

UNIVERZITA PALACKÉHO V OLOMOUCI
FILOZOFICKÁ FAKULTA

SOCIÁLNÍ VZTAHY JAKO ČÁST KLIMATU ORGANIZACE

Magisterská diplomová práce

Olomouc 2019

Bc. Tereza Stehlíková

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

SOCIÁLNÍ VZTAHY JAKO ČÁST KLIMATUORGANIZACE
Magisterská diplomová práce

Obor studia: Andragogika

Autor: Bc. Tereza Stehlíková

Vedoucí práce: prof. PhDr Dušan Lužný, Dr.

Olomouc 2019

Prohlašuji, že jsem magisterskou diplomovou práci na téma „*Sociální vztahy jako část klimatu organizace*“ vypracoval(a) samostatně a uvedl(a) v ní veškerou literaturu a ostatní zdroje, které jsem použil(a).

V Olomouci dne.

Podpis

Poděkování

Na tomto místě bych ráda poděkovala především svému vedoucímu práce, panu doktorovi Dušanovi Lužnému, který mi byl po celou dobu projektu nápomocen, věnoval mi svůj čas, odbornou pomoc, praktické rady i pozitivní přístup. Také patří mé díky dalším pedagogům v rámci Univerzity Palackého za jejich odbornou pomoc při konzultacích a jejich čas.

Nemenší díky patří také mým nejbližším, kteří mně nejen po dobu psaní této práce ale v průběhu celého studia podporovali, věřili ve mě a byli mi tou největší oporou, jaké se mi mohlo dostat.

Anotace

Jméno a příjmení:	<i>Bc. Tereza Stehlíková</i>
Katedra:	Katedra sociologie, andragogiky a kulturní antropologie
Obor studia:	<i>Andragogika</i>
Obor obhajoby práce:	<i>andragogika, andragogika v profilaci na personální management, kulturní antropologie, religionistika, řízení vzdělávacích institucí, sociální práce, sociologie – jeden z uvedených</i>
Vedoucí práce:	<i>prof. PhDr Dušan Lužný, Dr.</i>
Rok obhajoby:	<i>2019</i>

Název práce:	Sociální vztahy jako část klimatu organizace
Anotace práce:	Cílem práce je identifikovat charakter klimatu a sociálních vztahů v organizaci XY, odhalit vazbu mezi nimi a identifikovat další faktory, mající vliv na klima ve společnosti. Základem práce je vlastní kvantitativní výzkumné šetření prováděné v organizaci. Práce je založena na zhodnocení teoretických konceptů (především klima organizace, faktory ovlivňující klima atd.) a dosavadního bádání k danému tématu. Základním východiskem práce je hypotéza o vlivu sociálních vztahů (především neformálních a interpersonálních) na charakter klimatu v organizačních jednotkách. Podnětem pro provedení šetření je velká fluktuace ve společnosti XY. Pro výzkumné šetření je použito dotazníku, zaměřeným na analýzu firemního klimatu. Jeho výstupy jsou zpracovány metodou faktorové analýzy, z jejichž výstupů bylo vyhodnoceno pozitivní klima ve společnosti. Bylo zjištěno primární zaměření organizace na sociální vztahy a uvedena doporučení na změny chování organizace.
Klíčová slova:	Klima, kultura, organizace, sociální vztahy
Title of Thesis:	Social relations as a part of company climate

Annotation:	The objective of this thesis is to identify the character of the climate and social relations of the organisation XY, to find out the connection between them and to identify other factors influencing organisational climate. The principal of this thesis is the quantitative research in organisation. This thesis is based on the evaluation of theoretical concepts (primary organisational climate, influences of the organisational climate etc.) and the previous research of this topic. A hypothesis about the influence of social relations (mainly informal and interpersonal ones) on the character of climate in organisational units is the main starting point of the whole work. The initiative of this research is large fluctuation in organisation XY. The survey is based on questionnaire focused on the analysis of organisational climate. Its outputs are wrote up by factor analysis, showing positive organisational climate in XY. The primary orientation on social relations was identified there and the recommendations about some changes in company behaviour were given.
Keywords:	Climate, Culture, Organisation, Social relations
Názvy příloh vázaných v práci:	Příloha č. 1 – Dotazník
Počet literatury a zdrojů:	45
Rozsah práce:	82 s. (113 226) znaků s mezerami)

Obsah

Poděkování.....	4
Anotace	5
Obsah	7
Seznam obrázků, grafů, schémat	9
Seznam tabulek.....	10
Seznam příloh	11
1. Úvod.....	12
2. Klima organizace ve významu firemní kultury.....	13
2.1. Klima organizace	14
2.2. Pojem firemní kultury.....	15
2.3. Zdroje a složky firemní kultury	16
2.3.1. Subkultury organizace	20
2.4. Klasifikace firemní kultury	21
2.4.1. Vlastnosti firemní kultury.....	21
2.4.2. Typologie firemní kultury	24
3. Sociální vztahy jako součást klimatu organizace	27
3.1. Typologie sociálních vztahů	30
4. Metodologie klimatu organizace	34
4.1. Dosavadní výzkumná šetření.....	34
4.1.1. Výzkum klimatu organizace	34
4.1.2. Výzkum firemní kultury	35
4.2. Metodologie.....	39

4.2.1. Metodologie výzkumu	39
4.2.2. Metodologie výzkumu organizační kultury	41
4.3. Design výzkumu.....	44
5. Empirické šetření a data	49
5.1. Představení Společnosti XY	49
5.2. Data.....	50
5.3. Interpretace dat.....	59
6. Závěr	64
7. Literatura a zdroje	68
8. Přílohy.....	73
Příloha č. 1 – Dotazník.....	73

Seznam obrázků, grafů, schémat

Obrázek 1 - Model organizační struktury dle Hofstedeho (1999). Zdroj: Kowalíková, Papřoková, Jeníková, 2019, str. 61.	19
Obrázek 2 - Klasifikace dotazníkových metod diagnostiky organizační kultury. Zdroj: Lukášová, Nový, 2004, str. 148.	42
Obrázek 3 - Vzor otázky dotazníku na webu. Zdroj: vlastní.	46
Obrázek 4 - Vzor vyplněné otázky dotazníku na webu. Zdroj: vlastní.	46
Obrázek 5 - Historie návštěv (vyplnění) dotazníku. Zdroj: vlastní.	47
Graf 1 - Genderové složení respondentů. Zdroj: vlastní.	48
Graf 2 - Délka působení respondentů ve společnosti. Zdroj: vlastní.	48

Seznam tabulek

Tabulka 1 - Seznam faktorů a jejich hodnot. Zdroj: vlastní.	50
Tabulka 2 - Položky faktoru č. 1. Zdroj: vlastní.	52
Tabulka 3 - Položky faktoru č. 2. Zdroj: vlastní.	52
Tabulka 4 - Položky faktoru č. 3. Zdroj: vlastní.	53
Tabulka 5 - Položky faktoru č. 4. Zdroj: vlastní.	53
Tabulka 6 - Položky faktoru č. 5. Zdroj: vlastní.	54
Tabulka 7 - Položky faktoru č. 6. Zdroj: vlastní.	54
Tabulka 8 - Položky faktoru č. 7. Zdroj: vlastní.	54
Tabulka 9 - Položky faktoru č. 8. Zdroj: vlastní.	55
Tabulka 10 - Položky faktoru č. 9. Zdroj: vlastní.	55
Tabulka 11 - Položky faktoru č. 10. Zdroj: vlastní.	55
Tabulka 12 - Položky faktoru č. 11. Zdroj: vlastní.	56
Tabulka 13 - Položky faktoru č. 12. Zdroj: vlastní.	56
Tabulka 14 - Položky faktoru č. 13. Zdroj: vlastní.	56
Tabulka 15 - Položky faktoru č. 14. Zdroj: vlastní.	57
Tabulka 16 - Položky faktoru č. 15. Zdroj: vlastní.	57
Tabulka 17 - Položky faktoru č. 16. Zdroj: vlastní.	57
Tabulka 18 - Položky faktoru č. 17. Zdroj: vlastní.	58
Tabulka 19 - Položky faktoru č. 18. Zdroj: vlastní.	58

Seznam příloh

Příloha č. 1 – Dotazník.....	73
------------------------------	----

1. Úvod

Výraz klima neboli atmosféra organizace je pojmem, značně se prolínajícím společně s ostatními významnými prvky organizačního chování, a nezřídka kdy je i s některými z těchto pojmů zaměňován. Navazuje tady především na firemní/organizační kulturu, se kterou je spjat. Je nedílnou součástí celého řízení organizace a prolíná se jejími jednotlivými složkami.

Klima i kultura organizace jsou významnými pojmy, které se v dnešním světě, kdy je lidská síla jedním z nejcennějších zdrojů, stávají čím dál více významnými. Péčí o své zaměstnance se společnosti snaží zvyšovat jejich spokojenost, loajalitu a tím posilovat celou společnost. Právě poznání kultury, popř. klimatu organizace by mělo být pro společnosti výchozím bodem při veškerých aktivitách a krocích, směřujících k jejich zaměstnancům. Mohli bychom i říci, že na tento faktor by měly společnosti brát zřetel obzvláště v dnešní době, kdy se zejména na českém trhu setkáváme s velmi nízkou mírou nezaměstnanosti, ale stále přibývajících novými pracovními příležitostmi. I toto byl jeden z důvodů uskutečnění výzkumu ve vybrané společnosti, jelikož firma se potýká s poměrně velkou mírou fluktuace.

V této práci bude z hlediska dosavadních teoretických poznatků rozebráno primárně pojetí klimatu ve významu kultury organizace. Prostor bude věnován také sociálním vztahům, jako nedílné součásti klimatu a v neposlední řadě dosavadnímu empirickému zkoumání, které se organizačnímu klimatu a firemní kultuře doposud věnovalo. Cílem této práce je identifikace charakteru klimatu a sociálních vztahů v organizaci XY pomocí statistických metod a odhalení vazby mezi nimi. Na základě těchto výstupů pak následně také navrhnout další možná doporučení a kroky na zlepšení situaci ve společnosti.

2. Klima organizace ve významu firemní kultury

Pojem „klima organizace“ bývá velice často zaměňován s pojmem „kultura organizace“ či „firemní kultura“, jak uvádí například Kowalinková, Papřoková a Janíková (2013). U Armstronga (2007) se setkáváme s potvrzením dané teze, ale zároveň i s uvedením rozdílů mezi těmito dvěma pojmy. Armstrong (2007) zmiňuje Denisonovo pojetí kultury, která je zakořeněná v hodnotách, přesvědčeních a domněnkách vyznávaných členy organizace oproti pojetí klimatu, vztahujícího se k vědomě vnímaným a uvědomovaným aspektům prostředí.

Paralelní používání pojmu organizační kultura a organizační klima zmiňuje však také Nakonečný, který odkazuje na definici Riegela: *„Zatímco klima jakožto povrchová, méně stabilní vrstva, je poměrně snadno zasažitelné okamžitými opatřeními, kultura organizace se vyznačuje značnou a zpravidla dlouhodobou rezistencí vůči vnějším vlivům.“* (Nakonečný, 2005, str. 108)

Se samotným vymezením pojmu „klima“ pomocí postojů a odlišení od pojmu kultury pracuje Rýznar: *„Organizační klima je soubor postojů k různým organizačním skutečnostem. Na rozdíl od organizační kultury, která vyjadřuje kvalitativní povahu jevu, organizační klima lze kvantifikovat pomocí postojových škál.“* (Rýznar, 2010, str. 37)

S oddělením pojmů klimatu organizace a kultury organizace v návaznosti na strategické řízení organizace se setkáme u Tureckiové, která uvádí, že: *„Je-li kultura v organizaci uvážlivě řízena, projeví se to obvykle v klimatu organizace. To je na rozdíl od „neutrální“ kultury organizace vyhodnocováno jako pozitivní (a v případě neřízené či nesprávně ovlivňované kultury případně negativní) a měřeno obvykle prostřednictvím nejrůznějších průzkumů spokojenosti členů organizace.“* (Tureckiová, 2009, str. 80)

2.1. Klima organizace

Dle Nakonečného (2005) lze pro pojem organizační klima použít analogii klimatu v geografickém smyslu (podnebí), přičemž se užívá i pojmu příbuzného, atmosféra. Na druhou stranu však uvádí definici G. A. Forehanda a B. H. Gilmera, kteří tvrdí, že organizační klima je množství charakteristik, popisujících organizaci a rozlišujících ji od ostatních organizací, ovlivňující chování lidí v organizaci a jež jsou v průběhu času relativně trvalé.

Cejthamr a Dědina definují organizační klima pomocí postojů. Vidí v něm: „soubor postojů k různým organizačním skutečnostem“. (Cejthamr, Dědina, 2010, str. 143) Od organizační kultury, vyjadřující kvalitativní stránku jevu jej vymezují pomocí kvantifikovatelných postojových škál.

Nakonečný uvádí doplněné dimenze organizačního klimatu R. M. Steerse.: „formalizovaná struktura úkolů, vztah odměňování a trestání, centralizace rozhodování, orientace na výkon, požadavek vzdělávání a tréninku, znejišťování členů organizace, otevřenost komunikace, obraz (image) a obliba organizace, zpětná vazba uznání (hodnocení) pracovníků od nadřízených, kompetence v řešení problémů organizace, organizační technologie (transformace vstupů na výstupy), fyzikální a kulturní charakteristiky pracovního prostředí, cíle organizace, organizační eficiency, efektivita a okolí organizace a její společenské vztahy“. (Nakonečný, 2005, str. 107)

Jako základní typy organizačního klimatu uvádí Nakonečný (2005) orientaci na moc, specifickou pro direktivní styl řízení (můžeme nalézt např. v armádě), orientaci na interakci, typickou pro spíše neformální styl řízení (např. vědecký výzkumný ústav) a orientaci na výkon, pro kterou je typická spoluúčast pracovníků a jejich samostatnost (např. v obchodě).

2.2. Pojem firemní kultury

Firemní kultura je pojem velmi rozšířený a chápáný v nejrůznějších významech, přičemž nejen v českém jazyce se setkáváme s různými označeními firemní kultury. V české literatuře se např. u Bělohlávka (1996), Tureckiové (2009) či Lukášové a Nového (2004) setkáme s pojmem organizační kultura, naproti tomu Šigut (2004) nebo Pfeifer a Umlaufová (1993) pracují s pojmem firemní kultura a Nový a Surynek (2007) s pojmem podniková kultura. Také v anglicky psané literatuře se setkáme s pojmy organisational, company nebo corporate culture.

