

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

KLIMA ORGANIZACE
Magisterská diplomová práce

Obor studia: Andragogika

Autor: Bc. Klára Berkiová

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

Olomouc 2023

Prohlašuji, že jsem magisterskou diplomovou práci na téma Klima organizace vypracovala samostatně a uvedla v ní veškerou literaturu a ostatní zdroje, které jsem použila.

V Olomouci dne: 22. 3. 2023

Podpis

Ráda bych tímto poděkovala paní prof. PhDr. Heleně Grecmanové, Ph.D. za cenné rady a odborné vedení mé diplomové práce. Děkuji také všem respondentům, kteří byli ochotni zapojit se do realizovaného výzkumu.

Anotace

Jméno a příjmení:	Bc. Klára Berkiová
Katedra:	Katedra sociologie, andragogiky a kulturní antropologie
Obor studia:	Andragogika
Obor obhajoby práce:	Andragogika
Vedoucí práce:	Prof. PhDr. Helena Grecmanová, Ph.D.
Rok obhajoby:	2023

Název práce:	Klima organizace
Anotace práce:	<p>Cílem diplomové práce je charakterizovat klima vybrané organizace a vymezit činitele, které toto klima nejvíce ovlivňují.</p> <p>Teoretická část přibližuje problematiku klimatu organizace a s ní související pojmy, jako například prostředí, atmosféra či organizační kultura. Pozornost je věnována také činitelům ovlivňujícím klima organizace, zejména však managementu a stylům vedení, organizační struktuře a mezilidským vztahům. Poslední kapitola teoretické části se věnuje způsobům a metodám měření organizačního klimatu.</p> <p>Empirická část je založena na dotazníkovém šetření provedeném mezi zaměstnanci a vedoucími vybrané organizace. Údaje získané při výzkumu ukazují, které činitele ovlivňující klima organizace považují zaměstnanci a jejich nadřízený za nejdůležitější a zda je možné toto klima označit jako příznivé.</p>
Klíčová slova:	organizace, klima organizace, management, styly vedení, organizační struktura, mezilidské vztahy
Title of Thesis:	Organisation climate

Annotation:	<p>The aim of the diploma thesis is to characterize the climate of the selected organization and to define the factors that most influence this climate.</p> <p>The theoretical part approaches the issue of organizational climate and related concepts, such as environment, atmosphere or organizational culture. Attention is also paid to the factors influencing the climate of the organization, especially management and leadership styles, organizational structure and interpersonal relations. The last chapter of the theoretical part is devoted to ways and methods of measuring the organizational climate.</p> <p>The empirical part is based on a questionnaire survey among employees and the head of the selected organization. The data obtained during the research show which factors affecting the organization's climate are considered the most important by employees and their superiors, and whether it is possible to characterize this climate as favorable.</p>
Keywords:	organization, organization climate, management, leadership styles, organizational structure, interpersonal relationships
Názvy příloh vázaných v práci:	<p>Příloha 1: Dotazník pro zaměstnance</p> <p>Příloha 2: Dotazník pro zaměstnavatele</p>
Počet literatury a zdrojů:	40
Rozsah práce:	82 s.

Obsah

Úvod.....	8
TEORETICKÁ ČÁST	10
1 Vymezení klíčových pojmů.....	11
1.1 Organizace.....	11
1.2 Prostředí a atmosféra	14
1.3 Kultura organizace.....	16
1.3.1 Kultura organizace versus klima organizace.....	17
1.3.2 Prvky kultury organizace	18
1.4 Klima organizace.....	20
1.4.1 Druhy klimatu organizace	21
1.4.2 Pozitivní klima	22
2 Činitelé ovlivňující klima organizace	24
2.1 Management	26
2.2 Styly vedení	28
2.3 Organizační struktura	32
2.4 Mezilidské vztahy.....	36
3 Měření klimatu organizace	41
EMPIRICKÁ ČÁST	44
4 Charakteristika výzkumného šetření.....	45
4.1 Cíl výzkumného šetření.....	45
4.2 Výzkumné otázky	46
4.3 Výzkumná metoda.....	46
4.3.1 Předvýzkum	48
4.3.2 Struktura dotazníku	48
4.4 Představení organizace	50
4.5 Výzkumný vzorek	51
5 Popis, analýza a interpretace výsledků výzkumného šetření.....	52
6 Diskuse.....	67
Závěr.....	69
Literatura a zdroje.....	71

Seznam grafů	74
Seznam obrázků	74
Seznam příloh	75
Přílohy	75

Úvod

Práce je činností, jejíž vykonáváním stráví člověk přibližně jednu třetinu svého produktivního věku. Mimo dobu věnovanou spánku nebo soukromému životu tak jedinec prožije značnou část své životní dráhy v pracovním prostředí. Práce je navíc jedním z hlavních smyslů lidského života, který umožňuje uspokojovat materiální, psychologické i sociální potřeby. Je proto důležité, aby se každý člověk cítil v pracovním prostředí dobře. V případě, kdy by tomu bylo jinak, nespokojenost by se projevila i v ostatních aspektech života daného jedince, jelikož jsou tyto aspekty propojené a vzájemně na sebe působí. Nezdravý životní styl se tak může odrazit na nekvalitním spánku stejně tak, jako se nespokojenost v práci může promítnout do soukromého života.

To, zda se jedinec v pracovním prostředí cítí dobře, ovlivňuje hned několik činitelů. Mezi ně patří materiální vybavení organizace, organizační hodnoty a normy či místo, kde se organizace nachází. Tyto a mnohé další faktory utváří klima organizace, „*výsledek procesů vnímání a poznávání organizačních proměnných*“ (Conrad a Sydow, 1984, cit dle Grecmanová, 2008, str. 17). Klima je charakteristickým znakem každého podniku, firmy či jakékoliv jiné organizace, který odráží její objektivní realitu, a především také ovlivňuje chování jejích členů.

V souvislosti s tím je cílem diplomové práce charakterizovat klima vybrané organizace a vymezit činitele, které toto klima nejvíce ovlivňují. Jelikož ale existuje velké množství faktorů, jež mají podíl na vnímání organizačního klimatu, bude pozornost věnována pouze třem nejdůležitějším, a to managementu a stylům vedení, organizační struktuře a mezilidským vztahům. Tyto činitele se v odborné literatuře (Adeoye, Kolawole, Elegunde & Jongbo, 2011; Cejthamr & Dědina, 2010; Světlík, 1996) objevovaly nejčastěji, a proto je možné považovat je za jedny z těch, které organizační klima nejvíce ovlivňují.

Diplomová práce je rozdělena na dvě části. Teoretická část se bude v první řadě věnovat jak klíčovým pojmům organizace a klima, tak pojmům s nimi souvisejícím, jako jsou například prostředí, atmosféra či kultura organizace. Pozornost bude zaměřena také na jednotlivé druhy klimatu, zejména však na klima pozitivní. Následně dojde k vymezení činitelů, které působí na subjektivní vnímání členů organizace při posuzování jejího klimatu. Podrobněji budou charakterizovány management a s ním související styly vedení, organizační struktura a mezilidské vztahy. Teoretická část

bude zakončena představením nástrojů a způsobů, kterými je možné organizační klima měřit.

Empirická část bude založena na výzkumném šetření provedeném kvantitativně metodou anonymního dotazníku adresovaného zaměstnancům a vedoucím vybrané organizace. Jelikož má vybraná firma hned několik poboček nejen v České republice, ale také v zahraničí, rozhodla jsem se po domluvě s vedením zaměřit jen na jednu pobočku, se kterou mám osobní zkušenost a ze svého subjektivního pohledu hodnotím její klima jako pozitivní. Pokusím se tedy mimo jiné zjistit, zda se mé subjektivní hodnocení shoduje s hodnocením ostatních členů organizace.

V úvodu empirické části bude představen cíl výzkumného šetření a výzkumná otázka, metoda sběru a zpracování dat, popis prostředí výzkumu a výzkumný vzorek. Následně dojde k popisu, analýze a zhodnocení výsledků, které budou za účelem lepší přehlednosti zpracovány pomocí sloupcových grafů. Z důvodu zachování anonymity nebude v celé práci uveden název organizace ani její webové stránky, z nichž byly čerpány informace. Empirická část bude zakončena diskusí, v níž budou popsány limity či možné nedostatky výzkumného šetření.

Součástí diplomové práce jsou také přílohy v podobě vzorových dotazníků pro zaměstnance a vedoucí organizace.

TEORETICKÁ ČÁST

1 Vymezení klíčových pojmů

V této kapitole budou představeny a vysvětleny pojmy, které s tématem diplomové práce úzce souvisejí. Pozornost bude nejdříve věnována pojmu *organizace*. Zaměřím se nejen na možné definice, ale také na charakteristické znaky, které organizaci vystihují. V neposlední řadě bude objasněn rozdíl mezi pojmy organizace a instituce, jež se často zaměňují.

Dále budou definovány pojmy *prostředí* a *atmosféra*, která bývají chybně zaměňována za ústřední termín klima, přestože je jejich význam odlišný. Proto považuji za vhodné i tyto termíny vysvětlit a poukázat, v čem se liší.

Následně bude pozornost věnována pojmu *kultura organizace*. Opět se jedná o slovo podobného významu, jenž může být mylně ztotožňováno s pojmem *klima*. Představeny budou také jednotlivé prvky, z nichž se organizační kultura skládá, a to konkrétně hodnoty, normy, artefakty a styly vedení/řízení.

Kapitola bude uzavřena charakteristikou ústředního pojmu diplomové práce – *klimatu organizace*. Pozornost bude zaměřena také na jednotlivé druhy klimatu, zejména však klimatu příznivému.

1.1 Organizace

Významným pojmem diplomové práce je organizace. Nedostatek studijních podkladů a literatury v disciplínách zabývajících se studiem organizací se projevoval dlouhé roky. Podobně jako v letech dřívějších se ani dnes nedohledáme jednotné definice pojmu organizace.

Cejthamr a Dědina (2005) vysvětlují pojem organizace pomocí čtyř hlavních organizačních komponentů – lidí, práce, informací a technologií. Dle autorů se jedná o sociální prostor, v němž existují lidé, kteří pracují a ke své práci využívají různé technologie a potřebné množství informací. Organizaci si však nepředstavujeme jako uzavřený prostor, v němž se tyto složky chaoticky vyskytují, a díky němuž drží pohromadě. Komponenty mají svůj řád, systém a spojují je procedury mající vliv na výkonost organizace. V opačném případě může docházet ke konfliktům zapříčiňujícím nízkou či nulovou výkonost organizace (Cejthamr & Dědina, 2005, str. 26).

Další definice organizace můžeme nalézt v odborných slovnících. Slovník sociologických pojmů popisuje organizaci jako „*útvár s určitým počtem členů, který má danou hranici mezi vlastní strukturou a strukturami ostatními.*“ (Jandourek, 2012, str. 172).

Organizace však oproti všem ostatním sociálním útvarům nevznikají spontánně, ale s určitým záměrem. O jejich vytvoření sami rozhodujeme a využíváme je jako nástroj pro dosažení stanovených cílů.

Na tom, že vznik organizace je záměrný, se shodují také Grecmanová (2008, str. 12), která pojem popisuje jako „*účelově zaměřený sociální útvar s formální strukturou,*“ a Nakonečný (2005 str. 12), pro něhož je organizace strukturovanou sociální skupinou se „*zácílenou, plánovanou, koordinovanou, kontrolovanou a účelně řízenou společnou, nicméně funkčně diferencovanou, činností.*“

Za vznikem každé organizace stojí zakladatel, jímž může být jeden či více činitelů – podíleli-li se však na vzniku více než jeden člověk, procesy v oblasti očekávání bývají v počáteční fázi složitější (Novotná, 2008).

Mezi základní organizační znaky, podle Nového a Syrunka (2006, str. 109) můžeme zařadit:

- **Celistvost** – celek je důležitější než suma částí – nezbytnost vzájemné interakce.
- **Dynamiku** – organizační chování je ovlivňováno vnějšími vlivy.
- **Strukturu** – celek se skládá s částí, které na sebe působí a přispívají k fungování celku.
- **Vlastní aktivitu** – která není jen reakcí na vnější podněty, ale vyplývá z vlastní orientace na cíl.

Seznam charakteristik je možné doplnit o poznatky Nakonečného (2005, str. 12), který za typické rysy organizace považuje také:

- *Dělbou práce, moci a komunikační odpovědnosti, dělbu, která není náhodná, nebo bezděčně uspořádaná, nýbrž uváženě plánovaná tak, aby bylo dosaženo specifických cílů.*
- *Přítomnost jednoho nebo více center moci, která kontrolují činnost organizace a zaměřují ji k jejím cílům, kontinuitně sledují činnost organizace a v případě nutnosti reformují její strukturu.*

- *Provádějí rekombinaci personálu jeho nahrazováním či vylučováním a přidělováním úkolů* (nábor, školení a přiřazování úkolů novým pracovníkům).

Je ovšem potřeba rozlišovat mezi dvojím charakterem organizace – formálním a neformálním. Pro formální organizaci je typická hierarchie autority, koordinace činností jejích členů a společná snaha o dosažení cíle. Za neformální pokládáme naopak takovou organizaci, která vzniká spontánně nebo například na základě činnosti v partě přátel, a nemá jasně definovaný společný cíl. Neformální organizace se mohou utvářet i uvnitř organizací formálních. Příkladem může být situace, kdy se ve firmě setká několik sportovních nadšenců, kteří na základě společné záliby vytvoří fotbalový tým (Nakonečný, 2005, str. 13).

Za formální organizaci můžeme považovat také školu. Podobně jako jiné organizace se totiž vyznačuje cíli, pravidly, hierarchií svých členů, rolemi, stylem komunikace a způsobem koordinace aktivit (Grecmanová, 2008, str. 31). Proto bude v této diplomové práci využita i pedagogická literatura, která svými poznatky přispěje k tématu organizačního klimatu z jiné optiky.

Pojem organizace bývá občas zaměňován za pojem instituce. Ačkoliv mohou oba termíny v běžné řeči splývat, existují mezi nimi rozdíly. Instituce můžeme definovat jako „*dlouhodobě úspěšné, obecně používané způsoby chování a praktiky, které slouží k uspokojování lidských potřeb a přání.*“ (Urban, 2022, str. 166). Uplatňují se především při řešení opakovaně vyskytujících se situací a problémů – to znamená, že při volbě řešení nemusí aktér vymýšlet neustále nové postupy, ale může využít to, co je již ozkoušené a prověřené. Německý sociolog Gehlen chápe instituce jako protiklad pudového jednání. Pudová výbava člověka je oproti zvířatům nedostatečná, a proto vznikají instituce, které tento nedostatek kompenzují (Urban, 2022, str. 166). Příkladem tradičních institucí může být policie, školství, náboženství nebo soudnictví. Sociální organizace narozdíl od institucí tvoří konkrétní sociální útvary s personální základnou – jde o propojení určitých lidí za konkrétním cílem. Mezi tradiční organizace řadíme například školu, Policii ČR nebo Krajský soud v Ostravě. Shrneme-li tyto poznatky, instituce jsou způsobem, jakým lidé v dané kultuře dělají určitou věc, tj. způsobem řešení problémů, zatímco organizace lze chápat jako způsob, kterým je aktivita členů koordinována (Jandourek, 2012, str. 112; Urban, 2022, str. 166).

Jak již bylo uvedeno výše, organizace vznikají jako prostředek pro dosahování cílů. Cíle, které jsou zveřejňovány, nazýváme *manifestními* – jedná se o východiska, která existenci organizace ospravedlňují a vysvětlují. Pokud je na manifestní cíle kladen příliš velký důraz, může jít o snahu o obhájení legitimacy či prosazení se na organizačních trzích. Úspěšnost organizace bývá dle těchto východisek posuzována především okolím, které na základě plnění či neplnění viditelných cílů konstatuje, zda se organizaci daří nebo naopak nedaří. Proměna manifestních cílů bývá pomalejší a jejich statický charakter je tím pádem dlouhodobější. Jinak je tomu však u cílů *latentních* – skrytých, které se proměňují neustále na základě aktuální situace. Při dosahování těchto cílů se organizace uzavírá do sebe a na základě toho, zda bylo výsledků dosaženo, hodnotí úspěšnost organizace její samotní aktéři. V případě, že se organizaci dlouhodobě nedaří dosáhnout stanovených cílů nebo od jejich plnění upustí, dochází k jejímu zániku (Novotná, 2008, str. 32-35).

1.2 Prostředí a atmosféra

S pojmem prostředí je možné se setkat jak v přírodních, tak i společenských vědách. Lze jej chápat jako nejširší koncept, díky kterému se vymezují další termíny jako právě již zmiňované klima či atmosféra. Ačkoliv se jednotlivé definice prostředí v různých odborných encyklopediích, slovnících a učebnicích odlišují, jednu věc mají vždy společnou – jde o objektivní realitu, existující nezávisle na našem vědomí. Jinými slovy se jedná o určitý prostor zahrnující jevy a předměty, které nás obklopují a mají pro nás určitý význam a hodnotu (Kraus, 2008, 66). Grecmanová (2008) dodává, že tento soubor faktorů (bytostí, jevů, podmínek, činností, procesů) člověka v průběhu jeho života ať už záměrně či nezáměrně ovlivňuje, formuje a podílí se na jeho celkové spokojenosti. Jedinec si vlivy prostředí uvědomuje, prožívá je a následně také hodnotí (Grecmanová, 2008, str. 9).

Nyní si uvedme vybrané typologie prostředí, popisované v odborné literatuře (Lašek, 2001; Kraus, 2008; Armstrong, 1999), které nám umožní tomuto pojmu o něco lépe porozumět. Jedno z mnoha možných dělení nabízí Lašek (2001, str. 3), který prostředí rozděluje do tří skupin: *mikroprostředí*, *mezoprostředí* a *makroprostředí*. *Mikroprostředí* zahrnuje podněty s největší intenzitou, frekvencí a dobou trvání. Jedná se o skutečnosti, bytosti, věci atd., které jsou nám nejbližší a jichž jsme přímou součástí

(např. rodina, škola, zaměstnání). Jako *mezoprostředí* se označuje prostředí lokální, vymezující se místem bydliště, do něhož patří kultura, příroda či sociální vztahy. Posledním, nejširším okruhem prostoru, je *makroprostředí*, jenž je představováno společenskými podmínkami a vlivy, které hrají důležitou roli při formování osobnosti jedince. Oproti mikroprostředí mají však podněty působící v mezoprostředí a makroprostředí nižší intenzitu a frekvenci výskytu.

Podrobnější rozdělení představuje Kraus (2008), který dělí prostředí dle následujících kritérií:

- a) dle velikosti prostoru
 - makroprostředí (celá společnost)
 - regionální prostředí (širší sociální skupina uvnitř společnosti)
 - lokální prostředí (prostor spojený s bydlištěm)
 - mikroprostředí (prostor, kde jedinec pobývá)
- b) dle povahy realizované činnosti
 - pracovní (kancelář, školní třída)
 - obytné
 - rekreační (hřiště, park)
- c) dle podílu člověka na podobě prostředí
 - přirozené (bez zásahu člověka)
 - umělé (vytvořené člověkem)
- d) dle charakteru (obsahu prvků), kterými je prostředí tvořeno
 - přírodní (živá a neživá příroda)
 - společenské (tvůrci prostředí jsou lidé a mezilidské vztahy)
 - kulturní (tvořeno hmotnými i nehmotnými produkty lidských aktivit)
- e) dle povahy daného teritoria
 - venkovské
 - městské
 - velkoměstské
- f) dle frekvence, pestrosti a kvality působících podnětů
 - prostředí podnětově chudé, přesycené, optimální
 - prostředí podnětově jednostranné, mnohostranné
 - prostředí podnětově zdravé, závadné, deviační

(Kraus, 2008, str. 68-69)

Vzhledem k tématu diplomové práce považuji za vhodné nevěnovat se prostředí pouze obecně, ale zaměřit pozornost také na prostředí organizační. S jeho rozlišením přišel Armstrong (1999), který jej dělí na vnější a vnitřní. Ke každému typu následně přiřazuje faktory, které dané prostředí zahrnuje. Vnitřní organizační prostředí je formováno *sociálním systémem* (systémem organizace pracovních skupin a způsobem uskutečňované interakce), *technickým systémem* (způsobem organizace a provádění práce) a *využívanou technikou*. Vnější prostředí ovlivňuje organizaci *tlakem konkurence na národním a globálním trhu, ekonomickými a sociálními trendy, rozvojem technologií a vládními intervencemi*.

Dle Armstronga (1999) se vnější prostředí podrobuje neustálým změnám. V důsledku toho může mnohdy působit chaoticky a vyvolávat změny také v prostředí vnitřním (Armstrong, 1999, str. 51-52).

Jak již bylo zmíněno v úvodu kapitoly, prostředí bývá často milně ztotožňováno s termíny jako klima či atmosféra. Dozvěděli jsme se, že prostředí je chápáno jako nejširší koncept, který umožňuje oba tyto výrazy vymezit. Pojem atmosféra je oproti tomu využíván v nejužším smyslu. Od termínu klima se odlišuje především délkou svého trvání. Atmosféra je totiž situačně podmíněná, a tudíž působí pouze krátkodobě (Grecmanová, 2008, str. 9). Obdobně definuje pojem atmosféra Řezáč (1998), který jej spojuje s krátkodobým, situačním a proměnlivým ovzduším skupiny (Řezáč, 1998, str. 118).

