se ve firmě nacházela například stará výpočetní technika, která by značně zpomalovala pracovní proces, mohlo by dojít k ovlivnění klimatu.

Vnější prostředí je jak zaměstnanci, tak zaměstnavatelem považováno za méně důležité. Při uvedení příkladu umístění organizace se všichni shodli na tom, že každý byl s lokalitou firmy předem seznámen. V případě, že by někomu umístění velmi nevyhovovalo (dojíždění atp.), do firmy by nenastoupil nebo by v té lokalitě ani práci nehledal. Při otázce, zda by byl zaměstnanec ve firmě ochotný setrvat v případě, že by se podnik přestěhoval, se zaměstnanec vyjádřil následovně: *„... spokojený jsem, ale zase by se všechno prodražilo a strávil bych minimálně hodinu na cestě. Zůstal bych, ale nevím, jestli bych to vydržel dlouhodobě.“*

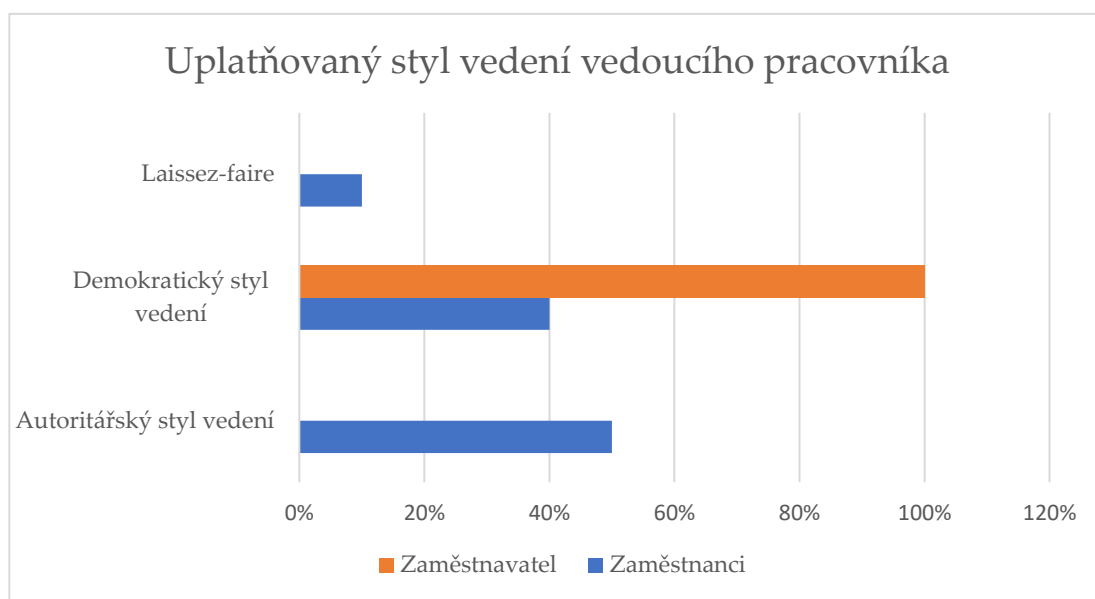
Dle dotazníku vyplynulo, že pro zaměstnavatele jsou nejdůležitější hodnoty – významné je ztotožnění se s hodnotami. V případě, že se jedinec s hodnotami neztotožní, může dojít k tomu, že nebude podávat požadované výsledky. Téhož názoru je i zaměstnankyně, která uvádí, že *„když ten člověk dělá s pocitem, že dělá jen na někoho, že si to chce jenom odbýt, že jo... tak je to úplně jiné, než když dělá a má zájem na tom, aby to skutečně fungovalo, což souvisí s těmi hodnotami, to vidím já v těch hodnotách.“* V rozhovorech se objevil i názor, že v případě, že by dotyčný nesouhlasil s hodnotou firmy, tak by pro společnost ani nepracoval.

Posledním činitelem, kterému jsme se v rámci rozhovoru přímo věnovali, byly normy. V každé skupině bylo opět vysvětleno, co si mají pod pojmem normy představit, aby nedošlo k rozdílným pohledům na tento termín. Až na dva zaměstnance, kteří by ocenili jasnější stanovení norem v rámci firmy, jsou všichni spokojení, ale nepřisuzují jim velkou váhu. Tento fakt potvrzuje i výsledek z dotazníku, kdy normy obdržely, jak od zaměstnavatele, tak od zaměstnanců hodnotu vyznačující se nejmenší důležitostí. Zaměstnanci zejména poukazovali na skutečnost, že vycházejí se svým nadřízeným, a tak není potřeba nějakých norem. *„Asi kvůli tomu, že tady máme přátelské vztahy, tak jako řídit se normami, které jsou striktně daný je pro nás jako zbytečnost.“*

Zaměstnavatel sám uvádí, že psané normy nevidí jako podmínku v případě, že funguje komunikace mezi členy organizace.

VO₂: Jaký styl vedení uplatňuje nadřízený?

K této výzkumné otázce se vztahovaly dotazníkové otázky č. 7, 10, 11, 12, 13, 14, 15 a 16 určené zaměstnancům. Pro zaměstnavatele byly v tomto případě určené otázky č. 7, 9, 10, 11, 12, 13, 14 a 15.



Graf 2 Uplatňovaný styl vedení vedoucího pracovníka (Vlastní zpracování, 2019).

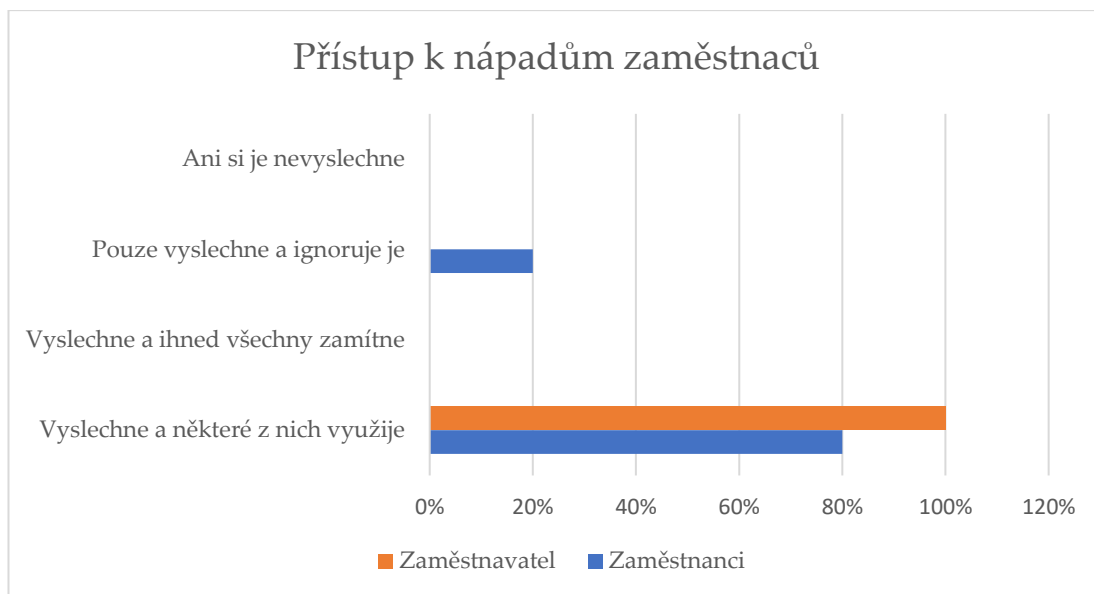
Otázka č. 7 v obou případech jasně směřovala k tomu, aby jak zaměstnavatel, tak i zaměstnanci označili ten styl vedení vedoucího pracovníka, o kterém si myslí, že je uplatňován v organizaci.

Vedoucí pracovník charakterizoval svůj styl vedení jako demokratický a s tímto tvrzením souhlasilo 40 % zaměstnanců. Nejvíce zaměstnanců (50 %) zvolilo autoritářský styl vedení a pouze jeden zaměstnanec (10 %) uvedl, že dle něj jeho zaměstnavatel uplatňuje laissez-faire.

V rozhovoru se během této otázky rozvinula poměrně velká diskuze (skupině 1.) týkající se uplatňovaného stylu vedení. Před rozhovorem nikdo své odpovědi nikomu nahlas nesdělil, a tak pro některé bylo velmi zajímavé slyšet,

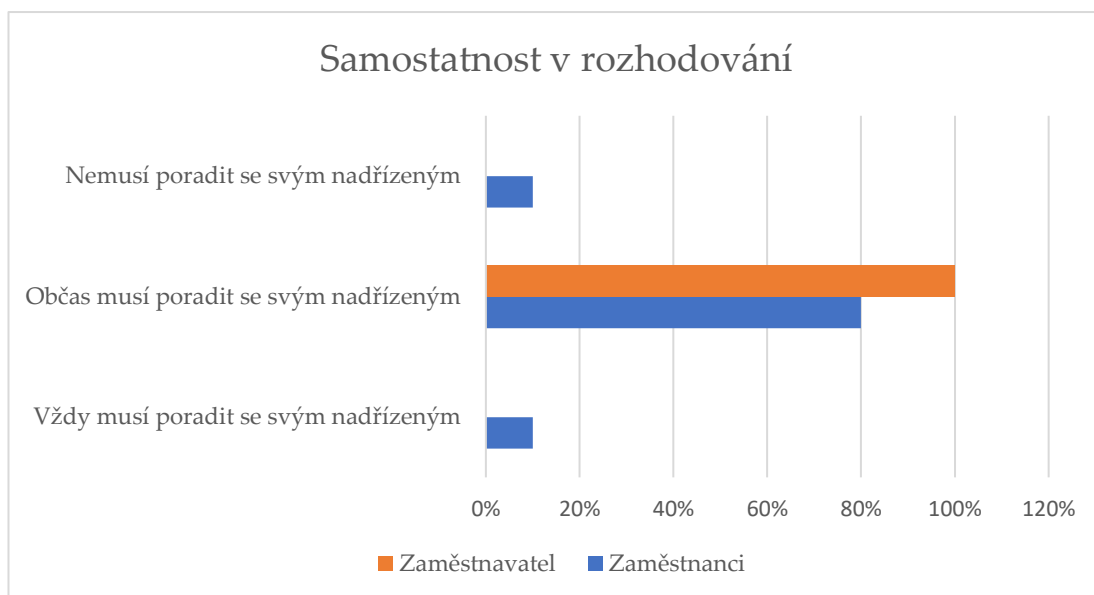
co jeho kolega označil. Již před vyřčením otázky jsem uvedla, že nikdo nemusí uvádět, jaký styl vedení zaznačil v dotazníku, ale má se pouze vyjádřit k tomu, jaké jsou výhody/nevýhody daného stylu vedení a jak uplatňovaný styl může ovlivnit klima organizace. Jen, co byla sdělena tato informace, jeden ze zaměstnanců pohotově odpověděl „*no my tady máme ten demokratický styl vedení, to je jasný, že jo*“. Následně se strhla velká debata o tom, jaký styl je uplatňován a jaký ne. Diskuze nakonec byla usměrněna jedním ze zaměstnanců, který upozornil své kolegy, že na každého může daný styl vedení působit jinak.