Můžeme však mezi těmito pojmy nalézt i významový rozdíl, který u firemní a organizační kultury popisují Kowalíková, Papřoková a Janíková (2013), jež je v odlišné roli příslušníků kultury při jejím vytváření. Ve firemní kultuře je role příslušníků pasivní, přičemž přijímají kulturní obsahy a formy od managementu, naopak v organizační kultuře je věnována velká pozornost příslušníkům při interpretaci a přijímání nebo odmítání těchto kulturních obsahů a forem. Také však zmiňují poměrně malou odezvu na oddělení těchto dvou pojmů v odborné literatuře a jejich časté zaměňování, vyplývající v některých případech i z různých překladů.

Pojem firemní kultura se v praxi objevuje v různých pojetích a významech. Dle Urbana (2014, str. 11, 12), jsou dvěma hlavními směry užší a širší pojetí firemní kultury. Pod užším pojetím kultury si představuje především vnější projevy firmy, jako jsou podoba firemních prostor (vzhled, uspořádání, vybavení), podoba firemních dokumentů a nástrojů či oblečení zaměstnanců. Jsou to právě vnější prvky firemní kultury, které mohou sloužit jako marketingový nástroj.

Pod širším pojetím chápe Urban „*charakteristický způsob pracovního, řídicího i společenského jednání zaměstnanců firmy*“ (Urban, 2014, str. 13). Také zdůrazňuje důležitost mezilidských vztahů pro toto pojetí, které jsou jeho nedílnou součástí. Právě u Urbana (2014, str. 14) se setkáváme s názorem,

že širší pojetí kultury ve společnosti převládá, což dokládá na definici M. Armstronga, pro kterého: „představuje firemní kultura soustavu hodnot, norem, přesvědčení a domněnek, která nebyla sice nikde výslovně zformulována, ale určuje způsob chování a jednání lidí a způsoby vykonávání práce“. (Armstrong, 2007, str. 257)

U Lukášové (2010, str. 14) se setkáme s doplněním Armstrongovy definice, kde se dle autorky jedná buď o chápání organizační kultury jako způsobu jednání lidí v organizaci nebo způsobu jejich myšlení. Tvrdí, že: „pojem organizační kultura je chápán jako soubor základních přesvědčení, hodnot, postojů a norem chování, které jsou sdíleny v rámci organizace, které se projevují v myšlení, cítění a chování členů organizace a v artefaktech materiální a nemateriální povahy“. (Lukášová, 2010, str. 14)

O shrnutí různých definic se pokusili Furnham a Gunter, jak uvádí Armstrong (2007). Ač se jednotlivá pojetí lišila, našli několik oblastí, ve kterých se jednotlivé definice shodovaly. Byly jimi obtížnost definovatelnosti kultury, velké množství dimenzí s mnoha různými složkami na různých úrovních, relativní stabilita a statika kultury během kratších časových období a fakt, že změna, popř. vytvoření firemní kultury je časově náročné.

2.3.Zdroje a složky firemní kultury

Kultura organizace je tvořena jak vnějšími, tak vnitřními determinanty, ovlivňujícími vzájemně její podobu. O těchto determinantech hovoří Urban (2014), který mezi vnitřní determinanty firemní kultury řadí hodnoty a osobní charakteristiky firemního vedení, případně i zaměstnanců, promítající se primárně ve stylech vedení a v tom, jaké jednání a chování v rámci společnosti vyžadují. Dalšími vnitřními faktory vlivu jsou cíle, strategie a vnitřní charakteristiky organizace, jako např. její velikost, organizační struktura, stáří, struktura a věkové, genderové, národnostní či profesní charakteristiky zaměstnanců. Vnějšími determinanty firemní kultury označuje

autor okolí společnosti – především ekonomické a národnostní podmínky. K těm patří samotné odvětví, ve kterém společnost působí a její postavení v něm, konkurence a míra rizika. Nesmí se zde ale opomíjet vliv národních či kulturních odlišností, které se prostřednictvím jednotlivců promítají do kultury celé organizace.

Tureckiová se také vyjadřuje ke vnitřním a vnějším zdrojům kultury organizace, za které lze: *„považovat převažující hodnotově-normativní systém, sdílený ve společnosti, v jejímž rámci organizace působí. Svoji roli zde pochopitelně sehrávají také faktory socio-ekonomické, eventuálně historicko-kulturní kontext, politické, technologické, nověji zařazované faktory environmentální a s nimi spojené trendy, ovlivňující organizaci z vnějšku. Kromě nich pak působí faktory vnitřní, zejména jedinečný mix osobností (jejich vlastností, motivů a schopností) členů organizace, sdružených do skupin uvnitř organizace.“* (Tureckiová, 2009, str. 74)

Kowalíková, Papřoková a Jeníková (2013, str. 41), pak uvádí, že každý jednatel si s sebou nese několik úrovní (vrstev) kultury:

- *„národní kultura;*
- *kultura spojená s určitým etnikem, náboženstvím nebo jazykem;*
- *kultura spojená s příslušností k pohlaví (ženská a mužská kultura, chápání role muže a ženy);*
- *kultura spojená s příslušností ke generaci, třídě, organizační kultuře (jedinec je socializován v organizaci, ke které náleží)“*

Autorky však také uvádí, že většina kulturních úrovní, v nichž se jednatel pohybuje vychází z kultury národní, což mu umožňuje fungování mezi jednotlivými úrovněmi.

Na toto rozdělení reaguje Lukášová (2010, str. 14), která tvrdí, že kultura *„existuje v každém jednotlivci v podobě jeho názorů, hodnot, postojů a vzorců chování, které si osvojil jako součást určitých sociálních celků a více či méně je sdílí s jinými členy těchto celků. Každý jedinec je jak tvůrcem, tak produktem kultury“.*

Vymezení Lukášové (2010), kde tvrdí, že produktem kultury je člověk, však není dostačující. Graves (1986) uvádí několik dalších pohledů na to, čeho produktem kultura je a víceméně se shoduje s Urbanovými (2014) determinanty. Tvrdí, že *„kultura je produktem kontextu (trhu, na kterém organizace působí, legislativních omezení atd.), kultura je produktem struktur a funkcí organizace (kultura centralizované organizace se od kultur decentralizované organizace liší), kultura je produktem přístupu jedinců k práci (je produktem individuálních psychologických smluv mezi pracovníky a organizací)“*. (Graves, 1986, str. 172)

V rámci kategorizace prvků firemní kultury se u různých autorů setkáváme s různým rozlišením. Společným prvkem, objevujícím se ale u většiny z nich, jsou tři základní prvky – hodnoty, normy a artefakty. Urban definuje hodnoty takto: *„Jako firemní hodnoty lze označit to, co je pro organizaci důležité, nebo o co usiluje.“* Urban (2014, str. 15)

Armstrong (2007) doplňuje, že lze rozlišit v rámci organizací uznávání soustavy hodnot jen na úrovni vrcholového vedení, nebo může být respektována všemi lidmi v organizaci. Respektování hodnot se dle autora odvíjí od toho, jak hluboce jsou upevněny. Čím silnější jsou, tím je jejich vliv na chování lidí větší, přičemž nezáleží v takové míře na tom, jak moc se o hodnotách mluví, ale jak se podle nich vrchní představitelé společnosti a management řídí. Hodnoty se realizují na základě norem a artefaktů.

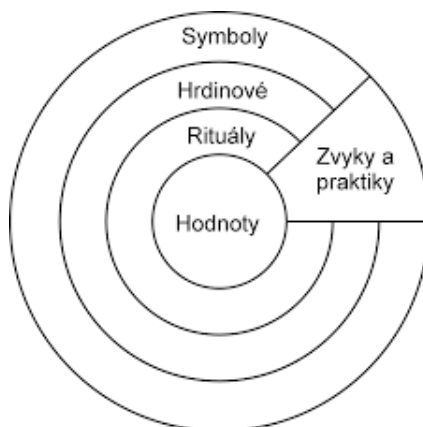
U Tureckiové se setkáváme s charakteristikou další složky, kterou jsou normy chování: *„jejichž konkrétní podoba vyplývá z hodnot a kultury organizace. Uvedené normy jsou již dnes v mnoha organizacích „kodifikovány“ ... Jedná se o nejrůznější psané dokumenty nazvané jako kodexy jednání, manuály (pracovního) chování nebo dokonce etické kodexy... Nicméně stále platí, že mnohé formy chování existují stále jen v ústní podobě ... a nejúčinnějšími prostředky pro jejich předávání je komunikace a osobní příklad “olivových“ členů organizace – tzv. názorových vůdců a všech členů organizace s velkou mírou pravomocí.“* (Tureckiová, 2009, str. 76)

Toto tvrzení částečně vyvrací Armstrong (2007), který popírá možnost písemné formy norem – sepsáním se z nich dle autora stávají zásady nebo procedury. Přenos norem je možný pouze ústní formou nebo chováním. Tyto normy pak chápe jako realizované hodnoty. Také Urban (2014) s normami pracuje jako s pravidly, přijatými zaměstnanci za zásady jejich chování, konkretizující právě výše zmíněné hodnoty.

Poslední společnou složkou jsou artefakty. U Urbana (2014) se setkáme s označením materiálních projevů firemní kultury, Armstrong (2007) je definuje spíše jako viditelné a hmatatelné stránky organizace, které lidi vidí, slyší či cítí.

Jednotlivé úrovně kultury organizace, rozpracované dle jednotlivých složek, byly také rozpracovány do modelů.

Za základní je považován model organizační kultury dle Hofstedeho (1999), v kterém nalezneme i veškeré výše zmíněné složky kultury (artefakty jsou zde nahrazeny symboly). Kowalíková, Papřoková a Janíková (2013) interpretují Hofstedeho model takto: „Centrum organizační kultury je tvořeno hodnotami, které utvářejí podobu organizačních praktik, tzn. projevů do praxe. Symboly představují slova, gesta, předměty obdařené významem, který v rámci organizace vzniká, zaniká, je reprodukován nebo předávám příslušníkům jiných skupin či generací. Hrdinové jsou ztělesněním organizačních hodnot a jako takoví jsou – ať živí, mrtví, skuteční, vymyšlení – příkladem pro ostatní příslušníky organizace.



Obrázek 1 - Model organizační struktury dle Hofstedeho (1999).
Zdroj: Kowalíková, Papřoková, Janíková, 2019, str. 61.

Rituály jsou kolektivní činnosti, prováděné za účelem integrace a potvrzování identity.“ (Kowalíková, Papřoková, Janíková, 2013, str. 62)

S dalšími modely úrovní organizační kultury se setkáme např. u Helen Spencer-Oatey, další publikují také Edgar Schein, Denise Rousseau či Craig Lungberg ve svých dílech.

2.3.1. Subkultury organizace

V odborné literatuře se setkáme mimo samotnou kulturu organizace i s vymezením jejích subkultur. Tuto tematiku, jako výrazný prvek celé kultury zmiňuje například Brooks: *„Může také existovat kultura, která se skládá ze dvou nebo více subkultur... Každá skupina má své vlastní hodnoty, názory, domněnky a pravidla chování, které řídí její činnost, každý má své vlastní rituály a obřady, své vlastní dějiny, které vypovídají o organizačním životě, a své vlastní systémy výkladů, které ovlivňují pochopení organizačních symbolů.*“ (Brooks, 2003, str. 217) Zde můžeme porovnat definice subkultur a kultury organizace samotné (viz výše) a dojdeme k závěru, že jsou významově téměř totožné. Dále Brooks (2003) poukazuje na možnost vzájemných konfliktů mezi subkulturami, na druhou stranu však připouští, že jsou rozdíly mezi subkulturami povětšinou tolerovány a mohou být příležitostí pro změnu a dynamičnost celku.

U Kowalíkové, Papřokové a Janíkové (2013) se setkáme se srovnáním přístupů jednotlivých autorů ke vnímání subkultur, kdy na jedné straně je výrazné vnímání silných kultur a opomíjení jednotlivých subkultur, na straně druhé samotné vymezení kultury organizace pomocí jejích subkultur, aniž by to vylučovalo sílu firemní kultury. Autorky také uvádí typologii Martina a Seihla, kteří rozlišili subkultury na podporující (jsou v souladu s hodnotami dominantní kultury), ortogonální (respektující základní hodnoty dominantní kultury ale také dílčí odlišné hodnoty, jež však soudržnost kultury nenarušují) a kontrakultury (nejsou v souladu s hodnotami dominantní kultury, zastávají hodnoty opačné).

Tuto typologii podporuje také výklad Sheina (1988), dle kterého je klíčem vysvětlení existence subkultur rozdělení celkových hodnot na ústřední (pro fungování v organizaci nezbytné, očekává se jejich dodržování) a okrajové (jsou pro fungování v organizaci požadované, ale ne nezbytné). Jednotlivé subkultury se pak shodují v ústředních hodnotách, přičemž zastávají různé okrajové hodnoty a kontrakultury se neztotožňují právě s hodnotami ústředními.

2.4. Klasifikace firemní kultury

Stejně jako v první části, kde jsme definovali samotnou firemní kulturu, se i při pokusu o její klasifikaci setkáváme s velkým množstvím typologií, které lze dle různých autorů u firemní kultury rozlišovat. Nejdříve si však shrňme samotné vlastnosti firemní kultury, na jejíž základech se do daných typologií dělí.

2.4.1. Vlastnosti firemní kultury

Urban (2014) vidí vlastnosti firemní kultury jako jeden z možných způsobů její klasifikace. Jako hlavní kritérium rozlišování kultur vidí bipolární rysy, vlastnosti či dimenze firemní kultury, zachycené na škále mezi dvěma protiklady. Na základě dosavadních poznatků od několika autorů vymezil devět hlavních rysů. S vymezením prvních čtyř uvedených Urbanových vymezení se setkáme také u Hofstedeho (1999), jež je potvrdil svými výzkumy zaměstnanců ve společnosti IBM v 50 zemích světa.

Prvním rysem je **orientace na výkon/orientace na vztahy a sociální ohleduplnost**, dle Urbana (2014) někdy označovaný jako **dimenze maskulinity/feminity**. Tato dimenze dle autora odráží míru převažujících hodnot s důrazem na výkonnost, soutěživost, popř. asertivitu, které se pojí s mužskou rolí, které staví do protikladu s důrazem na hodnoty spojované se ženskou rolí, jako jsou spolupráce, solidarita a důležitost dobrých mezilidských vztahů. V kultuře s převažujícím mužským prvkem je kladen

vyšší důraz na materiální úspěch, peníze a jednostranné řešení konfliktů, kdežto v kultuře s převažujícím ženským prvkem je větší zájem o potřeby zaměstnanců, pracovní spokojenost, kompromisní řešení konfliktů a eliminace pracovních neshod a sporů. U Brookse (2013) se v komentáři na tento faktor v podání Hofstedeho setkáme s názorem, že tato dimenze má vztah k diskriminaci převážně žen v organizacích.