1.3 Kultura organizace

Ačkoliv se pojem kultura organizace objevoval v odborné literatuře již v šedesátých letech a dříve, populárním středem zájmu se stal až na počátku osmdesátých let, kdy počty článků zabývajících se tímto tématem vzrostly z řádu jednotek na tisíce (Alvesson a Berg, 1990; Barley a kol. 1988). Jedním z důvodů rozšířeného zájmu byl tzv. japonský ekonomický zázrak neboli období, v němž japonská ekonomika zaznamenala obrovský růst. Tento fakt podnítil západní státy ke snaze zvyšovat podvědomí o fungování japonských firem a jejich efektivní manažerské techniky. Dalším podnětem, který dostal kulturu organizace do středu zájmu, bylo dle Schultze (1995), Parkera (2000) a dalších publikování prací hledajících cestu k dokonalosti a účinnosti řízení firem (např. Peters, Waterman, 1982; Deal, Kennedy, 1982). Hlavní poselství, s nímž autoři knih přišli, přimělo organizace

zaměřit se nejen na managerskou stránku a způsoby řízení organizace, ale také na kulturní kvality, které by každá úspěšná společnost měla mít (Schultz, 1995; Packer, 2000 in Lukášová, Nový a kol. 2004, str. 20).

Co se týče definice pojmu kultura organizace, Williams, Dobson a Walters, (1989) ji vnímají jako „*obecně sdílené a relativně stabilní názory, postoje a hodnoty, které existují v organizaci,*“ kdy „*kultura determinuje procesy rozhodování a řešení problémů v organizaci, ovlivňuje cíle, nástroje a způsoby jednání, je zdrojem motivace a demotivace, spokojenosti a nespokojenosti*“ (Williams, Dobson, Walters, 1989, dle Furnham a Gunter, 1993, str. 238 in Lukášová, Nový a kol., 2004, str. 21).

Schein (1992) vysvětluje organizační kulturu jako „*soubor společně sdílených představ, který si členové organizace osvojili ve snaze přizpůsobit se prostředí a vnitřně se stmelit.*“ Jelikož se tento soubor osvědčil, učí se mu všichni noví zaměstnanci – umožňuje jim správně chápat organizační skutečnosti a správně o těchto faktech přemýšlet (Schein, 1992, str. 12, cit. dle Bělohlávek, 1996, str. 108).

Zobecněním současného pojetí kultury lze tvrdit, že se jedná o soubor základních hodnot, norem chování, postojů a předpokladů sdílených v rámci organizace a projevujících se v chování a myšlení členů této organizace (Lukášová, Nový a kol. 2004, str. 22).

1.3.1 Kultura organizace versus klima organizace

Chápání pojmů *kultura organizace* a *klima organizace* se možná zdá být významově podobné. Dokazují to také někteří autoři (např. Armstrong, 2015), kteří ve svých odborných statích upozorňují na fakt, že může k záměně těchto pojmů docházet. Za synonyma bývají považována zejména proto, že mají některé znaky společné. V obou případech jde o relativně časově stabilní, dlouhodobější fenomény, které nejenže chování pracovníků v organizaci ovlivňují, ale jsou také následky tohoto chování. Mezi společné znaky můžeme zařadit také skutečnost, že nesouvisejí jen s organizací jako celkem, ale vztahují se i k subsystémům této organizace (Grecmanová, 2008, str. 27).

Kultura organizace však nachází své vědecké zakotvení v kulturní antropologii a jedná se o systém hodnot, mínění a akceptování, kde je procesům interakce přiřkládán větší význam než v případě klimatu organizace. Denison (1996, in Armstrong, 2015, str. 169) doplňuje, že „kultura“ je propojena s hlubokou strukturou organizace, která

je zakořeněna v hodnotách, domněnkách a přesvědčeních členů organizace. K lepšímu pochopení problému může přispět Armstrongovo (2015, str. 164) pojetí, kterým tvrdí, že „*kultura organizace zahrnuje hodnoty, normy, přesvědčení, postoje a předpoklady, které nemusí být nijak vyjádřené, ale rozhodně určují způsob chování lidí i způsob vykonávání práce.*“

Klima organizace je zájmem oboru psychologie a vztahuje se k vnímání a popisu aktuální reality v organizaci. Armstrong (2015, str. 169) dodává, že je nejsnazší propojit klima organizace s její kulturou tak, že je zkoumáno, jak lidé prožívají a chápou kulturu dané organizace. (Grecmanová, 2008; Armstrong, 2015)

Jednoduše by se tedy dalo říci, že se organizační kultura týká norem a hodnot dané organizace (firmy), zatímco organizační klima poukazuje na to, jak jsou tyto aspekty vnímány a prožívání jejími členy. Souvislosti mezi těmito pojmy tedy existují, jelikož se vzájemně ovlivňují. Organizační kultura je pracovníky prožívána, vnímána a odráží se v podobě organizačního klimatu.

1.3.2 Prvky kultury organizace

Organizační kulturu lze charakterizovat z hlediska *hodnot, norem, artefaktů a stylů vedení/řízení* (Cejthamr & Dědina, 2005). Jedná se o nejjednodušší strukturální jednotky, které tvoří základní stavební kameny celého kulturního systému.

Za hodnoty můžeme považovat to, čemu jedinec či skupina přikládají význam, co je pro ně důležité, co považují za správné a promítají se do toho, jak se členové organizace či organizace samotná rozhodují. Organizace má své nejdůležitější hodnoty zakotvené v etickém kodexu, který by měl být všem jejím členům dobře znám. Mezi organizační hodnoty řadíme například touhu „neustále se učit novým věcem“, „dbát na životní prostředí“ či „pečovat o spokojenost zákazníka“. V praxi však může dojít k nesouladu mezi hodnotami stanovenými a skutečně zastávanými. Stává se tomu tak v případě, kdy se zaměstnanci s hodnotami, deklarovanými vedením, neztotožňují, nebo také v situaci, kdy jsou základní hodnoty organizace pouhou aspirací. Uvedeme-li příklad, může se stát, že management neustále apeluje na spokojenost zákazníka jako nejdůležitější firemní hodnotu, avšak ve výsledku kalkuluje pouze finanční zisk. (Lukášová, Nový a kol., 2004, str. 23)

Normy lze charakterizovat jako nepsaná pravidla, návody pro to, jak se v organizaci chovat. Pravidla se týkají jak pracovních činností (rychlosti, kvality práce,

způsobu jednání s klienty), skupinové komunikace (firemního jazyku) nebo také dresscodu. Oproti organizačním hodnotám nejsou normy ovšem nikde písemně zaznamenány – kdyby byly, nejednalo by se již o normy, nýbrž o postupy. Lidé si je předávají buď ústně nebo jsou vyjadřovány samotným chováním. Jejich dodržování je důležité – odmítá-li jedinec respektovat stanovené normy, ostatní členové skupiny jeho jednání „trestají“ chladným a odmítavým přístupem či omezením vzájemného kontaktu. Oproti tomu jsou ti, kteří normy dodržují, „odměňováni“ přátelským a vstřícným chováním. (Armstrong, 2015, str. 166; Lukášová, Nový a kol., 2004, str. 24)

Základní pilíř organizační kultury tvoří také tzv. *artefakty*. Dle Dědiny a Cajthamra (2005, str. 265) se jedná o nejvíce viditelnou úroveň kultury, tvořenou fyzickým a sociálním prostředím, které zahrnuje pracovní prostor a jeho uspořádání, technologické vybavení, mluvený a psaný jazyk či typické chování členů skupiny. Artefakty můžeme dělit na materiální a nemateriální. Mezi materiální čili hmatatelné či viditelné, řadíme například architekturu budov, firemní logo nebo pracovní oděv. Za nemateriální artefakty je považován jazyk, ceremoniály, zvyk (ManagementMania, 2016).

Nedílnou součástí kultury organizace je *styl řízení* (Armstrong, 2015). Jedná se o přístup využívaný vedoucími pracovníky při jednání s lidmi. Manažeři mohou uplatňovat následující styly vedení:

- Charismatický – necharismatický.
- Autokratický – demokratický.
- Kontrolující – podporující.
- Transakční – transformační.

Armstrong (2015, str. 166) upozorňuje na to, že většina vedoucích pracovníků využívá řídicí styl nacházející se někde mezi těmito extrémy. Manažeři mohou styl řízení měnit dle vlastního uvážení či aktuální situace nebo využívat stále stejný způsob, bez ohledu na okolnosti. Každá forma řízení je však ovlivňována kulturou organizace a reflektuje všeobecně prosazované normy manažerského chování. Na styly vedení bude zaměřena pozornost v kapitole 2.2.

1.4 Klima organizace

Následující kapitola bude věnována ústřednímu pojmu diplomové práce, a to *organizačnímu klimatu*. Podobně jako prostředí či organizační kultura nemá ani klima organizace jen jedno pojetí, různí autoři je vnímají s většími či menšími odlišnostmi. Grecmanová (2008, str. 9) chápe tento pojem jako „*psychosociální fenomén, který vzniká odrazem objektivní reality (prostředí) v subjektivním vnímání, prožívání a hodnocení jeho posuzovatelů*“. Klima nevzniká samo, ale je vytvářeno. Dle Grecmanové (2008, str. 9) je klima „*kvalitou, která z prostředí vyplývá*“. Podobnou definici můžeme najít v knize Cejthamra a Dědiny (2005), kteří vysvětlují klima jako relativně trvalou hodnotu vnitřního prostředí, kterou zaměstnanci vnímají a jejich chování je tím ovlivňováno.

Harrison a Shirom (1999, str. 263 in Armstrong, 2015, str. 169) propojili organizační klima s tím, jak „*členové organizace vnímají některé její aspekty, například rozhodování, vedení nebo normy týkající se práce*“. Dále je možné představit definici Ivanceviche a kol. (2008, str. 528), kteří vymezují klima jako „*zaměstnanci přímo nebo nepřímo vnímaný soubor vlastností pracovního prostředí, o nichž se předpokládá, že jsou hlavní silou, která ovlivňuje chování zaměstnanců*“. Podobně popisují organizační klima také Conrad a Sydow (1984), a to jako „*výsledek procesů vnímání a poznávání organizačních proměnných*“ (Conrad a Sydow, 1984, cit dle Grecmanová, 2008, str. 17).

Pro Lukášovou, Nového a kol. (2004, str. 155) je klima organizace „*převládající atmosféra v organizaci, nahlížená z pohledu pracovníků, vztahující se k míře spolupráce a přátelskosti, vzájemné důvěry, podpory apod. a ovlivňující chování a motivovanost pracovníků organizace*“. V případě zmiňované definice je ovšem potřeba pozastavit se nad výrazem atmosféra, který je v této charakteristice obsažen. Jak již bylo popsáno v předchozí kapitole, klima a atmosféra nejsou stejné fenomény, a proto je nelze zaměňovat.

Ačkoliv je možné najít v odborné literatuře (Cejthamr & Dědina, 2005; Grecmanová, 2008; Armstrong, 2015) velké množství nejrůznějších definic a pojetí klimatu, v základní myšlence se jejich obsahy ve většině případů shodují. Organizační klima lze chápat jako subjektivní vnímání, prožívání (pocity) členů organizace, objektivní reality firmy vyjádřené deskriptivně.

1.4.1 Druhy klimatu organizace

Základní dělení organizačního klimatu představuje Grecmanová (2018), která rozlišuje klima:

- Pozitivní či negativní.
- Příznivé (žádoucí) či nepříznivé (nežádoucí).

Spilková (2003, str. 345) umožňuje lepší pochopení výše uvedených typů proto, že ke každému typu klimatu přiřazuje klíčová slova, jimiž je možné jej charakterizovat. Pozitivní klima spojuje s výrazy: důvěra, bezpečí, jistota, respekt, úcta, spolupráce, řád, pracovitost. Negativní klima mohou vystihovat pojmy: strach, nervozita, nepřejícnost, napětí, pasivita, nuda, ponižování, lenost.

Další možné dělení představují Halpin a Croft (1963), kteří rozlišovali klima:

- Otevřené.
- Uzavřené.

Pro otevřené klima je typická důvěra a angažovanost členů organizace. Mezi pracovníky dochází k vzájemné spolupráci a jsou zde vyváženy jak povinnosti, tak sociální potřeby lidí. Uzavřené klima je charakteristické nízkou motivovaností k pracovnímu výkonu. Vedoucí řídí své zaměstnance spíše formálně s minimální snahou pochopit a vyslyšet jejich potřeby a názory (Halpin a Croft, 1963, cit. dle Lašek, 2001, str. 119).

Klima lze dle Edera (1996) rozlišit i na základě hlediska vnímání na:

- Individuální (psychologické).
- Agregované.
- Kolektivní.

Individuální klima je výsledkem vnímání prostředí uvnitř organizace člověkem samotným. Percepce může ale být z velké části ovlivněna zkušenostmi a vlastnostmi jedince. Vypovídá tedy spíše o pracovníkovi samotném než o objektivních znacích firmy. Agregované klima se týká průměrného vnímání klimatu členů určité organizační jednotky. Kolektivní klima podává obraz o vnímání prostředí celou skupinou, kdy díky komunikaci mezi jejími členy může docházet k vytvoření podobného pohledu na realitu (Eder, 1996, in Grecmanová, 2008, str. 21).

Dalšími typy klimatu jsou *reálné (vládnoucí) klima* – takové klima, které v organizaci skutečně je, a *žádoucí (ideální) klima* – klima, které by v organizaci mělo být, např. zaměstnanci by ho takové chtěli. Toto rozdělení představili J. A. Langdale (1974) aj. G. Howe, 1977 (in Grecmanová, 2008, str. 20).

Klima je také možné členit dle stylu vedení na:

- orientované na moc,
- orientované na interakci,
- orientované na výkon.

V organizaci, pro níž je typické klima orientované na moc, se setkáváme s přísně autoritativním stylem řízení, typickým například pro armádu. Organizace, vyznačující se klimatem orientovaným na interakci, jsou charakteristické mírně neformálním stylem řízení. Příkladem takové organizace může být výzkumné oddělení. Pro poslední z uvedených typů klimatu, klima orientované na výkon, je typická spoluúčast a relativní autonomie pracovníků (Nakonečný, 2005, str. 109).

Jak je z uvedených rozdělení patrné, klima je možné kategorizovat dle nejrůznějších kritérií. Lze jej dělit podle míry otevřenosti, dle hlediska vnímání či na základě stylu vedení. Pro účely diplomové práce bude pozornost věnována základnímu rozdělení na klima pozitivní a negativní, které bude sloužit jako teoretické východisko pro empirickou část, v níž bude klima vybrané organizace zkoumáno.

1.4.2 Pozitivní klima

Cejthamr s Dědinou (2005, s. 269) tvrdí, že důležitou podmínkou pro dosahování požadovaného výkonu pracovníky, je příznivé klima. Každá organizace by se proto měla snažit vytvořit takové pracovní prostředí, které vznik pozitivního klimatu umožní.

Tímto tématem se zabýval například Adeoye (2011, str. 42), který tvrdí, že pro zdravé organizační klima jsou typické tyto znaky:

- Integrace organizačních cílů a cílů jednotlivce.
- Rozpoznávání potřeb jednotlivce.
- Spravedlivý systém odměňování.
- Zájem o kvalitu pracovního života a o podobu pracovních míst.

- Volení vhodného stylu vedení na základě aktuální situace ve firmě.

Cejthamr a Dědina (2005, str. 269) tento seznam doplňují o další charakteristické znaky, které jsou zárukou vzniku pozitivního klimatu. Jedním z nich je možnost podílet se na rozhodování, která by měla být v demokraticky fungující organizaci do určité míry umožněna všem pracovníkům. Zaměstnanci mohou dění ve firmě ovlivňovat například předkládáním svých návrhů na zlepšení současné situace či formou otevřených diskusí o problémech. Díky možnosti vyjádřit svůj vlastní názor mohou získat pocit důležitosti a cítit se tak platnými a ceněnými členy organizace. Autoři upozorňují také na důležitost propojení organizačních cílů s cíli jednotlivců, na základě čehož je pracovníkům umožněno se s jejich organizací lépe identifikovat a ztotožnit se s její vizí a hodnotami. Další znak zdravého prostředí spočívá v tom, že vztahy mezi členy by měly být založeny na důvěře, uznání a vzájemné podpoře. Každý jedinec by měl mít také možnost nejen kariérního postupu, ale i osobního rozvoje. Jedním z posledních klíčových faktorů pro vytvoření pozitivního klimatu je způsob řízení a přístup managementu. Vedení by mělo respektovat potřeby každého jedince, vnímat jejich očekávání a chápat individuální rozdíly a vlastnosti pracovníků.

Shrňme-li nejdůležitější fakta, která se vyskytovala v obou z výše uvedených seznamech, za klíčové znaky podílející se na utváření pozitivního klimatu, můžeme považovat tyto:

- Propojení cílů organizace s cíli jedince.
- Rovný a spravedlivý systém odměňování.
- Zájem vedoucích pracovníků o kvalitu pracovních podmínek.
- Vzájemná důvěra, spolupráce a podpora.
- Otevřená komunikace, možnost podílet se na rozhodování.

Ačkoliv klima panující v organizaci nemůže přímo zaručit její úspěšnost, výrazně se podílí na tom, jak firmu vnímají její zaměstnanci, jejichž výkon je pro dosažení stanovených cílů klíčový. Proto by mělo být v zájmu každé organizace vytvářet takové pracovní prostředí, kde bude převládat pocit jistoty, důvěry a přátelství. Prostředí, v němž bude umožněno všem členům otevřeně komunikovat o problémech a přicházet s vlastními názory a návrhy pro zlepšení. Prostředí, ve kterém nebude brán ohled pouze na cíle firmy, ale také na potřeby a cíle jednotlivců. A v neposlední řadě takové prostředí, kde se pracovníci budou cítit svobodně a bezpečně.

2 Činitelé ovlivňující klima organizace

Cílem diplomové práce je kromě charakteristiky typu klimatu vybrané organizace také identifikace činitelů, kteří toto klima nejvíce ovlivňují. Z tohoto důvodu se následující kapitoly budou zabývat právě tímto tématem. V odborné literatuře se v souvislosti s klimatem organizace setkáváme s pojmy „činitel“ (Světlík, 1996) či „faktor“ (Grecmanová, 2008). Autoři pro vymezení toho, co klima utváří, používají různá označení. V našem případě je možné považovat oba termíny za synonyma.

Faktorů, ovlivňujících vnímání klimatu, existuje celá řada, a proto budou v následujících kapitolách podrobněji charakterizovány jen tři nejdůležitější – tj. ty, které se v odborné literatuře (Adeoye, Kolawole, Elegunde & Jongbo, 2011; Cejthamr & Dědina, 2010; Světlík, 1996) objevovaly nejčastěji: *management a styly vedení*, *organizační struktura* a *mezilidské vztahy*. Nejdříve si stručně uvedme, co o činitelech ovlivňujících člena organizace při posuzování a vnímání klimatu, tvrdí jednotliví autoři.

Faktory, působící na organizační klima, se snažili identifikovat Jones a Lawrence (in Adeoye, Kolawole, Elegunde & Jongbo, 2011), kteří je rozdělili do pěti hlavních kategorií:

- Organizační kontext.
- Organizační struktura.
- Proces.
- Fyzické prostředí.
- Systémové hodnoty a normy.

Organizační kontext můžeme chápat jako filozofii managementu – politiku firmy odrážející se v pravidlech, hodnotách, postupech, zásadách či způsobech řízení lidských zdrojů. Ztotožnění se a přijetí této filozofie členy organizace je klíčové pro vytvoření zdravého a pozitivního klimatu. Příznivé klima totiž může vzniknout pouze tehdy, kdy praktikované manažerské techniky, cíle a aspirace zaměstnanců odpovídají celkové ideji organizace. Dle autorů je právě tento faktor tím nejvlivnějším.

Organizační struktura představuje rámec, vymezující formální vztahy, pravomoci a funkční odpovědnost. Určuje vztahy nadřízenosti a podřízenosti, ujasňuje, kdo je zodpovědný za řízení organizace a kdo má nad kým kontrolu.

Důležitými *procesy*, které musejí v organizaci správně fungovat, jsou například komunikace, vedení lidí, motivace či rozhodování. Management by při jednání s podřízenými měl vždy myslet na důsledky svého rozhodování, které mohou vnímání organizačního klimatu rovněž ovlivnit.

Do kategorie *fyzické prostředí* se řadí vnější podmínky prostředí, velikost a umístění budovy, počasí nebo také všechny hmatatelné předměty obklopující zaměstnance při práci. Vlivným nehmatatelným faktorem může být zejména hluk, ovlivňující nejen klima, ale také pracovní výkon.

Systém hodnot a norem je znak charakterizující každou organizaci. Firma pomocí nich vyjadřuje nejen to, co je pro ni důležité a přijatelné, ale také naznačuje, za jakých okolností může být pracovník odměněn či potrestán (Adeoye, Kolawole, Elegunde & Jongbo, 2011, s. 39-41).

Podobně na rozhodující činitele nahlíží Nakonečný (2005), pro nějž je při posuzování klimatu důležitý nejen hodnotový systém těch, kteří rozhodují, ale také současná hospodářská situace organizace, její účel a společenská akceptabilita či stáří organizace (Nakonečný, 2005, str. 108).

Cejthamr a Dědina (2010) zase zmiňují, že pro příznivé hodnocení organizačního klimatu je důležitá organizační struktura, chování managementu a styl řízení, který odpovídá konkrétním pracovním situacím, identifikace s firemními hodnotami a normami, a především také mezilidské vztahy, vyznačující se vzájemnou důvěrou, uznáním a respektem (Cejthamr & Dědina, 2010, str. 162).

Faktorům ovlivňujícími klima organizace se věnuje také Grecmanová (2008, str. 16), která je rozděluje do dvou skupin – na faktory subjektivní a objektivní. Subjektivním faktorem je samotné lidské vnímání. Člověk, jakožto aktivní bytost, totiž neustále poznává a vnímá svět kolem sebe, přemýšlí, zpracovává získané informace a propojuje je se svým současným stavem vědění. Mezi objektivní faktory můžeme zařadit cíle organizace, její strategie, strukturu, členy organizace a také mnoho dalších faktorů (Grecmanová, 2008, str. 18).