Díky rozhovorům bylo také zjištěno, že někteří zaměstnanci chápou jednotlivé styly vedení svým způsobem, a to i přesto, že v dotazníku byly konkrétní styly vedení vysvětleny. Jeden ze zaměstnanců v rozhovoru uvedl, že označil autoritářský styl vedení, protože se ve firmě nachází autorita, kterou musejí všichni poslouchat. Poukázal i na skutečnost, že kdyby v jakékoli organizaci byla absence autority, společnost by nemohla fungovat. Při zmínce, že například i u demokratického stylu je typická autorita (přirozená), nad svou odpovědí z dotazníku začal váhat. „*No, tak jako je tu autorita, ale je to víceméně můj kamarád, nijak na mě netlačí, nerozkazuje mi, ale prostě ho poslouchám, protože je to můj nadřízený... Teď teda nevím, ale asi to je teda ten demokratický.*“



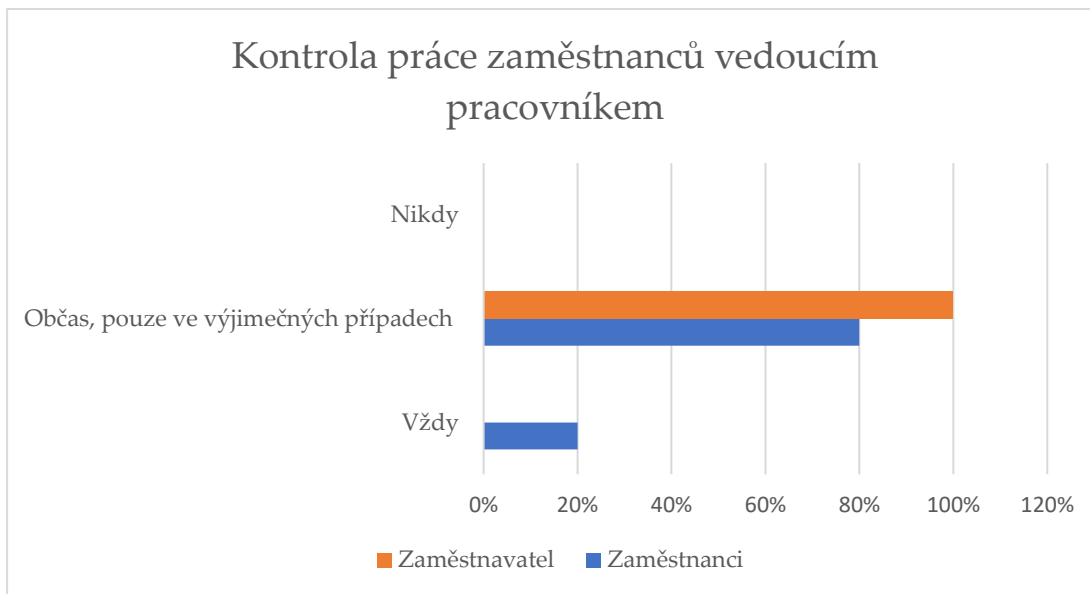
Graf 3 Přístup k nápadům zaměstnanců (Vlastní zpracování, 2019).

Další otázka se týkala přístupu vedoucího pracovníka k nápadům svých podřízených. Zaměstnavatel je přesvědčen, že nápady svých zaměstnanců vyslechne a některé z nich aplikuje. Nicméně ne všichni zaměstnanci mají stejný názor. S vedoucím pracovníkem souhlasí 80 % z nich a dle zbylých 20 %, zaměstnavatel pouze nápady vyslechne a ignoruje je.



Graf 4 Samostatnost v rozhodování (Vlastní zpracování, 2019).

V dotazníku byla respondentům položena otázka vztahující se k samostatnosti v rozhodování – zda zaměstnavatel vyžaduje pokaždé konzultaci předtím, než zaměstnanec učiní nějaké rozhodnutí. Vedoucí pracovník je toho názoru, že jsou občas takové situace, které si vyžadují konzultaci a s jeho odpovědí souhlasí 80 % zaměstnanců. Jeden pracovník (10 %) se ztotožňuje s odpovědí týkající se úplné nesamostatnosti v rozhodování a jeden zaměstnanec (10 %) tvrdí, že má v rozhodování „volnou ruku“.



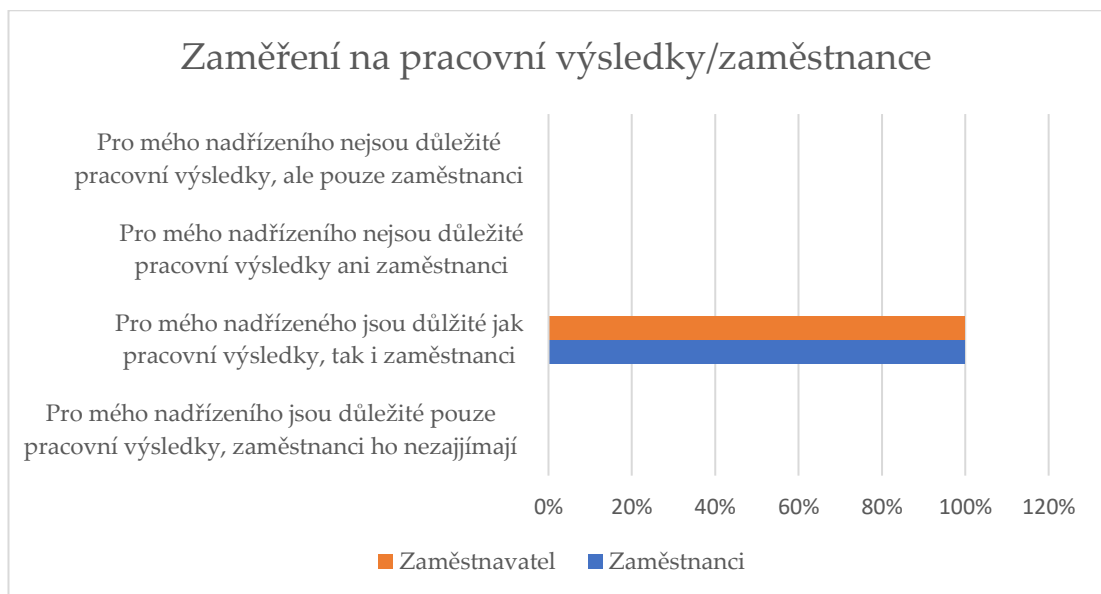
Graf 5 Kontrola práce zaměstnanců vedoucím pracovníkem (Vlastní zpracování, 2019).

Otázka č. 11 určena pro zaměstnavatele a otázka č. 12 pro zaměstnance se týkala, zda *vedoucí pracovník kontroluje práci svých podřízených*. Respondenti měli vybírat z následujících možností:

- a. Nikdy
- b. Občas, pouze ve výjimečných případech
- c. Vždy

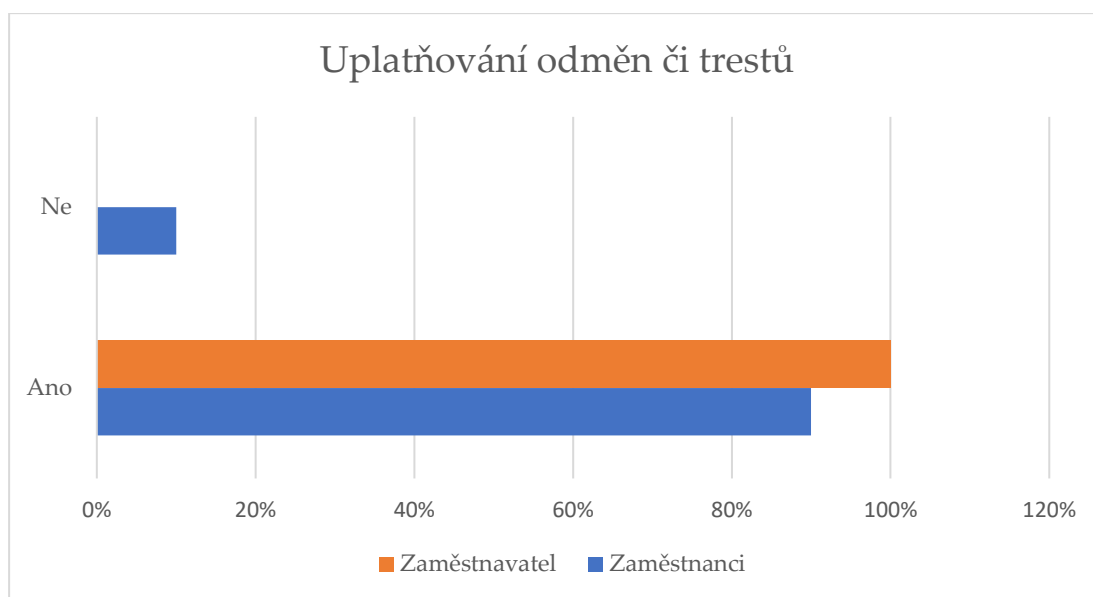
První variantu neoznačil ani jeden respondent. Nejvíce byla volena odpověď b., se kterou souhlasil jak vedoucí pracovník, tak i 80 % jeho zaměstnanců. S odpovědí c. se shodovalo 20 % podřízených.

Prostřednictvím rozhovoru bylo zjišťováno, zda zaměstnanci mají pocit, že jsou nějakým způsobem omezováni či naopak pociťují větší míru svobody. Tento pocit se vztahoval jak k jejich rozhodování, tak i ke kontrole činností, kterými jsme se zabývali v předchozích dvou grafech (graf 4 a graf 5). Téměř všichni zaměstnanci včetně zaměstnavatele se shodli na tom, že ve firmě převládá svoboda. Přesto nastávají někdy takové situace, kdy je nezbytná konzultace. Dva zaměstnanci dokonce uvedli, že pociťují volnost, ale raději vždy všechno konzultují s vedoucím pracovníkem, a to jen pro svůj dobrý pocit. „Většinou to stejně konzultuji pro svůj klid.“; „Já spíš mám problém se sebou, že si nejsem jistá...“



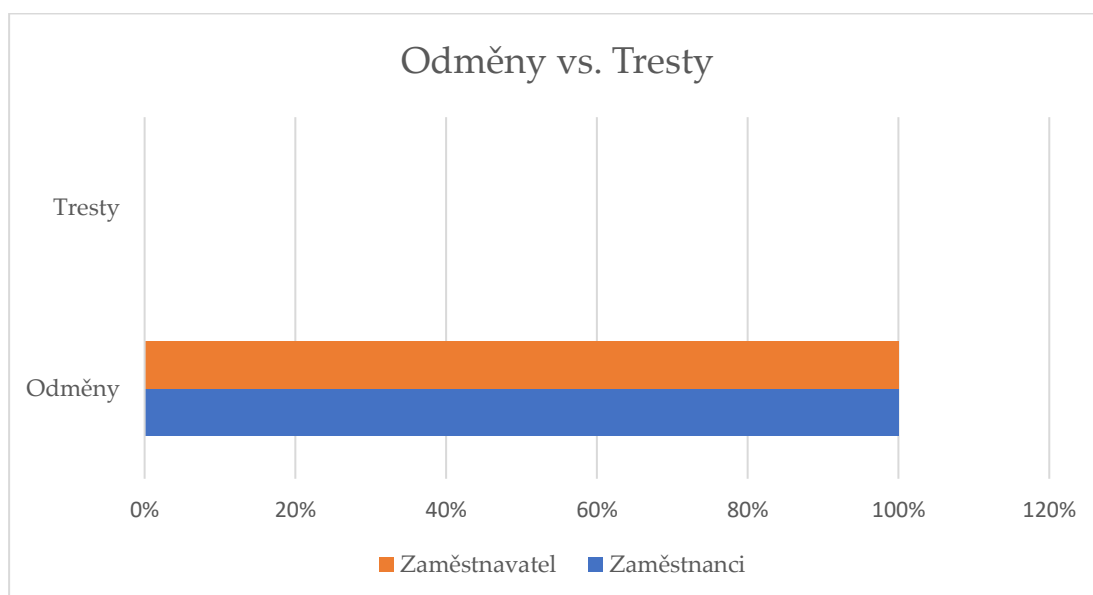
Graf 6 Zaměření na pracovní výsledky/zaměstnance (Vlastní zpracování, 2019).

V dotazníku byla uvedena otázka, díky které můžeme určit, zda se vedoucí pracovník orientuje na lidi, na výrobu, na kompromis mezi obojím anebo nemá zájem o zaměstnance ani o výrobu. Zde došlo ke shodě, kdy jak nadřízený, tak i jeho zaměstnanci označili odpověď, ve které je uvedeno, že pro vedoucího pracovníka jsou důležití jak zaměstnanci, tak i pracovní výsledky. Můžeme tedy říci, že zaměstnavatel v této organizaci je orientován jak na lidi, tak na výrobu.