Dalším Urbanovým a Hofstedeho rysem je **sklon vyhýbat se riziku a nejistotě/ochota riziko a nejistotu podstupovat**. Tento rys nám určuje sklon organizace k jistotě a opatrnému jednání, vyznačující se pevnými vztahy a jasnými, přesně danými pravidly a postupy v případě vyhýbání se riziku a naopak soutěživosti, ochotou jít do risku, otevřeností změně i větším prostorem pro zaměstnance v případě inklinace k nejistotě a riziku.

Třetím rysem, na kterém se výše zmínění autoři shodují je **dimenze individualismu/kolektivismu a týmové práce**. Brooks (2013) definuje individualismus jako vyjádření rozsahu: *„v jakém je jednotlivec závislý na skupině (kolektivistický přístup) nebo přebírá iniciativu při provádění rozhodnutí, řešení problémů a zapojení se do produktivní činnosti“*. (Brooks, 2013, str. 274)

Dle Urbana (2014) u této dimenze lze najít propojení s dimenzí první v oblasti orientace na výkon a vztahy. V případě individualistické kultury jsou zaměstnanci ve své práci spíše samostatní, vzájemně mezi sebou soutěží, snaží se dosáhnout cíle i na úkor ostatních, přičemž jejich vlastní zájmy jsou nad zájmy skupin či celé organizace. Naproti tomu principem kolektivismu je princip vzájemné podpory, pomoci a spolupráce, spojený s lepší komunikací a znalostí lidí i společnosti.

Posledním společným rysem, se kterým se u obou autorů setkáme, je **index vzdálenosti moci**, Urbanem (2014) označený jako vysoká či nízká nerovnost mezi osobami v organizaci, míra centralizace nebo naopak decentralizace v rozhodování. Pod tímto si můžeme představit rozdíl mezi jednotlivci v rámci různých pozic a hierarchických stupňů ve firmě, respektive jak velký

rozdíl mezi těmito stupni je vnímán jako standardní. U společnosti s nízkým indexem se setkáme s velkou mírou decentralizace a rovnosti, naopak při vysokém indexu pozorujeme u společností autoritativnější styl řízení a mocenské prosazování rozhodnutí.

Dalšími dimenzemi, které již uvádí jen Urban (2014), jsou např. **pružnost/důraz na tradici**, zavedené postupy a pravidla a jejich kontrolu, který se dá také popsat jako důraz na výsledky nebo naopak na nekompromisní dodržování postupů a pravidel, jehož principem je otevřenost společnosti změnám, nebo naopak důraz na dodržování a kontrolu předepsaných či ověřených postupů.

Dále uvádí **sklon k rychlému a přímému řešení konfliktů/tendence konflikty neřešit či odkládat**, který je primárně závislý na mezilidských vztazích a shrnuje pól otevřené komunikace, řešení konfliktů včas nebo s předstihem, opačnou stranu strachu ze změny, konzervatismu a odkládání konfliktů.

U autora se setkáme také s dimenzí **přednostního zájmu o vnější či vnitřní prostředí organizace**, díky které lze rozdělit organizace na soukromé a veřejné, malé a velké, výkonné a méně výkonné. Kultura s primárním zájmem o vnější prostředí se vyznačuje pružnými reakcemi na změny tržního prostředí, i kdyby to mělo znamenat ústupek od pravidel společnosti, kdežto v případě vnitřní orientace se management zajímá více o zajištění stability organizace dodržováním předpisů a interní potřeby.

Jako poslední dimenzi uvádí autor **důvěru a informační otevřenost/sklon firmy a jejího vedení k uzavřenosti**. Kultura uzavřenosti se projevuje obavou zaměstnanců z komunikace, naproti tomu otevřenost se vyznačuje důvěrou mezi zaměstnanci a vedením společnosti, dostupností podstatných informací, nízkým výskytem zásadních konfliktů či velkým významem oficiálních informačních kanálů společnosti.

2.4.2. Typologie firemní kultury

U typologií kultury se setkáváme opět u různých autorů s různými typologiemi.

Často se v odborné literatuře objevující je typologie, kterou vytvořil Roger Harrison. Ten však pojmově nepracoval s kulturou organizace, nicméně s ideologií organizace. Na tuto typologii navázalo svými rozděleními velké množství dalších autorů, citují ji jak Armstrong (2007), tak i Urban (2014). Jedná se o dělení kultury organizace dle její orientace.

První kulturou je **kultura orientovaná na moc**, vyznačující se velkou soutěživostí, dle Urbana (2014) často převažující v menších společnostech nebo samostatných celcích společnosti s velkou centralizací rozhodovacích kompetencí u jedné nebo několika málo osob. U Armstronga (2007) vidíme i doplnění Handyho o charakteristiku malého množství pravidel a velkého politikaření v takovéto kultuře.

Další kulturou je **kultura orientovaná na roli**, charakteristická dle Armstronga (2007) byrokratickým řízením, legálností a legitimitou. U Urbana (2014) se opět setkáme s doplněním o častý výskyt ve společnostech větších, s jasným hierarchickým systémem, kde má každý jasně definovanou pozici s jasně danými povinnostmi, což často odpovídá státní správě. Důraz je kladen na provádění práce dle daných pravidel a norem, což převládá nad inovacemi a novými řešeními. Takovéto společnosti nereagují dobře na změnu, ale jsou pro své zaměstnance jistotou.

Jako třetí definuje Harrison **kulturu orientovanou na úkol**, vyznačující se dle Armstronga (2007) dynamičností a zaměřením na schopnosti. *„Úkolová kultura je zaměřena především na dosažení výsledků, cílů či na realizaci projektů. Pravomoci v organizaci ... jsou svěřeny spíše na základě odbornosti než na základě pozice. Cílem managementu je vytvořit týmy, které budou schopny plnit cíle organizace. K nejdůležitějším hodnotám patří přizpůsobivost, ztotožnění individuálních a skupinových cílů, dobře fungující vztahy spojené se vzájemným respektem*

založeným spíše na schopnostech a výkonnosti, než na věku a postavení. ... úkolová kultura bývá spojena s vyššími inovacemi a kreativitou.“ (Urban, 2014, str. 43)

Poslední Harrisonovou kulturou je **kultura orientovaná na lidi** neboli kultura osob, dle Armstronga (2007) koncipovaná jako konsenzuální, kdy není kontrola managementem přijímána. Urban (2014) poukazuje na její individuálnost a samostatnost pracovníků. Jednotlivým zaměstnancům jsou přiděleny výrazné rozhodovací pravomoci a fungují mezi nimi partnerské vztahy bez nadřazenosti. Typická je pro volné společnosti či firmy odborníků. Jak uvádí Armstrong (2007), tato základní Harrisonova typologie byla několikrát dalšími autory předefinována, jako například Charlesem Handym, který použil Harrisonovu kategorizaci, ale výše zmíněný pojem typologie nahradil právě pojmem kultura, nebo autory Allanem Williamsem, Paulem Dobsonem a Mikem Waltersem, kteří předefinovali Harrisonovu a Handyho typologii.

Mimo Harrisonovu typologii se u Urbana (2014) setkáme s dalšími dvěma typologiemi. První je rozdělení Desphandeho a Farleyho na kulturní typ **soutěživý** (kladoucí důraz na náročné cíle a konkurenční výhodu), **podnikatelský** (kladoucí důraz na inovace, ochotu jít do risku a rychlé rozhodování), **byrokratický** (kladoucí důraz na standardizaci, pravidla a předpisy) a **konsenzuální** (kladoucí důraz na loajalitu, tradice, spolupráci a dobré společenské vazby).

Jako poslední uvádí Urban (2014) typologii Deala a Kenedyho, vycházející z ekonomických charakteristik trhů (rizikovosti podnikání na trhu a rychlosti, s jakou společností získávají zpětnou vazbu o svých výsledcích z trhu), dělících kulturu na **kulturu tvrdé práce a zábavy** (společnosti získávající o svých výsledcích rychlou zpětnou vazbu, působící na málo rizikových trzích, kde je největším stresorem pro lidi hodně práce, např. IT), **kulturu drsných chlapíků** (společnosti získávající rychlou zpětnou vazbu, působící na vysoce rizikových trzích, hlavním stresorem je nárazovost práce a vysoké

riziko, např. lékaři, sportovci), **procesní kulturu** (kombinace pomalé zpětné vazby z trhu s nízkými riziky, stresorem pro zaměstnance mohou být vnitřní záležitosti, např. banky, pojišťovny) a **kulturu gamblerů** (společnosti působící na vysoce rizikových trzích, nicméně s dlouhodobou zpětnou vazbou z trhu, kde stres pracovníků působí právě z faktorů, ohrožujících v průběhu doby výsledek, např. ropné společnosti).

3. Sociální vztahy jako součást klimatu organizace

Sociální, společenské či interpersonální vztahy jsou základem celé společnosti a veškerých interakcí v ní. Je tedy jednoznačné, že ovlivňují i jednotlivé organizace, v takovéto společnosti působící, což dokazují i interpretace různých autorů.

Sociální vztahy jsou tedy základem společnosti, organizace i jednotlivých skupin v organizaci. První část dokazuje např. tvrzení Jitky Šimíčkové-Čížkové: *„Základním aspektem života v rámci určité společnosti je sociální vztah – vztah člověk – člověk. ... Sociální vztah mezi dvěma jedinci nastává tehdy, když existence nebo aktivita jednoho ovlivňuje duševní stav nebo jednání druhého.“* (Šimíčková-Čížková, 2004, str. 68, 69)

Tuto definici rozšiřuje například Vanden Zanden, jak zmiňuje Kirovová (2017), který uvádí, že mezilidské vztahy vznikají a formují se při sociální interakci, kdy na sebe vzájemně působí jednotlivec s jiným člověkem, skupinou, nebo dokonce celou společností.

O vztazích jako základu společnosti hovoří i Pauknerová (2006), dle které je *„prakticky veškerá činnost člověka, zvláště pak činnost pracovní, je činností společenskou, tj. uskutečňuje se ve vztazích a interakci s druhými lidmi, ve společenských podmínkách. Tyto sociální podmínky se určitým způsobem odrážejí v činnosti člověka – jedince, a naopak jedinec svou činností ovlivňuje své sociální prostředí“.* (Pauknerová, 2006, str. 194)

Jak uvádí Kowalíková, Papřoková a Janíková (2013), sociální kapitál neboli lidé jsou základním předpokladem fungování každé organizace. Tito lidé jsou hybnou silou celé organizace a také jejích dalších zdrojů. Samotný sociální systém organizace je pak tvořen stránkou statickou a dynamickou, tzn. sociodemografickou strukturou a mezilidskými vztahy.

U Bedrnové a Nového (1994) se také setkáme s vyzdvihnutím sociálně-psychologických aspektů kultury organizace, jelikož tvrdí, že podniková

kultura nemá mimo subjektivní rovinu mezilidských vztahů jednotlivých pracovníků žádnou vlastní objektivní formu existence.

Titíž autoři (1998) také interpretují Scheinovu koncepci podnikové kultury, kde jsou jednou ze složek její základní roviny představy o povaze mezilidských vztahů, resp. představy o správném uspořádání společenských vztahů dle různých kritérií, postavení emocí ve vzájemných pracovních vztazích, soukromí jednotlivců či poměr konkurenčního boje a spolupráce.

U Rýznara (2010) se setkáváme s pojmem „sociálního klimatu“, vyjadřujícím v rámci dané sociální skupiny kvalitu mezilidských vztahů a součinnosti jejich členů. Sociální klima definuje také Řezáč (1998), který za sociálním klimatem vidí vyjádření skupinového dění, především vztahů mezi lidmi.

Rýznar (2010) ještě doplňuje, že to, zda je skupinové působení sociálního klimatu na jedince pozitivní či negativní je podmíněno především mírou shody jednotlivce a skupiny v rámci postojů a hodnot, které s pracovním procesem souvisejí a se způsobem, jakým skupina jednotlivce hodnotí. Poukazuje také na možné projevy negativního sociálního klimatu na zdraví jedince.

Pauknerová (2006) také vidí v sociálním klimatu povahu převažujících vztahů mezi jednotlivci, a za hlavní vlivy, sociální klima ovlivňující, považuje sociální normy, postavení pracovní skupiny v celkovém systému, styl vedení i osobnostní charakteristiky jednotlivců. Jde v procesu ještě dále a tvrdí, že samotné sociální klima podmiňuje průběh a výsledky pracovní činnosti i samotné pracovní jednání. Konflikty v mezilidských vztazích považuje za příčinu i důsledek negativního sociálního klimatu. Dlouhodobé konflikty mají negativní vliv na psychické zdraví pracovníků, pracovní výkonnost i fluktuaci, konflikt jako takový je i základem posunu a stabilizace skupiny.

Na širší vliv kvality interpersonálních vztahů na jedince upozorňuje také Kirovová: *„Všeobecně interpersonální vztahy patří mezi základní faktory, které ovlivňují sebejistotu člověka, jeho emoční stabilitu nebo celkovou spokojenost. Důležité*

jsou zejména vztahy nejbližší, v rámci rodiny. K další skupině významných vztahů patří i vztahy v pracovním a organizačním kontextu. ... Interpersonální vztahy také tvoří významný faktor, ovlivňující celkovou životní spokojenost i kvalitu pracovního života. ... Pro realizaci pracovních činností a plnění pracovních úkolů jsou samozřejmě mnohem vhodnější a potřebnější interpersonální vztahy, které vykazují vyšší hodnoty spolupráce, vzájemné podpory a porozumění. Interpersonální vztahy ovlivňují také pracovní spokojenost, jsou i významným faktorem kvality pracovního života.“ (Kirovová, 2017, str. 134, 135, 138)

Interpersonální vztahy se také podílejí na definování rolí jedince v organizaci, jak uvádí Bělohlávek (1996), který tvrdí, že každá role je tvořena vzájemným vztahem dvou lidí, tzn. že je založena na interpersonálním charakteru.

Bedrnová a Nový (1998) pak také poukazují na roli mezilidských vztahů v týmu, jelikož právě funkční síť neformálních sociálních a pracovních vztahů je základem úspěšné týmové práce, stabilizace celého týmu i seberealizace jeho jednotlivců. Také zmiňují jejich vliv na naše emoce, postoje i celkovou atmosféru jednání. Tyto mezilidské vztahy se pak mohou projevovat např. i ve vzájemné komunikaci.