K činitelům působícím na vnímání klimatu se vyjadřuje i Světlík (1996, str. 112), avšak z trochu jiné perspektivy – zabývá se totiž klimatem školy. Jak už jsme ale zjistili v kapitole 1.1, i školu můžeme považovat za organizaci. Vyznačuje se specifickými cíli, pravidly, hierarchií členů, rolmi, stylem komunikace apod., zkrátka znaky, které jsou pro každou organizaci charakteristické, a proto věřím, že nebude zcestné, když Světlíkovy poznatky zmíním. Za rozhodující faktory vytvářející

a ovlivňující klima organizace lze považovat její kulturu, kvalitu managementu a systém mezilidských vztahů (Světlík, 1996, str. 12).

Jak je zřejmé z výše uvedeného výčtu, činitelů ovlivňujících klima organizace je velké množství. Každý autor na ně nahlíží jinak, a proto je těžké určit, které z nich sehrávají při tvorbě klimatu nejdůležitější roli. V následujících kapitolách se proto zaměřím jen na *management a styly řízení, organizační strukturu a mezilidské vztahy* – tedy na ty faktory, které se v odborné literatuře (Adeoye, Kolawole, Elegunde & Jongbo, 2011; Cejthamr & Dědina, 2010; Světlík, 1996) vyskytovaly nejčastěji, a které i ze svého subjektivního pohledu považuji za jedny z nejdůležitějších.

2.1 Management

Překladu anglického výrazu „management“ asi nejvíce odpovídá pojem „řízení“. Sloveso „manage“ totiž překládáme jako ovládat, řídit nebo vést. Armstrong (2015) však upozorňuje na fakt, že mezi pojmy vedení a řízení musíme v oblasti managementu rozlišovat. Umění vést zahrnuje schopnost inspirovat ostatní, vysvětlit druhým, co je potřeba udělat a proč, přesvědčit ostatní, aby se chovali určitým způsobem, a především také schopnost pochopit, že vedoucí nedosahuje úspěchů sám, ale prostřednictvím lidí, na které působí. Vedení tedy můžeme chápat jako *„ovlivňování ostatních takovým způsobem, aby jednali v souladu s dosažením určitého cíle, kterého by nemuseli dosáhnout tak ochotně, kdyby to záleželo jen na nich.“* (Dixon, 1994, str. 214, cit. dle Armstrong, 2015, str. 378). Řízení lze oproti tomu definovat jako rozhodování o tom, co je potřeba udělat a následně to zabezpečit za pomoci efektivního využívání zdrojů. Manažeři by měli disponovat schopností rozvíjet lidi, řídit pracovníky a jejich výkon, spolupracovat s ostatními – tj. být členem týmu, a také budovat vztahy mezi interními a externími zákazníky. Na základě uvedených charakteristik správného manažera je patrné, že vedení je součástí řízení. Birkinshaw (2010, str. 23) shrnuje rozdíl mezi pojmy vedení a řízení takto: *„Vedení je proces sociálního ovlivňování a týká se rysů, stylů a projevů jednotlivců, které způsobují, že je ostatní následují,“* zatímco řízení je *„akt spojování lidí za účelem dosažení vytyčených cílů.“* (Birkinshaw, 2010, str. 23 cit. dle Armstrong, 2015, str. 379).

Pojem management však může mít více významů – obvykle bývají definice rozdělovány zhruba do čtyř kategorií. Výraz management může označovat:

- *proces řízení,*
- *skupinu vedoucích pracovníků – manažerů,*
- *vědní a studijní obor opírající se o praktické zkušenosti,*
- *specifické funkce vykonávané vedoucími pracovníky.*

K první skupině, vyzdvihující úlohu **řízení lidí**, můžeme zařadit definici Vebera (2002), který charakterizuje management jako „*soubor názorů, zkušeností, doporučení, přístupů a metod, které vedoucí pracovníci (manažeři) užívají ke zvládnutí specifických činností (manažerských funkcí), jež jsou nezbytné k dosažení podnikových záměrů.*“ (Veber, 2002, cit. dle Cimbálníková, 2009, str. 10). Podobně vysvětlují pojem management Donelly, Gibson a Ivancevich (1997). Chápu jej jako „*proces koordinování činností skupiny pracovníků, realizovaný jednotlivcem nebo skupinou lidí za účelem dosažení určitých výsledků.*“ (in Cimbálníková, 2009, str. 10).

Pojem management může označovat také **skupinu pracovníků – manažerů**. Manažer je zejména profese, jejíž zastávce zodpovídá za dosahování cílů jemu svěřených organizačních jednotek (útvárů, kolektivů), včetně aktivní účasti na jejich tvorbě a zajištění (Vodáček, Vodáčková, 2001, str. 18). Jedná se o člověka, který řídí organizaci jménem a v zájmu jednoho či více vlastníků organizace. Manažer tedy udává organizaci směr, promýšlí její poslání, určuje cíle a organizuje členy organizace tak, aby bylo dosahováno očekávaných výsledků. (Drucker, 2006; ManagementMania, 2016)

Do třetí skupiny, preferující **vědní a studijní obor**, lze zařadit definici Robinse, který management popisuje jako „*oblast studia, která se věnuje stanovení postupů, jak co nejlépe dosáhnout cíle organizace*“ (Robins, cit. dle Vodáček, Vodáčková, 2001, str. 16).

Na pojem management je možné nahlížet také jako na **specifické funkce vykonávané vedoucími pracovníky**. Mezi základní manažerské funkce řadíme proces:

- **Plánování** – zahrnuje stanovení cílů, volbu činností a prostředků vhodných k jejich dosažení.
- **Organizování** – zřízení organizační struktury (přiřazení rolí a úkolů členům organizace).

- **Vedení** – proces motivování a ovlivňování lidí takovým způsobem, aby přispívali k dosažení stanovených cílů.
- **Kontrolování** – srovnávání dosažených a plánovaných cílů.

(Cimbálníková, 2009, str. 11)

Management je dle výše uvedených informací bezpochyby jedním z velmi důležitých činitelů, podílejících se na správném fungování organizace a dosahování podnikových cílů. V empirické části diplomové práce bude prostřednictvím dotazníkového šetření zjišťováno, jak vnímají management organizace její zaměstnanci, jak vedoucí pracovník přistupuje ke svým podřízeným, zda dokáže vyslechnout jejich nápady a doporučení, nebo také jak často jejich práci kontroluje.

2.2 Styly vedení

Styl vedení můžeme chápat jako typický způsob chování, jakým management ovlivňuje a motivuje svoje spolupracovníky (podřízené) při pracovních činnostech a při plnění zadaných úkolů (Tureckiová, 2004, str. 77). Dle Cejthamra a Dědiny (2010, str. 112) se manažeři již nemohou spoléhat pouze na svou pozici v organizační struktuře jakožto na základní prostředek opravňující je k výkonu vedoucí funkce. Mají-li zaměstnanci dosahovat co nejlepších výsledků, je nezbytné podporovat jejich morálku, angažovanost a ochotu pracovat. Od 50. let 20. století proto vzniklo hned několik modelů a teorií popisujících manažerské chování. (Tureckiová, 2004, str. 77)

Dle klasické teorie rozlišujeme tři hlavní styly vedení – *autoritativní*, *demokratický* a *liberální* styl. Základním kritériem dělení je využívání či nevyužívání formální autority manažera a také to, do jaké míry se na důležitých rozhodnutích podílejí ostatní členové kolektivu. (Tureckiová, 2004, str. 77)

V případě *autoritativního stylu vedení* má manažer veškerou moc pouze ve svých rukách – sám se rozhoduje, sám rozděljuje úkoly a sám také kontroluje, zda bylo dosaženo cílů. Podřízení pracovníci jsou motivováni především silou svého nadřízeného, který jim zadává příkazy a oni je musejí plnit bez možnosti projevit vlastní iniciativu a seberealizovat se

Demokratický styl vedení se naopak vyznačuje dvousměrnou komunikací. Díky tomu, že manažer zadává úkoly ve spolupráci se svými podřízenými, může každý člen

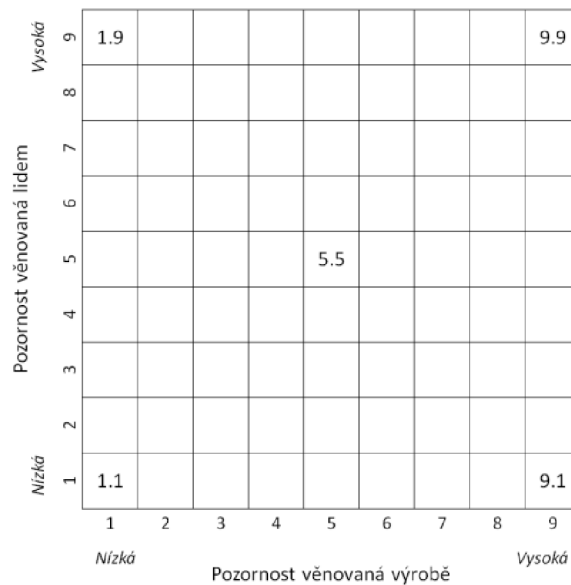
skupiny projevit svůj názor, být iniciativní a cítit se tak více motivovaný. Koordinace práce a kontrola plnění svěřených úkolů probíhá ze strany manažera spíše neformálně.

Styl liberální, označovaný také jako *laissez-faire*, je charakteristický především velkou volností – pracovníci se totiž mohou sami rozhodnout, jaký způsob práce jim nejvíce vyhovuje a následně svou činnost sami řídí a kontrolují. Manažer v tomto případě zastává roli podporovatele, který své spolupracovníky informuje o důležitých věcech, pomáhá jim odstraňovat překážky a zprostředkovává komunikaci. Výhoda tohoto stylu vedení je bezesporu v možnosti sebezvoje a seberealizace každého člena skupiny. Efekt však může být i opačný. V kolektivu, který nad sebou potřebuje mít pevnou ruku, může dojít k dezorganizaci způsobené absencí manažera, který by celou práci řídil a určoval směr, jakým se má skupina vydat. (Mikuláščík, 2007, str. 195)

V 80. letech 20. století vytvořili Robert Blake a Jane S. Moutonová teorii manažerské mřížky, do níž promítli výsledky svých výzkumů. Tato teorie je založena na rozlišení pěti základních stylů řízení, označených nejen slovně, ale také dle svého umístění. Dvourozměrný graf, mající skutečně podobu mřížky, umožňuje srovnání manažerských stylů dle dvou veličin:

- *Orientace na lidi/zájem o zaměstnance* – míra zájmu o podřízené a kolegy, jejich potřeby a očekávání. Nachází se na vertikální ose.
- *Orientace na úkol/zájem o výrobu* – důraz, který je kladen na plnění úkolů, dosahování výsledků a zisku. Nachází se na horizontální ose.

Obě osy jsou rozdělené na devět částí, které reflektují to, do jaké míry se vedoucí pracovník zajímá o své podřízené či o výrobu – základní manažerské styly ukazují čtyři rohy a střed mřížky.



Obr. 1 Manažerská mřížka (Zdroj: ManagementMania, 2016)

- Hodnocení 1.1 – volný průběh (liberální styl)
- Hodnocení 9.1 – autoritativní přístup
- Hodnocení 1.9 – „vedení zájmového klubu“
- Hodnocení 5.5 – kompromisní řízení
- Hodnocení 9.9 – týmový přístup

Vedoucí pracovníci s hodnocením 1.1 se vyznačují minimální angažovaností. Příliš se nezajímají ani o lidi ani o výsledek. Cíl není jasně vytyčený a nejsou rozděleny ani role či úkoly, tudíž vše probíhá tak nějak automaticky.

Hodnocení 9.1 přísluší autoritativním manažerům, kteří kladou důraz především na výkon a své podřízené považují pouze za výrobní prostředky. Veškerou moc mají vedoucí ve svých rukou, komunikace probíhá shora formou příkazů a dodržování stanovených cílů je zde přísně kontrolováno.

Styl vedení nacházející se na pozici 1.9 můžeme označit jako „vedení zájmového klubu“. Manažeři upřednostňující tento styl bývají ohleduplní a pozorní k potřebám svých podřízených a kladou důraz především na vytváření a udržení pozitivních mezilidských vztahů. Výsledky a pracovní tempo není v tomto případě tak důležité, jako pozitivní atmosféra a spokojenost zaměstnanců.

Management s hodnocením 5.5 kolísá mezi zájmem o zaměstnance a zájmem o výrobu. Na jednu stranu se snaží nevyvolávat konflikty, ale na stranu druhou usiluje o udržení určité pracovní morálky. Nutnost plnit stanovené cíle je v případě tohoto

stylu vedení vyvažována zajištěním takových vztahů, které nebudou pracovní výkon narušovat.

Hodnocení 9.9 udělujeme manažerům zastávajícím týmový styl vedení – tj. styl kdy je velký důraz kladen jak na zaměstnance, tak na výkon. Obojího je dosahováno velkou angažovaností pracovníků a vytvořením společného zájmu o organizační cíle. Všichni členové podniku jsou totiž zahrnuti do diskuzí o problémech, mají možnost představit své nápady a získávají určitou volnost v jednání, což se následně může projevit ve vyšší motivovanosti a větší ochotě vynaložit potřebné úsilí pro dosažení cíle. (Cejthamr & Dědina, 2005; Cimbálníková 2009; Tureckiová, 2004)

Další rozdělení, týkající se různých stylů vedení, nabízí Belbin (1997), který rozlišuje vedoucího *sólového* a *týmového*.

Sólový vedoucí se vyznačuje především absolutistickým stylem řízení. Ke svým svěřencům přistupuje direktivně, stanovuje specifické cíle a očekává loajalitu ostatních členů kolektivu, kteří jej mají následovat a poslušně plnit svěřené úkoly. V krizových situacích mohou být sóloví vedoucí velice přínosní, jelikož se dokážou rychle a pohotově rozhodovat. Pokud ale selžou, většinou se nevyhnou odvolání z funkce. *Týmový vedoucí* se oproti sólového direktivnímu způsobu řízení vyhýbá. Svým podřízeným projevuje respekt, důvěřuje jim a snaží se identifikovat jejich schopnosti a silné stránky. (Cejthamr & Dědina, 2010, str. 113)

Na základě zmíněných informací je patrné, že management sehrává důležitou roli při správném fungování organizace především díky tomu, že se výrazně podílí na dosahování stanovených cílů. Zapomenout však nemůžeme ani na zbylé členy organizace. Jen díky vhodnému stylu vedení, organizování práce a motivování těchto pracovníků můžeme zaručit, že bude organizace fungovat tak, jak má. Vedoucí pracovníci by totiž bez svých podřízených dosáhli vytyčených cílů jen stěží. Nejsou-li však zaměstnanci spokojeni s managementem a uplatňovaným způsobem vedení, jejich negativní postoj se podepisuje nejen na pracovním výkonu, ale také na vnímání organizačního klimatu. Obecně je za nejvhodnější považován demokratický styl vedení, zatímco autoritativní styl je žádaný nejméně. Jelikož je management jedním z činitelů, kteří dle odborné literatury (Cejthamr & Dědina, 2010; Světlík, 1996) organizační klima výrazným způsobem ovlivňují, bude se empirická část diplomové práce zabývat tím, jak vnímají management a s ním související styl vedení zaměstnanci vybrané organizace a zda jej i oni považují za důležitého činitele, utvářejícího organizační klima.

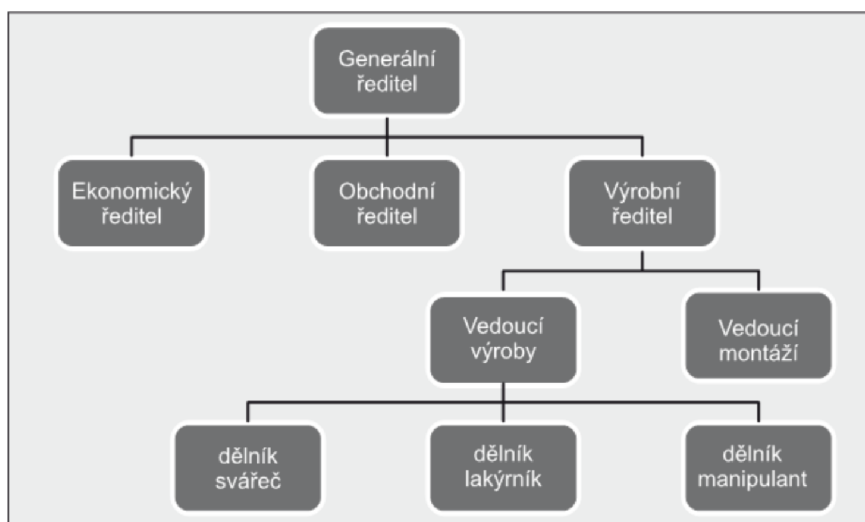
2.3 Organizační struktura

Mezi činitele působící na vnímání klimatu organizace řadíme organizační strukturu. Je důležitá především kvůli tomu, že ovlivňuje nejen chování samotné organizace, ale i chování jejích členů. Jedná se o rámec, vymezující formální vztahy (firemní hierarchii), pravomoci a rozdělení odpovědností za řízení, čímž je umožněno zajistit podniku efektivitu, sledovat aktivity organizace a koordinovat činnosti pracovních skupin. Organizační struktura bývá ve zjednodušené podobě graficky znázorněna prostřednictvím organizačních schémat, která sice definují pracovní místa a pracovní činnosti, nicméně z nich už nevyčteme, jak podniky ve skutečnosti fungují a k jakým procesům v nich dochází.

Jelikož jsou všechny organizace jedinečné, každou z nich by mělo vystihovat také specifické uspořádání. Proto se v praxi setkáváme s různými druhy organizačních struktur (Bělohlávek, 1996; Kociánová, 2012; Mládková, 2005).

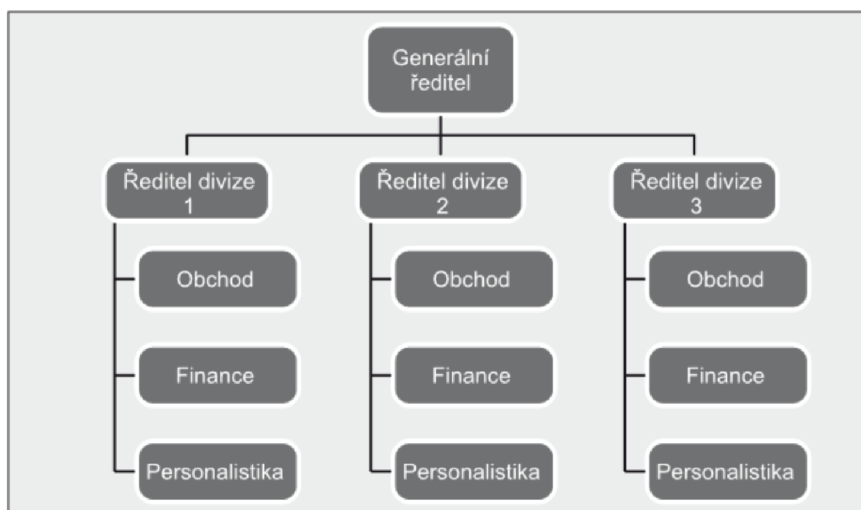
Ve firmách, podnicích a jiných organizacích se nejčastěji setkáváme se třemi základními typy, organizační struktury:

- Funkcionální.
- Divizionální.
- Maticová.



Obr. 2 **Funkcionální organizační struktura** (Zdroj: Pilařová, 2016, str. 61)

V případě *funkcionální organizační struktury* je hlavním kritériem pro rozdělení pracovníků do organizačních jednotek podobnost úkolů, dovedností nebo aktivit. Právo rozhodovat je zde jasně vymezená a probíhá po linii nadřízený – podřízený. Příkladem může být skupina dělníků, která dostává příkazy od svého mistra, mistr je kontrolován vedoucím výroby a ten je zase podřízen samotnému řediteli. Přehlednost a jasné vymezení vztahů je bezpochybně výhodou tohoto typu organizační struktury. Nevýhodu však můžeme spatřovat v nepružnosti, zapříčiněnou centralizovaným rozhodováním a izolovaností útvarů, což může být zdrojem konfliktů a také může mít vliv na nedostatečnou ochotu útvarů vzájemně spolupracovat (Bělohlávek, 1996; Pilařová, 2016).



Obr. 3 Divizionální organizační struktura (Zdroj: Pilařová, 2016, str. 61)

Podniky vyznačující se *divizionálním uspořádáním* jsou strukturovány do samostatných divizí s autonomní organizační strukturou. Divize jsou členěné na základě druhu produktů nebo služeb (oblečení, potraviny, kosmetika, domácí potřeby), dle typů zákazníků (právnícké/fyzické osoby, studenti, turisté) nebo dle geografického umístění (západní Evropa, Brno, Olomouc). Oproti funkcionální struktuře je výhodou struktury divizionální její pružnost. Mezi nevýhody můžeme zařadit vysoké náklady na podpůrné pracovní pozice a častou nespůlprací mezi divizemi (Bělohlávek, 1996; Pilařová, 2016).

Generální ředitel			
Odborný vedoucí Projektový vedoucí	Obchodní ředitel	Výrobní ředitel	Ekonomický ředitel
Vedoucí projektu 1	2	3	1
Vedoucí projektu 2	5	2	1
Vedoucí projektu 3	1	6	3

Obr. 4 *Maticová organizační struktura* (Zdroj: Pilařová, 2016, str. 62)

Spojením prvků typických pro funkcionální strukturu a projektové řízení vzniká *maticová organizační struktura*. Ta se vyznačuje tím, že jsou zaměstnanci podřízeni hned dvěma nadřízeným, a proto musí plnit úkoly, které jim byly zadány nejen jejich odborným vedoucím, ale také vedoucím projektového týmu. Díky této provázanosti dochází ke spolupráci mezi celou firmou. Problémem však může být nedostatečné zajištění lidských zdrojů, k němuž dochází v případě, kdy nejsou jasně vymezené pravomoci a odpovědnosti mezi odbornými vedoucími a vedoucími projektových týmů (Pilařová, 2016).