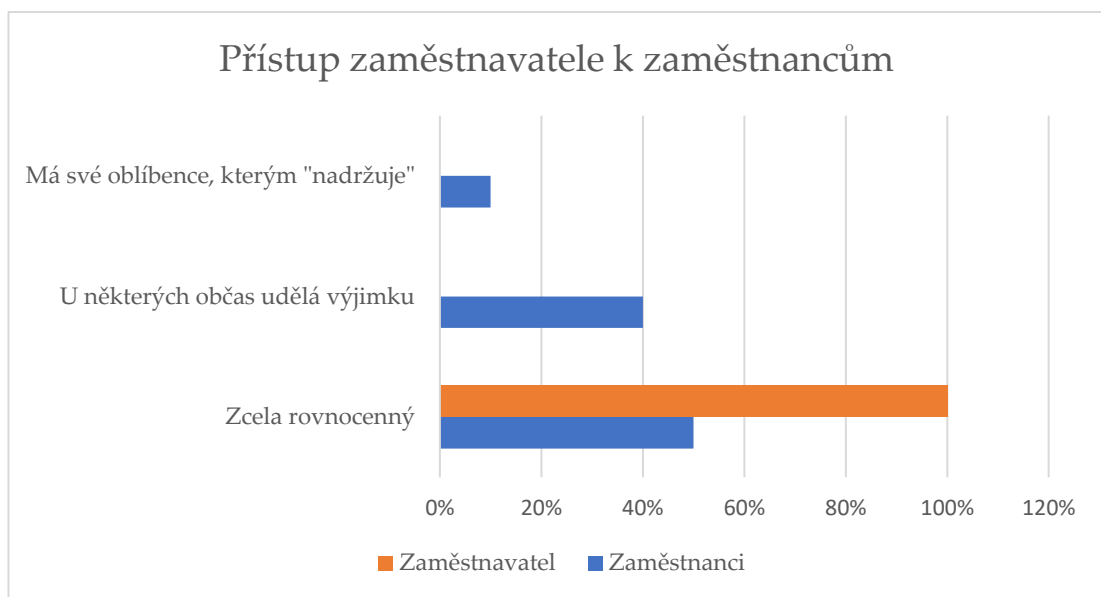
Graf 7 Uplatňování odměn či trestů (Vlastní zpracování, 2019).

Zjišťováno bylo, zda vedoucí pracovník uplatňuje odměny či tresty. Zaměstnavatel se k této otázce vyjádřil kladně a s ním souhlasilo 90 % podřízených. Pouze dle jednoho zaměstnance, vedoucí pracovník neaplikuje odměny ani tresty.



Graf 8 Odměny vs. Tresty (Vlastní zpracování, 2019).

Na předchozí otázku navazovala další otázka, která nebyla povinná pro všechny respondenty. Návaznost otázek spočívala v tom, že v případě, že jedinec odpověděl, že nadřízený uplatňuje odměny/tresty, měl se vyjádřit, co je více ze strany vedoucího pracovníka využíváno. I přesto, že jeden ze zaměstnanců uplatňování odměn či trestů v předchozí otázce negoval, tak se k této otázce vyjádřil a označil odměny. Z tohoto důvodu nám vyšla 100% shoda mezi zaměstnavatelem a zaměstnanci, jejíž výsledkem jsou odměny.

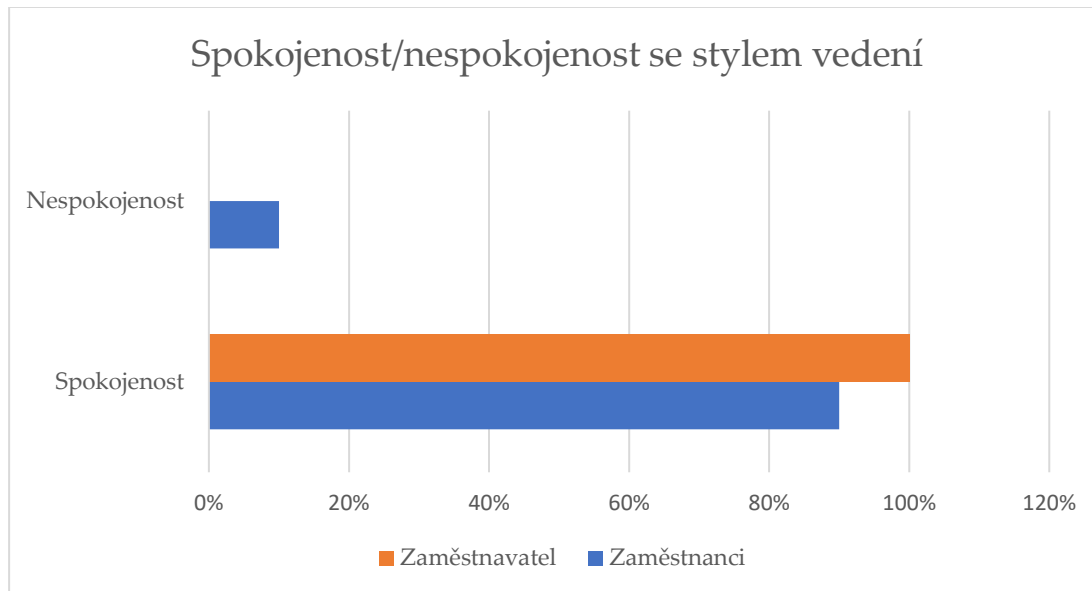


Graf 9 Přístup zaměstnavatele k zaměstnancům (Vlastní zpracování, 2019).

Ke stylu vedení se také vztahuje přístup zaměstnavatele k zaměstnancům. Zde bylo zjišťováno, zda vedoucí pracovník a podřízený vidí tento přístup jako rovnocenný či nikoli. Stanovisko rovnocennosti zastává zaměstnavatel, kdy stejný pocit prožívá v organizaci 50 % zaměstnanců. Čtyři zaměstnanci (40 %) jsou toho názoru, že existují situace, kdy zaměstnavatel udělá u některých zaměstnanců výjimku. Odpověď *má své oblíbence, kterým „nadržuje“* označil jeden zaměstnanec (10 %).

VO₃: Jsou zaměstnanci spokojeni se stylem vedení, který uplatňuje jejich nadřízený?

Jak vyplývá ze samotné výzkumné otázky další část dotazníku se snažila zjistit, zda jsou zaměstnanci spokojeni se stylem vedení svého nadřízeného.



Graf 10 Spokojenost/nespokojenost se stylem vedení (Vlastní zpracování, 2019).

Vedoucí pracovník je názoru, že jeho podřízení jsou s uplatňovaným stylem vedením spokojeni. S tímto tvrzením souhlasí i 90 % zaměstnanců. Nicméně ve firmě se nachází jedna osoba (10 %), která je stylem nespokojena. I přesto, že v otázce č. 7 byly označeny všechny tři styly alespoň jedním zaměstnancem – až na jednoho jedince jsou se stylem vedení všichni spokojeni. Tento výsledek tedy podporuje tvrzení, že nejenže záleží na situaci, osobnosti manažera, ale také na samotném zaměstnanci.

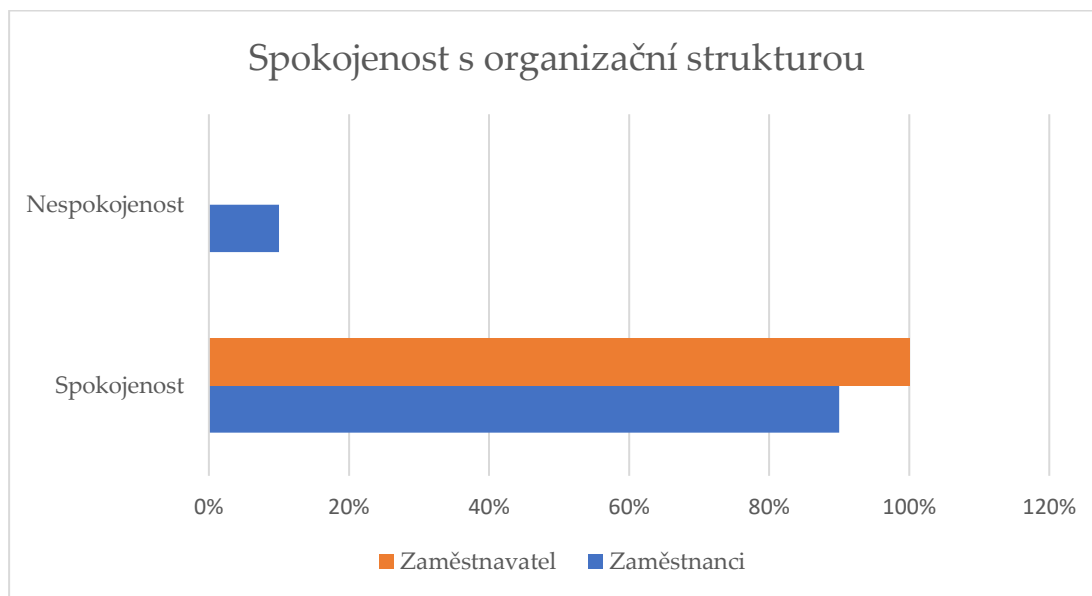
Po této otázce, která byla společná zaměstnavateli a zaměstnancům, následovala otevřená otázka, jež byla určena pouze zaměstnancům. Ti měli odpovědět vlastními slovy, co jim na stylu vedení jejich nadřízeného vyhovuje a co naopak nevyhovuje. Jak již bylo uvedeno výše většina zaměstnanců zvolila „taktiku“ jedné tečky, která je pustila na další otázku bez toho, aniž by

museli, jakkoliv odpovídat. K otázce se z 10 zaměstnanců vyjádřili pouze tři z nich. Všichni tři označili v předchozí otázce týkající se spokojenosti se stylem vedení, že jsou spokojeni. Jeden zaměstnanec uvedl, že *„není vyvíjen tlak na zaměstnance a je důvěra v rozhodování nadřízených“*. Druhý zaměstnanec se k otázce vyjádřil tak, že *„vedoucí jasně definuje úkoly, které máme plnit, ale zároveň se na jejich plnění podílí. Občas nechá rozhodovat zaměstnance samostatně a můžeme použít své techniky“*. Třetí zaměstnanec stručně vyjádřil své sympatie se stylem vedení tím, že dle něj nadřízený jasně rozdává úkoly a jejich činnosti kontroluje, a proto má jistotu, že je všechno v pořádku.

Vzhledem k nedostatečným odpovědím získaných v dotazníkovém šetření, byla tato otázka zahrnuta i v doplňujícím rozhovoru. Díky rozhovoru byla otázka zaměstnanci zodpovězena. Až na jednoho zaměstnance jsou všichni se stylem vedení nadřízeného spokojeni, což také vyplynulo ze samotného dotazníku. Spokojenost je zejména díky svobodě projevu. Dle zaměstnanců mohou přijít s jakýmkoliv návrhem. *„...jsem s tím spokojený, protože každý může říct svůj názor a je to nějak bráno v potaz.“* Poukázáno je také na skutečnost, že občas je styl vedení ovlivněn momentální náladou nadřízeného. *„Jako v globálu jsem spokojená... samozřejmě jsou nějaký újezdy jako... když se třeba blbě vyspí.“* Rozhovor byl směřován k tomu, aby se zaměstnankyně na základě své výpovědi snažila popsat, jak „újezdy“ mohou ovlivnit klima organizace. Dle ní to na klima organizace vliv nemá, ale stane se, že díky náladovosti zaměstnavatele trpí momentální atmosféra. *„Nejde o nic dlouhodobého, takže klima to nezasáhne, ale někdy ta nálada, atmosféra tady je taková zvláštní, všichni víme, že ten den je lepší s ním nemluvit (smích)“*.

VO4: Jsou zaměstnanci spokojeni s organizační strukturou dané organizace?

K zodpovězení výzkumné otázky sloužily pouze dvě dotazníkové otázky, které byly stejné jak pro zaměstnavatele, tak pro zaměstnance. Jednalo se o uzavřenou a otevřenou otázku. V případě otevřené otázky nastal problém opět v podobě nevyplnění všemi zaměstnanci a také strohým odůvodněním ze strany zaměstnavatele.



Graf 11 Spokojenost s organizační strukturou (Vlastní zpracování, 2019).