O identifikaci jednotlivce se společností v rámci tvorby sítě neformálních kontaktů a vztahů na základě potřeb daného jednotlivce hovoří také Pauknerová (2006). Ta v uspokojování sociálních potřeb člověka vidí hlavní význam sociálních vztahů. Těmito potřebami jsou např.:

- *„potřeba sociálního kontaktu*
- *potřeba poskytovat a přijímat pomoc*
- *potřeba někoho ovládat, někomu se podřizovat*
- *potřeba být přijímán, akceptován, náležet k určité skupině lidí*
- *potřeba nalézat osoby blízké vlastní hodnotové orientaci*
- *potřeba sociálních jistot“ (Pauknerová, 2006, str. 196)*

Také v rámci samotných teorií potřeb nalezneme dle téže autorky tyto vztahy, v podání Maslowovy teorie potřeb se jedná o sociální potřeby, v případě

Herzbergovy dvoufaktorové teorie motivace pracovního jednání konkrétně o mezilidské vztahy.

3.1. Typologie sociálních vztahů

V rámci typologie sociálních vztahů se opět setkáváme u různých autorů s různými druhy členění. Souhrnně rozděluje sociální vztahy Rýznar (2010), když tvrdí, že: „*Vztahy ve skupině reprezentují tři základní dimenze: hierarchická (horizontální – vertikální), organizační (formální – neformální) a vztahová (spolupráce – soutěžení – soupeření).*“ (Rýznar, 2010, str. 87)

Členění interpersonálních vztahů na formální a neformální prostupuje i dalšími členěními. Jejich definice přináší například Sasklová a Šimková (2009). Formální vztahy vymezují jako vztahy na základě organizačních norem, směrnic a pravidel chování, jimiž se zaměstnanci společnosti vědomě řídí a neformální vztahy vymezují jako vznikající spontánně na základě osobních vazeb, mimo formální strukturu organizace.

Bedrnová a Nový (1998) člení mimo formálních a neformálních vztahů právě horizontální a vertikální vztahy. Horizontální vztahy nalezneme mezi lidmi, kteří jsou v pracovním procesu na stejné úrovni, tzn. mezi spolupracovníky. Tyto vztahy, vznikající na základě pracovních podmínek i osobních sympatií, se standardně vyvíjejí z formálních na neformální, přičemž mohou být pozitivní, neutrální i negativní povahy. Vertikální vztahy pak nalezneme mezi vedoucími a jejich podřízenými. Jsou založeny na základě rozdílných pracovních pozic a vyznačují se mocenským charakterem a formálními vztahy.

Dle autorek Kowalíkové, Papřokové a Janíkové (2013) vztahy v organizaci prostupují, respektive jsou určeny také její samotnou organizační strukturou, kde díky horizontální či vertikální diferenciaci můžeme rozdělit vztahy ve společnosti na liniové, tzn. vztahy nadřízenosti a podřízenosti, štábní

vztahy, které jsou bez pravomoci a fungují na poradenské bázi a v neposlední řadě funkční vztahy, vztahující se k pravomocem bez přímého vedení.

Mimo výše zmíněné typologie interpersonálních vztahů se můžeme u Kirovové (2017) setkat s rozdělením v rámci organizační struktury na horizontální, vertikální a diagonální a dále s rozdělením na krátkodobé a dlouhodobé vztahy, expresivní a instrumentální vztahy, symetrické a asymetrické vztahy a vztahy rozdělené dle míry spolupráce či konfliktu nebo míry důvěry.

Dle Kirovové (2017) můžeme nalézt několik faktorů, které mají vliv na vznik interpersonálních vztahů. V pracovním kontextu mezi ně řadí dělbu práce a popisy pracovních míst určující typy a četost kontaktu pro vznik vztahu, pracovní podmínky, mající vliv na fyzickou blízkost zaměstnanců, individuální charakteristiky člověka (extraverze, dominance, sociální a emoční inteligence nebo sympatie), skupinové, pracovní a organizační faktory a v neposlední řadě také socioekonomické, legislativní či ekonomické faktory.

Pracovní vztahy definuje také Dušková (2005), která je definuje jako vztahy, vytvořené v pracovním procesu. Patří mezi ně vztahy mezi zaměstnanci navzájem, zaměstnanci a zaměstnavateli, zaměstnanci a vedoucími pracovníky, popř. odbory.

Se vztahy v rámci pracovního prostředí pracuje také Koubek (2007), který tvrdí, že pracovními vztahy jsou vztahy vzniklé při práci. Kategorii pracovních vztahů ještě rozšiřuje a dělí je na skupiny:

- *„Vztahy mezi zaměstnancem/pracovníkem a zaměstnavatelem, tedy tzv. zaměstnanecké vztahy*
- *Vztahy mezi zaměstnancem/pracovníkem a zaměstnaneckým sdružením, zpravidla odbory nebo komorami zaměstnanců/pracovníků*

- *Vztahy mezi odbory, popřípadě jinými druhy sdružení zaměstnanců/pracovníků a zaměstnavatelem, popřípadě vedením organizace či sdruženími zaměstnavatelů*
- *Vztahy mezi nadřízenými a podřízenými*
- *Vztahy k zákazníkům a veřejnosti*
- *Vztahy mezi pracovními kolektivy v organizaci*
- *Vztahy mezi spolupracovníky“*

(Koubek, 2007, str. 325, 326)

Koubek (2007) dále tvrdí, že u všech výše zmíněných skupin vztahů lze najít jejich formální i neformální stránku, rozdílnost je právě v poměru těchto stránek. Neformální stránka vztahů převažuje u vztahů mezi pracovníky nebo mezi pracovními kolektivy, naopak formální stránka je primární u vztahů mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem, nebo mezi odbory a zaměstnavatelem.

Bedrnová a Nový (1998) také specifikují převahu formálních a neformálních vztahů, přičemž výraznější neformální vztahy pozorují ve skupinách, kde je: *„vztah jednotlivce odvozen ze vztahu k jednotlivým členům skupiny. V tomto případě se členové skupiny vzájemně znají, jsou v bezprostředním kontaktu a této vazby si cení. ... převaha neosobních (formálních) vztahů bývá běžná tam, kde vztah mezi členy skupiny je pouze důsledkem jejich primárního vztahu ke skupině, jako celku, resp. k jejímu poslání, cíli, předmětu činnosti“*. (Bedrnová, Nový, 1998, str. 83)

U formálních vztahů se také můžeme bavit o jejich záměně za vztahy v rolích, jak uvádí Cejthamr a Dědina (2010). Tyto vztahy jednotlivců stanovují organizaci vzájemné působení s dalšími rolemi. Tyto role mohou být v různých skupinách různé, přičemž pod pojmem role si můžeme dle autorů představit určité očekávané chování, spojené s danou pracovní pozicí. Jelikož působí jedinec ve vztazích v rámci své skupiny i v rámci skupin jiných, ocitá se v souboru rolí.

V návaznosti na sociální vztahy ve společnosti a výše zmíněné vztahy nadřízenosti a podřízenosti by bylo vhodné zmínit i standardní podoby manažerských stylů, resp. řízení lidí. Jak uvádí Vodáček a Vodáčková (2009), třemi základními manažerskými styly definujeme autokratický, demokratický a volný styl. V případě autokratického stylu řízení je základním a jediným rozhodovacím činitelem nadřízený, který následně vydává pokyny a příkazy, přičemž k ovlivňování chování svých podřízených mu slouží jeho autorita. U demokratického stylu vedení se ve velké míře stírají vztahy nadřízenosti a podřízenosti, respektive zaměstnanci mají možnost podílet se na celém procesu i rozhodování. Manažer je v tomto případě spíše leaderem, jehož hlavními nástroji motivace jsou příklad či možnost účasti na zadaných úkolech. Posledním definovaným manažerským stylem je volný, jež jak plyne z jeho názvu umožňuje pracovníkům prostor a volnost v jejich jednání. Zásahy leadera se objevují pouze v krajních případech. Toto rozdělení stylů řízení je však téměř na teoretické bázi, jelikož se v praxi často nevyskytuje jen jeden převládající styl, ale jejich různé kombinace. Jak uvádí Štěpáník (2010), nejčastěji se setkáme se zkombinovaným autoritářským a demokratickým stylem. S volným stylem se v praxi setkáme málokdy.

4. Metodologie klimatu organizace

4.1. Dosavadní výzkumná šetření

Výzkumy na téma kultury či klimatu organizace se s rostoucím zájmem o zlepšování pracovního prostředí stávají čím dál aktuálnějším tématem, ať už na úrovni národních či nadnárodních organizací. V případě tohoto tématu se často jedná o výzkumy, iniciované samotnými společnostmi, respektive jejich managementem, mimo jiné i za účelem zvýšení efektivity, zlepšení pracovního prostředí, zlepšení jména společnosti na trhu a zvýšení konkurenceschopnosti.

4.1.1. Výzkum klimatu organizace

Pro výzkum klimatu organizace lze použít například dotazníků, které jsou v tomto případě oblíbenou formou. Jak uvádí Armstrong (2007), přehled takovýchto dotazníků vypracovali autoři Koys a De Cotiis, kteří následně shrnuli několik dimenzí, „na které se dotazníky zaměřují:

- *„autonomie – vnímání samostatného rozhodování, pokud jde o pracovní postupy, cíle a priority*
- *soudržnost – vnímání jednoty, pospolitosti, solidarity, semknutosti nebo účasti v prostředí organizace, včetně ochoty členů poskytnout ochranu před materiálním rizikem*
- *důvěra – vnímání možnosti otevřeně komunikovat s členy na vyšších úrovních organizace o citlivých nebo osobních záležitostech s očekáváním, že nebude narušena poctivost a čestnost takové komunikace*
- *zdroje – vnímání časových požadavků týkajících se splnění úkolu a norem úkolu*
- *podpora – vnímání míry, do jaké nadřízení tolerují chování členů, včetně ochoty umožnit členům, aby se učili ze svých chyb a omylů, aniž by museli mít strach z odvetných opatření*
- *uznání – vnímání toho, že přínos členů organizaci je uznáván a oceňován*

- *slušnost a spravedlivost – vnímání toho, že politika organizace není svévolná, despotická nebo vrtkavá a nevypočitatelná*
- *inovace – vnímání toho, že změny a kreativita jsou povzbuzovány, včetně podstupování rizika v nových oblastech, s nimiž mají členové málo zkušeností, nebo dokonce žádnou zkušenost“ (Armstrong, 2007, str. 264, 265)*

Armstrong také zmiňuje dotazník autorů Litwina a Stringea, zabývající se několika dimenzemi. V porovnání s vymezením předchozích autorů zde můžeme obdobně nalézt právě důvěru (v pojetí Litwina a Stringea jako odpovědnost), riziko, uznání (v pojetí Litwina a Stringea jako identita, doplněná o pocit členství ve skupině), inovace (v pojetí Litwina a Stringea jako konflikt). Nalezneme zde také autonomii a zdroje (v pojetí Litwina a Stringea spojená struktura a normy). Navíc od předchozího vymezení zde autoři uvádí srdečnost (existence přátelských a neformálních společenských skupin) a podporu a pomoc, ve které vidí mimo navíc také vnímanou užitečnost jednotlivých členů ve společnosti.

4.1.2. Výzkum firemní kultury

Jak uvádí Kowalíková, Papřoková a Janíková (2013), doposud nejprobádanější složkou firemní kultury z hlediska empirických výzkumů je národní kultura, přičemž často je výzkumným cílem právě její vliv na kulturu celé organizace. Lukášová a Nový (2004) zmiňují, že dosavadní prováděné výzkumy ukázaly, že na organizační strukturu, styly řízení ve společnosti, způsoby rozhodování, motivační vzorce i jednotlivé manažerské funkce má vliv právě obsah národní kultury.

Této oblasti se věnoval i Hofstede (1999) v rámci svých výzkumů, z nichž nejvýznačnějším byl výzkum v rámci společnosti IBM v různých regionech a dohromady v 50 zemích světa. Na základě toho došlo k vymezení již výše zmíněných typologií na jeho čtyři kulturní dimenze. Kowalíková, Papřoková a Janíková (2013) kromě výzkumu v rámci IBM zmiňují ještě jeho výzkum zaměřený přímo na organizační kulturu z Dánska a Holandska z let 1985–87.

Tento výzkum se zaměřoval na několik orientací v rámci jedné země a snažil se identifikovat rozdíly mezi nimi. Výsledkem tohoto výzkumného šetření byl závěr, že v rámci organizace jsou nejpatrnější rozdíly spíše v praktikách, než v hodnotách (u výzkumu v rámci národní kultury dospěl k opaku).

Jak bylo zmíněno již v kapitole typologie firemní kultury, jednu ze základních typologií vypracoval Roger Harrison. Jak bylo uvedeno, Harrison nepracoval přímo s pojmem kultura organizace, ale ideologie organizace, na což zaměřil i svůj výzkum, na který poukazuje Armstrong (2007). Jedná se o Dotazník zaměřený na ideologii organizace neboli Organisational ideology questionnaire. Tento dotazník se zaměřuje právě na čtyři hlavní oblasti, které zmiňuje Harrison v typologii, jimiž jsou orientace na moc, na roli, na úkol a na jedince. Na základě několika tvrzení má také usnadnit rozřazování organizace do skupin dle toho, jakými tvrzeními je nejlépe vystihnuta situace v organizaci.

Významný je také dotazník od Cooka a Laffertyho, který podrobně zmiňují ve své práci Cook a Szumal (2013). Tento dotazník byl dle autorů již využit pro různé zaměření výzkumu, např. vyhodnocování a sledování organizačních změn, identifikaci a přenos vysoce výkonných jednotek, analyzování a zvyšování systému spolehlivosti a bezpečnosti, usnadňování fúze a strategických spojení, podpora spolupráce mezi jednotlivými částmi organizace a také testování hypotézy o vztazích v rámci kultury, výsledků a dalších proměnných.

„Normy chování měřené pomocí Organisational Culture Inventory jsou definovány dvěma základními dimenzemi, z nichž první rozlišuje orientaci na lidi a orientaci na úkol. Druhá dimenze rozlišuje mezi očekáváním na chování směřující ke splnění vyšších požadavků na potřeby spokojenosti a ty, směřující k ochraně a zachování potřeby bezpečí. Na základě těchto parametrů je 12 norem chování rozděleno do tří obecných typů organizačních kultur, které jsou označeny

Konstruktivní, Pasivní / Defenzivní a Agresivní / Defenzivní“. (Cook, Szumal, 2013, str. 147)

Jak dále Cook a Szumal (2013) uvádí, konstruktivní kultura je charakterizována normami pro kulturu úspěchu, kulturu sebenaplnění, humanistickou prospěšnou kulturu a kulturu společenství (afiliativní). Tyto kultury mají za cíl povzbuzovat členy organizace k interakci s lidmi, které jim pomohou uspokojit potřeby spokojenosti. Pasivní/defenzivní kultury jsou charakterizované normami pro konvenční kulturu, kulturu souhlasu (souladu), neúčinnou kulturu a kulturu závislosti, které mají za cíl podporovat či vyžadovat komunikaci s lidmi takovou, aby neohrožovala jejich vlastní bezpečí. Nakonec agresivní/defenzivní kultury zahrnují soutěživou kulturu, opoziční kulturu, kulturu moci a kulturu schopností (perfekcionistickou), jež mají za cíl vést členy organizace k dosahování cílů takovým způsobem, aby byl chráněn jejich status a bezpečí.