Další dělení nabízejí Cejthamr a Dědina (2005, str. 188), kteří vymezují charakteristické rysy, podle kterých je možné organizační struktury klasifikovat. Těmito charakteristikami jsou:

- *uplatňování rozhodovací pravomoci mezi organizačními jednotkami struktury,*
- *sdužování činností, tvořící hlavní obsahovou náplň organizačních jednotek,*
- *míra centralizace,*
- *členitost,*
- *strmost a plochost organizační struktury,*
- *časové trvání (dočasné x stabilní).*

Dle prvního uvedeného kritéria, uplatňování rozhodovací pravomoci, pak autoři rozlišují organizační struktury *liniové, štábní a kombinované (liniově-štábní, projektové, maticové apod.).*

Liniová organizační struktura se vyznačuje přímou (příkazovací) pravomocí, přičemž nejvyšší odpovědnost a pravomoc mají linioví vedoucí. Jedná se o první typ organizační struktury, typický zejména pro menší podniky, zaměstnávající méně než 50 pracovníků. Existuje zde jen jeden řídicí stupeň, zastávaný nejčastěji samotným vlastníkem firmy. Jelikož se postupem času začalo vytvářet více stupňů řízení, současně s tím se objevovala také řada problémů, které se týkaly zejména nároků na odbornost vedení. (Cejthamr & Dědina, 2005)

Je-li překročena únosná míra rozpětí řízení, je nezbytné přejít k dalšímu stádiu a uplatnit více řídicích stupňů – tj. vytvořit *štábní organizační strukturu*. Štábní útvary zastávají zejména poradní funkci, jelikož přímo neřídí organizační jednotky, ale jejich úkolem je především příprava podkladů pro rozhodování liniových pracovníků. Jednotlivé štáby jsou tvořeny odborníky z různých oborů, jako například personalisty, účetními či ekonomy. Ačkoliv jsou odborné znalosti členů štábních útvarů hluboké, chybí jim přehled o celku. Z tohoto důvodu nemůže štábní organizační struktura existovat samostatně, ale pouze v kombinaci s liniovou, funkční či jinou organizační strukturou. (Cejthamr & Dědina, 2005)

V současnosti jsou však v organizacích nejrozšířenější *kombinované struktury*, konkrétně víceliniové štábní organizační struktury. Vznikají v případě, kdy vedoucí pracovník deleguje část svých rozhodovacích pravomocí na strukturální jednotky, které mají štábní charakter. Z dříve štábních útvarů se tak stávají organizační jednotky, jež mají z části jak liniovou, tak i štábní pravomoc. (Cejthamr & Dědina, 2005)

Organizační strukturu můžeme klasifikovat také na základě jejího tvaru. *Štíhlá organizační struktura* je typická tím, že mezi managementem a řadovými zaměstnanci je mnoho úrovní a každý vedoucí má tak na starosti pouze malý počet podřízených. Tímto typem uspořádání se vyznačuje například armáda nebo velké výrobní organizace. *Široká organizační struktura* je oproti tomu charakteristická nižším počtem úrovní. Příkladem může být univerzitní fakulta, kde „*děkan řídí několik vedoucích kateder, kterým už jsou přímo podřízeni jednotliví pedagogové*“ (Bělohlávek, 1996, str. 92).

V odborné literatuře (Cejthamr & Dědina, 2005; Kociánová, 2012; Pilařová, 2016) se setkáváme s různými přístupy ke klasifikaci organizačních struktur. Autoři je rozdělují podle různých kritérií, jako například dle hierarchie moci, členitosti nebo délky trvání. Žádný typ uspořádání však nemůžeme hodnotit jako dobrý nebo špatný – každý má své výhody i nevýhody. Při volbě vhodné struktury je proto potřeba

zohlednit několik faktorů, jako například firemní strategii nebo počet členů v organizaci.

Podobně jako management je i organizační struktura zahrnována mezi činitele, kteří organizační klima výrazným způsobem ovlivňují. Proto budou součástí výzkumu v empirické části diplomové práce také otázky týkající se tohoto tématu. Mým cílem bude zjistit, zda jsou zaměstnanci dané firmy spokojeni s její organizační strukturou.

2.4 Mezilidské vztahy

Produktivní část lidského života je teoreticky možné rozdělit na tři části – jednu třetinu prospíme, druhou třetinu věnujeme soukromému životu a ta poslední zbývá na práci. Je tedy zřejmé, že podstatnou část našeho života strávíme vykonáváním pracovní činnosti. Práce jako taková je přitom jedním ze základních smyslů lidského života. Umožňuje získat materiální statky, uspokojit psychologické a sociální potřeby a v neposlední řadě díky ní rozvíjíme naši osobnost (Bednář, 2013).

Někteří jedinci vnímají práci primárně jako prostředek pro zajištění materiálních potřeb. Pro jiné hraje nejdůležitější roli naplnění potřeb sociálních, jako jsou:

- Potřeba sociálního kontaktu.
- Potřeba nabízet a přijímat pomoc.
- Potřeba mít nad někým moc, někomu se podřizovat.
- Potřeba být respektován, patřit k určité skupině.
- Potřeba seznamovat se s osobami zastávající podobné hodnoty.

(Provazník, 2002, str. 172)

Člověk je považován za tvora společenského, který se vyznačuje potřebou komunikovat a vytvářet vzájemné vztahy s druhými lidmi, jež mu nabídnou pomoc a oporu v situacích, kdy ji bude potřebovat. Pro každého jedince je tudíž důležité, jaké sociální vazby ho obklopují, a to nejen v soukromém životě, ale především v zaměstnání. Kvalita vztahů na pracovišti se totiž následně odráží v celkové pracovní spokojenosti (Bednář, 2013).

Podle zmíněných sociálních potřeb rozlišuje sociální psychologie práce následující typy sociálních vazeb, které jsou rozvíjeny v průběhu začleňování jedince do jednotlivých sociálních skupin:

- **Vztahy vzájemných nároků** – v prvotní fázi vytváření sociální skupiny definuje své nároky na jednotlivé zaměstnance vedoucí pracovník, k němuž se však později postupně připojují také ostatní pracovníci. Ti, podobně jako manažer, formulují svá očekávání a požadavky nejen vůči spolupracovníkům, ale také k samotnému vedoucímu.
- **Vztahy vzájemné odpovědnosti** se týkají zodpovědnosti za splnění zadaných pracovních úkolů jednotlivými pracovníky nebo celou skupinou.
- **Vztahy vzájemné spolupráce** jsou charakteristické ochotou pracovníků upřednostňovat zájmy a potřeby organizace před potřebami vlastními.
- **Vztahy vzájemné pomoci** dodávají členům podniku nejen vnitřní pocit důvěry a jistoty, ale také zaručují možnost spolehnout se na ostatní spolupracovníky v případě potřeby.
- **Vztahy konkurence** vycházejí z přirozené lidské potřeby vynikat a být úspěšný. Touha po soutěžení skrývá jak pozitivní, tak i negativní důsledky. V případě, že je zdravá rivalita správně usměrňována, může vést ke zvýšení výkonnosti jednotlivců i celé pracovní skupiny. V opačné situaci může dojít k nepřiměřenému a nežádoucímu soupeření, které naopak efektivní pracovní výkon narušují nebo úplně znemožňují.

(Pauknerová, 2012)

Z hlediska formálnosti lze pracovní vztahy rozlišit na **formální** a **neformální**. *Formální vztahy* bývají určovány organizační strukturou – vymezuje vazby nadřízenosti a podřízenosti a každému jedinci, který do těchto vztahů zvenčí vstupuje, přiděluje zodpovědnosti a kompetence. Nový zaměstnanec si během procesu adaptace osvojuje firemní pravidla a normy a stává se součástí systému formálních vztahů. Nejde však o jediný typ vazeb, které na pracovišti vznikají. Každý jedinec si podle svých sympatií či antipatií vytváří síť *neformálních vztahů*, a to tak, že s některými lidmi začne komunikovat více a ostatním se naopak vyhýbá nebo je cíleně ignoruje. V rámci těchto kontaktů se pracovník identifikuje s pracovištěm, organizací a jejími zaměstnanci (Pauknerová, 2012, str. 194).

Formální vztahy v organizaci můžeme dle Provozníka (2002) dále členit na vztahy **mezi vedoucími a vedenými pracovníky** a na vztahy **mezi spolupracovníky na stejné úrovni sociálních pozic**.

V případě první skupiny, *vazby mezi vedoucími a vedenými*, jde o vertikálně orientované vztahy, kde se hraje důležitou roli firemní hierarchie. Významné postavení má v této struktuře vedoucí pracovník (manažer), který rozhoduje o tom, co, kdy a jak se bude na pracovišti vykonávat. Při svém rozhodování však vždy musí brát ohled na své podřízené. Uměním komunikovat, sdělovat informace, ale také naslouchat zaměstnancům by měl být vybaven každý manažer, který chce organizaci úspěšně vést a řídit. Jedině díky vhodnému způsobu motivování zaměstnanců a snaze propojit zájmy organizace se zájmy svých podřízených může vedoucí pracovník podporovat efektivní pracovní výkon. Neplní-li manažer svoji vůdčí funkci dobře, může se ve skupině objevit neformální vůdce (mluvčí). Obvykle se jedná o jedince, který se vyznačuje výrazným charismatem a má na skupinu největší vliv díky svým osobnostním či odborným charakteristikám. Postupem času se tento nový mluvčí může posunout na oficiální vedoucí pozici nebo působit proti dosavadnímu formálnímu vedoucímu – druhá možnost však bývá často pouze ke škodě skupiny (Provazník, 2002).

Vztahy mezi jedinci na stejných sociálních pozicích označujeme jako vztahy horizontální. Jedná se o vazby spolupracovníků v určitých pracovních skupinách. Většina skupin je charakteristická přátelskými a kolegiálními vztahy – členové se k sobě chovají ohleduplně, s respektem a vzájemně si pomáhají. Díky tomuto přístupu spolu pracovníci lépe spolupracují, snáze plní svěřené úkoly a dosahují stanovených cílů. Pro pracovní skupiny s přátelskými vazbami je typická větší intimita skupinového dění a většinou i vyšší míra stability. V pracovním kolektivu je možné se setkat také se skupinami, které se vyznačují vztahy konkurenčního soupeření. Převládá v nich nepřátelská atmosféra plná nedůvěry a podezíravosti – není proto divu, že za této situace jsou členové skupiny schopni spolupracovat pouze výjimečně (Provazník, 2002).

Dělením mezilidských vztahů v pracovním prostředí se zabývá také Bednář (2013), který rozlišuje jejich hlavní směry:

- **Vztahy mezi nadřízenými a podřízenými** – jedná se o asymetrický typ vztahu, vyznačující se prvkem dominance, tj. nadřazeností manažera jeho podřízeným.
- **Vztahy mezi podřízenými navzájem** jsou ve většině případů typické svou symetričností. Podřízení jsou k sobě daleko sdílnější a otevřenější než

v případě vazby nadřízený – podřízený. Vztahy mezi zaměstnanci mohou být založené buď na kooperaci (spolupráci) nebo na soutěžení o společný zdroj (mzdu/plat či vztah k nadřízenému), a to v závislosti na aktuální situaci.

- **Vztahy mezi nadřízenými** bývají oproti vztahům mezi řadovými spolupracovníky velmi odlišné zejména kvůli tomu, že manažeři nenesou odpovědnost pouze za vlastní výkon, ale také za práci svých podřízených.
- **Vztahy mezi zaměstnanci společnosti a významnými cizinci** se na rozdíl od vztahů uvnitř uzavřené skupiny hůře identifikují a velmi špatně se ovlivňují. Jeho dopady na chod organizace však mohou být poměrně zásadní.
- **Vztah firma-zákazník** představuje základní stavební kámen celého podnikání, ať už se jedná o výrobní organizaci, úřad nebo organizaci zaměřenou na služby. Řada firem se proto snaží budovat dlouhodobé přátelské vztahy přinášející přidanou hodnotu fungování podniku.
- **Vztah majitelé-management.** Majitelé organizací si najímají management za tím účelem, aby plnil jejich požadavky a řídil podnik. Manažeři se tak stávají výkonnou rukou vlastníků organizace, jejichž povinností je plnit to, co majitelé přikážou. V praxi se často jedná o samostatné subjekty, které nejen že firmu ovládají, ale navíc k ní pociťují i vztah hraničící s vlastnictvím.

(Bednář, 2013, str. 20).

V této kapitole byla pozornost věnována mezilidským vztahům v organizaci, jakožto jednomu ze tří nejdůležitějších činitelů ovlivňujících vnímání organizačního klimatu. Dle mého názoru je pro každého člověka velmi důležité, aby se cítil dobře nejen v osobním, ale i v pracovním životě. Lidé jsou tvorové společenští, kteří od přírody touží a potřebují komunikovat, sdílet své potřeby, nabízet a přijímat pomocnou ruku, a především také někam patřit, tj. být členy sociální skupiny. Jelikož práce tvoří podstatnou část lidského života, jsem přesvědčena, že necítí-li se jedinec v pracovním kolektivu dobře, jeho negativní postoj se může podepsat nejen na jeho fyzickém, ale i duševním zdraví. Proto věřím, že právě mezilidské vztahy mezi klíčové faktory ovlivňující organizační klima skutečně patří.

Na základě výše zmíněných poznatků z odborných zdrojů (Bednář, 2013; Pauknerová 2012) lze konstatovat, že jako „příznivé“ či „pozitivní“ můžeme označit klima, kdy v pracovním kolektivu panují přátelské vztahy založené na důvěře, ohleduplnosti a toleranci. Nepříznivé klima se naopak vyznačuje nepřátelskými vztahy mezi členy skupiny, provázenými vzájemnou nedůvěrou, podezíravostí a neschopností spolupracovat. Prostřednictvím výzkumného šetření v empirické části diplomové práce bude zjišťováno, zda ve vybrané organizaci převládají přátelské, kolegiální vztahy anebo naopak vztahy konkurenční.

3 Měření klimatu organizace

Výzkum organizačního klimatu může být orientován obecně nebo speciálně. Cílem obecně zaměřeného výzkumu je charakterizovat klima organizace a popsat stav současného, reálného či vládnoucího klimatu, nebo se zaměřit na klima požadované. Pokud se rozhodneme směřovat výzkumné šetření speciálně, lze sledovat vybrané dimenze prostředí a jejich činitele ve vzájemných vztazích, klima podporující kreativitu, klima vnímané novými pracovníky nebo například meziskupinové klima (Grecmanová, 2008).

Při uvažování o metodách měření organizačního klimatu můžeme vycházet z výzkumů P. Conrada a J. Sydowa (1948, str. 190-191), kteří provedli šetření za pomoci standardizovaných dotazníků. Tyto dotazníky se skládaly z 50 až 150 uzavřených otázek, vyhodnocovaných na pětibodové škále (Grecmanová, 2008, str. 23).

Prostřednictvím dotazníkového šetření realizovali výzkum obecné roviny klimatu také Litwin a Stringer (1968). Autorům se díky dotazníku s otevřenými otázkami podařilo vymezit osm dimenzí, na kterých je možné organizační klima posuzovat:

- 1) *„Vnitřní uspořádání – pocity týkající se omezenosti nebo volnosti jednání a stupně formálnosti nebo neformálnosti v pracovní atmosféře.*
- 2) *Odpovědnost – pocity člověka, že se mu poskytuje důvěra pro vykonávání důležité práce.*
- 3) *Riziko – vědomí rizikovosti a podnětnosti práce na pracovním místě i v organizaci; relativní důraz na podstupování kalkulovaného rizika nebo na bezpečné postupy.*
- 4) *Vřelost – existence přátelských a neformálních sociálních skupin.*
- 5) *Podpora – vnímání ochoty pomáhat i skutečné pomoci ze strany manažerů a spolupracovníků; důraz (nebo nedostatek důrazu) na vzájemnou podporu.*
- 6) *Výkonové normy – vnímaný význam předpokládaných nebo výslovných cílů a výkonných norem; důraz na dobrou práci; míra podnětnosti osobních a týmových cílů.*

- 7) **Konflikty** – pocit, že manažeři a ostatní pracovníci chtějí slyšet odlišné názory; dříve spíše na otevřené informování o problémech než na jejich skrývání nebo ignorování.
- 8) **Identita** – pocit, že patříte k podniku; že jste hodnotným členem pracovního týmu.“

(Litwin a Stringer, 1968, cit. dle Armstrong, 1999, str. 360)

Mezi další autory zabývajícími se dimenzemi klimatu můžeme zařadit také L. K. Waterse a kol. (1974). Zaměřili pozornost na pět kategorií:

- *Organizační struktura.*
- *Autonomie.*
- *Autoritativní vedení.*
- *Přístupné, podněcující pracovní prostředí.*
- *Orientace na vztahy.*

(Grecmanová, 2008)

Organizační klima lze měřit také pomocí tzv. Gallupova auditu spokojenosti zaměstnanců. Jedná se o nástroj tvořený 12 otázkami, které se týkají pracovních podmínek, mezilidských vztahů na pracovišti a podmínek dalšího organizačního rozvoje či karierního postupu. Jednotlivé položky jsou dotazovanými hodnoceny na bodové škále od 1 do 10 (Bláha, Mateicius & Kaňaková, 2005).

Je-li naším cílem popsat zejména neformální mezilidské vztahy na pracovišti, můžeme k tomu využít metodu sociometrie. Jedná se o metodu měření a prezentace sociálních vztahů ve skupině vyvinutou J. L. Morenem (1889-1974). Tzv. sociometrický test (nebo také Morenův test) je založen na dotazování příslušníků skupiny na otázky týkající se pracovní, komunikační a společensko-kulturní oblasti. Výsledky testování slouží k odhalení sympatií či nesympatií, které v kolektivu panují.

Položky dotazníku, zaměřující se na oblast mezilidských vztahů, mohou vypadat například takto:

- 1) *Se kterým kolegou/kolegyní nejraději spolupracujete?*
- 2) *Se kterým kolegou/kolegyní byste se nechtěl/a podílet na řešení důležitého pracovního úkolu?*
- 3) *Který kolega/která kolegyně podle Vašeho názoru uvedl/a Vaše jméno v otázce č. 2?*
- 4) *Se kterým kolegou/kolegyní byste strávil/a letošní dovolenou?*

(Jandourek, 2012; Bláha, Mateicius & Kaňaková, 2005)

Výzkum organizačního klimatu v empirické části této diplomové práce bude orientován obecně. Mým cílem proto bude popsat stav současného klimatu, které v dané organizaci skutečně vládne, a také identifikovat činitele, kteří se na jeho tvorbě nejvíce podílejí. Inspirací pro formulaci položek v dotazníku, jakožto výzkumné metody sběru dat, se staly výše uvedené poznatky Litwina a Stringera (1968), z jichž vymezených dimenzí klimatu jsem při tvorbě dotazníku vycházela.

EMPIRICKÁ ČÁST

4 Charakteristika výzkumného šetření

Empirická část diplomové práce vychází z teoretické části, ve které jsem se za pomoci odborné literatury (Armstrong, 2015; Cejthamr & Dědina, 2005; Grecmanová, 2008; Nakonečný, 2005) pokusila přiblížit téma klimatu organizace.

V následujících kapitolách nejdříve charakterizuji cíl výzkumného šetření a výzkumnou otázku, metodu sběru a zpracování dat, popis prostředí výzkumu a výzkumný vzorek. Následně se zaměřím na popis, analýzu a zhodnocení výsledků, které pro lepší přehlednost zpracuji pomocí sloupcových grafů. Empirická část je zakončena diskusí, ve které jsou vyjádřeny mé názory na získané poznatky, a také limity či možné nedostatky výzkumného šetření.

4.1 Cíl výzkumného šetření

Cílem práce je charakterizovat klima vybrané organizace a vymežit činitele, které toto klima nejvíce ovlivňují.

Jak již bylo avizováno ve druhé kapitole teoretické části, existuje velké množství faktorů, které mají podíl na vnímání organizačního klimatu. Z tohoto důvodu bude pozornost věnována především třem nejdůležitějším, a to managementu a stylům řízení, organizační struktuře a mezilidským vztahům. Tyto činitele se totiž v odborné literatuře (Adeoye, Kolawole, Elegunde & Jongbo, 2011; Cejthamr & Dědina, 2010; Světlík, 1996) objevovaly nejčastěji, a proto je možné považovat je za jedny z těch, jež organizační klima nejvíce ovlivňují.

Výzkum proběhl prostřednictvím metody dotazníku, který byl elektronicky rozeslán pracovníkům vybrané organizace.

Z důvodu zachování anonymity dotazník neobsahoval otázky zjišťující věk, délku praxe ani pohlaví respondentů.

4.2 Výzkumné otázky

Aby bylo možné odpovědět na hlavní výzkumné otázky, které zjišťují, jak vnímají klima organizace její zaměstnanci a také to, kteří činitele organizačního klimatu nejvíce ovlivňují, byly formulovány tyto vedlejší výzkumné otázky:

VO1: Jaký styl vedení uplatňuje management organizace?

VO2: Jsou zaměstnanci organizace spokojeni s využívaným stylem vedení?

VO3: Jsou zaměstnanci spokojeni s organizační strukturou zkoumané organizace?

VO4: Jaký typ mezilidských vztahů v organizaci převládá?

VO5: Které činitele hrají dle zaměstnanců organizace hlavní roli při posuzování organizačního klimatu?

4.3 Výzkumná metoda

Pro dosažení stanoveného cíle jsem se rozhodla provést kvantitativní výzkum, který se na rozdíl od výzkumu kvalitativního zabývá ověřováním již existujících teorií. (Chráška, 2016) Metodou, pomocí níž docházelo ke sběru dat, byl anonymní dotazník adresovaný jak zaměstnancům, tak vedoucím vybrané organizace. Jde o jednu z nejčastěji využívaných metod, která umožňuje získat údaje od velkého počtu respondentů v relativně krátkém časovém úseku. Pro účely výzkumného šetření byly vytvořeny dvě verze dotazníku – jedna pro zaměstnavatele a druhá pro zaměstnance.