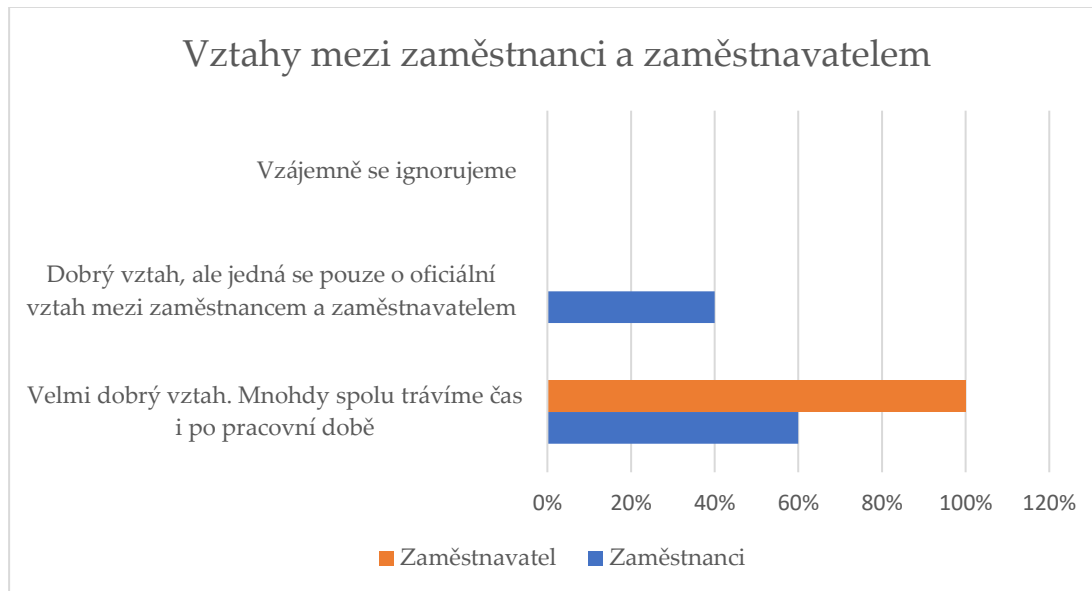
Zaměstnavatel se domnívá, že jeho zaměstnanci jsou s organizační strukturou spokojeni. Devět zaměstnanců (90 %) s jeho názorem souhlasí a jeden zaměstnanec (10 %) prostřednictvím této otázky vyjádřil svou nespokojenost.

K otevřené otázce se opět vyjádřili pouze tři zaměstnanci. Všichni uvedli, že jsou spokojeni s rodinným zázemím firmy, že se jedná o poměrně malou společnost, ve které se zodpovídají pouze jedné osobě. Za výhodu považují dobrou zastupitelnost, která spočívá v tom, že i přestože někdo musí odjet na dovolenou, vždy se najde kolega, který jejich práci může zastat – každý má sice na starosti svou „oblast“, ale všichni jsou seznámeni díky této organizační struktuře s činností druhého zaměstnance. Zaměstnavatel se k organizační struktuře vyjádřil výrokem: „prostě to šlape“.

Opět vzhledem ke skutečnosti, že se k této otevřené dotazníkové otázce nevyjádřili všichni zaměstnanci a vedoucí pracovník odpověděl pouze třemi slovy, byla otázka vztahující se ke spokojenosti s organizační strukturou zahrnuta i v rozhovoru. Z rozhovorů vyplynulo, že si někteří ani nedovedou představit jinou organizační strukturu, která by mohla být uplatněna v rámci firmy. *„Je nás málo, tak si nedovedu představit jinou organizační strukturu.“* Již bylo uvedeno, že každá organizační struktura s sebou nese jisté výhody a nevýhody. Výhodu využívání organizační struktury zaměstnanci spatřují v rychlosti řešení problému, při rozhodování a například při zpětné vazbě. *„Dělal jsem ve velké společnosti a teď jsem tady. Mě to takhle vyhovuje asi v tom, že když se v té velké firmě o něčem důležitém rozhodovalo, tak to někdy docela dlouho trvalo. Než to prošlo přes mého vedoucího, ten se zase musel zeptat dalšího a ten se potom až zeptal šéfa. Tady je to rychlejší. Nejsem díky tomu nějak nervózní, takže asi v tom to klima dobře ovlivňuje.“* Vedoucí pracovník je s organizační strukturou spokojen zejména proto, že každý zaměstnanec má svou činnost, kterou plní, ale zároveň funguje určitá zastupitelnost. Zaměstnankyně, která měla možnost pracovat již ve více společnostech pociťuje menší nesympatie k uplatňované organizační struktuře, která je dána malým, rodinným podnikem. *„Jsem zrovna chtěla říct, že paradoxně, já se víc cítím ve větší firmě.“* Tento pocit je dán dle ní nízkou mírou anonymity, kterou pociťuje ve firmě.

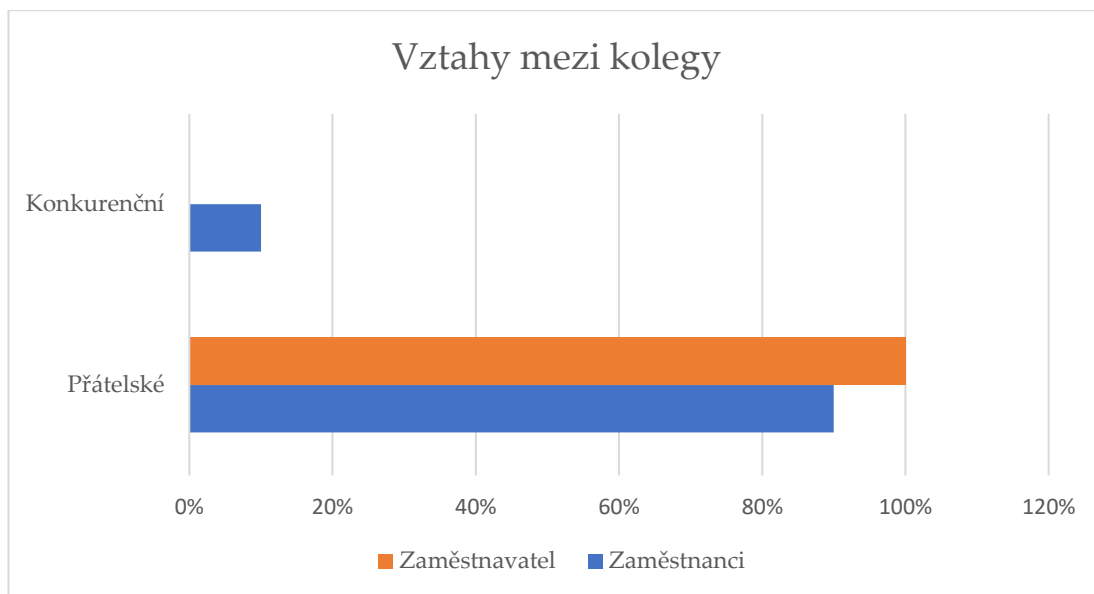
VO5: Jaké vztahy převládají v organizaci (přátelské x konkurenční)?

V dotazníku byly uvedené tři otázky, které se přímo vztahovaly ke vztahům na pracovišti. Díky těmto otázkám lze odpovědět na výzkumnou otázku, která zjišťuje, jaké vztahy převládají v organizaci – přátelské či konkurenční.



Graf 12 Vztahy mezi zaměstnanci a zaměstnavatelem (Vlastní zpracování, 2019).

Abychom na otázku mohli odpovědět, je dobré se respondentů ptát i na vztahy, které jsou mezi zaměstnanci a zaměstnavatelem. Otázka nabízela tři možnosti volby. Od vztahu, kdy se zaměstnanec se zaměstnavatelem vzájemně ignorují až po velmi dobrý vztah, který označil vedoucí pracovník a s ním 60 % zaměstnanců. Ostatní zaměstnanci (40 %) se ke vztahu se svým nadřízeným vyjadřují pouze jako k oficiálnímu vztahu, který je typický pro vztah mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem. Možnost vzájemné ignorace nezvolil ani jeden z respondentů, což je pro organizaci velmi pozitivní.

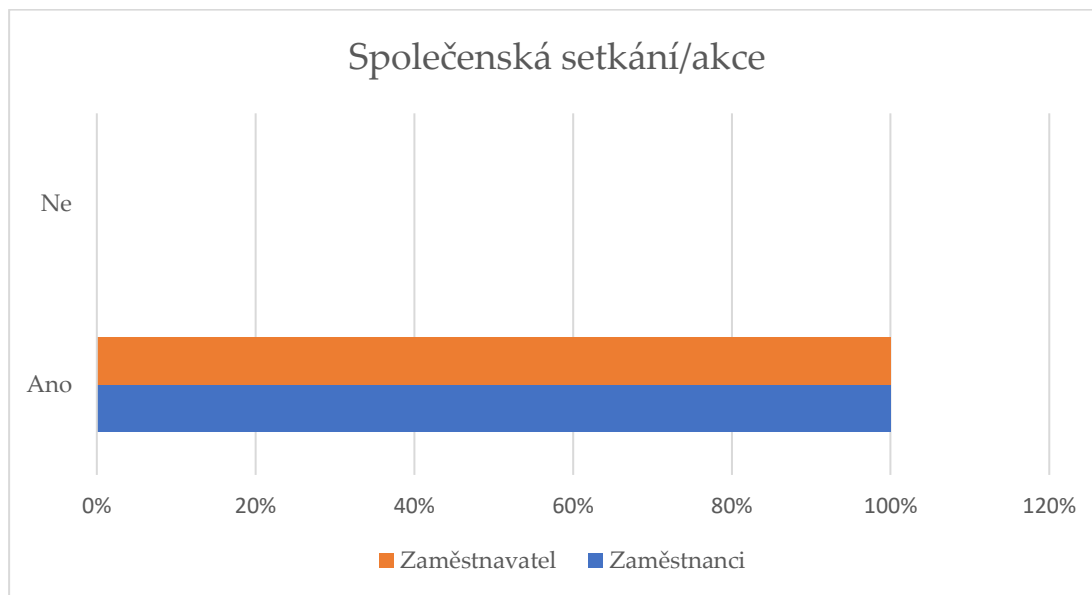


Graf 13 Vztahy mezi kolegy (Vlastní zpracování, 2019).

Dotazník se ale nezabýval pouze vztahem zaměstnance a zaměstnavatel, ale zaměřil se také na vztahy, které mají mezi sebou kolegové. Samozřejmě nás zajímal i pohled vedoucího pracovníka, který se domnívá, že mezi zaměstnanci panují přátelské vztahy. S přátelskými vztahy se ztotožňují v 90 % zaměstnanci. Přesto jeden zaměstnanec (10 %) vidí vztahy na pracovišti jako konkurenční.

Výše uvedené grafy ukazují, že ve firmě převládají přátelské vztahy, jak mezi kolegy, tak mezi zaměstnavatelem a jeho zaměstnanci. V průběhu rozhovoru bylo zjišťováno, jak jinak zaměstnanci a vedoucí pracovník mohou popsat vlastními slovy vztahy ve firmě a jaký vliv to má na prožívané klima. Zaměstnavatel svojí odpovědí poukázal také na spojitost mezilidských vztahů s organizační strukturou. „... všichni jsou na stejné úrovni dalo by se říct a každý se specializuje na něco jiného... všichni spolu vycházejí v rámci možností... samozřejmě nemůže být všechno ideální, ale na to, kolik spolu stráví času, nebo strávíme, tak to jde no.“ Pouze jeden zaměstnanec je toho názoru, že ve firmě, přestože jsou přátelské vztahy, tak se mezi nimi objevuje také konkurence, kterou nevidí jako nic negativního. Ostatní zaměstnanci nad konkurenčními

vztahy ani nepřemýšleli a ihned se rozpovídali o tom, jaký mají mezi sebou dobrý vztah. „Vycházíme spolu, jsme kamarádi, s některými se často navštěvujeme i doma, chodíme na pivo nebo si zahrajeme bowling. Jako myslím si, že ta skupina lidí, co tady je, je super.“; „Jsme tu spíš taková parta kamarádů.“



Graf 14 Společenská setkání/akce (Vlastní zpracování, 2019).