U Kowalické, Janíkové a Papřokové se setkáme se zmíněním dalších významných výzkumů organizační kultury, jako jsou: *„dotazník OCAI – Organisational Culture Assessment Instrument – Camerona a Quinna, sledující šest obsahových komponent (dominantní rysy organizace, způsob vedení v organizaci, způsob řízení zaměstnanců, soudržnost organizace, prioritní strategické faktory, kritéria úspěchu). Nebo DOCS – Denison Organisational Culture Survey – Denisona a Naeleho, měřící specifické aspekty kultury organizace založené na čtyřech charakteristikách a dvanácti manažerských praktikách tzv. Denisonova modelu organizační kultury.“* (Kowalická, Papřoková, Janíková, str. 130, 2013)

Pokud bychom měli zmínit výzkumy, které se uskutečnily v relativně nedávné době a naše práce se na ně poměrně odkazuje, nelze opomenout výzkumné šetření Růženy Lukášové: *„výzkum, který provedla Růžena Lukášová se svými spolupracovníky v rámci řešení grantového úkolu GA ČR č. 402/02/0114. ... pomocí metody nedokončených vět zjišťovala výpovědi manažerů jednotlivých firem o kultuře jejich organizace. Výsledky tohoto šetření použila k vytvoření Dotazníku*

organizačních hodnot a Dotazníku norem chování.“ (Čejková, 2010, str. 49) Celý tento projekt byl zaměřen na analýzu firemní kultury českých firem a měl se uskutečnit u 120 společností. Jeho cílem bylo „*prostřednictvím empirické konstrukce typologie zmapovat typické obsahy organizační kultury na úrovni hodnot, základních předpokladů a přístupů a popsat tendence v chování organizací jednotlivých kulturních typů.*“ (“Organizační kultura českých firem”, 2019, str. 1)

Právě zmíněné dotazníky, které Lukášová vytvořila, využila pro svůj výzkum Kateřina Čejková (2010) pro svou magisterskou diplomovou práci Analýza organizační kultury. V této práci se snažila provést analýzu obsahu kultury jí vybrané organizace, přičemž se zaměřila na hodnoty, které jsou opravdu sdílené mezi zaměstnanci. Pro výzkum použila Čejková (2010) právě dotazníky Růženy Lukášové, ze kterých poté pomocí dalších statistických metod vycházela.¹

¹ Tato magisterská diplomová práce je v rámci teoretického přehledu dosavadního výzkumného řešení zahrnuta, jelikož empirická část této práce na výzkum provedený autorkou Čejkovou přímo navazuje. Akademických bakalářských a magisterských prací bylo na toto téma provedeno samozřejmě více, nicméně jejich uvedení je pro tuto práci bezpředmětné.

4.2. Metodologie

4.2.1. Metodologie výzkumu

Kvantitativní výzkum je dle Dismana (2000) založen na testování hypotéz o skupinách. Jde o analýzu na základě kumulovaných dat, u kterých je nezbytné, aby byla totožná, popřípadě aby otázky či jiné stimuly byly totožné. Jeho cílem je tedy ověřování hypotéz o sociálních skupinách.

„Kvantitativní přístup předpokládá, že fenomény sociálního světa (jeho různé aspekty, objekty, procesy), které činí předmětem zkoumání, jsou svým způsobem měřitelné, či nějak tříditelné, uspořádatelé. Informace o nich, získávané v jisté kvantifikovatelné a co nejvíce formálně porovnatelné podobě. Pak je analyzuje statistickými metodami se záměrem ověřit platnost představ o výskytu nějakých charakteristik, také o jejich vztazích k dalším objektům a jejich vlastnostem apod.“ (Reichel, 2009, str. 40)

Jak uvádí Hendl (2012), v případě kvantitativního výzkumu je nutné stanovit si výzkumnou otázku, hypotézy, výzkumné proměnné a způsoby jejich měření. Výzkumná otázka se váže k tomu, co je problémem, hypotéza je představa o situaci či vztahu, kterou ověřujeme nebo vyvracíme. Potvrzení či vyvrácení hypotéz probíhá na základě empirické evidence, jako jsou fakta či doklady. Takovýchto hypotéz lze stanovit pro jednu výzkumnou otázku i několik. Jak doplňuje Gavora: *„Hypotéza je určitý odborný odhad o tom, jak se budou chovat výzkumná data a jaké výsledky z nich lze vyvodit. Je to vlastně predikce závěru výzkumu. Nejde však o hádání. Jde o odbornou předpověď, která musí být promyšlená, reflektovaná a zdůvodnitelná.“* (Gavora, 2010)

Pro výzkumné šetření bylo použito dotazníku. Jak definuje Pavlica a kol.: *„jedná se o písemnou, více formalizovanou podobu metody dotazování. Podstata dotazníku spočívá v písemném položení souboru otázek, na které respondent odpovídá, popř. položek, s nimiž souhlasí či nesouhlasí, nebo z nichž vybírá tu, která je podle něho nejbližší skutečnosti nebo jí naopak neodpovídá. ...snažíme se získat informace*

o postojích, motivech, hodnotách, názorech, vztazích a charakteristických rysech sociálních skupin a podobných skutečnostech.“ (Pavlica a kol, 2000, str. 118)

Charakteristickými znaky dotazníku, které jej zvyhodňují např. oproti rozhovoru jsou dle Dismana (2000) vysoká efektivita, způsobená nízkými náklady, poměrně nízkou časovou náročností a možnost získání odpovědí od velkého počtu respondentů. Také není většinou nutné speciální proškolení terénních pracovníků, pokud jich je třeba, bývají požadavky na jejich zaškolení poměrně nízké. Také lze při dotaznících poměrně dobře zajistit anonymitu respondentů a lze zde poměrně dobře eliminovat ovlivnění respondenta tazatelem. Jako nevýhody vidí Disman nízkou návratnost dotazníků, možnost, že bude respondent otázky vynechávat/přeskakovat a možnost, že dotazník nebude vyplňovat respondent sám, nýbrž např. v rámci rodinného kruhu.

Jak uvádí Skalková a kol. (1983), jednotlivé položky dotazníku lze ještě rozdělit na otevřené (nestrukturované), kde je respondentům dán rámeček, v jakém se má jejich odpověď pohybovat, nicméně nepřikazují obsah ani formu jejich odpovědí. Další kategorií jsou položky uzavřené (strukturované), kde se respondent rozhoduje výběrem ze dvou či více předem daných odpovědí. U této kategorie lze ještě vyčlenit položky dichotomické, kde jsou odpovědi ano/ne či polytomické položky, v rámci kterých má respondent na výběr z více odpovědí. Třetí kategorií dotazníkových položek jsou škálové, kde máme pevně dané dva krajní body a na respondentovi je výběr určité hodnoty (bodu) na škále.

Konkrétně Likertova škála je jedním z vhodných nástrojů pro měření postojů. Jak uvádí Hayesová (2007), Likertova škála: „Skládá se z výroků, u kterých je vždy pětibodová škála sahající od „zcela souhlasím“ přes „nevím“, což je střední bod škály, až po „zcela nesouhlasím“ na opačném konci. Postup, který R. Likert vytvořil pro získávání výroků a pro dosažení vyrovnanosti škály, zahrnuje několik stadií,

jejichž účelem je zajistit, aby škála opravdu zahrnovala celé rozpětí možných názorů a myšlenek.“ (Hayes, 2007, str. 112)

Primární statistickou metodou, jež byla pro tento výzkum použita, byla faktorová analýza, která je, jak uvádí Košťál (2013), statistickou metodou, pomocí které lze vysvětlit či popsat rozptyl zjevných nebo měřených proměnných pomocí faktorů (menšího počtu latentních, konturovaných proměnných).

Faktorovou analýzu definuje Hendl jako metodu, pomocí které se snažíme: *„popsat chování množiny proměnných X_1, X_2, \dots, X_p pomocí menšího počtu nových proměnných – faktorů, a pomocí nich vyvozovat závěry o podstatě vzájemných závislostí původních proměnných“.* (Hendl, 2012, str. 505) Také je dle autora zásadní, aby jednotlivé proměnné, které se shlukují do faktorů vykazovaly vysokou míru korelace, přičemž jednotlivé shluky by mezi sebou korelovat neměly. Na základě toho, z jakých proměnných se shluk skládá můžeme následně interpretovat samotné faktory a pomocí nich shrnout variabilitu proměnných.

4.2.2. Metodologie výzkumu organizační kultury

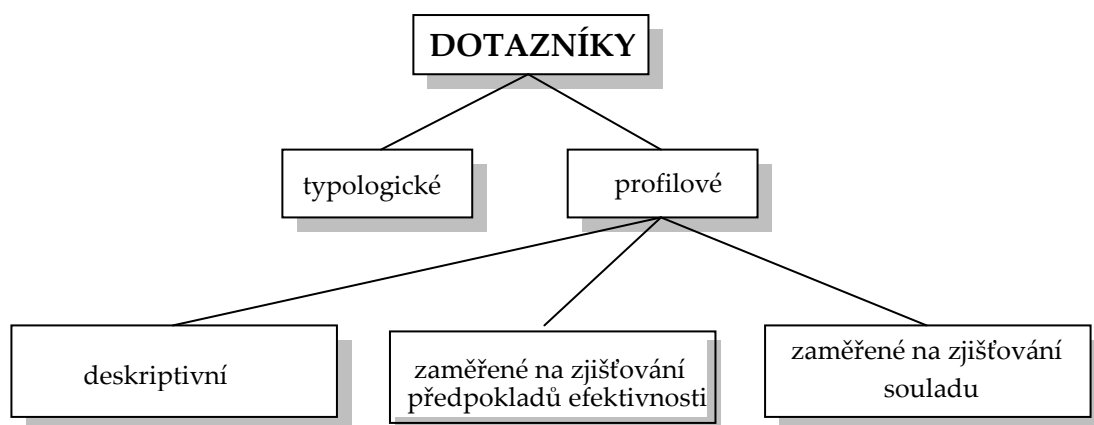
Když se dostaneme k metodologii samotného výzkumu firemní kultury, nalezneme požadavky na něj u Buriánka (2006). Ten zmiňuje ocenění významu firemní kultury, kdy lze využít jak metodiku organizační kultury, tak klimatu, dále je nutný objektivismus ze strany zpracovatele, připravenost členů organizace na změnu a její průběžné sledování, přiměřenost analýzy z hlediska srovnání a souvislostí mezi jednotlivými stupni a snaha o etické parametry výzkumu, tzn. co nejvyšší validita výzkumu.

Jak uvádí Urban (2014), nejčastějším a nejspolehlivějším způsobem ověření analýzy organizace (označované také jako auditu firemní kultury) je dotazování zaměstnanců. To se povětšinou zaměřuje na hodnoty a jejich promítnutí do reálného chování zaměstnanců i organizace celkově či na samotné hodnocení projevů kultury zaměstnanci. Urban stejně jako

Buriánek (2006) poukazuje na důležitost dodržování několika metodických předpokladů pro správnou analýzu. Za základní předpoklad výzkumů celkově považuje zvolení zaměření výzkumu, v případě výzkumu firemní kultury jsou to primárně pracovní chování, vztah organizace k vnějšímu prostředí, vztahy mezi zaměstnanci, řešení firemních problémů a vztah zaměstnanců k organizaci. Jako klíčový parametr vidí také reprezentativnost průzkumu, spojenou s dostatečně vysokou mírou návratnosti. Tu lze podpořit dostatečnou komunikací, vysvětlením a zainteresováním zaměstnanců.

O důležitosti co nejvyšší návratnosti hovoří i Disman (2000), který jako velmi účinnou metodu pro zvýšení návratnosti uvádí tzv. follow up, což je upomínka o vyplnění dotazníku pro respondenty, kteří dotazník doposud nevyplnili. Při tomto postupu je však třeba klást zvýšený důraz na dodržení anonymity.

Pokud se zaměříme na metodologii samotného dotazníku při výzkumu organizační kultury, najdeme v literatuře oporu např. v Lukášové a Novém (2004), kteří zmiňují klasifikaci dotazníkových metod pro diagnostiku organizační kultury autorů Ashkanasy, Broadfoot a Falkus. Přehledně lze typologii vidět na obrázku:



Obrázek 2 - Klasifikace dotazníkových metod diagnostiky organizační kultury. Zdroj: Lukášová, Nový, 2004, str. 148.

Jak uvádí právě Lukášová a Nový (2004), dotazníkové metody rozdělujeme na dvě hlavní kategorie – dotazníky typologické a dotazníky profilové, dělí se na další podkategorie. Pomocí typologických dotazníků, založených

na vybrané typologii organizační kultury, zjišťujeme typické kombinace znaků pro daný typ kultury a míru, jak je daná kultura reálně blízká k jednomu z těchto typů. Pomocí profilových dotazníků, zakládajících se na identifikaci jednotlivých dimenzí organizační kultury zjišťujeme profil organizace, naznačující obsah kultury organizace, kterou zkoumáme.

Profilové dotazníky se tedy dále dělí na deskriptivní dotazníky, určené přímo k popisu obsahu kultury organizace, profilové dotazníky zaměřené na zjišťování předpokladů efektivnosti, zaměřené na zjištění míry přítomnosti těch charakteristik, které podporují efektivitu organizace a v neposlední řadě na dotazníky zaměřené na zjišťování souladu.

4.3. Design výzkumu

Jak je zmíněno výše, tento výzkum navazuje na předchozí výzkumné šetření Kateřiny Čejkové (2010). Pro samotný výzkum byly tedy použity obdobné metody, které použila autorka. Jelikož jde o porovnání jednotlivých výstupů a ověření platnosti předchozího výstupu, vycházel i tento výzkum z obdobných výzkumných otázek.

Z důvodu reálnosti uskutečnění výzkumu byly vybrány pro výzkumné šetření jen některé z baterií původních otázek. Čejková (2010) použila tři dotazníky s dohromady 105 otázkami. Bylo vybíráno na základě jednotlivých faktorů, které Čejková vytvořila, přičemž byly zvoleny z každého z dotazníků, které Čejková použila, 2-3 faktory s otázkami, primárně související s naším výzkumem.