Dotazník můžeme definovat jako „*způsob písemného kladení otázek a získávání písemných odpovědí*.“ (Gavora, 2000, str. 99) Jedná se o soustavu předem formulovaných a pečlivě připravených otázek, jež jsou promyšleně uspořádány. Respondent své odpovědi zaznamenává písemně na základě pokynů zadavatele.

Položky dotazníku rozlišujeme dle formy požadované odpovědi na *otevřené*, *uzavřené* či *polouzavřené*. *Otevřené položky* nepředkládají dotazovanému žádné varianty odpovědí. Určeno je pouze téma či předmět, ke kterému se mají vyjádřit. Volnost odpovědí však bývá často nevýhodou při vyhodnocování výsledků výzkumu. Po nasbírání dat je proto nezbytné provést tzv. kategorizaci, díky níž dojde k redukci velkého množství odpovědí na nižší počet vybraných kategorií, avšak se v jejím důsledku také určitá část nasbíraných informací ztratí. Na druhou stranu můžeme

spatřovat výhodu otevřených otázek v možnosti hlubšího proniknutí ke zkoumaným jevům. Respondentům je umožněno vyjádřit své názory a postoje prostřednictvím volných odpovědí, kde se mohou rozepsat a zmínit o všem, co je pro ně v souvislosti s tématem důležité (Chráska, 2016).

Uzavřené položky jsou typické tím, že dotazovaným předkládají řadu předem připravených možností odpovědí. Vyhodnocování výsledků je tak podstatně jednodušší. Oproti otevřeným otázkám nám však neumožňují hlouběji proniknout k problematice sledovaných jevů, především kvůli tomu, že jakákoliv možná kvalita odpovědi je nuceně vtěsnána do předepsaných schémat (Chráska, 2016).

Alespoň částečně lze tento problém obejít využitím *polouzavřených položek*. Nenachází-li respondent vhodnou odpověď na položenou otázku, může svůj názor zaznačit k variantě „jiná možnost“ či „jiná odpověď“.

Odpovědi jsou označovány zakroužkováním, zakřížkováním či podtržením, dle instrukcí zadavatele výzkumu (Chráska, 2016).

Důvodem, proč jsem se rozhodla využít anonymní dotazník jakožto výzkumnou metodu sběru dat, je vyšší pravděpodobnost získání pravdivějších odpovědí. Respondenti, kteří jsou ubezpečeni, že jimi poskytnuté výpovědi nebudou veřejně spojovány s jejich osobou, totiž často vypovídají upřímněji než respondenti, kterým anonymita zaručena není. Anonymní dotazník má však i svá úskalí. Respondenti mohou takový způsob sběru dat považovat za nedůležitý a v důsledku toho poskytovat povrchní odpovědi, nebo se také výzkumu neúčastnit vůbec. (Chráska, 2016)

Zaměříme-li se na výhody dotazníku, lze mezi ně zařadit například nízkou časovou náročnost, nízké finanční náklady na realizaci či snadné zpracování a vyhodnocení získaných dat. Co se týče nevýhod, může jimi být například nemožnost doptat se na doplňující informace, ověřit pravdivost výpovědi nebo také nízká návratnost dotazníků (Gavora, 2000; Chráska, 2016). Právě poslední zmíněná nevýhoda, nízká návratnost, je jedním z největších problémů, které obecně výzkumy prováděné prostřednictvím dotazníků provází. Týká se však zejména případů, kdy distribuce není prováděna osobně, ale prostřednictvím pošty nebo e-mailu. Abychom jsme se pokusili tento problém co nejvíce omezit, je v první řadě nezbytné usnadnit respondentům zodpovězení a vrácení dotazníku (Disman, 2011).

V současné době bývají výzkumy stále častěji prováděny skrze webové portály, které respondentům umožňují vyplnit obdrženy dokument z pohodlí domova kdykoliv během dne. Příkladem může být webová stránka survio.cz, umožňující bezplatné

vytvoření dotazníku během několika minut a následnou distribuci vygenerovaného odkazu prostřednictvím e-mailu. Dle Dismana (2011) je navíc dotazník provedený kreativnější formou pro respondenty daleko více atraktivní než jeho klasická verze. Proto jsem se i já rozhodla využít webovou stránku survio.cz a dotazníky vytvořit právě tam.

4.3.1 Předvýzkum

Před samotnou realizací výzkumu je vhodné provést i tzv. předvýzkum, díky němuž je možno předejít neúspěchu při vlastním dotazníkovém šetření. Často totiž poukáže na nedostatečné množství variant odpovědí, či na nejasnosti ve formulaci otázek, které by mohly zapříčinit neplatnost získaných údajů. (Chráška, 2016)

Do mnou realizovaného předvýzkumu se zapojili čtyři zaměstnanci organizace, kteří však pracují na jiných pobočkách, a proto nebyli do hlavního výzkumného šetření zapojeni. Tito jedinci měli za úkol posoudit náročnost otázek a upozornit na nesrozumitelnosti, které by mohly způsobit, že si respondenti text špatně interpretují. Na základě předvýzkumu došlo k úpravě některých otázek, jejichž rozsah byl příliš dlouhý a zbytečně složitý. K variantám odpovědí, které by mohly být respondentům nejasné, byl navíc přidán stručný popis, vysvětlující jejich význam.

4.3.2 Struktura dotazníku

Vlivem nedostatků, na které bylo poukázáno díky předvýzkumu, došlo k drobným úpravám původní podoby dokumentů. Dotazník pro zaměstnavatele v konečné verzi tvořilo 13 otázek, 10 z nich bylo uzavřených, 1 polouzavřená a 1 otevřená. Struktura výzkumné metody určené zaměstnancům byla velice podobná. Dotazník byl však rozšířen o jednu polouzavřenou položku, jež byla určena pouze řadovým pracovníkům. Tvořilo jej tedy 14 otázek.

Výsledné dotazníky distribuované mezi zaměstnance a vedení organizace, se skládaly ze tří částí. První, úvodní část, byla tvořena hlavičkou, představující autora výzkumu. Následně byly respondenti seznámeni s tématem a cílem výzkumného šetření, což jim umožnilo celou problematiku lépe pochopit a alespoň částečně se v ní zorientovat. Úvodní část byla zakončena zaručením anonymity dotazníku, a také zdůrazněním důležitosti každé získané odpovědi, čímž obecně dochází ke zvýšení

motivace dotazovaných k tomu, aby se na výzkumu podíleli a sdíleli své názory (Gavora, 2000).

Druhá část se skládala ze samotných otázek. Při jejich tvorbě byly zohledněny základní pravidla pro formulaci jednotlivých položek v dotazníku, které je možné nalézt v odborné literatuře:

- Formulování jasných otázek, kterým budou všichni respondenti rozumět stejným způsobem.
- Vyhýbání se příliš širokému znění otázek, které může vést ke značně volným odpovědím.
- Omezení hůře pochopitelných slov jako např. málo, občas, často – každý respondent si jejich význam může interpretovat různě.
- Vyhýbání se dvojitým otázkám, zjišťující více informací zároveň.
- Preferování jednoduchých otázek před složitými.
- Vyhýbání se záporným výrazům, které mohou být chybně interpretovány.
- Vyhýbání se otázkám vzbuzujícím předpojatost.

(E. R. Babbie, 1989, cit. dle Gavora, 2000)

Součástí každé položky byly instrukce, které respondenty seznamovaly s tím, jakým způsobem mají na dané otázky odpovídat. U některých uzavřených položek vybírali jen ze dvou variant, u jiných bylo více předem připravených odpovědí. Respondenti však mohli zvolit vždy jen jednu možnost. Otevřená položka umožňovala dotazovaným odpovědět volně, vlastními slovy. Oba dotazníky obsahovaly také jednu stupnicovou otázku, kde měli respondenti za úkol seřadit vybrané činitele ovlivňující klima organizace dle důležitosti tak, že je kurzorem myši přesouvali po pomyslném žebříčku. Na horní příčky umísťovali ty činitele, které považovali za nejdůležitější a na spodní naopak ty, které, dle jejich subjektivního vnímání, organizační klima ovlivňují nejméně.

Co se týče dotazníku pro zaměstnance, první blok otázek, položky 1-7, se vztahovaly k managementu a stylům vedení. Další dvě položky, č. 8 a 9, byly zaměřené na organizační strukturu. Třetí sada otázek, položky č. 10, 11 a 12, se věnovaly mezilidským vztahům v organizaci. Poslední dvě položky se zabývaly činiteli ovlivňujícími organizační klima.

Verze dotazníku pro vedoucího pracovníka vypadala velmi podobně. Lišila se pouze formulací jednotlivých zadání. Také zde byla vynechána polouzavřená položka zabývající se vztahy mezi podřízenými.

Dotazníky zakončovala třetí část, obsahující krátké rozloučení a poděkování respondentům za účast na výzkumu.

4.4 Představení organizace

V této podkapitole dojde ke stručnému představení prostředí, v němž bylo výzkumné šetření realizováno. Jelikož si ale organizace přála zachovat anonymitu, nebude zde uveden její název ani webové stránky, ze kterých jsem informace pro tuto podkapitolu čerpala.

Historie založení se datuje do roku 2004, kdy v České republice vznikla první pobočka této organizace. Během následujících let se společnost rozrůstala a v současné době je tvořena hned několika pobočkami jak u nás, tak na Slovensku. Aktuálně se tedy na trhu pohybuje již téměř 20 let a nabízí profesionální služby v oblasti zákaznického servisu a telemarketingu. Největší důraz je tak kladen především na spokojenost zákazníka a kvalitu poskytovaných služeb. Mimo tyto hodnoty usiluje organizace o profesionalitu, efektivitu procesů a flexibilitu provozu. Úspěšnost společnosti z podstatné části ovlivňují stanovené cíle a normy, jejichž plnění je pravidelně kontrolováno a odráží se také na odměnách pracovníků. Jelikož je vedení firmy i firma samotná českého původu, nabízí i na Slovensku zákaznický servis pouze pro českou klientelu.

V čele organizace stojí generální ředitel, jenž ovšem není jejím vlastníkem ani zakladatelem. Tomuto řediteli jsou podřízeni vedoucí jednotlivých poboček. Každý z nich má na starost přibližně 40 zaměstnanců, jejichž činnost mají za úkol řídit a kontrolovat. Na tuto práci však nejsou úplně sami, pomocnou rukou jim jsou asistenti/supervizoři. Jedná se o zkušenější pracovníky, kteří v organizaci už nějakou dobu působí a pomáhají vedoucímu zejména při školení a adaptaci nových zaměstnanců. Organizace v současné době zaměstnává více než 200 kmenových pracovníků.

Prostředí pobočky, kde byl výzkum realizován, se vyznačuje neformální atmosférou. Všichni pracovníci si vzájemně tykají nejen se svými kolegy, ale také

s vedoucím týmu. Tímto přístupem se management snaží posilovat přátelské pracovní vztahy. Co se týče věkového rozmezí, kolektiv je tvořen pracovníky ve věku od 18 do 40 let.

4.5 Výzkumný vzorek

Vzhledem k cíli práce byli s prosbou o vyplnění dotazníku osloveni vedoucí a zaměstnanci vybrané organizace, kteří poskytují služby v oblasti zákaznického servisu a telemarketingu. Jelikož má však společnost hned několik poboček, a to nejen v České republice, ale i na Slovensku, po dohodě s vedením jsem se rozhodla svou pozornost zaměřit jen na jednu z nich. Důvodem mého rozhodnutí je skutečnost, že mám s danou pobočkou osobní zkušenost, jelikož jsem byla nějakou dobu její součástí. Dle mého názoru se navíc vnímání klimatu může na jednotlivých pracovištích odlišovat a výsledky výzkumného šetření by tím pádem mohly být zkreslené. V případě, že by na jedné pobočce panovalo příznivé klima a na druhé naopak negativní, nebylo by možné získaná data zobecnit a vztáhnout na organizaci jako celek. Proto věřím, že je vhodnější realizovat výzkum odděleně, pro každou pobočku zvlášť.

Výzkumné šetření proběhlo v týdnu od 20.2.2023 do 26.2.2023. a zúčastnil se ho 1 vedoucí a celkem 28 zaměstnanců dané pobočky, kterým byla zaručena anonymita. Výjimku ale tvořil vedoucí pracovník. Jelikož se jeho dotazník lišil pozměněnou formulací jednotlivých položek, nebylo možné, aby zůstal skryt i on. S účastí na výzkumu však souhlasil i přes skutečnost, že jeho odpovědi anonymní nebudou.

Opomineme-li vedoucího pracovníka, celkově bylo o účast na výzkumu požádáno 37 osob, zaměstnanců organizace. Pracovníci byli kontaktováni elektronicky, prostřednictvím e-mailu. Odkaz na elektronický dotazník, vytvořený na webovém portálu survio.cz, a prosbu o účast na výzkumu zaslal zaměstnancům na pracovní e-mailové adresy vedoucí pobočky, kterého jsem o to požádala. Tento způsob kontaktu jsem vyhodnotila jako nejefektivnější zejména kvůli tomu, že by bylo velice obtížné zastihnout všechny zaměstnance osobně, jelikož se jejich pracovní doba liší.

Ačkoliv se nepřímý kontakt obecně podepisuje na nízké návratnosti dotazníků, obdržela jsem nazpět 28 dokumentů vyplněných řadovými zaměstnanci a 1 dokument od vedoucího týmu. Z celkem 38 zdeslaných dotazníků se jich navrátilo 29, celková návratnost tudíž zaokrouhleně činila 76 %. Toto množství lze dle mého názoru považovat za reprezentativní vzorek.

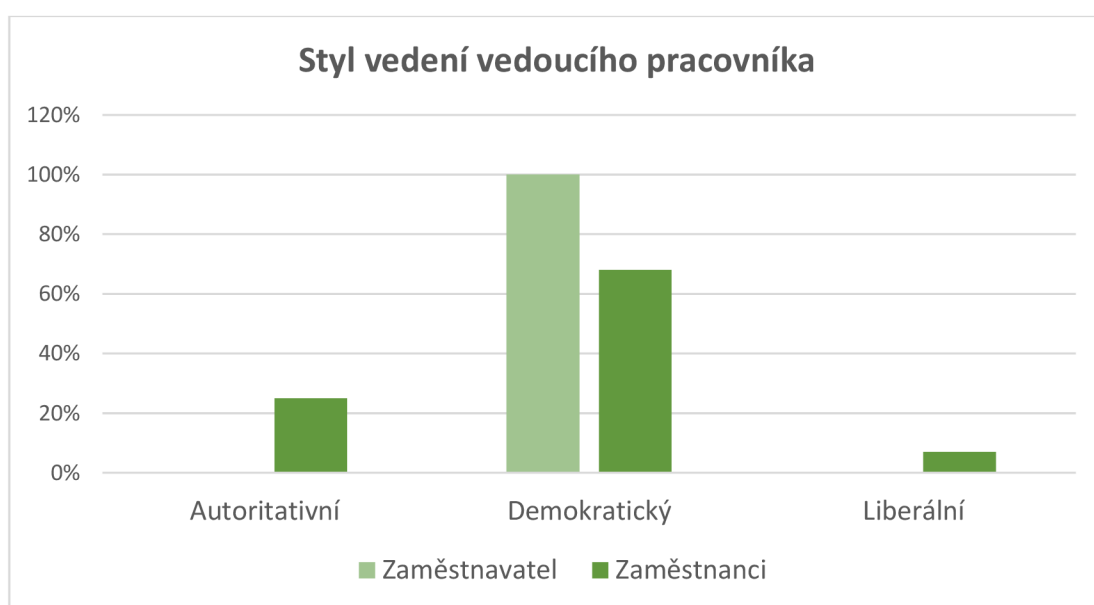
5 Popis, analýza a interpretace výsledků výzkumného šetření

Obsahem této kapitoly bude analýza a interpretace výsledků výzkumného šetření, které bylo realizováno prostřednictvím anonymního dotazníku, adresovaného jak zaměstnancům organizace, tak vedoucímu pobočky. Díky dvěma odlišným úhlům pohledu, ze strany řadových pracovníků a jejich nadřízeného, bude možné porovnat, jak se jejich přístup k vnímání organizačního klimatu liší.

Výsledky budou zpracovány v programu Microsoft Excel a znázorněny pomocí sloupcových grafů. Využity budou především skupinové sloupcové grafy, které umožňují současně zaznačit odpovědi zaměstnavatele i zaměstnanců. Jelikož se výzkumu zúčastnil jen jeden vedoucí pracovník, varianta odpovědi, kterou zvolil, vždy odpovídá hodnotě 100 %. Jedinou výjimku představuje poslední dotazníková položka – jedná se o škálovou položku, kde měli všichni respondenti, včetně zaměstnavatele, za úkol seřadit činitele ovlivňující klima organizaci dle důležitosti na škále 1-7.

VO1: Jaký styl vedení uplatňuje management organizace?

K první výzkumné otázce se vztahovaly dotazníkové položky č. 1, 3, 4, 5, 6 a 7 pro zaměstnance a stejně očíslované položky v dotazníku pro zaměstnavatele, které se týkaly managementu a s ním souvisejících stylů vedení.



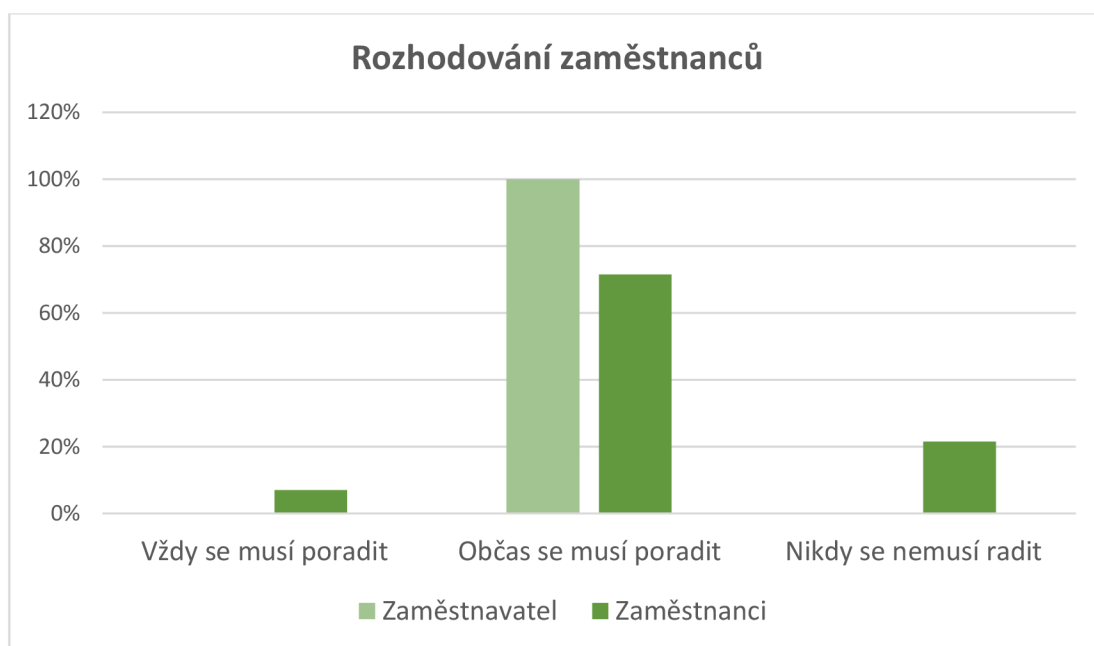
Graf č. 1 Styl vedení vedoucího pracovníka (Zdroj: vlastní zpracování, 2023)

Položka č. 1 zjišťovala, jaký styl vedení uplatňuje vedoucí pracovník. Respondenti měli za úkol vybrat jednu ze tří možností – autoritativní, demokratický nebo liberální styl. Odpovědi byly doplněny o stručné vysvětlení toho, čím se jednotlivé styly vyznačují, aby nedošlo k chybné interpretaci. Vedoucímu pracovníkovi byla otázka položena podobně. Jeho úkolem bylo označit ten styl vedení, který on sám nejčastěji využívá.

Odpovědi na dotazníkovou položku č. 1 zobrazuje sloupcový skupinový graf. Zaměstnavatel označil svůj styl vedení jako demokratický a stejně tak jej charakterizovalo 68 % zaměstnanců. Tito respondenti se shodují na tom, že vedoucí pracovník nemá veškerou moc pouze ve svých rukou. Vystupuje jako člen pracovního týmu, který umožňuje všem zaměstnancům podílet se na rozhodování a dokáže vyslechnout jejich nápady a doporučení.

Druhé největší procento hlasů (25 %) získal autoritativní styl vedení. Čtvrtina pracovníků tedy považuje svého vedoucího za autoritu, která sama rozhoduje, sama rozděluje úkoly a sama kontroluje jejich plnění.

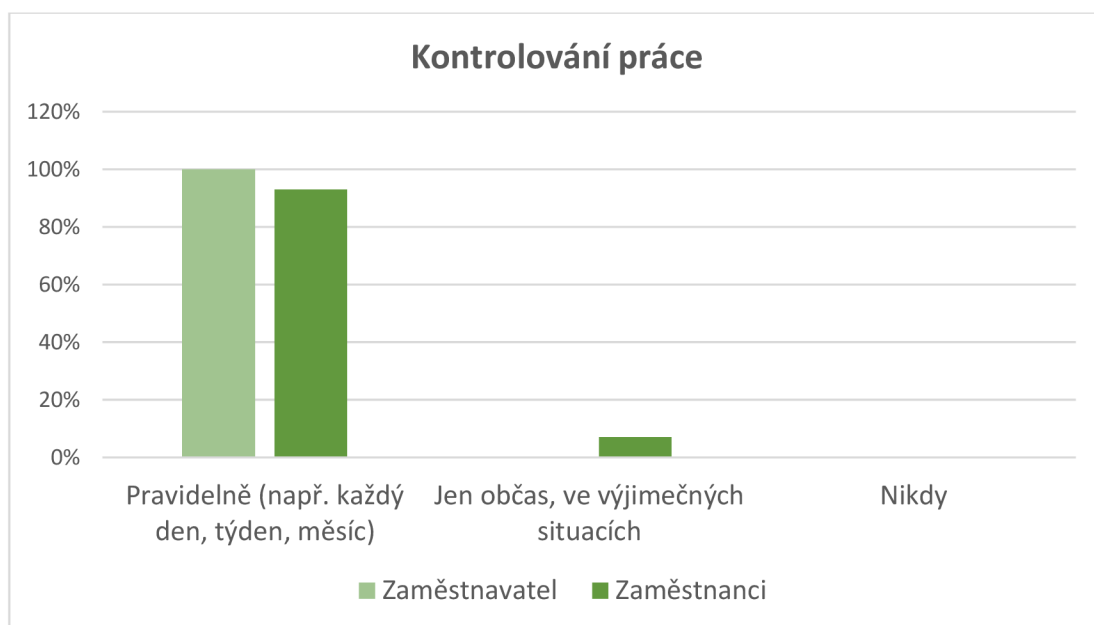
Pouze 7 % zaměstnanců odpovědělo, že dle jejich názoru uplatňuje zaměstnavatel liberální styl vedení. Tito pracovníci cítí velkou volnost v samostatném rozhodování a možnosti řídit a kontrolovat vlastní pracovní činnost. Manažera vnímají zejména jako podporovatele, zprostředkovávajícího důležité informace a odstraňujícího překážky.