Otázka týkající se *společenských setkání/akcí* byla zvolena z toho důvodu, aby bylo zjištěno, zda se zaměstnanci včetně zaměstnavatele mají možnost setkávat i mimo pracovní prostředí, a tak popřípadě utužovat mezilidské vztahy. Jak zaměstnavatel, tak všichni zaměstnanci (100 %) zodpověděli, že se v rámci firmy konají společenská setkání/akce.

VO6: Jaké klima dominuje v organizaci (pozitivní/příznivé x negativní/nepříznivé)?

Nejprve na začátku rozhovoru byla všem členům organizace položena otázka, co si oni sami představí pod pojmem *příznivé klima*, jak se cítí ve firmě a co pocit spokojenosti či nespokojenosti ovlivňuje. Respondenti se shodli na tom, že příznivým klimatem se vyznačuje místo, kde se cítí dobře. „*Představím si místo, kde jsem rád. Kde se cítím dobře.; „... vhodné pracovní prostředí, kam chodí lidi rádi, ne ve stresu...“; „nějaká dlouhodobá, dobrá atmosféra.“* Všichni zaměstnanci uvedli, že se ve firmě cítí dobře. „*Spokojený velmi příjemně.“; „Do práce se nebojím chodit.“* Stejného názoru je i zaměstnavatel, který uvádí, že si nemůže stěžovat. Pocit spokojenosti či nespokojenosti je dle zaměstnanců velmi ovlivněn kombinací některých činitelů, kterými se v této práci zabýváme. „... *je tady dobrý styl vedení, máme tu dobrý kolektiv, všechno tu prostě funguje...“* Zaměstnavatel také poukazuje na dobré vztahy a mimo jiné zmiňuje i to, že firma funguje dle jeho představ.

Poté následovaly otázky, které zjišťovaly, zda je ve firmě příznivé klima. Otázkou č. 6 bylo zjišťováno, zda se respondenti cítí být ve firmě nějakým způsobem omezováni, jak se svoboda/omezování projevuje a jaký to má vliv na prožívané klima. Jak již bylo uvedeno výše, téměř všichni zaměstnanci a zaměstnavatel se shodli na převládající svobodě ve firmě. Dle zaměstnanců je pocit svobody velmi důležitý a v případě, že by byli ve větší míře omezováni, necítili by se v organizaci vůbec dobře. „*Kdyby mi někdo nařizoval postupy, jak co mám dělat a já bych věděl, že to jde jinak, jednodušeji, tak by se mi to samozřejmě nelíbilo a asi bych to nedokázal poslouchat dlouhou dobu.“*

Z jednotlivých výpovědí respondentů vyplynulo, že jedinci pociťují jistotu z důvodu řádného proškolení zaměstnanců, díky kterému se z nich stávají specialisté v práci, kterou vykonávají. Pocit jistoty také vyvolává zajištění vhodného pracovního prostředí. Vzhledem k tomu, že zaměstnanci uvedli, že

jim v práci nic nechybí, můžeme předpokládat, že v dané organizaci jedinci nepocífuji žádná rizika, která by je měla ohrožovat.

Členové organizace také v rozhovorech měli vlastními slovy popsat, jaké jsou vztahy dle nich ve firmě a jaký vliv mají na prožívané klima. Respondenti až na jednoho zaměstnance se shodli, že ve firmě převládají přátelské vztahy a velmi dle nich ovlivňují klima organizace. „*To, jaký je někde kolektiv myslím, že hodně ovlivňuje klima. Pokud není někde nějaká šikana a všichni si rozumí, člověku se lépe pracuje, má výsledky a všichni jsou spokojení.*“ Přestože jeden zaměstnanec označil v dotazníku vztahy mezi kolegy za konkurenční, v rozhovoru doplnil, že má na mysli zdravou konkurenci, které jedince nutí vykonávat lepší výsledky.

Otázka č. 5 se respondentů tázala, zda ve firmě pocífuji vzájemnou podporu a pomoc a jak si myslí, že podpora a pomoc mohou ovlivnit prožívané klima dané organizace. S podporou a pomocí mohou všichni zaměstnanci „počítat“. Pomocnou ruku rád podá i zaměstnavatel, který tvrdí, že „*bez pomoci by to ani nešlo*“. Všichni mají na starosti sice něco jiného, ale věří, že se kdykoliv mohou spolehnout na svého kolegu.

Normám se věnovala otázka č. 11, kdy se všichni zaměstnanci a zaměstnavatel shodli, že v jejich organizaci nejsou díky dobrým mezilidským vztahům jasné dané normy tak důležité. Ty, které v rámci firmy jsou, zaměstnanci akceptují a souhlasí s nimi.

Na otázku č. 8., členové firmy měli zodpovědět, zda se ve firmě setkávají s konflikty a popřípadě jaký to má vliv na klima organizace. Z výpovědí vzešlo, že konflikty se ve firmě objevují pouze minimálně. Práce je důležitou součástí jedincova života, a to zejména díky tomu, že v práci dospělá osoba stráví hned několik hodin. „*to je normální, kdy jste s někým 8 hodin denně.*“ Když už konfliktní situace nastane, vyřeší se poměrně rychle. K řešení využívají

diskuzi, kdy si vše snaží mezi sebou vyříkat. *„Když se něco objeví, tak to rychle zmizí. Na hádky tady není čas.“*

Otázka č. 4 nám poskytla odpověď na to, zda se jedinec cítí být součástí firmy. Dle zaměstnavatele je velmi důležité, aby se členové organizace cítili být respektovaní a součástí firmy. Je názoru, že díky pocitu sounáležitosti a uznání, se člověk ve firmě cítí dobře, a to může mít pozitivní vliv na klima organizace. Zaměstnanci pocítují uznání od svého zaměstnavatele a také poukazují na skutečnost, že tento pocit může ovlivňovat klima organizace. *„Myslím si, že všichni jsme respektováni.“; „... to zase souvisí s tou spokojeností. Kdyby se někdo cítil špatně, tak se to bude asi promítat do toho klimatu.“*

4 Diskuze

Za pomoci dotazníkového šetření a doplňujících rozhovorů byly získány potřebná data a údaje pro zjištění, zda je v organizaci příznivé/pozitivní či nepříznivé/negativní klima a jaké činitele lze považovat za nevýznamnější při utváření klimatu organizace. Výzkum proběhl v malé, rodinné firmě čítající pouze 11 členů.

Z výsledků výzkumného šetření vyplynulo, že zaměstnanci považují za nejdůležitější činitel styl vedení vedoucího pracovníka. Tento výsledek potvrdil i fakt, že při diskuzi nad ostatními činiteli se většina zaměstnanců stále vracela ke stylu vedení a poukazovala na skutečnost, že v případě absence vhodného stylu vedení, by nemohly být dobré vztahy na pracovišti, nebylo by dosaženo dobrého materiálního vybavení atp. Můžeme tedy říci, že pro zaměstnance je styl vedení velmi důležitý. Vedoucí pracovník označil za nejdůležitější činitel podílející se na utváření klimatu hodnoty, které u zaměstnanců obsadily až čtvrté místo. Hodnoty shledává velmi významnými z důvodu ztotožnění se s nimi. Domnívá se, že v případě nesouhlasu s hodnotami firmy, by mohlo dojít k absenci požadovaných výsledků. Dle všech členů organizace mají nejmenší vliv na klima organizace normy. Často bylo poukazováno na skutečnost, že díky přátelským vztahům ve firmě jsou přesně dané normy nepodstatné. Proto můžeme říci, že normám právě díky dobrým vztahům není přikládána nijak velká důležitost. V případě, že by takové vztahy nefungovaly, je možné, že by se normy najednou na pomyslném žebříčku posunuly výše. Při otázce na organizační strukturu bylo velmi obtížné získat nějaké přesnější údaje. Důvodem byly malé zkušenosti zaměstnanců s jinými organizačními strukturami a také omezená představitost. Dobrého umístění dosáhly i mezilidské vztahy, kdy přátelské vztahy jsou dle vedoucího pracovníka „nositelem“ příznivého klimatu. Při otázce týkající se materiálního vybavení firmy, zaměstnanci poukazovali na

skutečnost, že z důvodu neustálého poskytování důležitého materiálního vybavení zaměstnavatelem, neshledávají tohoto činitele nijak významným. Dalo by se říci, že veškeré vybavení je zaměstnanci bráno za samozřejmé, a proto v současnosti je otázka materiálního vybavení nepodstatná. Ostatně k této situaci se vyjadřoval i jeden ze zaměstnanců, který uvedl, že všechno, co potřebují, jim zaměstnavatel zajistí, a tak důležitost tohoto činitele momentálně nevnímají. K vnějšmu prostředí se jak zaměstnanci, tak i zaměstnavatel vyjadřují jako k činiteli, který není příliš podstatný, protože každý jedinec je před nástupem do zaměstnání seznámen s polohou dané organizace.

V magisterské práci byla pozornost věnována zejména třem činitelům – managementu (stylu vedení vedoucího pracovníka), struktuře organizace a mezilidským vztahům.

Výsledky výzkumného šetření ukázaly, že vedoucí pracovník svůj styl vedení považuje za demokratický a zaměstnanci jsou v tomto případě různých názorů. Přestože všichni pracují ve stejné firmě, nacházejí se zde odlišné pohledy na uplatňovaný styl. Samozřejmě tato skutečnost může souviset s přístupem zaměstnavatele k jeho podřízeným, kdy někteří jsou názoru, že zaměstnavatel k zaměstnancům nepřistupuje zcela rovnocenně. A také fakt, že během rozhovorů vzešlo, že někteří zaměstnanci si neuvědomili, že u demokratického stylu vedení je také existence autority – přirozené autority. Na základě této nevědomosti volili autoritářský styl. Nicméně díky odpovědím zobrazených v grafech 2-9, můžeme poukázat na styl vedení, který asi nejvíce odpovídá získaným informacím. Z výpovědí vyplývá, že styl vedení pracovníka má nejbližší k demokratickému stylu vedení. Z výsledků je také patrné, že zaměstnavatel je zaměřen jak na lidi, tak i na výkon. Tudíž jsou pro něj podstatní jeho podřízení, jejich motivace, vztahy na pracovišti a také se snaží o co nejlepší výsledek (Mulder, 2012). V teoretické části byla uvedena

také manažerská mřížka neboli *Grid skóre*. Blake a Moutonová nám poskytli 81 kombinací různých stylů vedení. Zaměstnavatele v této firmě lze označit za *týmového manažera (9,9)*. Týmový manažer se zaměřuje na své zaměstnance, aby byli v organizaci spokojeni a předpokládá, že tímto přístupem budou odvedeny co nejlepší výsledky (Mulder, 2012). K tomu, aby se zaměstnanci cítili lépe a měli motivaci podávat požadované pracovní výkony, zaměstnavatel využívá odměny. Odměna je dle Hrabala (1978) považována za jeden z nejúčinnějších prostředků využívaných při vedení lidí a kontrole lidského chování. Na druhou stranu tresty lze označit za motivační činitel, který pomáhá regulovat špatné chování či napravovat jedincův špatný způsob jednání (Matějček, 1997). Uplatňování odměn lze považovat za jeden ze znaků pozitivního klimatu. Co se týká kontroly a samostatnosti v rozhodování, většina zaměstnanců pociťuje určitou míru svobody. Tudíž styl vedení vedoucího pracovníka také nejvíce odpovídá stylu, který uvádí Likert (1967 in Martin, 2005). Jedná se o *Konzultativní styl*, pro něhož je typické, že se vedoucí pracovník rozhoduje sám, ale je otevřený konzultacím se svými zaměstnanci. Jejich názory a nápady může aplikovat, ale také nemusí (Tereckiová, 2004). U spokojenosti se stylem vedení vedoucího pracovníka došlo téměř ke 100% shodě. Pouze jeden zaměstnanec je se stylem vedení nespokojený. Nicméně, jak bylo uvedeno v teoretické části, ne pro každého je optimální stejný styl vedení (Cejthamr, Dědina, 2010; Tureckiová, 2004).