Z původních faktorů Čejkové prvního dotazníku „zaměřenost na úspěch na trhu a expanzi“, „zaměření na vysokou kvalitu služeb a zodpovědný přístup“, „zaměřenost na dosažení vysokých zisků“, „zaměřenost na spokojenost zaměstnance a péči o něj“, „zaměřenost na přátelskou atmosféru a dobré vztahy na pracovišti“, „zaměřenost na projevy navenek, na prezentaci podniku“ a „zaměření na flexibilitu a přizpůsobení se novým požadavkům okolí“ byly vybrány „zaměřenost na úspěch na trhu a expanzi“, „zaměřenost na spokojenost zaměstnance a péči o něj“ a „zaměřenost na přátelskou atmosféru a dobré vztahy na pracovišti“. Z druhého dotazníku Čejkové a faktorů „loajalita a odpovědný přístup k organizaci“, „sebezdokonalování a angažovaný přístup“, „poctivé a etické chování“ a „otevřenost k novým myšlenkám“ byly vybrány první dva faktory, a z původního dotazníku č. 3 a faktorů „podporující přístup zaměřený na motivaci zaměstnanců“, „přístup postavený na nadřazeném postavení vedoucího“ a „zaměřenosti na lepší výkon“ byl vynechán poslední faktor. Takto upravený dotazník byl pak v rámci pilotáže diskutován s několika

respondenty pro správnou formulaci otázek a pro ověření správného pochopení jejich významu.

Samotný dotazník se seznamem otázek je přiložen v přílohách této práce. Je tvořen 23 otázkami, včetně dvou identifikačních. Jednotlivé otázky se skládají z podotázek, dohromady měli respondenti k ohodnocení 67 tvrzení, které hodnotili na Likertově škále na stupnici od 1 do 5: 1 = zcela souhlasím, 2 = spíše souhlasím, 3 = nemohu se rozhodnout, 4 = spíše nesouhlasím, 5 = zcela nesouhlasím.

Stejně jako u Čejkové (2010) bylo použito dotazníku, nicméně oproti původní písemné formě byla zvolena forma elektronická, a to jak z důvodu efektivnějšího sběru dat, tak převážně proto, aby bylo vůbec možné výzkum realizovat. Společnost, ve které je výzkum prováděn, má v rámci České republiky více poboček, tudíž by nebylo možné zahrnout je všechny. Dalším důvodem bylo to, že většina respondentů tráví převážnou část pracovního dne právě před počítačem, tudíž pro ně vyplnění elektronického dotazníku bylo příjemnější. Hromadné vyplnění dotazníku ve společnosti také nebylo reálné z důvodu různých časových možností každého zaměstnance.

Pro sběr dat bylo tedy použito online dotazníku na serveru survio.cz. Všichni česky mluvící zaměstnanci ve společnosti obdrželi emailem odkaz, který je navedl na vyplnění dotazníku. Celkově navštívilo webovou stránku s dotazníkem 79 osob, přičemž 61 % z nich dotazník úspěšně vyplnilo a dokončilo (51 osob). Průměrně zabralo respondentům vyplnění dotazníku 5–30 minut (45 % respondentů trvalo dokončení dotazníku 5–10 minut, 37 % respondentů 10–30 minut).

Otázky, které respondenti vyplňovali vypadaly takto:

1. U nás ve společnosti se považuje za důležité:*

Odpovídejte prosím tak jak to chodí, ne jak by to mělo chodit. Ohodnoťte na škále.
1 = zcela souhlasím, 2 = spíše souhlasím, 3 = nemohu se rozhodnout, 4 = spíše nesouhlasím, 5 = zcela nesouhlasím

	1	2	3	4	5
cíleně a průběžně sledovat chování a kroky konkurence	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
porazit konkurenci, sebrat konkurenci místo na trhu	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
kontrolovat kvalitu služeb	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
získat přední místo na trhu	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Obrázek 3 - Vzor otázky dotazníku na webu. Zdroj: vlastní.

Respondenti hodnotili na pětibodové škále jednotlivé výroky, po vyplnění všech polí v rámci jedné skupiny byli automaticky přesměrováni na další skupinu otázek. U každé otázky bylo možné zvolit pouze jednu vhodnou odpověď. Mezi jednotlivými skupinami otázek se mohli respondenti vrátit a své odpovědi upravovat, veškerá pole však musela být pro postup na další stránku vyplněná.

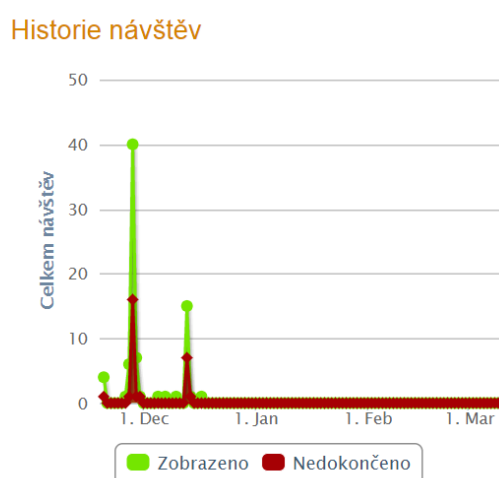
1. U nás ve společnosti se považuje za důležité:*

Odpovídejte prosím tak jak to chodí, ne jak by to mělo chodit. Ohodnoťte na škále.
1 = zcela souhlasím, 2 = spíše souhlasím, 3 = nemohu se rozhodnout, 4 = spíše nesouhlasím, 5 = zcela nesouhlasím

	1	2	3	4	5
cíleně a průběžně sledovat chování a kroky konkurence	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
porazit konkurenci, sebrat konkurenci místo na trhu	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
kontrolovat kvalitu služeb	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
získat přední místo na trhu	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Obrázek 4 - Vzor vyplněné otázky dotazníku na webu. Zdroj: vlastní.

Dotazník byl přístupný pouze těmto respondentům. Respondentům byl zaslán dotazník hromadně emailem, společně s instrukcemi k jeho vyplnění, informací o anonymitě a vysvětlením výzkumu. Poté bylo cca po dvou týdnech jeho vyplnění i s instrukcemi a dalšími informacemi opět emailem připomenuto. Toto připomenutí prokazatelně vedlo ke zvýšení návratnosti odpovědí. Z historie návštěv je patrné, že dotazníky byly vyplňovány v návaznosti na email s žádostí o vyplnění (tentýž den, nebo nejpozději den následující).



Obrázek 5 - Historie návštěv (vyplnění) dotazníku. Zdroj: vlastní.

Data byla následně po ukončení výzkumu vyhodnocena pomocí faktorové analýzy. Bylo použit programu STATISTICA 13.4, přičemž vyhodnocení dat se uskutečnilo v únoru 2019.

Jednotlivé odpovědi byly zpracovány pomocí Parciální korelace do korelační matice, ze které vycházela následná faktorová analýza. Počet faktorů pro faktorovou analýzu byl určen jak sutinovým grafem, jako v původním výzkumu Čejkové (2010), tak pro potvrzení také pomocí Kaiserova kritéria. V tomto případě bylo výsledkem 18 faktorů. Pro výpočet faktorové analýzy bylo použito ortogonální rotace Varimax. Výstupem byly jednotlivé faktory a jejich náboje.

Naší hlavní výzkumnou otázkou bylo: Jaká je vazba mezi sociálními vztahy a klimatem v organizaci XY. Dílčími otázkami jsme se snažili zjistit jaké jsou

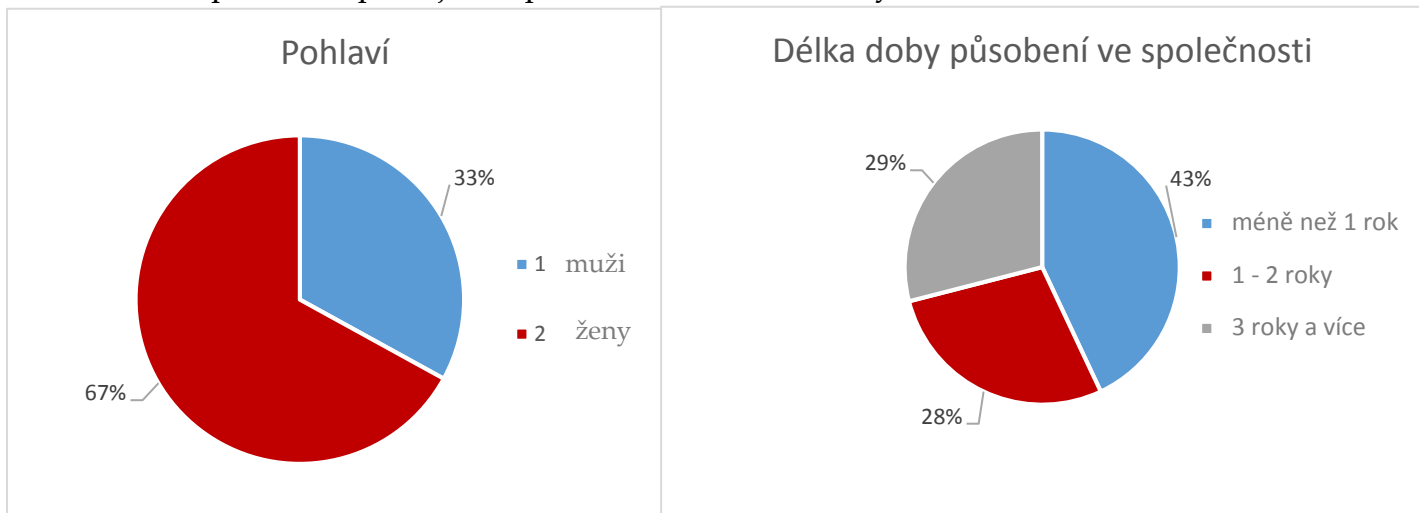
sociální vztahy v organizaci, jaké je klima (respektive kultura) organizace a co dalšího tvoří v toto případě klima organizace.

Hypotézy, které jsme měli stanovené:

H1: Orientace na úspěch jako na nejpodstatnější složkou kultury organizace.

H2: Ve společnosti převažuje direktivní styl řízení.

Výzkumný soubor se, jak již bylo zmíněno výše, skládal z 51 respondentů. Z celého výzkumného souboru tvořili 33 % respondentů (17 osob) muži a 67 % respondentů (34 osob) ženy. Toto rozložení odpovídá přibližně i rozdělení mužů a žen v organizaci. Z hlediska délky působení pracuje 43 % respondentů (22) méně než 1 rok, 28 % respondentů (14 osob) 1–2 roky a 29 % (15) respondentů pracuje ve společnosti déle než 3 roky.



Graf 1 - Genderové složení respondentů. Zdroj: vlastní.

Graf 2 - Délka působení respondentů ve společnosti. Zdroj: vlastní.

5. Empirické šetření a data

5.1. Představení Společnosti XY

Společnost XY je mezinárodní personálně poradenskou společností, působící se svými pobočkami téměř po celém světě. Pohybuje se v oblasti lidských zdrojů, konkrétně recruitmentu. Společnost poskytuje služby v oblasti personálního poradenství a vyhledávání zaměstnanců a vedoucích pracovníků pro společnosti pohybující se ve veřejném i soukromém sektoru. Společnost XY zprostředkovává několik druhů personálních služeb – majoritní službou je tzv. Permanent recruitment, kdy je Společnost XY zprostředkovatelem výběrového řízení a zaměstnanecký poměr kandidáta je uzavřen přímo s konkrétní společností. Stále se rozšiřující je v současné době také Temporary recruitment, kdy klienti (společnosti) využívají možnosti dočasného přidělení zaměstnance. Dále Společnost XY nabízí služby, kdy jsou externě zajišťovány personální potřeby klienta pracovníkem Společnosti XY, servis v rámci outplacementu či možnost psychodiagnostiky. Společnost XY působí v České republice na více pobočkách, kde zaměstnává několik desítek pracovníků, zajišťujících kontakt s kandidátem i klientem, manažerů a pracovníků back officu, kteří se specializují na jednotlivé segmenty trhu – společnost se pohybuje v kategorii od 50 do 100 zaměstnanců. V rámci organizační struktury se ve společnosti setkáme s několika stupni managementu v rámci ČR i zahraniční.

Informace o společnosti byly získány na základě interních dokumentů společnosti a webových stránek společnosti.

5.2.Data

Na základě provedené faktorové analýzy bylo z položek dotazníku vytvořeno 18 faktorů, které odpovídaly požadavku Kaiserova kritéria (tzn. >1). Tyto faktory byly na základě položek je charakterizujících pojmenovány. Těchto 18 faktorů tvořilo 58,4 % rozptylu všech proměnných. Jednotlivé faktory byly tvořeny položkami, které sytil náboj minimálně 0,5, přičemž je v tabulkách nalezneme seřazené sestupně. Shrnutí jednotlivých, hodnot a rozptylů:

Číslo faktoru	Název faktoru	Hodnota faktoru	Rozptyl faktoru
1	<i>Zaměření na vztahy, dobrou atmosféru a péči o zaměstnance</i>	18,34	26,58 %
2	<i>Vedení zaměřené na komunikaci a motivování zaměstnanců</i>	6,31	9,14 %
3	<i>Důraz na vysoké pracovní nasazení a profesionalitu</i>	5,37	7,78 %
4	<i>Důraz na identifikaci se společností a loajalitu</i>	3,11	4,51 %
5	<i>Zaměřenost na úspěch jednotlivce a sebevzdělávání</i>	2,94	4,26 %
6	<i>Důraz na propagaci společnosti a její konkurenceschopnost</i>	2,71	3,93 %
7	<i>Autorita na základě know-how</i>	2,46	3,56 %
8	<i>Podpora týmového ducha</i>	2,19	3,17 %
9	<i>Dodržování pravidel</i>	2,05	2,97 %
10	<i>Konformita a expanze</i>	1,89	2,74 %
11	<i>Zaměření na poražení konkurence</i>	1,82	2,63 %
12	<i>Analytický způsob řešení problémů</i>	1,72	2,49 %
13	<i>Finanční motivace k vyšším výkonům</i>	1,59	2,3 %
14	<i>Formálnost prostředí</i>	1,38	2 %
15	<i>Orientace na úspěch</i>	1,23	1,79 %
16	<i>Týmová spolupráce</i>	1,16	1,68 %
17	<i>Důraz na inovace</i>	1,08	1,56 %
18	<i>Tvrdá práce, direktivnost</i>	1,06	1,53 %

Tabulka 1 - Seznam faktorů a jejich hodnot. Zdroj: vlastní.

První faktor vysvětluje 26,58 % rozptylu všech proměnných, a jak lze vidět, obsahuje výrazně větší množství položek než ostatní faktory. Je tvořen osmnácti položkami, zaměřenými na spokojenost zaměstnanců, uspokojování jejich potřeb, jejich rozvoj, realizaci a podílení se na fungování společnosti, možnost otevřeného projevu a komunikace, podpory vztahů mezi zaměstnanci a také na náležité a spravedlivé odměňování zaměstnanců a příjemnou atmosféru ve společnosti. Celkově jsme tento faktor pojmenovali jako *Zaměření na vztahy, dobrou atmosféru a péči o zaměstnance*.