Graf č. 2 *Rozhodování zaměstnanců* (Zdroj: vlastní zpracování, 2023)

Mezi dotazníkové položky, zjišťující odpověď na první výzkumnou otázku, se řadila uzavřená položka č. 3. Respondenti měli za úkol zvolit z možných variant tu, která nejlépe charakterizovala jejich samostatnost v rozhodování. Vedoucímu pracovníkovi byla otázka položena obdobně.

Manažer tvrdí, že konzultace předtím, než pracovník učiní rozhodnutí, není nutná vždy. Nastane-li však situace, kdy si zaměstnanec není jistý správným řešením, měl by se poradit se svým vedoucím. S jeho názorem souhlasí 71,5 % podřízených. Pouze malá část pracovníků (7 %) cítí povinnost radit se se svým nadřízeným za jakýchkoliv okolností. Zbylých 21,5 % respondentů naopak považuje rozhodování za svou svobodnou volbu, jelikož uvedli, že své postupy nemusí s manažerem konzultovat nikdy.

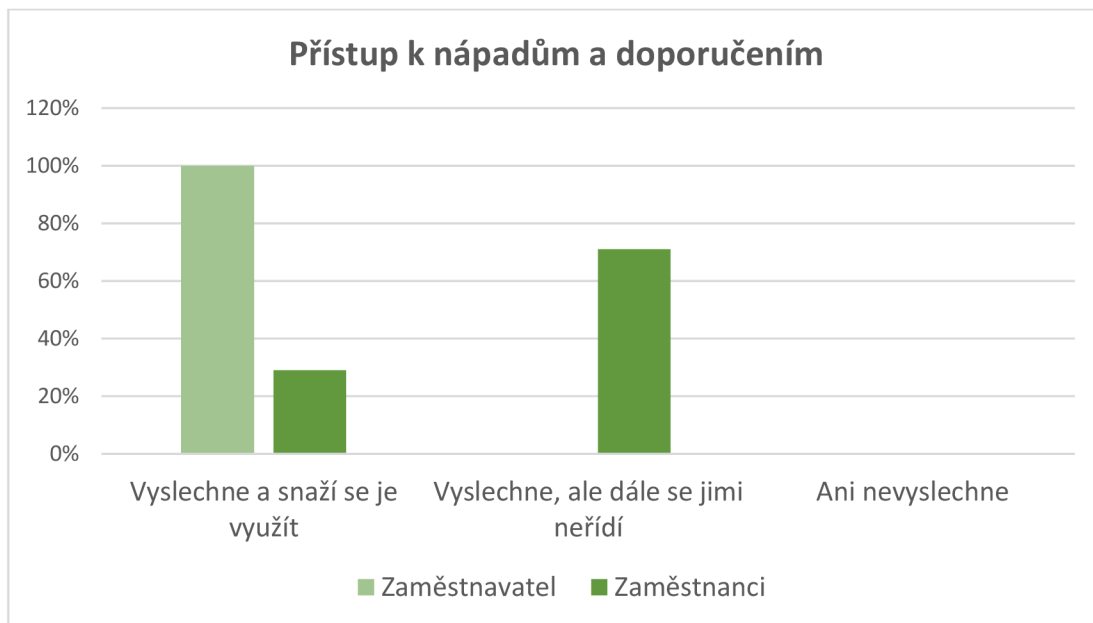


*Graf č. 3 **Kontrolování práce** (Zdroj: vlastní zpracování, 2023)*

Další otázka se zabývala tím, zda zaměstnavatel kontroluje práci svých podřízených. Respondenti se rozhodovali pro jednu ze tří variant odpovědí, prezentovaných v grafu č. 3.

V případě této dotazníkové položky došlo k téměř 100 % shodě jak mezi zaměstnanci navzájem, tak mezi zaměstnanci a manažerem. Většina respondentů, včetně vedoucího pracovníka, totiž uvedla, že je práce členů týmu kontrolována pravidelně, ať už v rozmezí dnů, týdnů či měsíců. Tuto možnost zvolilo 93 % dotazovaných z řad podřízených. Pouze 7 % respondentů s tímto výrokem

nesouhlasilo a spíše se ztotožnilo s názorem, že je jejich práce podrobena kontrole jen občas, ve výjimečných situacích. Varianta „*nikdy*“ byla zcela opominuta, jelikož ji neoznačil žádný z dotazovaných.

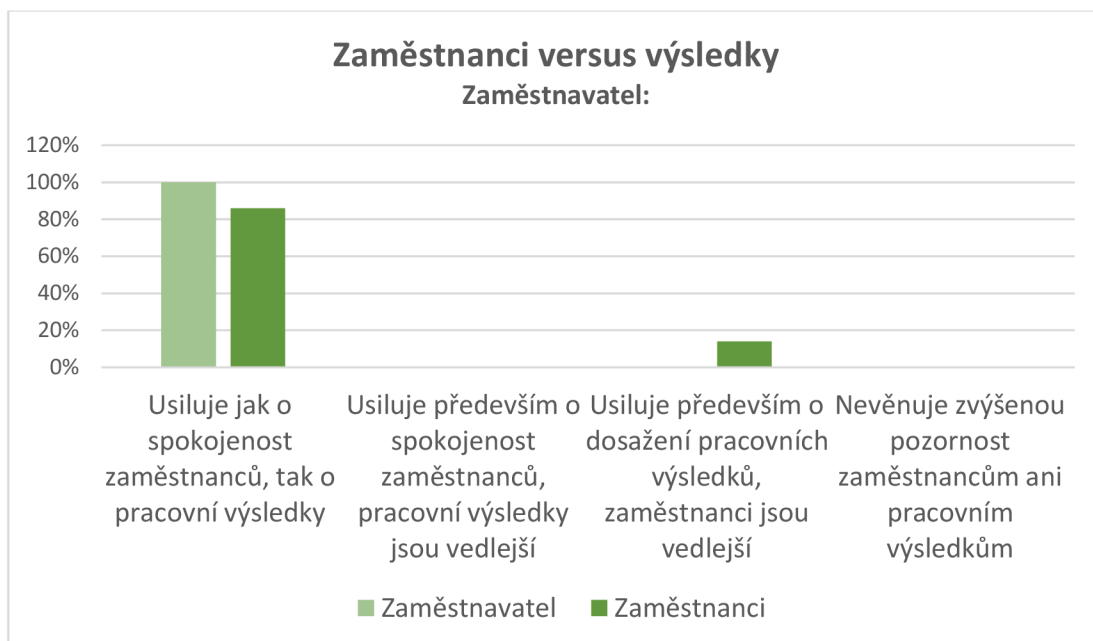


Graf č. 4 Přístup k nápadům a doporučením (Zdroj: vlastní zpracování, 2023)

Součástí dotazníku byla také otázka týkající se přístupu zaměstnavatele k nápadům a doporučením ze strany řadových členů organizace. Uzavřená položka byla položena jak vedoucímu pracovníkovi, tak zaměstnancům a nabízela tři možnosti odpovědí:

- a) Zaměstnavatel si nápady a doporučení **vyslechne a snaží se je využít**.
- b) Zaměstnavatel si nápady a doporučení **vyslechne, ale dále se jimi neřídí**.
- c) Zaměstnavatel si nápady a doporučení **ani nevyslechne**.

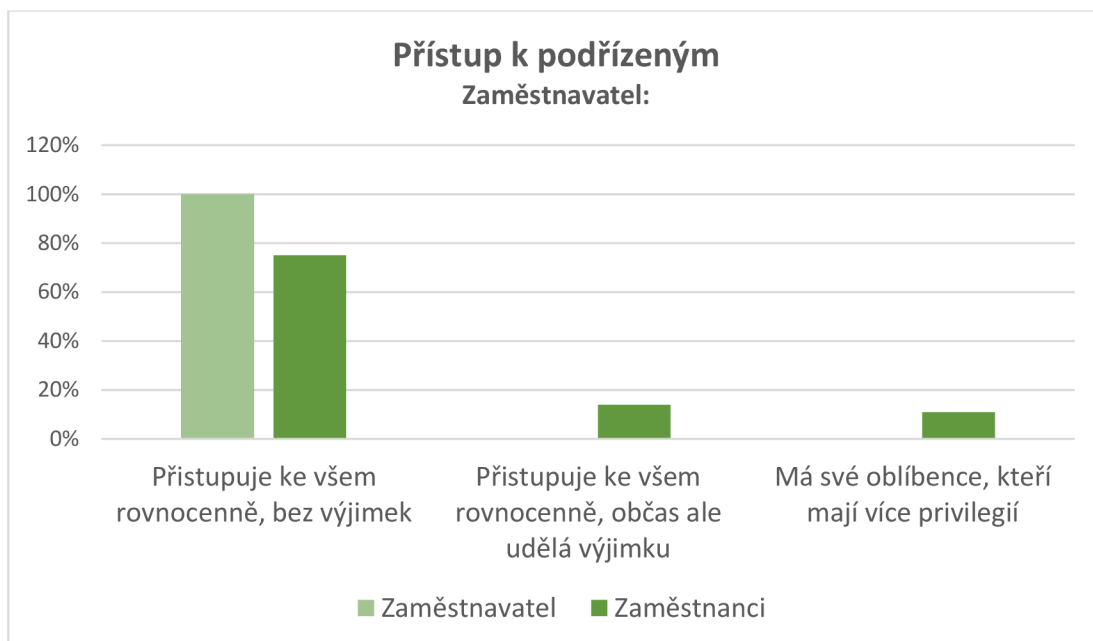
Vedoucí pracovník označil variantu a). Je tedy přesvědčen, že si postřehy svých podřízených vyslechne a snaží se je při svém dalším konání zohlednit. Jeho tvrzení však potvrzuje pouze 29 % zaměstnanců. Větší část pracovníků (71 %) se spíše přiklání k možnosti b). Ačkoliv tyto respondenti věří, že manažer jejich nápady a poznatky vyslechne, nemají pocit, že by se jimi nadále řídil. Varianta c) nebyla zvolena ani v jednom případě. Proto je možné na základě vyhodnocení výsledků této dotazníkové položky usoudit, že všichni zaměstnanci, zapojení do výzkumu, mají příležitost své nápady a doporučení vyjádřit a nikdo z nich není manažerem zcela odbyt.



Graf č. 5 Zaměstnanci versus výsledky (Zdroj: vlastní zpracování, 2023)

S ohledem na první výzkumnou otázku byly respondenti dotazováni na to, zda jejich zaměstnavatel upřednostňuje spíše pracovní výsledky před zaměstnanci, nebo je tomu právě naopak, zda je orientován na lidi i výsledky do stejné míry nebo zda nevěnuje pozornost ani jednomu z faktorů. Otázka byla položena všem dotazovaným, tedy i manažerovi. Položka v dotazníku pro zaměstnavatele se pouze drobně lišila svou formulací.

Na základě získaných informací bylo zjištěno, že vedoucí je dle většiny pracovníku orientován jak na zaměstnance, tak na pracovní výsledky. Toto stanovisko potvrzuje 86 % pracovníků. Stejným způsobem hodnotí svůj přístup také zaměstnavatel, který souhlasí s názorem, že usiluje nejen o spokojenost zaměstnanců, ale také o dosažení stanovených cílů. Mezi dotazovanými se ale objevili i tací, již mají odlišný názor. S nejčastěji volenou odpovědí se neztotožňuje 14 % podřízených. Ti naopak tvrdí, že jejich manažer upřednostňuje před blahem zaměstnanců spíše pracovní výsledky.



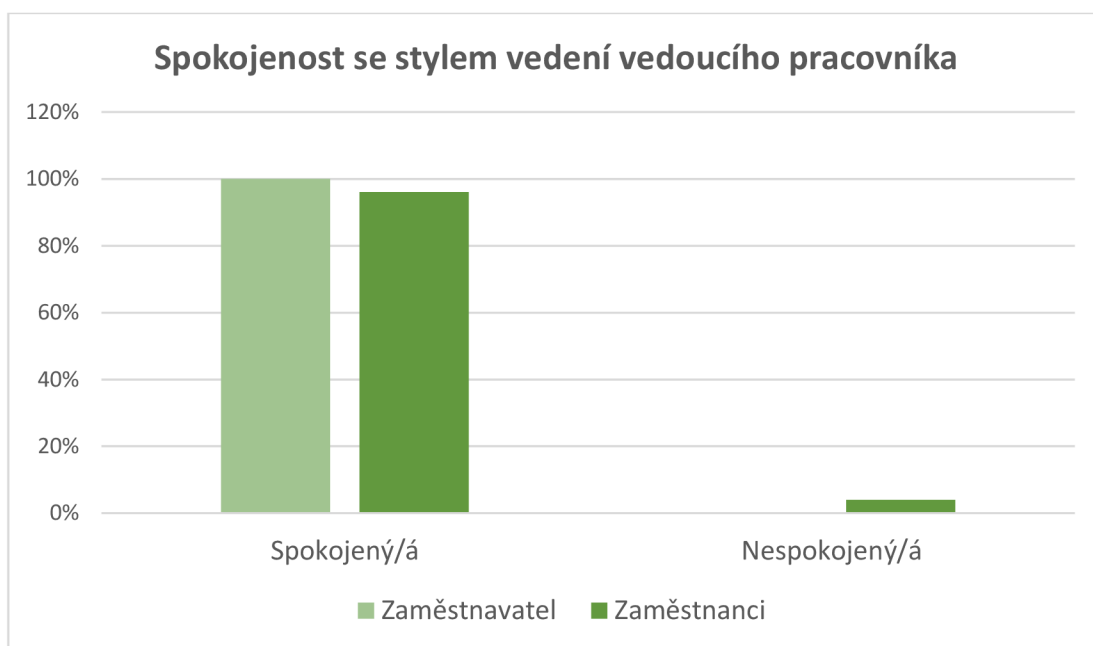
Graf č. 6 Přístup k podřízeným (Zdroj: vlastní zpracování, 2023)

Se stylem vedení souvisela také uzavřená položka č. 7 v dotazníku pro zaměstnavatele i pro zaměstnance. Úkolem respondentů bylo zodpovědět otázku týkající se přístupu vedoucího pracovníka ke svým podřízeným.

Manažer je toho názoru, že ke všem členům týmu přistupuje rovnocenně bez jakýchkoliv výjimek. Tuto možnost označilo kromě nadřízeného celkem 75 % pracovníků. Podle 14 % respondentů přistupuje vedoucí ke svým podřízeným rovnocenně, avšak existují situace, ve kterých udělá výjimku. Zbývajících 11 % dotazovaných si stojí za tím, že jejich nadřízený má několik oblíbenců, kteří mají více privilegií a může jim být „nadržováno“.

VO2: Jsou zaměstnanci organizace spokojeni s využívaným stylem vedení?

K zodpovězení druhé výzkumné otázky sloužila dotazníková položka č. 2, jež byla určena jak vedoucímu, tak i zaměstnancům organizace. Drobně se lišila jen svou formulací.



Graf č. 7 Spokojenost se stylem vedení vedoucího pracovníka (Zdroj: vlastní zpracování, 2023)

Respondenti měli u položky č. 2 na výběr ze dvou možností:

- a) Se stylem vedení vedoucího pracovníka jsem spokojený/á.
- b) Se stylem vedení vedoucího pracovníka jsem nespokojený/á.

K variantě a) se přiklonil vedoucí pracovník a dalších 96 % zaměstnanců. Ve výzkumném vzorku se však našla jedna osoba (4 % z dotázaných zaměstnanců), která s využívaným stylem vedení spokojena není. Jedná se o jedince, který styl vedení svého nadřízeného označil za demokratický.

Vrátíme-li se k dotazníkové položce č. 1, vzpomeneme si, že volba respondentů u otázky: „*Jaký styl vedení uplatňuje vedoucí pracovník?*“ nebyla jednotná a každý označil jinou možnost odpovědi na základě vlastního uvážení. Proto je zřejmé, že samotný styl vedení není jediné kritérium, které o spokojenosti zaměstnanců

rozhoduje. Záleží nejen na osobnosti zaměstnavatele, ale především také na osobnosti člena pracovního týmu.

Někomu je příjemné být v pozici jedince, který se podílí na důležitém rozhodování a řízení své vlastní činnosti a nenechává všechnu zodpovědnost pouze na svém manažerovi. Jinému zase spíše vyhovuje role řadového člena, jenž je veden svým nadřízeným a plní úkoly a příkazy, které mu byly zadány. V pracovním kolektivu se můžeme setkat také s jedinci, preferujícími liberální styl vedení. Takoví pracovníci upřednostňují absolutní svobodu při vykonávání práce. Svou pracovní činnost řídí sami a sami také kontrolují, zda se jim daří dosahovat stanovených cílů. Vedoucí je jim spíše oporou a poradcem, zprostředkovávajícím důležité informace.

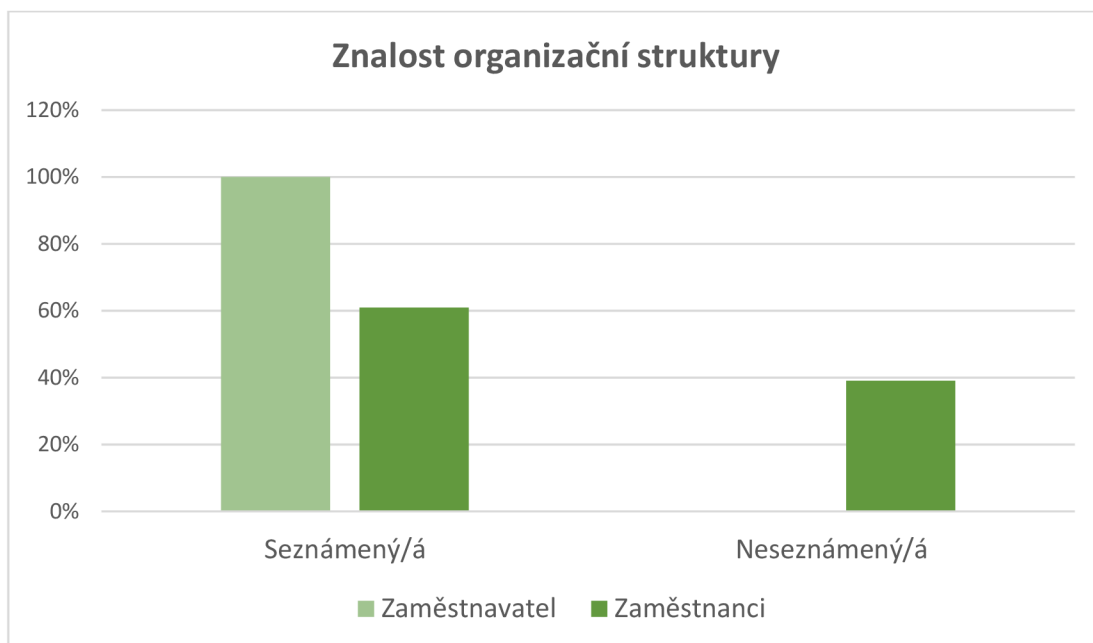
VO3: Jsou zaměstnanci spokojeni s organizační strukturou zkoumané organizace?

Jak ze znění třetí výzkumné otázky vyplývá, jejím úkolem bylo zjistit, zda jsou zaměstnanci spokojeni s typem organizační struktury, který jejich organizaci charakterizuje.



Graf č. 8 Spokojenost s organizační strukturou (Zdroj: vlastní zpracování, 2023)

Vedoucí si stojí za tím, že jeho podřízení s organizačním uspořádání spokojeni jsou. Jeho domněnku potvrzuje 100 % zaměstnanců. V tomto případě tedy došlo ke stoprocentní shodě mezi vedoucím pracovníkem a podřízenými, i mezi podřízenými navzájem. Nikdo z dotázaných nevyjádřil svou nespokojenost označením druhé varianty.