Organizační struktura vyskytující se v organizaci, v níž probíhalo výzkumné šetření, je zaměstnavatelem a většinou podřízených shledávána za vyhovující. O vyhovující organizační struktuře lze hovořit, protože jsou s ní spokojeni, až na jednoho zaměstnance, všichni ostatní. Spokojení jsou zejména s rychlostí řešení možných problémů a velkou mírou zastupitelnosti.

Další činitel, který byl ve výzkumném šetření podroben zkoumání, byly mezilidské vztahy. Nebyly zjišťovány pouze vztahy mezi kolegy, ale

pozornost byla věnována také vztahům mezi zaměstnanci a zaměstnavatelem. Více jak polovina zaměstnanců označila, že se svým zaměstnancem má velmi dobrý vztah. Ostatní považují jejich vztah za dobrý, ale pouze formální. Nikdo není toho názoru, že by se zaměstnavatelem měl špatný vztah, což je pro organizaci velmi pozitivní. Vztahy, které jsou mezi kolegy můžeme pokládat za přátelské – hovoříme tedy o vztazích, pro které je typická spolupráce, tolerance, podpora, komunikace a soudružnost (Pauknerová, 2012). Autorka poskytuje i jiné členění vztahů, kterými lze označit vztahy ve firmě. Jedinci v organizaci pocívuji důvěru, bezpečí, jistotu a sounáležitost, tudíž mluvíme o vztazích vzájemné pomoci.

V neposlední řadě bylo zjišťováno, zda organizační klima ve firmě je příznivé/pozitivní či nepříznivé/negativní. Tato skutečnost byla zkoumána pomocí nástroje pro posuzování vnímání klimatu, jehož autory jsou Litwin a Stringer. Zaměstnanci se ve firmě cítí být svobodní, nijak omezováni. Zároveň pocívuji jistotu, že v případě potřeby jim bude poskytnuta pomoc. Díky vzájemné pomoci má každý zaměstnanec dobrý pocit z bytí v organizaci, protože v případě, že by se náhodou něco stalo, nezůstane v tom sám a může se na své kolegy či vedoucího pracovníka obrátit a spolehnout. Pocit jistoty jim je také dodáván řádným proškolením a zajištěním vhodného pracovního prostředí, kdy se zaměstnavatel snaží, aby zaměstnancům nic při jejich práci nechybělo. Mezi kolegy převládají přátelské vztahy a vztahy mezi zaměstnanci a zaměstnavatelem lze hodnotit také pozitivně. Dobré mezilidské vztahy se podílejí na utváření jistého pocitu uznání a sounáležitosti, který je pro každého jedince velmi důležitý. Vycházíme tedy z předpokladu, že tam, kde budou dobré vztahy, tam bude i příznivé/pozitivní klima. V této organizaci hovoříme o téměř žádném výskytu konfliktů, ale v případě, že by nějaká konfliktní situace nastala, vše je ihned díky komunikaci vyřešeno. Dle Bednáře (2013) jsou dobré mezilidské vztahy na pracovišti velmi důležité a

označuje je také za nejvýznamnější činitel, který ovlivňuje klima organizace. Díky dobrým vztahům zaměstnanci nepovažují za nutné mít ve firmě nějaké normy. Nicméně ty, které jsou v organizaci zavedené, akceptují.

Na základě těchto výsledku lze zodpovědět otázku, zda v organizaci je příznivé/pozitivní či nepříznivé/negativní klima. Můžeme říci, že tato firma splňuje vybrané aspekty, kterými se příznivé klima vyznačuje.

Závěr

Tématem magisterské práce byly činitele ovlivňující klima organizace. Závěrečná práce byla tvořena teoretickou a empirickou částí, které byly členěny na kapitoly a podkapitoly.

V první podkapitole teoretické části byly vymezeny pojmy, které s tématem práce souvisejí – prostředí, organizace, kultura a klima. Z teorie vyplynulo, že 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“ (Lukášová, Nový a kol., 2004, s. 155). To, jaké je klima v dané organizaci výrazně determinuje chod celé společnosti (Pfeifer, Umlaufová, 1993). Druhá kapitola magisterské práce se věnovala vybraným činitelům, které se podílejí na utváření klimatu organizace. Vzhledem k velkému počtu různých činitelů ovlivňujících organizační klima, byla pozornost věnována především managementu – stylu vedení, organizační struktuře a mezilidským vztahům. Jak již bylo uvedeno v úvodu druhé kapitoly, činitele byly vybrány na základě potvrzení si či vyvrácení si subjektivní představy týkající se příznivého klimatu organizace.

Teoretická část magisterské práce byla východiskem pro empirickou část, ve které bylo provedeno vlastní výzkumné šetření. Cílem výzkumného šetření bylo zjistit, zda ve vybrané organizaci dominuje pozitivní/příznivé klima a jaký vliv na to mají námi zvolené činitele. Za pomoci dotazníkového šetření a rozhovoru pomocí návodu, byl cíl práce naplněn. Dvě metody sběru dat byly zvoleny z důvodu nedostatečného zisku informací z dotazníkového šetření.

Výsledky výzkumného šetření ukázaly, že v organizaci se vyskytuje příznivé/positivní klima. Tento závěr byl učiněn na základě získaných dat a údajů ve výzkumném šetření. I přesto, že došlo k označení klimatu za

příznivé/pozitivní, v organizaci se nachází jeden zaměstnanec, který je patrně nespokojený. Zaměstnavateli bych doporučila, aby učinil se zaměstnanci v rámci čtyř očí sezení, ve kterém by si sami zodpověděli otázku individuální spokojenosti. V tomto případě, by se nespokojenost pouze jednoho zaměstnance dala řešit individuálním přístupem, který by mu mohl jednoznačně změnit pohled na dané klima v organizace a také by se ve své práci cítil lépe. Samozřejmě by bylo vhodné sezení opakovat jednou či dvakrát ročně, a to například u hodnotících pohovorů. Hodnotící pohovor „je určen k tomu, aby přinesl společné zhodnocení uplynulého období s konstruktivními návrhy na řešení a stanovil cíle na nadcházející období“ (Hlušička, 2015). Za důležité shledávám opakované provedení výzkumného šetření, a to až po případných hodnotících pohovorech mezi zaměstnavatelem a jednotlivými zaměstnanci.

Závěrem magisterské práce je vhodné poukázat na skutečnost, že se subjektivní představa příznivého klimatu v organizaci, podrobené výzkumnému šetření, potvrdila.

Seznam použité literatury

ADEOYE, O. A., KOLAWOLE, I. O., ELEGUNDE, A. F., & JONGBO, O. C. (2011). *The impact of organizational climate on business performance in Lagos metropolis*. [online]. European Scientific Journal. [cit. 2019-02-14]. Dostupné z: <http://eujournal.org/index.php/esj/article/viewFile/4623/4419>

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

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

BELBIN, R. M. (1997). *Changing the Way We Work*. Oxford; Boston: Butterworth-Heinemann.

BĚLOHLÁVEK, F. (2005). *Jak řídit a vést lidi: testy, případové studie, styly řízení, motivace a hodnocení*. 4. vyd. Brno: CP Books.

BLÁHA, J., MATEICIUC, A., KAŇÁKOVÁ, Z. (2005). *Personalistika pro malé a střední firmy*. Brno: CP Books.

BORCHARDT, H. (1977). *Organisation*. In ASSMANN, G. von, EICHHORN, W., Hahn, E., JETZSCHMANN, H., KRETZSCHMAR, A., PUSCHMANN, M., et al. *Wörterbuch der marxistisch-leninistischen Soziologie*. 2. überarbeitete Aufl. Berlin: Dietz Verlag.

BROOKS, I. (2003). *Firemní kultura: jedinci, skupiny, organizace a jejich chování*. Přeložil Vilém JUNGSMANN. Brno: Computer Press.

CAMPBELL, J. P. et al. (1970). *Managerial behavior, performance and effectiveness*. New York.

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

ČAKRT, M. (2000). *Konflikty v řízení a řízení konfliktů*. Praha: Management press.

DISMAN, M. (2009). *Jak se vyrábí sociologická znalost*. 3. vyd. Praha: Nakladatelství Karolinum.

DOLEŽALOVÁ, J. (2003). *Metody a formy práce vedoucí k pozitivnímu klimatu ve výchovně-vzdělávacím procesu*. In CHRÁSKA, M., TOMANOVÁ, D., HOLOUŠOVÁ, D. (ed.). *Klima současné české školy*. Sborník příspěvků z 11. konference ČPdS. Brno: Konvoj.

FORSTER, W. (1978). *Das Konzept und Dimensionen des Organisationsklima*. St. Gallen.

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

GRECMANOVÁ, H. (2003). *Klima současné školy*. In CHRÁSKA, M., TOMANOVÁ, D., HOLOUŠOVÁ, D. (ed.), *Klima současné české školy*. Sborník příspěvků z 11. konference ČPdS. Brno: Konvoj.

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

HANDY, C. (1993). *Understanding Organizations*. (4.Ed.). London

HENDL, J. (2012). *Kvalitativní výzkum: základní teorie, metody a aplikace*. Čtvrté, přepracované a rozšířené vydání. Praha: Portál.

HLUŠIČKA, P. (2015). *Hodnotící pohovor*. In: firemni-sociolog.cz [online]. [cit. 2019-03-20]. Dostupné z: <https://www.firemni-sociolog.cz/cz/uzitecne-informace/clanky/362-hodnotici-pohovor>

HRABAL, V. (1978). *Příspěvek k rozboru motivace školního výkonu žáka z hlediska pedagogické psychologie*. Pedagogika.

CHRÁSKA, M. (2007). *Metody pedagogického výzkumu: základy kvantitativního výzkumu*. Praha: Grada.

CHRÁSKA, M., KOČVAROVÁ, I. (2015). *Kvantitativní metody sběru dat v pedagogických výzkumech*. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, Fakulta humanitních studií.

- KOCÁBEK, P. (2008). Jak „přežít“ šikanu aneb mobbing na pracovišti. In: mpsv.cz [online]. [cit. 2019-02-14]. Dostupné z: <http://www.mpsv.cz/cs/5162>
- KOHOUTEK, R. (2002). *Základy užití psychologie*. Brno: CERM, akademické nakladatelství.
- KRATZ, H-J., et al. (2005). *Mobbing. Jak ho poznat a jak mu čelit*. 1. vyd. Praha: Management press.
- KRAUS, B. (2014). *Základy sociální pedagogiky*. Vyd. 2. Praha: Portál.
- KUBÁTOVÁ, H. (2013). *Sociologický výzkum pro andragogy: studijní text pro kombinované studium*. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci.
- KUBÍČKOVÁ, A. (2014). Mobbing, Bossing – Obrana proti šikaně na pracovišti. In: *epravo.cz* [online]. [cit. 2019-02-14]. Dostupné z: <http://www.epravo.cz/top/clanky/mobbing-bossing-obrana-proti-sikane-na-pracovisti-95949.html>
- LAŠEK, J. (2001). *Sociálně psychologické klima školních tříd a školy*. Hradec Králové: Gaudeamus.
- LUKÁŠOVÁ, R. (2010). *Organizační kultura a její změna*. Praha: Grada.
- LUKÁŠOVÁ, R., NOVÝ, I. (2004). *Organizační kultura: od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku*. Praha: Grada Publishing.
- MANAGEMENTMANIA'S SERIES OF MANAGEMENT. (2015). *Typologie organizační struktury*. In: *www.management.com* [online]. [cit. 2019-02-14]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/typologie-organizacni-struktury>
- MANAGEMENTMANIA'S SERIES OF MANAGEMENT. (2016). *Organizační kultura (Organizational Culture)*. In: *www.management.com* [online]. [cit. 2019-02-14]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/organizacni-kultura>

MANAGEMENTMANIA'S SERIES OF MANAGEMENT. (2016). *Styl řízení/styl vedení (Management style/Leadership style)*. In: www.management.com [online]. [cit. 2019-02-14]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/styl-rizeni-styl-vedeni>

MARTIN, J. (2005). *Organizaional Behaviour and Management*. Cengage Learning EMEA.