Faktor č. 1 <i>Zaměření na vztahy, dobrou atmosféru a péči o zaměstnance</i>	
Položka dotazníku	Náboj položky
Naše společnost usiluje o spokojenost zaměstnanců	0,87107
Naše společnost do zaměstnanců firmy investuje	0,80644
Naše společnost se zajímá o potřeby zaměstnanců a poskytuje nám zaměstnanecké výhody	0,78657
Naše společnost uplatňuje uvnitř organizace spravedlivá pravidla	0,76274
U nás ve společnosti se považuje za důležité umožňovat lidem projevit svůj názor a respektovat každého jednotlivce	0,75272
Naše společnost považuje za důležité úkoly a problémy řešit týmově	0,75242
Naše společnost si váží každého pracovníka v organizaci	0,71923
Naše společnost dává zaměstnancům možnost podílet se na rozhodování	0,68743
Naše společnost odměňuje kvalitní práci a dokonalost	0,65901
Naše společnost považuje za důležité podporovat vzájemnou spolupráci mezi zaměstnanci	0,61664
Naše společnost považuje za důležité umožnit zaměstnancům vyniknout	0,60986
U nás ve společnosti se považuje za důležité usilovat o jistotu pro zaměstnance	0,59186
U nás ve společnosti se považuje za důležité odměňovat kvalitu a dokonalost	0,58532
Naše společnost považuje za důležité vytvářet pozitivní atmosféru a budovat dobré vztahy	0,52467
U nás ve společnosti se považuje za důležité uplatňovat nové poznatky a postupy	0,51876

U nás ve firmě je běžné mít zájem o práci a chuť pracovat	0,51161
U nás ve společnosti se považuje za důležité stále se učit něčemu novému	0,50582
U nás ve firmě je běžné neprojevat se upřímně a otevřeně	-0,55873

Tabulka 2 - Položky faktoru č. 1. Zdroj: vlastní.

Druhý faktor vysvětloval výrazně menší část rozptylu proměnných – jednalo se o 9,14 %. Tento faktor je tvořen devíti položkami, které se všechny zaměřují na styl řízení ve společnosti. Tyto položky zahrnují otevřenou komunikaci ze strany nadřízeného, podporu k rozvoji, novým myšlenkám a dosahování vyšších cílů, individuální přístup, ale také manipulaci pro dosažení požadovaného výsledku. Souhrnně byl faktor pojmenován jako *Vedení zaměřené na komunikaci a motivování zaměstnanců*.

Faktor č. 2	
<i>Vedení zaměřené na komunikaci a motivování zaměstnanců</i>	
Položka dotazníku	Náboj položky
Můj přímý nadřízený při komunikaci a kontaktu se zaměstnanci spoléhá na svou osobnost, na své schopnosti inspirovat	0,889608
Můj přímý nadřízený při komunikaci se zaměstnanci užívá osobní pozornosti, bere v úvahu individuality	0,837534
Můj přímý nadřízený při práci zaměstnance motivuje, aby usilovali o cíle vyšší úrovně	0,820552
Můj přímý nadřízený podporuje v zaměstnancích inteligenci a kreativní řešení problému	0,815171
Můj přímý nadřízený je dobrý komunikátor	0,777541
Můj přímý nadřízený snaží se své zaměstnance inspirovat svou vizí budoucnosti	0,777192
Můj přímý nadřízený realizuje, že odměny jsou závislé na výkonu	0,723514
Můj přímý nadřízený používá při práci s lidmi manipulaci, aby získal jejich ochotu vyhovět	0,652099
Můj přímý nadřízený vnucuje svá rozhodnutí a využívá svého postavení, aby nutil lidi dělat, co jim řekne	-0,613593

Tabulka 3 - Položky faktoru č. 2. Zdroj: vlastní.

Třetí faktor vysvětloval 7,78 % rozptylu proměnných. Byl tvořen položkami zaměřenými na odpovědný vztah ke společnosti, profesionalitu a vysoké

pracovní nasazení i na úkol volného času. Souhrnně byl tento faktor nazván jako *Důraz na vysoké pracovní nasazení a profesionalitu*.

Faktor č. 3 <i>Důraz na vysoké pracovní nasazení a profesionalitu</i>	
Položka dotazníku	Náboj položky
U nás ve firmě je běžné chovat se odpovědně ve vztahu k firmě	0,816080
U nás ve firmě je běžné pracovat s vysokým nasazením, obětovat část volného času	0,745927
U nás ve firmě je běžné chovat se profesionálně	0,660373
U nás ve firmě je běžné dávat do práce to nejlepší ze sebe	0,557485

Tabulka 4 - Položky faktoru č. 3. Zdroj: vlastní.

Čtvrtý faktor vysvětluje 4,51 % rozptylu proměnných a je tvořen třemi položkami, kterými jsou loajalita, přizpůsobivost a vstřícný podporující přístup v rámci kolektivu. Souhrnně byl tento faktor nazván *Důraz na identifikaci se společností a loajalitu*.

Faktor č. 4 <i>Důraz na identifikaci se společností a loajalitu</i>	
Položka dotazníku	Náboj položky
U nás ve firmě je běžné být loajální k firmě	0,823092
U nás ve firmě je běžné pružně se přizpůsobovat potřebám firmy	0,608462
U nás ve firmě je běžné projevovat vstřícnost, ochotu a podporu ve vztahu ke spolupracovníkům	0,507529

Tabulka 5 - Položky faktoru č. 4. Zdroj: vlastní.

Pátý faktor vysvětloval 4,26 % rozptylu proměnných, a byl tvořen pěti položkami. Tyto položky vypovídaly o silném sebeprosazení ve společnosti a zaměření na vlastní úspěch a jeho viditelnost. Tento faktor byl souhrnně nazván jako *Zaměřenost na úspěch jednotlivce a sebevzdělávání*.

Faktor č. 5 <i>Zaměřenost na úspěch jednotlivce a sebevzdělávání</i>	
Položka dotazníku	Náboj položky
U nás ve firmě je běžné snažit se být dobrý, něco dokázat	0,879998
U nás ve firmě je běžné pracovat na sobě, zdokonalovat sám sebe	0,700286
U nás ve firmě je běžné dávat do práce to nejlepší ze sebe	0,644747
U nás ve firmě je běžné snažit se vyniknout, zviditelnit své individuální úspěchy	0,667698
U nás ve firmě je běžné stejně dobře pečovat o malé i velké zákazníky	0,516961

Tabulka 6 - Položky faktoru č. 5. Zdroj: vlastní.

Šestý faktor vysvětloval 3,93 % rozptylu proměnných, přičemž jej charakterizovaly dvě položky zaměřené na konkurenceschopnost společnosti a zviditelňování a propagace jí i jejích aktivit. Souhrnně byl tento faktor nazván jako *Důraz na propagaci společnosti a její konkurenceschopnost*.

Faktor č. 6 <i>Důraz na propagaci společnosti a její konkurenceschopnost</i>	
Položka dotazníku	Náboj položky
U nás ve společnosti se považuje za důležité cíleně a průběžně sledovat chování a kroky konkurence	0,743250
U nás ve společnosti se považuje za důležité dávat o firmě vědět (účastnit se sponzorských akcí, veletrhů...)	0,599380

Tabulka 7 - Položky faktoru č. 6. Zdroj: vlastní.

Sedmý faktor vysvětluje 3,56 % rozptylu proměnných, přičemž je tvořen položkou zaměřenou na negaci výroku autority nadřazených na základě jejich know-how. Proto byl také nazván jako *Autorita na základě know-how*.

Faktor č. 7 <i>Autorita na základě know-how</i>	
Položka dotazníku	Náboj položky
Můj přímý nadřazený spoléhá hlavně na své know-how, jeho autorita vyplývá z toho, že on je ten, kdo zná	-0,717063

Tabulka 8 - Položky faktoru č. 7. Zdroj: vlastní.

Osmý faktor vysvětluje 3,17 % rozptylu proměnných a souhrnně byl pojmenován jako *Podpora týmového ducha*. Je tvořen položkou na stmelování kolektivu a průběžné kontroly ze strany nadřízených.

Faktor č. 8 <i>Podpora týmového ducha</i>	
Položka dotazníku	Náboj položky
Naše společnost podporuje stmelování pracovního kolektivu	0,694323
Můj přímý nadřízený se soustřeďuje spíše na výjimky a odchylky od pravidel a zasahuje pouze, když nejsou splněny normy	-0,836456

Tabulka 9 - Položky faktoru č. 8. Zdroj: vlastní.

Faktor č. 9 vysvětluje 2,97 % rozptylu všech položek, přičemž je tvořen položkou zaměřenou na dodržování standardů a postupů ve společnosti – z čehož vyplývá i jeho souhrnný název – *Dodržování pravidel*.

Faktor č. 9 <i>Dodržování pravidel</i>	
Položka dotazníku	Náboj položky
U nás ve společnosti se považuje za důležité kontrolovat dodržování standardů a předepsaných postupů	0,779118

Tabulka 10 - Položky faktoru č. 9. Zdroj: vlastní.

Desátým faktorem, souhrnně nazvaným jako *Konformita a expanze* lze vysvětlit 2,74 % rozptylu všech proměnných. Jak plyne z jeho názvu, tvoří ho položky zaměřené na konformitu ve společnosti a její expanzi, růst.

Faktor č. 10 <i>Konformita a expanze</i>	
Položka dotazníku	Náboj položky
U nás ve firmě je běžné být konformní, podřizovat se názoru většiny	0,798975
U nás ve společnosti se považuje za důležité expandovat	0,576466

Tabulka 11 - Položky faktoru č. 10. Zdroj: vlastní.

Další faktor č. 11 je vysvětluje 2,63 % rozptylu proměnných, přičemž je tvořen položkami zaměřenými na porážení konkurence a udržení se na předních

příčkách na trhu. Souhrnně je tento faktor pojmenován jako *Zaměření na poražení konkurence*.

Faktor č. 11 <i>Zaměření na poražení konkurence</i>	
Položka dotazníku	Náboj položky
U nás ve společnosti se považuje za důležité porazit konkurenci, sebrat konkurenci místo na trhu	0,902629
U nás ve společnosti se považuje za důležité získat přední místo na trhu	0,526068

Tabulka 12 - Položky faktoru č. 11. Zdroj: vlastní.

Pod dvanáctým faktorem nalezneme vysvětlení 2,49 % rozptylu proměnných. Tento faktor je tvořen přístupem k řešení problémů, charakterizovaným jako chladný a analytický. Souhrnně byl nazván jako *Analytický způsob řešení problémů*.

Faktor č. 12 <i>Analytický způsob řešení problémů</i>	
Položka dotazníku	Náboj položky
Můj přímý nadřízený při jednání se zaměstnanci spoléhá na svou sebedůvěru a chladný analytický přístup k zacházení s problémy	0,776981

Tabulka 13 - Položky faktoru č. 12. Zdroj: vlastní.

Další faktor č. 13 vysvětluje 2,3 % rozptylu proměnných, přičemž je charakterizován zaměřením na zvyšování výkonnosti pomocí finančních motivů – odměn. Jako název faktoru byla zvolena *Finanční motivace k vyšším výkonům*.

Faktor č. 13 <i>Finanční motivace k vyšším výkonům</i>	
Položka dotazníku	Náboj položky
Můj přímý nadřízený realizuje, že odměny jsou závislé na výkonu	0,790798

Tabulka 14 - Položky faktoru č. 13. Zdroj: vlastní.

Další faktor č. 14 vysvětluje 2 % rozptylu proměnných a je tvořen položkou, zaměřenou na neformálnost pracovního prostředí. Tento výrok je negován, faktor byl tedy nazván *Formálnost prostředí*.

Faktor č. 14 <i>Formálnost prostředí</i>	
Položka dotazníku	Náboj položky
Nemáme v práci předepsaný způsob oblékání v práci	-0,746390

Tabulka 15 - Položky faktoru č. 14. Zdroj: vlastní.

Patnáctý faktor, vysvětlující 1,79 % proměnných je tvořen položkou charakterizující postoj nadřízených, který je orientován na úspěch. Jako *Orientace na úspěch* byl i nazván samotný faktor.

Faktor č. 15 <i>Orientace na úspěch</i>	
Položka dotazníku	Náboj položky
Můj přímý nadřízený je orientován na úspěch	0,638348

Tabulka 16 - Položky faktoru č. 15. Zdroj: vlastní.

Faktor č. 16, pojmenovaný jako *Týmová spolupráce* vysvětluje 1,68 % rozptylu proměnných. Pojmenovává tak položku řešení problémů a úkolů v rámci týmů.

Faktor č. 16 <i>Týmová spolupráce</i>	
Položka dotazníku	Náboj položky
Naše společnost považuje za důležité úkoly a problémy řešit týmově	0,762936

Tabulka 17 - Položky faktoru č. 16. Zdroj: vlastní.

Předposlední faktor č. 17 vysvětluje 1,56 % rozptylu proměnných a je tvořen položkami charakterizujícími vývoj nových produktů a využívání nových poznatků a postupů. Tento faktor byl souhrnně nazván jako *Důraz na inovace*.

Faktor č. 17 <i>Důraz na inovace</i>	
Položka dotazníku	Náboj položky
U nás ve společnosti se považuje za důležité vyvíjet nové produkty	0,772904
U nás ve společnosti se považuje za důležité uplatňovat nové poznatky a postupy	0,508969

Tabulka 18 - Položky faktoru č. 17. Zdroj: vlastní.

Jako poslední faktor s vlastní hodnotou >1 vyšel faktor číslo 18. Tento faktor tvoří 1,53 % rozptylu proměnných. Je tvořen dvěma položkami charakterizujícími míru kontroly ve společnosti a vytrvalost v práci i přes vlastní únavu a vyčerpání. Tento faktor byl souhrnně nazván jako *Tvrdá práce, direktivnost*.

Faktor č. 18 <i>Tvrdá práce, direktivnost</i>	
Položka dotazníku	Náboj položky
U nás ve firmě je běžné uznávat požadavky nadřízených a kontrolovat podřízené	0,794692
U nás ve firmě je běžné být odolný a vytrvalý (neprojevoval únavu a přepracovanost)	0,751816

Tabulka 19 - Položky faktoru č. 18. Zdroj: vlastní.

5.3. Interpretace dat

Na základě výše uvedených jednotlivých faktorů, jejich hodnot i samotných položek můžeme vidět, že v rámci samotného výzkumu byl pro kulturu organizace nejvýznamnější faktor č. 1, tzn. faktor zaměřený na co nejlepší pracovní prostředí zaměstnanců, jejich jistotu v zaměstnání, péči o vztahy a další. I na základě nábojů jednotlivých položek můžeme pozorovat, že nejzásadnější je právě spokojenost zaměstnanců, uspokojování jejich potřeb, uplatňování spravedlivého přístupu ve společnosti a důležitost každého pracovníka, stejně jako rozvoj zaměstnanců. Tento faktor je také tvořen položkami přímo zaměřenými na podporu sociálních vztahů a týmové spolupráce ve společnosti.