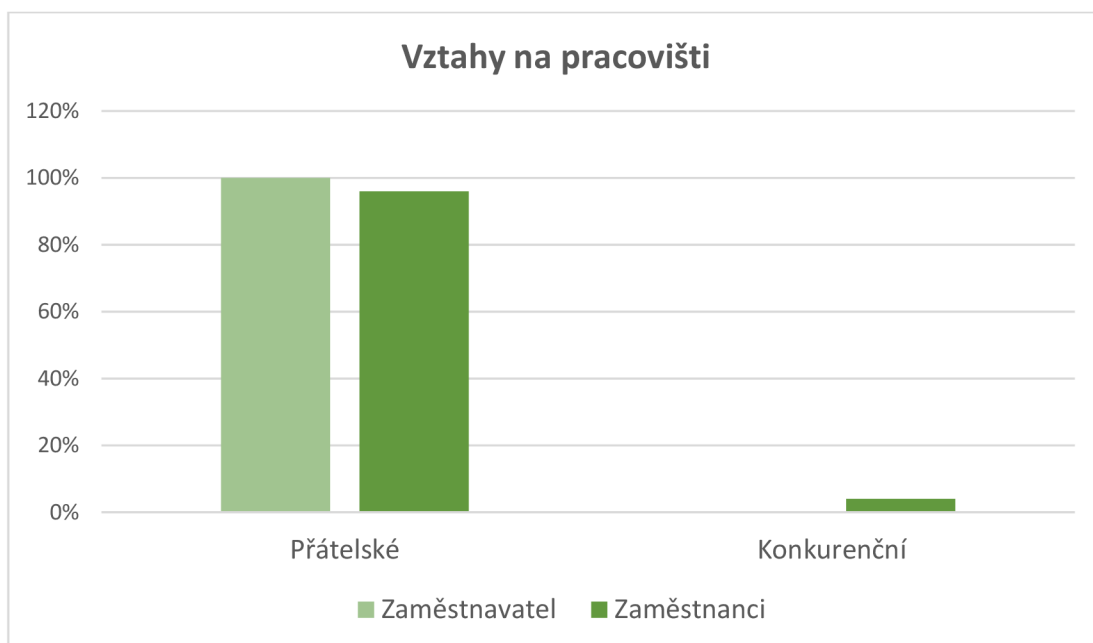
Graf č. 9 Znalost organizační struktury (Zdroj: vlastní zpracování, 2023)

V souvislosti s organizačním uspořádáním se další dotazníková položka vztahovala k tomu, zda jsou zaměstnanci organizace s organizační strukturou dobře seznámeni, tj. jestli v případě potřeby vědí, na koho se obrátit, orientují se ve firemní hierarchii apod.

Ačkoliv je vedoucí pracovník přesvědčen o tom, že jsou jeho podřízení s organizační strukturou seznámeni dobře, ne všichni s jeho názorem souhlasí. Výzkumné šetření ukázalo, že 39 % zaměstnanců, účastnících se výzkumu, se v organizační struktuře neorientuje tak dobře, jak by si možná vedení představovalo. Větší část respondentů (61 %) se však cítí být s organizační strukturou seznámena dostatečně.

VO4: Jaký typ mezilidských vztahů v organizaci převládá?

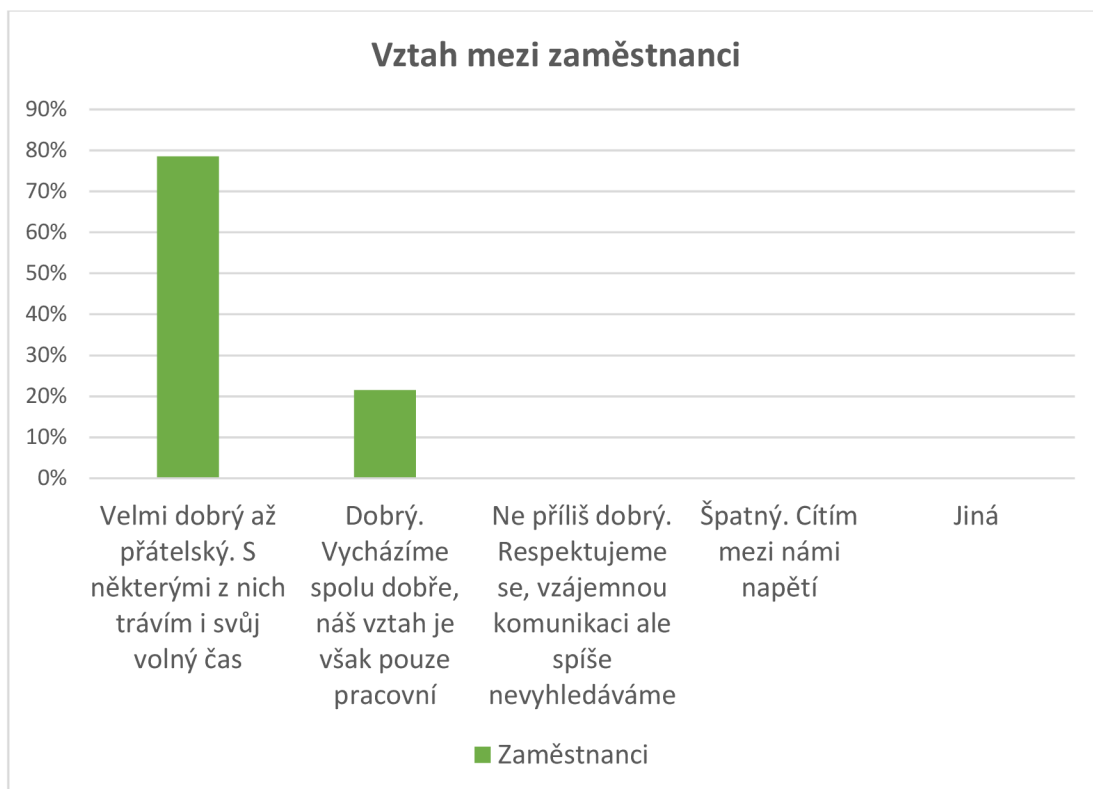
Kromě managementu, s ním souvisejících stylů vedení a organizační struktury se výzkumná metoda věnovala také mezilidským vztahům v organizaci. K získání odpovědí na čtvrtou výzkumnou otázku sloužila jedna uzavřená a dvě polouzavřené dotazníkové položky určené zaměstnancům organizace a dvě položky, uzavřené i polouzavřené, určené vedoucímu pracovníkovi.



Graf č. 10 *Vztahy na pracovišti* (Zdroj: vlastní zpracování, 2023)

Výše uvedený graf zobrazuje odpovědi na otázku týkající se mezilidských vztahů na pracovišti. Respondenti měli obecně zhodnotit vztahy v organizaci zvolením jedné ze dvou možných variant – přátelské či konkurenční.

Výsledky výzkumného šetření ukazují, že téměř všichni zaměstnanci (96 %) popisují mezilidské vztahy na pracovišti jako přátelské, pro něž je typická vzájemná důvěra, respekt a spolupráce. Stejného názoru je i vedoucí pracovník. Pouze jeden zaměstnanec (4 %) charakterizuje vztahy v organizaci jako konkurenční, které se naopak vyznačují vzájemnou nedůvěrou, neochotou kooperace a nezdravou soutěživostí.

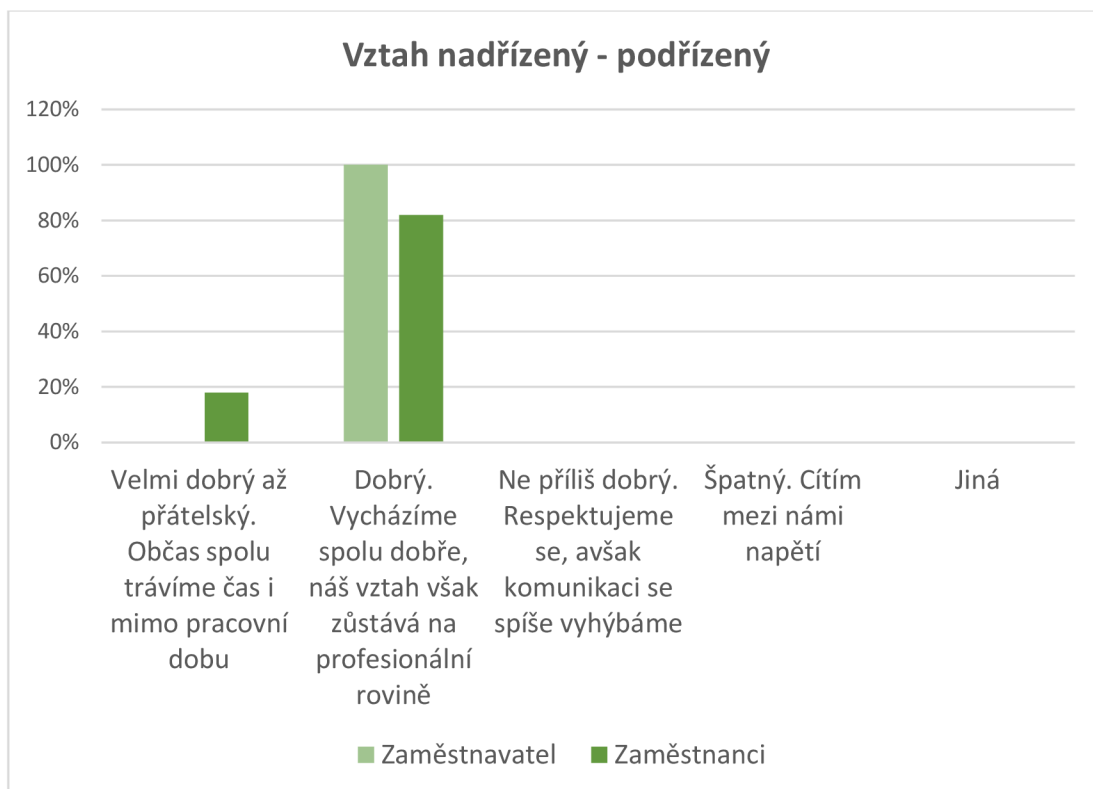


Graf č. 11 Vztah mezi zaměstnanci (Zdroj: vlastní zpracování, 2023)

V souvislosti s mezilidskými vztahy na pracovišti byli řadoví zaměstnanci požádáni, aby konkrétněji charakterizovali svůj vztah s ostatními kolegy zvolením jedné z pěti možných variant odpovědi:

- a) Velmi dobrý až přátelský. S některými z nich trávím i svůj volný čas.
- b) Dobrá. Vycházíme spolu dobře, náš vztah je však pouze pracovní.
- c) Ne příliš dobrý. Respektujeme se, vzájemnou komunikaci ale spíše nevyhledáváme.
- d) Špatný. Cítím mezi námi napětí.
- e) Jiná:

Možnosti c), d) ani e) nebyly vybrány nikým z respondentů. Na základě získaných dat je tedy možné konstatovat, že všichni zaměstnanci hodnotí svůj vztah s kolegy pozitivně, a to i přes skutečnost, že v předchozí otázce označila jedna osoba mezilidské vztahy v organizaci jako konkurenční. Většina z dotázaných (78,5 %) navíc svůj vztah s kolegy charakterizuje jako velmi dobrý až přátelský. Tito pracovníci spolu občas tráví čas i mimo pracovní dobu. Zbývajících 21,5 % zaměstnanců vychází se svými spolupracovníky taktéž dobře, avšak jejich vztah zůstává spíše na profesionální úrovni.



Graf č. 12 Vztah nadřízený – podřízený (Zdroj: vlastní zpracování, 2023)

Klima v organizaci však neovlivňují pouze vztahy mezi pracovníky a kolegy samotnými. Důležitou roli sehrává také vztah mezi nadřízeným a podřízeným, který se může výrazně podepsat na pracovní spokojenosti zaměstnanců. Proto se jedna z dotazníkových položek věnovala právě tomuto tématu. Respondenti z řad zaměstnanců volili z předem daných variant odpovědi takovou, která nejlépe charakterizovala jejich vztah s nadřízeným a vedoucí zase tu variantu, jež nejvíce vystihovala jeho vztah s podřízenými. Pokud by dotazovaní vhodnou odpověď nenašli v žádné z uvedených variant, mohli svůj názor vyjádřit prostřednictvím možnosti „jiná“.

Podobně jako u otázky týkající se kolegiálních vztahů se i vztah mezi nadřízenými a podřízenými dočkal pozitivního hodnocení. Z výsledků výzkumného šetření je zřejmé, že 82 % zaměstnanců vychází se svým vedoucím dobře, svůj vztah však udržují pouze na pracovní úrovni. S tímto tvrzením se ztotožňuje také vedoucí pracovník. Někteří respondenti (18 %) dokonce hodnotí vztah s nadřízeným jako velmi dobrý až přátelský. Varianta „jiná“ využita nebyla.

VO5: Které činitele hrají dle zaměstnanců organizace hlavní roli při posuzování organizačního klimatu?

K zodpovězení poslední výzkumné otázky sloužily dotazníkové položky č. 13 a 14 pro zaměstnance a položky č. 12 a 13 pro vedoucího pracovníka, jejichž formulace byly pro oba typy dotazníků identické.

Otevřená otázka umožňovala dotazovaným vyjádřit svůj pohled na to, čím se dle jejich názoru vyznačuje příznivé organizační klima. Mezi 29 možnými odpověďmi se však našlo pouze 14 takových, které měly určitou výpovědní hodnotu. Většina respondentů se totiž rozhodla položku přeskočit. Provedli to tak, že do textového pole vepsali slovíčko „nevím“, jakékoliv písmeno nebo interpunkční znaménko. Tato taktika jim umožnila otázku vynechat a pokračovat ve vyplňování dotazníku.

Ti jedinci, kteří se odpovědi nevyhýbali, v kontextu příznivého klimatu nejčastěji zmiňovali příjemný kolektiv. Někteří zaměstnanci uvedli, že aby se v organizaci cítili dobře, potřebují mít kolem sebe „*fajn kolegy, se kterými si pomáhají*“. Jeden z respondentů dokonce tvrdí, že „*spolupracovníci jsou jedním z hlavních důvodů, proč se ráno těším do práce*“. Vztahy na pracovišti zahrnul do výčtu znaků příznivého klimatu také vedoucí pracovník.

Zaměstnanci dále zmiňovali čisté pracovní prostředí nebo vybavení kanceláří. Podle některých jedinců je při vnímání klimatu důležitá i samotná náplň práce - „*kdybych dělal něco, co mě nebaví, asi bych i to klima vnímal spíš negativně*“. Respondenti nezapomínali ani na svého nadřízeného. Způsob, jakým management se zaměstnanci jedná, jak je vede a motivuje se dle dotazovaných výrazným způsobem podílí na tom, jaké klima v organizaci panuje.

Dle vedoucího pracovníka je klima vnímáno pozitivně v případě, kdy jsou pracovníci ztotožnění s hodnotami a cíli organizace, s ostatními kolegy mají přátelské vazby a jsou si v práci oporou. Zaměstnavatel navíc dodává, že „*přístup vedení dělá určitě taky hodně*“. Podobně jako řadoví zaměstnanci tak považuje management a styl vedení za velice vlivný faktor.

V poslední dotazníkové položce měli respondenti za úkol seřadit vybrané činitele ovlivňující klima organizace dle důležitosti na škále 1-7. Pozornost byla zaměřena konkrétně na:

- Management a styl vedení.
- Materiální vybavení.

- Organizační struktura.
- Mezilidské vztahy.
- Hodnoty.
- Normy.
- Prostředí organizace.

Hodnocením 7 náleželo činiteli, jemuž dotazovaní přisuzovali největší důležitost. Hodnocení 1 bylo naopak přiděleno tomu činiteli, který, dle subjektivního vnímání respondentů, organizační klima ovlivňuje nejméně. Na základě rozdělených bodů byl následně z odpovědí řadových pracovníků vypočítán aritmetický průměr, díky němuž je jasně zřetelné, kterým činitelům ovlivňujícím organizační klima přikládají zaměstnanci největší váhu. Jelikož se výzkumu účastnil jen jeden vedoucí, jeho odpovědi výpočet aritmetického průměru nevyžadovaly.



Graf č. 13 Činitelé ovlivňující klima organizace (Zdroj: vlastní zpracování, 2023)

Jak je z výše znázorněného sloupcového grafu patrné, o přední příčky se po vyhodnocení výsledků zaměstnaneckých dotazníků perou dva činitele – *management a s ním související styly vedení a mezilidské vztahy v organizaci*. Přesto však s drobným náskokem, aritmetickým průměrem 6,4, získává první místo v pomyslném žebříčku *management a styl vedení*. Nejvyšším počtem bodů ohodnotil tuto variantu také vedoucí pracovník. *Management a styl vedení* je tedy dle zaměstnanců i jejich nadřízeného považován za nejdůležitějšího činitele, který ovlivňuje organizační klima.

Se ztrátou 0,2 bodu se na druhém místě v žebříčku podřízených pracovníků umístily *mezilidské vztahy*. Manažer však tomuto činiteli přidělil pouze 5 bodů, a proto se v jeho hodnocení nachází až na třetím místě.

Druhé místo přiděluje vedoucí pracovník *organizačním hodnotám*, kterým ostatní respondenti udělili 4,04 bodů a umístily je tak na třetí příčku.

Ačkoliv byla *organizační struktura* v teoretické části diplomové práce označena za jeden z nejvlivnějších faktorů, utvářejících organizační klima, v zaměstnaneckém žebříčku se s aritmetickým průměrem 3 objevuje až na šestém místě. Vedoucí pracovník organizační strukturu ohodnotil vyšším počtem bodů (4 body), a tím ji umístil na čtvrtou pozici.

Co se týče *prostředí organizace*, manažer tomuto činiteli udělil šesté místo (2 body), zatímco ostatními respondenti mu přidělili místo čtvrté (AP = 3,5).

Materiální vybavení obdrželo téměř stejný počet bodů jak od nadřízeného (3 body), tak od podřízených (AP=3,04), a proto se v obou případech na škále důležitosti nachází na pátém stupni.

Shoda nastala také u posledního sledovaného činitele – *organizačních norem*. Jelikož od zaměstnanců (AP=1,8) i vedoucího pracovník (1 bod) získaly nejmenší počet bodů, umístily se v pomyslných žebříčcích na posledních příčkách.

6 Diskuse

Prostřednictvím dotazníkového šetření byla nasbírána potřebná data k tomu, aby bylo možné konstatovat, zda v organizaci panuje pozitivní či negativní klima a které činitele sehrávají nejdůležitější roli při jeho utváření. Výzkum byl proveden na jedné z poboček vybrané organizace, věnující se telemarketingu a zákaznickému servisu, a zúčastnili se jej nejen zaměstnanci, ale také jejich nadřízený.

Z výsledků výzkumu vyplynulo, že všichni respondenti považují management a s ním spojený styl vedení za nejvýznamnější činitel ovlivňující organizační klima. Zaměstnanci mezi vlivné faktory dále řadí mezilidské vztahy, hodnoty a prostředí organizace. V seznamu zaměstnavatele patří druhé místo organizačním hodnotám. Ty jsou následovány mezilidskými vztahy a organizační strukturou. Normy organizace byly naopak všemi respondenty zařazeny na poslední příčku pomyslného žebříčku důležitosti, a jsou tak považovány za činitele, který se na formování klimatu podílí nejméně.

V diplomové práci byla pozornost zaměřena především na management a styl vedení, organizační strukturu a mezilidské vztahy.

Na základě výsledků výzkumného šetření bylo zjištěno, že největší část zaměstnanců považuje styl vedení svého nadřízeného za demokratický. S touto odpovědí se ztotožnil také vedoucí pracovník. Většina dotazovaných tudíž vnímá zaměstnavatele jako člena pracovního týmu, který nemá veškerou zodpovědnost pouze ve svých rukou, ale umožňuje i ostatním členům skupiny, aby vyjádřili své názory, doporučení a podíleli se na rozhodování. Někteří respondenti ale s většinou odpovědí nesouhlasí a styl vedení popisují jako autoritativní nebo také jako liberální. V tomto případě jde o poměrně protichůdné odpovědi. Každý jedinec ale může vnímat způsob vedení jinak. I přes různost odpovědí jsou však téměř všichni respondenti se stylem vedení svého nadřízeného spokojeni. Výjimku představuje pouze jedna osoba, která svého zaměstnavatele považuje za demokratického vedoucího. Ačkoliv je dle odborné literatury demokratický styl vedení charakterizován jako nejžádanější, v organizaci se nachází jedinec, který s tímto tvrzením zřejmě nesouhlasí. Bezpochyby tak vždy záleží nejen na samotném stylu vedení, ale také na osobnosti nadřízeného i osobnosti samotného pracovníka. Aby bylo možné přijít na to, v čem nespokojenost daného respondenta spočívá, doporučila bych zaměstnavateli zaměřit se na toto téma při poskytování zpětné vazby svým podřízeným.

Z výsledků výzkumného šetření dále vyplývá, že vedoucí pracovník usiluje nejen o pracovní výsledky, ale také o spokojenost zaměstnanců. Své postupy a rozhodnutí musí řadoví pracovníci konzultovat jen v případě, kdy si nejsou jisti správným rozhodnutím. Jejich práce je však pravidelně kontrolována. Většina respondentů se shoduje také na tom, že nadřízený přistupuje ke všem zaměstnancům rovnocenně.

Co se týče organizační struktury, ačkoliv všichni dotazovaní uvedli, že jsou s tímto činitelem spokojeni, výzkumné šetření ukázalo, že 40 % zaměstnanců není s hierarchickým uspořádáním dobře seznámeno. Dle mého názoru by zaměstnanci měli mít povědomí o tom, jak je v organizaci vymezena hierarchie autorit, jak je rozdělena odpovědnost za řízení či na koho se mohou v různých případech obrátit. Proto věřím, že by nebylo na škodu uspořádat v organizaci krátké školení, které by všechny pracovníky s tímto tématem seznámilo. Mnoho firem využívá v současné době možnosti online školení, které podává důležité informace zábavnější a kreativnější formou. Jelikož má organizace mladší kolektiv, tento způsob vzdělávání se mi jeví jako nejvhodnější.

Dále se výzkumné šetření zabývalo mezilidskými vztahy, a to nejen mezi spolupracovníky, ale také mezi pracovníky a jejich vedoucím. Až na jednoho jedince označili všichni respondenti, včetně zaměstnavatele, vztahy v organizaci za přátelské, pro něž je typická vzájemná důvěra, respekt a spolupráce. Vazby mezi pracovníky samotnými se rovněž dočkaly příznivého hodnocení. Téměř 80 % zaměstnanců má se svými kolegy velmi dobrý až přátelský vztah. Řadoví pracovníci vychází dobře také se svým vedoucím, přibližně 20 % z nich dokonce tento vztah označuje jako přátelský. Větší část respondentů se ale shoduje na tom, že mají se zaměstnavatelem dobrý, avšak pouze pracovní vztah. S touto odpovědí souhlasí také vedoucí pracovník.