MAŘÍKOVÁ, H., PETRUSEK, M., VODÁKOVÁ, A. (1996). *Velký sociologický slovník*. Praha: Karolinum.

MATĚJČEK, Z. (1997). *Po dobrém, nebo po zlém? O výchovných odměnách a trestech*. Praha: Portál.

MATSUMOTO, D. (2000). *Culture and Psychology*. Bemont, Wadsworth-Thomson Learning.

MULDER, P. (2012). *Managerial Grid by Blake and Mouton*. In: www.toolsheto.com [online]. [cit. 2019-02-14]. Dostupné z: <https://www.toolshero.com/leadership/managerial-grid-blake-mouton/>

NAKONEČNÝ, M. (1997). *Encyklopedie obecné psychologie*. Praha: Academia.

NAKONEČNÝ, M. (2005). *Sociální psychologie organizace*. Praha: Grada Publishing, a.s.

NEUBERGER, O. (1973). Organisationsstruktur und Organisationsklima. *Problem und Entscheidung*, 10, 26-86.

NOVOTNÁ, E. (2008). *Sociologie organizace*. Praha: Grada.

PAUKNEROVÁ, D. (2012). *Psychologie pro ekonomy a manažery*. 3. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s.

PFEIFER, L., UMLAUFOVÁ, M. (1993). *Firemní kultura*. Praha: Grada Publishing, a.s.

- PILAŘOVÁ, I. (2016). *Leadership & management development – Role, úlohy a kompetence managerů a lídrů*. Praha: Grada Publishing.
- PIŤHA, P., HELUS, Z. (1993). *Návrh pojetí obecné školy*. Praha: Portál.
- PMI. (2018). *What is Project Management?* In: www.pmi.org [online]. [cit. 2019-02-14]. Dostupné z: <https://www.pmi.org/about/learn-about-pmi/what-is-project-management>
- PRACHI, J. (2018). *Stages in Interpersonal Relationships*. In: www.managementstudyguide.com [online]. [cit. 2019-02-14]. Dostupné z: <https://www.managementstudyguide.com/stages-in-interpersonal-relationships.htm>
- PŘADKA, M. (1978). *Výchova a prostředí: (vybrané problémy)*. Brno: Rektorát Univerzity J.E. Purkyně.
- ROBBINS, S. P., COULTER, M. (2004). *Management*. Praha: Grada.
- ROSINSKI, P. (2009). *Koučování v multikulturním prostředí*. Praha: Management press.
- ŘEZÁČ, J. (1998). *Sociální klima ve školní třídě*. In: MAŇÁK, J., JŮVA, M., *Aplikované sociální vědy v přípravě učitelů k sociální a ekonomické restrukturační*. Brno: Paido.
- SCHULTZ, M. (1995). *On Studying Organizational Cultures. Diagnosis and Understanding*. Berlin: Walter de Gruyter.
- SOUKUP, M. (2015). *Základy kulturní antropologie*. Červený Kostelec: Pavel Mervart.
- STEMMARK. (2014). *Sugestivní otázka*. In: www.stemmark.cz [online]. [cit. 2019-02-14]. Dostupné z: <https://www.stemmark.cz/encyklopedie-sugestivni-otazka/>

SYDOW, J., CONRAD, P. (1982). *Organisationsklima und Arbeitszufriedenheit: Zum Verhältnis zweier Ansätze zur Erklärung von Verhalten in Organisationen*. [online]. Die Unternehmung, 36(3), 203-228. [cit. 2019-02-14]. Dostupné z: <http://www.jstor.org/stable/24178571>

ŠVARÍČEK, R., ŠEĐOVÁ, K. (2007). *Kvalitativní výzkum v pedagogických vědách*. 1. vyd. Praha: Portál.

TAGIURI, R. (1968). *The Concept of Organizational Climate*. In TAGIURI, R., LITVIN, G., H. (Ed). *Organizational Climate*. Boston, Division of Research Graduate School of Business Administration, Harvard University.

VODÁČEK, L., VODÁČKOVÁ, O. (2013). *Moderní management v teorii a praxi*. 3. rozš. vyd. Praha: Management Press.

VODÁK, J., KUCHARČÍKOVÁ, A. (2011). *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Přeložil Dagmar KRTIČKOVÁ. Praha: Grada Publishing.

WEINERT, A. B. (1981). *Lehrbuch der Organisationspsychologie*. München: Urban, Schwarzenberg.

WROCZYŃSKI, R. (1968). *Sociálna pedagogika*. Bratislava: Slovenské pedagogické nakladateľstvo.

Seznam obrázků

Obrázek 1 Vazby mezi pojmy	11
Obrázek 2 Funkcionální organizační struktura	40
Obrázek 3 Divizionální organizační struktura	41
Obrázek 4 Maticová organizační struktura	42
Obrázek 5 Organizační struktura malého podniku	50

Seznam grafů

Graf 1 Činitele ovlivňující klima organizace	57
Graf 2 Uplatňovaný styl vedení vedoucího pracovníka	61
Graf 3 Přístup k nápadům zaměstnanců	63
Graf 4 Samostatnost v rozhodování	63
Graf 5 Kontrola práce zaměstnanců vedoucím pracovníkem	64
Graf 6 Zaměření na pracovní výsledky/zaměstnance	65
Graf 7 Uplatňování odměn či trestů	66
Graf 8 Odměny vs. Tresty	66
Graf 9 Přístup zaměstnavatele k zaměstnancům	67
Graf 10 Spokojenost/nespokojenost se stylem vedení	68
Graf 11 Spokojenost s organizační strukturou.....	70
Graf 12 Vztahy mezi zaměstnanci a zaměstnavatelem	72
Graf 13 Vztahy mezi kolegy	73
Graf 14 Společenská setkání/akce	74

Seznam tabulek

Tabulka 1 Genderové zastoupení respondentů.....	56
---	----

Seznam příloh

Příloha 1 Dotazník pro zaměstnance.....	93
---	----

Příloha 2 Dotazník pro zaměstnavatele	99
Příloha 3 Struktura rozhovoru pro zaměstnance	104
Příloha 4 Struktura rozhovoru pro zaměstnavatele	106

Příloha 1 Dotazník pro zaměstnance

Vážená paní/vážený pane,

jmenuji se Barbora Hanousková a studuji obor Sociologie – Andragogika na filosofické fakultě Univerzity Palackého v Olomouci. Touto cestou bych Vás chtěla poprosit o vyplnění dotazníku, jehož výsledky se stanou nedílnou součástí mé magisterské diplomové práce na téma *činitele ovlivňující klima organizace*.

Cílem výzkumného šetření je zjistit, zda se ve vybrané organizaci vyskytuje pozitivní/příznivé klima¹ a jaký vliv na to mají námi zvolené činitele.

Dotazník je zcela anonymní a v případě, že si svou účast rozmyslíte, je možné kdykoli odstoupit. V případě zájmu, Vám bude výsledek výzkumu poskytnut v elektronické či tištěné formě.

Některé pojmy jsou vysvětleny v poznámce pod čarou.

Velmi Vám děkuji za Váš čas a ochotu se podílet na mé závěrečné práci.

¹ Klima organizace je „převládající atmosféra v organizaci, nahlížená z pohledu pracovníků organizace, vztahující se k míře spolupráce a přátelskosti, vzájemné důvěře, podpory apod. a ovlivňující chování a motivovanost pracovníků organizace“ (Lukášová, Nový a kol., 2004, s. 155).

Prosím, o zodpovězení následujících otázek dle Vašeho vlastního názoru. Žádná odpověď není správná či špatná. Důležité je vždy označit pouze jednu odpověď u dané otázky. V případě, že dojde k označení špatné otázky, můžete se k předchozí otázce vrátit a vybrat jinou možnost.

1. Jsem:

- a. Žena
 - b. Muž
-

2. Seřadte následující činitele, které mohou ovlivňovat klima organizace od nejdůležitějšího po nejméně důležité, a to dle Vašeho názoru (1 = nejdůležitější, 7 nejméně důležité)

Styl vedení vedoucího pracovníka ²	
Organizační struktura ³	
Mezilidské vztahy – vztahy na pracovišti	
Vnější prostředí ⁴	
Materiální vybavení firmy	
Hodnoty firmy	
Normy firmy ⁵	

² „Jako styl řízení označujeme typický způsob chování řídicích pracovníků (manažerů nebo lídrů), uplatňovaný vůči jejich spolupracovníkům při pracovních aktivitách a při plnění zadaných úkolů nebo cílů“ (Tureckiová, 2004, s. 77)

³ „Organizační struktura (...) je hierarchické uspořádání vztahů mezi jednotlivými pracovními místy v rámci organizačních útvarů a vztahů mezi útvary v rámci organizace. Zahrnuje vztahy nadřízenosti a podřízenosti a řeší vzájemné pravomoci (...), vazby a odpovědnost“ (ManagementMania’s Series of Management, 2016).

⁴ Prostředí, ve kterém se nachází firma – umístění budovy, hluk atp.

⁵ Řád, pravidla atp.

3. Jak byste charakterizoval/a vztah s Vaším nadřízeným:

- a. Velmi dobrý vztah, až přátelský. Mnohdy spolu trávíme čas i po pracovní době
- b. Dobrý vztah, ale jde pouze o vztah mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem
- c. Vyhýbáme se kontaktu

4. Jaké vztahy převládají mezi kolegy:

- a. Přátelské⁶
- b. Konkurenční⁷

5. Organizují se v rámci firmy společná setkání/akce:

- a. Ano, pravidelně
- b. Občas
- c. Ne, nikdy

6. Můj nadřízený si mé nápady:

- a. Vyslechne a některé z nich využije
- b. Vyslechne a vždy ihned všechny zamítne
- c. Pouze vyslechne a ignoruje je
- d. Ani si je nevyslechne

7. Při každém rozhodování se:

- a. Musím vždy poradit se svým nadřízeným
- b. Občas musím poradit se svým nadřízeným
- c. Nemusím poradit se svým nadřízeným

⁶ Převládá spolupráce, tolerance, podpora, komunikace a soudružnost

⁷ Převládá nedůvěra, rivalita, individualismus vyznačující se neschopností kooperace s dalšími jedinci a až přílišná snaha získat to nejlepší jen pro sebe

8. Nadřízený uplatňuje:

- a. Autoritářský styl vedení⁸
- b. Demokratický styl vedení⁹
- c. Laissez-faire¹⁰

9. S jeho stylem vedením jsem:

- a. Spokojený/á
- b. Nespokojený/á

**10. V případě, že jste odpověděl/a na otázku týkající se spokojenosti se stylem vedením Vašeho nadřízeného následovně – nespokojený/á ...
Prosím, napište, co Vám na jeho stylu vedení nevyhovuje. V případě spokojenosti, můžete naopak napsat, co se Vám na jeho stylu vedení líbí.**

11. Nadřízený kontroluje práci svých zaměstnanců:

- a. Vždy
- b. Občas, pouze ve výjimečných případech
- c. Nikdy

⁸ **Autoritářský styl vedení:** Vedoucí pracovník „sám rozhoduje a užívá autoritu k určení politiky, postupů dosažení cílů, pracovních úkolů a vztahů a kontroly odměn a trestů“ (Cejthamr, Dědina, 2010, s. 113).

⁹ **Demokratický styl vedení:** Vedoucí pracovník **spolupracuje se svými zaměstnanci** a dává jim prostor pro jejich názory, nápady a způsoby realizace různých úkolů. Nepůsobí jako samostatná jednotka, ale je členem týmu (Cejthamr, Dědina, 2010, s. 113).

¹⁰ **Laissez-faire:** Vedoucí pracovník „vědomě přenáší sílu na členy a dává jim svobodu jednání a nezasahuje, je však připraven pomoci, je-li to potřeba“ (Cejthamr, Dědina, 2010, s. 113). Snaží se, aby jeho zaměstnanci pracovali **sami**.

12. Z následujících tvrzení vyberte pouze jedno:

- a. Pro mého nadřízeného jsou důležité pouze pracovní výsledky, zaměstnanci ho nezajímají.
- b. Pro mého nadřízeného jsou důležité jak pracovní výsledky, tak i zaměstnanci.
- c. Pro mého nadřízeného nejsou důležité pracovní výsledky ani zaměstnanci.
- d. Pro mého nadřízeného nejsou důležité pracovní výsledky, ale pouze zaměstnanci.