Na základě výsledků výzkumného šetření můžeme tvrdit, že organizace nese vybrané znaky příznivého klimatu, a tudíž lze její klima označit jako pozitivní.

V neposlední řadě považuji za důležité zmínit se o limitech, které mohly výzkum ovlivnit. Vzhledem k tomu, že návratnost činila přibližně 76 %, zůstalo v organizaci 24 % pracovníků, kteří se k tématu nevyjádřili. Otázkou je, zda se nemůže jednat o ty zaměstnance, kteří jsou s organizačním klimatem nespokojeni a kvůli tomu své názory sdělovat nechtějí. Navzdory těmto pochybnostem ale věřím, že příznivé hodnocení klimatu je i přesto možné považovat za platné, jelikož se výzkumu zúčastnilo více než 75 % členů organizace.

Závěr

Cílem diplomové práce bylo charakterizovat klima vybrané organizace a vymezit činitele, které toto klima nejvíce ovlivňují. Pro dosažení cílů byl nejdříve na základě studia odborné literatury vytvořen teoretický rámec, který posloužil jako východisko pro empirickou část práce.

V teoretické části byly vymezeny nejen základní pojmy organizace a klima, ale také pojmy s tím úzce spjaté, jako například prostředí, atmosféra či kultura organizace. Druhá kapitola se věnovala vybraným činitelům, které organizační klima ovlivňují. Z důvodu existence velkého množství faktorů, jež mají podíl na utváření organizačního klimatu, byla pozornost zaměřena pouze na tři nejdůležitější, a to management a styly vedení, organizační strukturu a mezilidské vztahy. Tyto činitele byly na základě odborné literatury (Adeoye, Kolawole, Elegunde & Jongbo, 2011; Cejthamr & Dědina, 2010; Světlík, 1996) vyhodnoceny za nejvlivnější. Teoretická část byla zakončena představením nástrojů a způsobů, kterými je možné organizační klima měřit.

Empirická část diplomové práce byla postavena na dotazníkovém šetření. K účasti na kvantitativním výzkumu byli osloveni nejen zaměstnanci, ale také vedoucí pracovník jedné z poboček vybrané organizace. Respondentům byla zaručena anonymita poskytnutých údajů. Celkem bylo kontaktováno 37 zaměstnanců, avšak jen 28 z nich bylo ochotno se dotazování zúčastnit. Návratnost tedy činila 76 %. Výzkumu se zúčastnil také vedoucí pracovník, pro něhož byla formulace jednotlivých položek v dotazníku drobně pozměněna. Z tohoto důvodu ale bohužel nebylo možné, aby i jeho odpovědi zůstaly v anonymitě. S účastí na výzkumu však vedoucí pracovník souhlasil i přes tuto skutečnost.

Na základě výsledků výzkumného šetření bylo zjištěno, že nahlížíme-li na klima vybrané organizace z pohledu managementu a stylu vedení, organizační struktury a mezilidských vztahů, je možné jej označit jako příznivé/positivní. Získaná data ukázala, že zaměstnanci i vedoucí pracovník považují za nejdůležitější činitel, ovlivňujícího klima organizace, management a s ním související styl vedení. Za naopak nejméně vlivný činitel označují organizační normy. Na předních příčkách se dále umístily hodnoty organizace a mezilidské vztahy.

Co se týče stylu vedení vedoucího pracovníka, většina zaměstnanců jej považuje za demokratický. Mezi dotazovanými se ale našli i tací, kteří jej popisují jako

autoritativní či liberální. I přes různost odpovědí jsou však až na jednoho jedince se stylem vedení nadřízeného pracovníka všichni respondenti spokojeni.

Mezilidské vztahy v organizaci byly taktéž hodnoceny pozitivně. Zaměstnanci mají mezi sebou ve většině případů velmi dobré až přátelské vazby. Příznivě byl rovněž vyhodnocen vztah mezi nadřízeným a podřízenými.

Na základě výzkumného šetření bylo zjištěno, že všichni respondenti jsou spokojeni také s organizační strukturou, rámcem, vymezujícím firemní hierarchii, pravomoci a rozdělení odpovědnosti za řízení.

Cíl diplomové práce byl splněn. Klima posuzované organizace bylo charakterizováno a rovněž došlo k vymezení činitelů, které toto klima nejvíce ovlivňují. Navíc se potvrdila i má subjektivní představa o pozitivním klimatu ve sledované organizaci.

Jak již bylo několikrát řečeno, existuje velké množství činitelů, které mají na utváření organizačního klimatu vliv. Dle mého názoru by proto nebylo od věci provést na dané pobočce či v celém podniku po určité době další výzkumy klimatu, které by byly zaměřené na jiné klíčové činitele. Mohlo by se totiž ukázat, že ačkoliv je klima vybrané organizace z hlediska managementu, organizační struktury a mezilidských vztahů vnímáno jako pozitivní, mohou zde působit další činitele, které by toto hodnocení mohly změnit.

Literatura a zdroje

1. Adeoye, O. A., Kolawole, I. O., Elegunde, A. F., & Jongbo, O. C. (2011). *The impact of organizational climate on business performance in Lagos metropolis*. European Scientific Journal.
2. Armstrong, M. (1999). *Personální management*. Praha: Grada Publishing.
3. Armstrong, M., & Taylor, S. (2015). *Řízení lidských zdrojů* (13. vydání, přeložil Martin ŠIKÝŘ). Grada Publishing.
4. Bednář, V. (2013). *Sociální vztahy v organizaci a jejich management*. Grada Publishing.
5. Bělohávek, F. (1996). *Organizační chování: jak se každý den chovají spolupracovníci, nadřízení, podřízení, obchodní partneři či zákazníci*. Rubico.
6. Bláha, J., Mateciuc, A., & Kaňáková, Z. (2005). *Personalistika pro malé a střední firmy*. Brno: CP Books.
7. Cejthamr, V., & Dědina, J. (2010). *Management a organizační chování* (2., aktualiz. a rozš. vyd). Praha: Grada Publishing.
8. Cimbálníková, L. (2009). *Základy managementu: základní manažerské činnosti + 25 manažerských technik* (3., přeprac. vyd). Univerzita Palackého v Olomouci.
9. Dědina, J., & Cejthamr, V. (2005). *Management a organizační chování*. Grada Publishing.
10. Disman, M. (2008). *Jak se vyrábí sociologická znalost: příručka pro uživatele* (3. vyd). Praha: Karolinum.
11. Drucker, P. F., & Maciariello, J. A. (2006). *Drucker na každý den: 366 zamyšlení a podnětů, jak dělat správné věci* (přeložil Irena GRUSOVÁ). Management Press.
12. Gavora, P. (2000). *Úvod do pedagogického výzkumu*. Brno: Paido.
13. Grecmanová, H. (2008). *Klima školy*. Hanex.
14. Chrásková, M. (2016). *Metody pedagogického výzkumu: základy kvantitativního výzkumu* (2., aktualizované vydání). Praha: Grada.
15. Ivancevich, J. M., R. Konopaske, M. T. Matteson (2008). *Organizational Behaviour and Management*. 8th ed. New York. McGraw-Hill/Irwin.
16. Jandourek, J. (2001). *Sociologický slovník*. Praha: Portál.

17. Kocianová, R. (2010). *Personální činnosti a metody personální práce*. Grada publishing.
18. Kocianová, R. (2012). *Personální řízení: východiska a vývoj* (2., přeprac. a rozš. vyd). Grada Publishing.
19. Kraus, B. (2008). *Základy sociální pedagogiky*. Portál.
20. Lašek, J. (2001). *Sociálně psychologické klima školních tříd a školy*. Hradec Králové: Gaudeamus.
21. Litwin, G. H., Stringer, R. A. (1968). *Motivation and organizational climate*. Boston: Harvard College.
22. Lukášová, R., & Nový, I. (2004). *Organizační kultura: od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku*. Grada Publishing.
23. Mikuláščík, M. (2007). *Manažerská psychologie* (2., aktualizované a rozšířené vydání). Praha: Grada Publishing.
24. Mládková, L. (2005). *Moderní přístupy k managementu: tacitní znalost a jak ji řídit*. V Praze: C.H. Beck.
25. Nakonečný, M. (2005). *Sociální psychologie organizace*. Grada Publishing.
26. Novotná, E. (2008). *Sociologie organizace*. Grada.
27. Nový, I., & Surynek, A. (2006). *Sociologie pro ekonomy a manažery* (2., přeprac. a rozš. vyd). Praha: Grada Publishing.
28. Pauknerová, D. (2012). *Psychologie pro ekonomy a manažery* (3., aktualiz. a dopl. Vyd). Praha: Grada Publishing.
29. Pilařová, I. (2016). *Leadership & management development: role, úlohy a kompetence managerů a lídrů*. Praha: Grada
30. Provazník, V. (2002). *Psychologie pro ekonomy a manažery*. Grada Publishing.
31. Řezáč, J. (1998). Sociální klima ve školní třídě. In: Maňák, J. & Jůva, V. *Aplikované sociální vědy v přípravě učitelů k sociální a ekonomické restrukturační*. Brno: Paido. 117-125.
32. Spilková, V. (2003). Tvorba kvalitního klimatu (školy, třídy) – výzva pro učitelské vzdělávání. In: Chráška, M., Tomanová, D., Holoušková, D. (Eds.) *Klima současné české školy: sborník příspěvků z 11. konference ČPdS 14.-15. ledna 2003*. Konvoj.
33. Světlík, J. (1996). *Marketing školy*. Ekka.
34. Tureckiová, M. (2004). *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada Publishing.

35. Urban, L. (2022). *Sociologie: klíčová témata a pojmy* (2., doplněné a aktualizované vydání). Grada.
36. Vodáček, L., & Vodáčková, O. (2001). *Management: teorie a praxe v informační společnosti* (4. rozš. vyd). Management Press.
37. Vodáček, L., & Vodáčková, O. (2009). *Moderní management v teorii a praxi* (2., rozš. vyd). Management Press.

Elektronické zdroje:

38. Managementmania (2016). *Manažer*. Citováno dne 22. března 2023. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/manazer>
39. Managementmania (2016). *Manažerská mřížka*. Citováno dne 22. března 2023. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/manazerska-mrizka>
40. Managementmania (2016). *Organizační kultura*. Citováno dne 22. března 2023. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/organizacni-kultura>

Seznam grafů

Graf 1: Styl vedení vedoucího pracovníka	50
Graf 2: Rozhodování zaměstnanců	51
Graf 3: Kontrolování práce	52
Graf 4: Přístup k nápadům a doporučením	53
Graf 5: Zaměstnanci versus výsledky	54
Graf 6: Přístup k podřízeným	55
Graf 7: Spokojenost se stylem vedení vedoucího pracovníka	56
Graf 8: Spokojenost s organizační strukturou	57
Graf 9: Znalost organizační struktury	58
Graf 10: Vztahy na pracovišti	59
Graf 11: Vztah mezi zaměstnanci	60
Graf 12: Vztah nadřízený – podřízený	61
Graf 13: Činitelé ovlivňující klima organizace	63

Seznam obrázků

Obrázek 1: Manažerská mřížka	28
Obrázek 2: Funkcionální organizační struktura	30
Obrázek 3: Divizionální organizační struktura	31
Obrázek 4: Maticová organizační struktura	32

Seznam příloh

Příloha 1: Dotazník pro zaměstnance	73
Příloha 2: Dotazník pro zaměstnavatele	77

Přílohy

Příloha 1: Dotazník pro zaměstnance

Vážení respondenti,

jmenuji se Klára Berkiová a jsem studentkou Univerzity Palackého v Olomouci. Ve své diplomové práci se zabývám tématem *Klima v organizaci*. Ráda bych Vás touto cestou požádala o vyplnění anonymního dotazníku, který poslouží pouze pro účely závěrečné práce. Všechny odpovědi jsou pro tento výzkum velice důležité. Díky nim bude možné charakterizovat klima Vaší organizace a vymezit činitele, které toto klima nejvíce ovlivňují.

Moc děkuji, Klára Berkiová

Definice klimatu organizace:

Lukášová, Nový a kol. (2004) definují klima organizace jako „*převládající atmosféru v organizaci, nahlíženou z pohledu pracovníků, vztahující se k míře spolupráce a přátelskosti, vzájemné důvěry, podpory apod. a ovlivňující chování a motivovanost pracovníků organizace*“ (Lukášová, Nový a kol., 2004, str. 155)

Vybraní činitele ovlivňující klima organizace:

- Management a styl vedení
- Mezilidské vztahy v organizaci
- Organizační struktura
- Hodnoty
- Normy
- Materiální vybavení organizace
- Prostředí organizace

1) Jaký styl vedení uplatňuje Váš nadřízený?

- a. **Autoritativní** (*vedoucí je autoritou, která sama rozhoduje, sama rozděljuje úkoly a sama kontroluje jejich plnění*)
- b. **Demokratický** (*vedoucí pracovník nemá veškerou pravomoc pouze ve svých rukou, vystupuje jako člen pracovního týmu, umožňuje všem zaměstnancům podílet se na rozhodování, dokáže je vyslechnout*)
- c. **Liberální** (*manažer je spíše v roli podporovatele, zaměstnanci mají velkou volnost v rozhodování, mohou sami řídit a kontrolovat svou vlastní činnost*)

2) Se stylem vedení svého nadřízeného jsem...

- a. Spokojený/á
- b. Nespokojený/á

3) Před každým rozhodnutím se...

- a. Vždy musím poradit se svým nadřízeným.
- b. Musím poradit se svým nadřízeným jen občas, v případě, kdy si nejsem jistý/á správným řešením.
- c. Nemusím radit se svým nadřízeným, mám v rozhodování volnou ruku.

4) Vedoucí kontroluje mnou odvedenou práci...

- a. Pravidelně (např. každý den, týden, měsíc)
- b. Jen občas, dojde-li k výjimečné situaci, která kontrolu vyžaduje
- c. Nikdy

5) Vedoucí pracovník si mé nápady a doporučení...

- a. Vyslechne a následně se je snaží využít
- b. Vyslechne, ale dále se jimi neřídí
- c. Ani nevyslechne

6) Můj nadřízený...

- a. Usiluje jak o spokojenost zaměstnanců, tak o pracovní výsledky
- b. Usiluje především o spokojenost zaměstnanců, pracovní výsledky jsou vedlejší

- c. Usiluje především o dosažení pracovních výsledků, zaměstnanci jsou vedlejší
- d. Nevěnuje zvýšenou pozornost zaměstnancům ani pracovním výsledkům

7) Dle mého subjektivního vnímání, nadřazený...

- a. Přistupuje ke všem zaměstnancům rovnocenně, bez výjimek
- b. Přistupuje ke všem zaměstnancům rovnocenně, avšak občas udělá výjimku
- c. Má své oblíbence, kteří mají více privilegií

8) S organizační strukturou jsem...

(Organizační struktura je rámec, vymezující formální vztahy (firemní hierarchii), pravomoci a rozdělení odpovědností za řízení.)

- a. Spokojený/á
- b. Nespokojený/á

9) S organizační strukturou...

- a. Jsem seznámený/á
- b. Nejsem seznámený/á

10) Na pracovišti převládají mezi zaměstnanci...

- a. Přátelské vztahy *(založené na důvěře, respektu a spolupráci)*
- b. Konkurenční vztahy *(založené na nezdravé soutěživosti, nedůvěře a neochotě kooperovat)*

11) Svůj vztah s kolegy bych charakterizoval/a jako...

- a. Velmi dobrý až přátelský. S některými z nich trávím i svůj volný čas.
- b. Dobrý. Vycházíme spolu dobře, náš vztah je však pouze pracovní.
- c. Ne příliš dobrý. Respektujeme se, vzájemnou komunikaci ale spíše nevyhledáváme.
- d. Špatný. Cítím mezi námi napětí.
- e. Jiná

12) Svůj vztah s nadřízeným bych charakterizoval/a jako...

- a. Velmi dobrý až přátelský. Občas spolu trávíme čas i mimo pracovní dobu.
- b. Dobrý. Vycházíme spolu dobře, náš vztah však zůstává na profesionální rovině.
- c. Ne příliš dobrý. Respektujeme se, avšak komunikaci se spíše vyhýbáme.
- d. Špatný. Cítím mezi námi napětí.
- e. Jiná

13) Jak podle Vašeho názoru vypadá příznivé organizační klima?

VOLNÁ ODPOVĚĎ:

14) Seřad'te následující činitele ovlivňující klima organizace dle důležitosti na škále 1-7. 7 = nejdůležitější, 1 = nejméně důležitý

- a. Management a styl vedení
- b. Materiální vybavení
- c. Organizační struktura
- d. Mezilidské vztahy
- e. Hodnoty
- f. Normy
- g. Prostředí organizace

Ještě jednou Vám mockrát děkuji za vyplnění dotazníku a přeji hezký zbytek dne.

Klára Berkiová

Příloha 2: Dotazník pro zaměstnavatele

Vážený respondente,

jmenuji se Klára Berkiová a jsem studentkou Univerzity Palackého v Olomouci. Ve své diplomové práci se zabývám tématem *Klima v organizaci*. Ráda bych Vás touto cestou požádala o vyplnění anonymního dotazníku, který poslouží pouze pro účely závěrečné práce. Všechny odpovědi jsou pro tento výzkum velice důležité. Díky nim bude možné charakterizovat klima Vaší organizace a vymežit činitele, které toto klima nejvíce ovlivňují.

Moc děkuji, Klára Berkiová

Definice klimatu organizace:

Lukášová, Nový a kol. (2004) definují klima organizace jako „*převládající atmosféru v organizaci, nahlíženou z pohledu pracovníků, vztahující se k míře spolupráce a přátelskosti, vzájemné důvěry, podpory apod. a ovlivňující chování a motivovanost pracovníků organizace*“ (Lukášová, Nový a kol., 2004, str. 155)

Vybraní činitele ovlivňující klima organizace:

- Management a styl vedení
- Mezilidské vztahy v organizaci
- Organizační struktura
- Hodnoty
- Normy
- Materiální vybavení organizace
- Prostředí organizace

1) Jaký styl vedení využíváte?

- a. **Autoritativní** (*vedoucí je autoritou, která sama rozhoduje, sama rozděljuje úkoly a sama kontroluje jejich plnění*)
- b. **Demokratický** (*vedoucí pracovník nemá veškerou pravomoc pouze ve svých rukou, vystupuje jako člen pracovního týmu, umožňuje všem zaměstnancům podílet se na rozhodování, dokáže je vyslechnout*)
- c. **Liberální** (*manažer je spíše v roli podporovatele, zaměstnanci mají velkou volnost v rozhodování, mohou sami řídit a kontrolovat svou vlastní činnost*)

2) Dle mého názoru jsou zaměstnanci se stylem vedení...

- a. Spokojení
- b. Nespokojení

3) Před každým rozhodnutím se zaměstnanci...

- a. Vždy musí poradit se svým nadřízeným.
- b. Musí poradit se svým nadřízeným jen občas, v případě, kdy si nejsou jistí správným řešením.
- c. Nemusí radit se svým nadřízeným, mají v rozhodování volnou ruku.

4) Práce zaměstnanců je kontrolována...

- a. Pravidelně (např. každý den, týden, měsíc)
- b. Jen občas, dojde-li k výjimečné situaci, která kontrolu vyžaduje
- c. Nikdy

5) Nápady a doporučení svých podřízených si...

- a. Vyslechnu a následně se je snažím využít
- b. Vyslechnu, ale dále se jimi neřídím
- c. Ani nevyslechnu

6) Vyberte z následujících tvrzení to, které Vás nejvíce charakterizuje:

- a. Usiluji jak o spokojenost zaměstnanců, tak o pracovní výsledky
- b. Usiluji především o spokojenost zaměstnanců, pracovní výsledky jsou vedlejší
- c. Usiluji především o dosažení pracovních výsledků, zaměstnanci jsou vedlejší
- d. Nevěnuji zvýšenou pozornost zaměstnancům ani pracovním výsledkům

7) Vyberte z následujících tvrzení to, které nejlépe charakterizuje Váš přístup k podřízeným:

- a. Přistupuji ke všem zaměstnancům rovnocenně, bez výjimek
- b. Přistupuji ke všem zaměstnancům rovnocenně, avšak občas udělám výjimku
- c. Mám své oblíbence, kteří mají více privilegií

8) Domnívám se, že s organizační strukturou jsou zaměstnanci...

(Organizační struktura je rámec, vymezující formální vztahy (firemní hierarchii), pravomoci a rozdělení odpovědností za řízení.)

- a. Spokojeni
- b. Nespokojeni

9) Domnívám se, že s organizační strukturou jsou zaměstnanci...

- a. Seznámeni
- b. Neseznámeni

10) Na pracovišti převládají mezi zaměstnanci...

- a. Přátelské vztahy *(založené na důvěře, respektu a spolupráci)*
- b. Konkurenční vztahy *(založené na nezdravé soutěživosti, nedůvěře a neochotě kooperovat)*

11) Svůj vztah s podřízenými bych charakterizoval jako...

- a. Velmi dobrý až přátelský. Občas spolu trávíme čas i mimo pracovní dobu.
- b. Dobrý. Vycházíme spolu dobře, náš vztah však zůstává na profesionální rovině.
- c. Ne příliš dobrý. Respektujeme se, avšak komunikaci se spíše vyhýbáme.
- d. Špatný. Cítím mezi námi napětí.
- e. Jiná

12) Jak podle Vašeho názoru vypadá příznivé organizační klima?

VOLNÁ ODPOVĚĎ:

13) Seřad'te následující činitele ovlivňující klima organizace dle důležitosti na škále 1-7. 7 = nejdůležitější, 1 = nejméně důležitý

- a. Management a styl vedení
- b. Materiální vybavení
- c. Organizační struktura
- d. Mezilidské vztahy
- e. Hodnoty
- f. Normy
- g. Prostředí organizace

Ještě jednou Vám mockrát děkuji za vyplnění dotazníku a přeji hezký zbytek dne.

Klára Berkiová