13. Využívá (občas) nadřízený odměny či tresty?

- a. Ano
- b. Ne

14. V případě, že ano... Co více uplatňuje?

- a. Odměny
- b. Tresty

15. Domnívám se, že můj nadřízený přistupuje ke všem zaměstnancům:

- a. Zcela rovnocenně
- b. U některých občas dělá výjimky
- c. Má své favority, kterým „nadržuje“

16. Jsem spokojen/á s organizační strukturou¹¹ firmy:

- a. Spokojen/a
- b. Nespokojen/a

¹¹ „Organizační struktura (...) je hierarchické uspořádání vztahů mezi jednotlivými pracovními místy v rámci organizačních útvarů a vztahů mezi útvary v rámci organizace. Zahrnuje vztahy nadřízenosti a podřízenosti a řeší vzájemné pravomoci (...), vazby a odpovědnost“ (ManagementMania’s Series of Management, 2016).

17. Prosím, napište, s čím jste spokojen/a, popřípadě s čím naopak nespokojen/a v rámci organizační struktury:

Ještě jednou Vám mockrát děkuji za Váš čas a ochotu se podílet na mé magisterské diplomové práci 😊

Příloha 2 Dotazník pro zaměstnavatele

Vážený pane,

jmenuji se Barbora Hanousková a studuji obor Sociologie – Andragogika na filosofické fakultě Univerzity Palackého v Olomouci. Touto cestou bych Vás chtěla poprosit o vyplnění dotazníku, jehož výsledky se stanou nedílnou součástí mé magisterské diplomové práce na téma *činitele ovlivňující klima organizace*.

Cílem výzkumného šetření je zjistit, zda se ve vybrané organizaci vyskytuje pozitivní/příznivé klima¹ a jaký vliv na to mají námi zvolené činitele.

Dotazník je zcela anonymní a v případě, že si svou účast rozmyslíte, je možné kdykoli odstoupit. V případě zájmu, Vám bude výsledek výzkumu poskytnut v elektronické či tištěné formě.

Některé pojmy jsou vysvětleny v poznámce pod čarou.

Velmi Vám děkuji za Váš čas a ochotu se podílet na mé závěrečné práci.

¹ 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“ (Lukášová, Nový a kol., 2004, s. 155).

Prosím, o zodpovězení následujících otázek dle Vašeho vlastního názoru. Žádná odpověď není správná či špatná. Důležité je vždy označit pouze jednu odpověď u dané otázky. V případě, že dojde k označení špatné otázky, můžete se k předchozí otázce vrátit a vybrat jinou možnost.

1. Jsem:

- a. Žena
 - b. Muž
-

2. Seřadte následující činitele, které mohou ovlivňovat klima organizace od nejdůležitějšího po nejméně důležité, a to dle Vašeho názoru (1 = nejdůležitější, 7 nejméně důležité)

Styl vedení vedoucího pracovníka ²	
Organizační struktura ³	
Mezilidské vztahy – vztahy na pracovišti	
Vnější prostředí ⁴	
Materiální vybavení firmy	
Hodnoty firmy	
Normy firmy ⁵	

² „Jako styl řízení označujeme typický způsob chování řídicích pracovníků (manažerů nebo lídrů), uplatňovaný vůči jejich spolupracovníkům při pracovních aktivitách a při plnění zadaných úkolů nebo cílů“ (Tureckiová, 2004, s. 77)

³ „Organizační struktura (...) je hierarchické uspořádání vztahů mezi jednotlivými pracovními místy v rámci organizačních útvarů a vztahů mezi útvary v rámci organizace. Zahrnuje vztahy nadřízenosti a podřízenosti a řeší vzájemné pravomoci (...), vazby a odpovědnost“ (ManagementMania’s Series of Management, 2016).

⁴ Prostředí, ve kterém se nachází firma – umístění budovy, hluk atp.

⁵ Řád, pravidla atp.

3. Jak byste charakterizoval vztah se svými zaměstnanci:

- a. Velmi dobrý vztah, až přátelský. Mnohdy spolu trávíme čas i po pracovní době
- b. Dobrý vztah, ale jde pouze o vztah mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem
- c. Držím si odstup, komunikaci s podřízenými nevyhledávám

4. Jaké vztahy převládají mezi zaměstnanci:

- a. Přátelské⁶
- b. Konkurenční⁷

5. Organizují se v rámci firmy nějaká společná setkání/akce:

- a. Ano, pravidelně
- b. Občas
- c. Ne, nikdy

6. K nápadům mým podřízených přistupuji tak, že si je:

- a. Vyslechnu a jsem ochotný některé z nich využít.
- b. Vyslechnu, ale nemám v plánu je někdy využít.
- c. Pouze předstírám, že je poslouchám
- d. Nevyslechnu

7. Při každém rozhodování se zaměstnanci:

- a. Vždy musí se mnou poradit
- b. Občas musí se mnou poradit
- c. Nemusí se mnou poradit

⁶ Převládá spolupráce, tolerance, podpora, komunikace a soudružnost

⁷ Převládá nedůvěra, rivalita, individualismus vyznačující se neschopností kooperace s dalšími jedinci a až přílišná snaha získat to nejlepší jen pro sebe

8. Jaký styl vedení si myslíte, že uplatňujete:

- a. Autoritářský styl vedení⁸
- b. Demokratický styl vedení⁹
- c. Laissez-faire¹⁰

9. Myslíte si, že jsou zaměstnanci s tímto stylem vedení spokojení?

- a. Spokojeni
- b. Nespokojeni

10. Kontrolujete práci svých podřízených?

- a. Ano, vždy ji kontroluji
- b. Občas, pouze ve výjimečných případech
- c. Ne, věřím jim

11. Vyberte z následujícího tvrzení:

- a. Pro mě jsou důležité především pracovní výsledky, zaměstnanci mě nezajímají.
- b. Pro mě jsou důležité jak pracovní výsledky, tak i zaměstnanci.
- c. Pro mě nejsou důležité pracovní výsledky ani zaměstnanci
- d. Pro nejsou důležité pracovní výsledky, ale pouze zaměstnanci

⁸ **Autoritářský styl vedení:** Vedoucí pracovník „sám rozhoduje a užívá autoritu k určení politiky, postupů dosažení cílů, pracovních úkolů a vztahů a kontroly odměn a trestů“ (Cejthamr, Dědina, 2010, s. 113).

⁹ **Demokratický styl vedení:** Vedoucí pracovník **spolupracuje se svými zaměstnanci** a dává jim prostor pro jejich názory, nápady a způsoby realizace různých úkolů. Nepůsobí jako samostatná jednotka, ale členem týmu (Cejthamr, Dědina, 2010, s. 113).

¹⁰**Laissez-faire:** Vedoucí pracovník „vědomě přenáší sílu na členy a dává jim svobodu jednání a nezasahuje, je však připraven pomoci, je-li to potřeba“ (Cejthamr, Dědina, 2010, s. 113). Snaží se, aby jeho zaměstnanci pracovali **sami**.

12. V motivování svých podřízených využívám (občas) odměny či tresty:

- a. Ano
- b. Ne

13. V případě, že ano... Co je častěji preferováno?

- a. Odměny
- b. Tresty

14. K zaměstnancům se snažím přistupovat:

- a. Zcela rovnocenně
- b. U některých občas udělám výjimku
- c. Mám své „oblíbence“

15. Myslíte si, že jsou zaměstnanci spokojeni s organizační strukturou organizace?

- a. Spokojeni
- b. Nespokojeni

16. Prosím, napište vlastními slovy výhody či nevýhody Vámi uplatňované organizační struktury:

Ještě jednou Vám mockrát děkuji za Váš čas a ochotu se podílet na mé magisterské diplomové práci 😊

Příloha 3 Struktura rozhovoru pro zaměstnance

1. Co si představíte pod pojmem příznivé klima?
2. Jaký význam mají pro příznivé klima následující činitele?
 - Styl vedení vedoucího pracovníka
 - Organizační struktura
 - Mezilidské vztahy
 - Vnější prostředí
 - Materiální vybavení firmy
 - Hodnoty firmy
 - Normy firmy

V dotazníku Vámi byl označen styl vedení vedoucího pracovníka za nejdůležitější činitel. Čím je to pro Vás tak důležité? Normy naopak byly označeny jako nejméně důležité. Uveďte prosím důvod.

3. Jak se cítíte ve firmě? Co ovlivňuje Váš pocit? Díky čemu máte tento pocit? Jak se na něm podílejí výše uvedené činitele?
4. Máte pocit, že jste respektovaným, ceněným členem firmy? Jaký to má význam pro prožívané klima?
5. Pociťujete ve firmě vzájemnou podporu a pomoc (jak se strany kolegů, tak zaměstnavatele)? Jak to ovlivňuje prožívané klima?
6. Pociťujete, že jste ve firmě nějakým způsobem omezován? Jak se svoboda/omezování projevuje? Jaký to má význam pro prožívané klima?
7. Pozastavíme-li se u vztahů ve firmě a opomeneme rozdělení na přátelské a konkurenční. Jak byste vlastními slovy vztahy ve firmě popsal/a? Jaký vliv to má na prožívané klima?
8. Vyskytují se ve firmě nějaké konflikty? V případě, že ano... Ovlivňuje to nějakým způsobem prožívané klima?

9. V dotazníku byla otázka vztahující se ke stylu vedení vedoucího pracovníka. Mohl/a byste mi prosím říct, co Vám na stylu vedoucího pracovníka vyhovuje či nevyhovuje? Jaký to má význam pro prožívané klima?
10. S čím jste spokojen/a, popřípadě naopak nespokojen/a v rámci organizační struktury? Jak to ovlivňuje prožívané klima?
11. Byl jste seznámen s normami a hodnotami firmy? Jak ovlivňují hodnoty a normy klima organizace?

Příloha 4 Struktura rozhovoru pro zaměstnavatele

1. Co si představíte pod pojmem příznivé klima?
2. Jaký význam mají pro příznivé klima následující činitele?
 - Styl vedení vedoucího pracovníka
 - Organizační struktura
 - Mezilidské vztahy
 - Vnější prostředí
 - Materiální vybavení firmy
 - Hodnoty firmy
 - Normy firmy

V dotazníku Vámi byly označeny hodnoty firmy jako nejdůležitější činitel. Čím je to pro Vás tak důležité? Normy naopak byly označeny jako nejméně důležité. Uvedte prosím důvod.

3. Myslíte si, že jsou zaměstnanci ve firmě spokojení? Co podle Vás ovlivňuje nejvíce jejich pocit spokojenosti/nespokojenosti? Jak se na něm podílejí výše uvedené činitele?
4. Jsou pro Vás zaměstnanci respektovanými a ceněnými členy firmy? Jaký význam to může mít pro prožívané klima?
5. Pociťujete ve firmě vzájemnou podporu a pomoc? Jaký to má význam pro prožívané klima a jak to prožívané klima ovlivňuje?
6. Myslíte si, že své zaměstnance nějakým způsobem omezujete nebo jim naopak umožňujete mít volnou ruku (při jejich práci, rozhodování atp.)
7. Pozastavíme-li se u vztahů ve firmě a opomeneme rozdělení na přátelské a konkurenční... Jak byste vlastními slovy vztahy ve firmě popsal? Jaký význam to má pro prožívané klima?
8. Vyskytují se ve firmě nějaké konflikty? Jak to ovlivňuje prožívané klima?

9. V dotazníku byla otázka vztahující se ke stylu vedení vedoucího pracovníka. Myslíte si, že Vaším zaměstnancům Váš styl vedení vyhovuje/nevyhovuje a co Vás vede k takovému rozhodnutí? Jak Váš styl vedení může ovlivnit prožívané klima organizace?
10. Myslíte si, že jsou zaměstnanci spokojeni s organizační strukturou? Jaký vliv to má pro prožívané klima?
11. Seznámil jste zaměstnance s hodnotami a normami firmy? Jak stanovené normy a hodnoty mohou ovlivnit klima organizace?