Jelikož je první faktor v rámci celé faktorové analýzy nejvýraznější, jsme schopni potvrdit, že v rámci klimatu organizace (kultury organizace) je lidská stránka a stránka sociálních vztahů zásadní celkově. V tomto případě jsme schopni danou tezi potvrdit i na tuto společnost.

Druhý faktor nám vypovídá o stylu řízení ve společnosti, který by se dal charakterizovat jako založený na motivaci, příkládající důraz správné komunikaci a podporu rozvoje a úspěchu jednotlivců samotných. Také se zde ale setkáváme se silně sycenou položkou řešící to, že nadřizený spoléhá ve velké míře na svou osobnost, z celkového ranku se ale vymyká tvrzení, že pro vyhovění požadavkům nadřizený využívá manipulaci se zaměstnanci. Třetí nejvýznamnější faktor, přesahující hodnotu 5 vypovídá o důrazu, který je ve společnosti kladen na vysoké pracovní nasazení, i na úkor vlastního soukromí, vysokou profesionalitu a pocit odpovědnosti ke společnosti. Nejvýznamnější je právě položka odpovědnosti k firmě.

Tento faktor koresponduje s povahou zaměření společnosti, která je primárně obchodní společností. Tato zaměřenost na výkon a úspěch je proto jedním z typických prvků firemní kultury, jaký bychom v případě takovéto společnosti očekávali.

Dalších pět faktorů se svými hodnotami pohybuje mezi 2 a 3, výrazně se však liší v počtu položek, které obsahují. Čtvrtý faktor čítá tři položky, přičemž nejvýznamnější z nich je loajalita zaměstnanců ke společnosti. Tu doplňují přizpůsobivost společnosti a v nejmenší míře podporující vztahy mezi pracovníky. Jedná se tedy o faktor ve své podstatě poměrně navazující na faktor č. 1.

Oproti tomu faktor č. 5 je rozsáhlejší a tvoří jej pět položek, které jsou zaměřené především na úspěch jednotlivce, jeho zviditelnění, jeho výkony a práci sama na sobě. Položka sycená nejnižším nábojem je stejné zaměření na malé i velké zákazníky. Zde můžeme vidět podobný obsah jako u faktoru č. 3, ve kterém se jednalo ve velké míře právě o vysokých výkonech. Zde se ale můžeme bavit o větší orientaci na úspěch přímo jednotlivce samotného.

U dalších faktorů už se bavíme o menších počtech položek, které jej tvoří, jedná se o jednu až dvě položky. Percentuálně tvoří každý z těchto faktorů méně než 4 % rozptylu všech proměnných, můžeme je tedy považovat za nejméně výrazné.

Šestý faktor hovoří spíše o vystupování společnosti navenek než směrem k zaměstnancům. Jedná se o zviditelnění společnosti na trhu, udržení se na předních příčkách a také neustálé sledování konkurence. Zde se opět blížíme k charakteristické společnosti obchodního rázu. U sedmého faktoru pracujeme pouze s jednou položkou, která je negována. Jedná se o oporu nadřazeného pro své kroky, kdy nám toto tvrzení vyvrací tezi, že by se zakládalo na jeho know-how. Otázku, díky které bychom zjistili, na čem se zakládá, jsme v dotazníku nepoužili, můžeme se tedy jen domnívat, zda se jedná o opačný protipól či jiné charakteristiky.

Osmý faktor je opět tvořen výroky ohledně manažerů ve společnosti, kde se v tomto případě dozvídáme o průběžné kontrole a řízení ze strany nadřazených (opět pomocí negované položky) a podpory pracovního

kolektivu ze strany manažerů. Dle devátého faktoru čítajícího jednu položku se bavíme o standardizaci a dodržování předepsaných postupů a pravidel ve společnosti, na což navazuje faktor desátý s položkou ohledně vysoké konformity ve společnosti a podřizování vlastních názorů společně s položkou důrazu na expanzi společnosti.

Faktor č. 11 je obsahově velmi podobný faktoru č. 6, hovoří také o získání předních příček a v základu lepších než konkurence na trhu. Porážka konkurence je sycena výrazně vysokým nábojem 0,9, v celé analýze nejvyšším. U dvanáctého faktoru volně navazujeme na faktor č. 7, kde jsme vyloučili autoritu manažera založenou na jeho know-how. V tomto faktoru je charakterizován při řešení problémů chladný analytický přístup v jednání se zaměstnanci. Faktory č. 13 a 14 se věnují také podobné charakteristice a tou je výkonnostní motivace založená na finančním, ohodnocení a formálnost prostředí v organizaci, čímž opět navazujeme na faktor č. 3. Stejně tak faktor č. 15 to potvrzuje, jeho obsahem je zaměření manažera na úspěch.

Poslední 3 faktory, tvořící nejmenší část rozptylu proměnných jsou zaměřeny na týmovou spolupráci, důraz na vývoj nových produktů či tvorbu nových postupů a direktivní styl řízení ve společnosti.

Pokud se pokusíme o srovnání našich výstupů, respektive faktorů a jejich položek s výstupy původního výzkumu Kateřiny Čejkové (2010), je nutné se na toto porovnání podívat ze dvou stran.

V prvním případě se zaměříme čistě na jednotlivé faktory, které byly výstupem. Je nutné poznamenat, že budeme pracovat se stejnými vstupy u obou výzkumů, tzn. pouze s faktory, které z výzkumu Čejkové (2010) vyšly a jejichž položky byly použity pro tvorbu našeho dotazníku. Naše výstupy budeme porovnávat s původními faktory: zaměřenost na úspěch na trhu a expanzi, zaměřenost na spokojenost zaměstnance a péči o něj, zaměřenost na přátelskou atmosféru a dobré vztahy na pracovišti, loajalita a odpovědný přístup k organizaci, sebezdokonalování a angažovaný přístup, podporující

přístup zaměřený na motivaci zaměstnanců a přístup postavený na nadřazeném postavení vedoucího.

Pokud se začneme bavit o rozdílech, mezi výsledky výzkumu Kateřiny Čejkové (2010) a naším, i vizuálně jsou zde rozdíly v počtu faktorů a v množství položek, které faktory sytily. V případě výzkumu Čejkové (2010) jsou téměř všechny námi vybrané faktory tvořeny přibližně stejným množstvím položek, nejméně však čtyřmi. V našem výzkumu se setkáváme s poměrně rozdílným rozdělením položek mezi faktory a nalezneme zde i faktory čítající jednu či dvě položky. Z hlediska rozptylu jednotlivých faktorů je toto porovnání nerelevantní, jelikož Čejková (2010) při zpracovávání údajů počítala s položkami v rámci jednotlivých dotazníků, které použila – rozptyly pak nejsou počítány z celého souboru položek, ale jen ze souboru položek v rámci jednoho dotazníku.

Z hlediska druhého, pro tuto práci dle mého názoru významnějšího porovnání samotného výsledku výstupu, dospěla Kateřina Čejková (2010) k tomu, že nejvýznamnější hodnotou ve společnosti je loajalita ke společnosti, a slušné, ohleduplné, profesionální a odpovědné chování ve vztahu ke společnosti. Z hlediska stylu vedení převládá dle Čejkové (2010) přístup založený na komunikaci a dobrých vztazích nadřazených a podřízených a z hlediska hodnot, sdílených ve společnosti, jsou dále významnými efektivní komunikace, vysoká kvalita služeb, spokojenost zákazníka a dodržování hodnot.

Z našeho výzkumu v této oblasti vyšlo zaměření společnosti na dobré vztahy ve společnosti, péči o zaměstnance a dobrá atmosféra, což by se dalo pojmut jako shoda s jednou z částí z převažující hodnoty Čejkové (2010), se slušným a ohleduplným chováním. Další nejvýznamnější hodnoty dle Čejkové (2010), loajalita a profesionalita nejsou v našem případě nejvýznamnějšími hodnotami, ale pohybují se na vyšších příčkách – nalezneme je u faktoru č. 3 a 4. Celkově by se dalo shrnout, že ač výstup není totožný, je zde mezi nejvíce

sdílenými hodnotami v předchozím a tomto výzkumu významná shoda. V případě stylu vedení můžeme označit výstupy také jako shodné, jelikož stejně jako Čejková (2010) jsme v rámci našeho výzkumu došli k tomu, že manažeři při vedení lidí dávají velký důraz na komunikaci s podřízenými a snaží se je motivovat rozvíjet.

6. Závěr

Principem této práce, bylo zanalyzování firemního klimatu (kultury) dané organizace a zjištění, jak velký vliv mají v tomto případě sociální vztahy.

Jak už jsme zmínili výše, na základě dat, která byla výstupem výzkumné metody jsme určili, že sociální vztahy se podílejí velkou mírou na klimatu (kultuře) organizace a hrají v ní významnou roli. Klima organizace, respektive její kultura, by se dala pojmenovat jako výrazně zaměřená právě na spokojenost zaměstnanců, na dobré vztahy a příjemné prostředí, což by se v terminologii typologie kultury organizace dalo pojmenovat jako orientace na lidi. Významnou roli hraje i orientace na úspěch, což není u tohoto typu společnosti překvapivé, nicméně není nejvýraznější.

Firemní kultura by se tedy podle našeho výzkumu dala charakterizovat jako orientovaná na vztahy a sociální ohleduplnost neboli femininní dimenzí. Převažuje zde také rys kolektivismu a týmové práce, nicméně ten není od opačného protipólu dimenze individualismu tak vzdálený, převažuje mírně. Z dalších dimenzí by se dala tato společnost charakterizovat pomocí informační otevřenosti. Z hlediska stylu řízení ve společnosti jej lze v této společnosti charakterizovat jako převážně demokratický, avšak s prvky autoritativního stylu řízení.

V rámci hypotéz, které jsme zkoumali, se nám podařilo první hypotézu (Orientace na úspěch jako na nejpodstatnější složku kultury organizace) kompletně vyvrátit, jelikož primární orientace na úspěch ve společnosti není. Druhou hypotézu, ohledně direktivního stylu řízení jsme vyvrátili částečně, jak je zmíněno výše, ač není tento styl vedení nejvýznamnější, jeho prvky se v řízení objevují.

Celkově by se tedy dalo shrnout, že ačkoliv je námi sledovaná společnost zaměřením obchodní a pohybuje se ve vysoce konkurenčním prostředí, kde by se předpokládala primární orientace na úspěch a individualismus,

stále je zde kladen důraz na lidský faktor a zaměření na lidské vztahy. To nám i potvrzuje základní myšlenku celé práce, a to, že sociální vztahy jsou opravdu nedílnou součástí klimatu organizace.

V této práci jsme se také snažili o standardizaci výzkumné metody, jež použila Čejková (2010). Jak je zmíněno výše, podařilo se nám dojít částečně ke shodným závěrům, nicméně jelikož jsme nepracovali s totožnými daty (z hlediska obměněného dotazníku), nelze to potvrdit stoprocentně. Také je nutno podotknout, že na základě odborných konzultací jsme nepoužili všechny metody, které použila Čejková (2010), jelikož nebyly pro tento typ dat vhodné či nebyly vůbec použitelné. Pro potvrzení a standardizaci tohoto výzkumu by tedy bylo vhodné použít dalších výzkumných šetření.

Náš výzkum potvrdil, že organizace XY klade na péči o své zaměstnance velký důraz. Jelikož se nám podařilo hypotézy, při jejichž potvrzení by byla doporučení jednoznačná vyvrátit, jsou doporučení pro organizaci XY spíše drobnějšího rázu. Jak se projevilo při výzkumu, ze strany nadřízených převažuje snaha otevřené komunikace a motivace zaměstnanců, jako způsobu k dosažení požadovaných cílů. Znepokojující je však položka, že manažeři se snaží manipulací dosáhnout ochoty zaměstnanců jim vyhovět. Jak plyne z výsledků tato položka není silná, takže se netýká jednání ve společnosti celkově a může jít spíše o jednotlivé manažery, přesto by jí však měla být věnována pozornost.

Také je ve společnosti vnímaná poměrně velká konformita a podřizování vlastního názoru názorům většiny, což může držet společnost zpět. I přes jinak otevřenou komunikaci by společnost mohla při větší diverzitě názorů dojít k přínosu v podobě nového úhlu pohledu, nových nápadů atd., což by mohlo pomoci samotnému podnikání. Obzvláště, když je ve společnosti kladen poměrně velký důraz na inovace a nové postupy, právě zaměstnanci by mohli být inspirativním zdrojem pro nová směřování a kroky.

Ač byl výzkum této práce zaměřen pouze na jednu společnost, jedním z limitů této práce by mohl být menší výzkumný vzorek, respektive počet respondentů. To i přímo souvisí i s nižší mírou návratnosti, jelikož pokud by se nám podařilo zajistit ji vyšší, mohli bychom pracovat s větším vzorkem výpovědí. V tomto případě by se mohlo dojít k vyšší návratnosti přímou podporou ze strany vedení společnosti, a pokynem k vyplnění dotazníků přímo z jejich strany. Otázkou však je, zda by se v případě takového zapojení managementu respondenti neobávali odpovídat popravdě i na citlivější otázky a zda by věřili zachování anonymity.

Při tvorbě dotazníku, respektive úpravě původního dotazníku, do autorky Čejkové (2010) jsme byli také limitováni tím, že bylo nutné zohlednit časovou náročnost jeho vyplnění a časové limity našich respondentů. Abychom došli k co nejvyšší míře dokončení dotazníku (návratnosti), museli jsme výrazné množství původních položek vynechat. I přes takto výrazné zkrácení původního dotazníku byl však pro některé z respondentů pravděpodobně příliš dlouhý a nedokončili jej, což nám vypověděly statistiky z webu survio.cz. Otázkou tedy je nalezení vhodné střední hodnoty mezi tím, aby bylo pro respondenty vyplnění dotazníku reálné a aby takovýto dotazník měl vypovídající hodnotu.

Z hlediska samotného výzkumného šetření, jsme se snažili pro srovnání našeho výzkumu s výzkumem přechozím, a to od autorky Čejkové (2010). Na základě toho jsme byli i limitováni možnými metodami, se kterými jsme pracovali. Na zvážení by proto také mohlo být použití jiných statistických metod, či doplnění těch, které jsme ve výzkumu použili my.

Tato práce poskytla další náměty pro další zkoumání, jimiž by mohly být dva základní směry. Prvním je orientace na gender, respektive snaha zjistit, zda na výstupy tohoto výzkumu mohlo mít vliv, že převažující část zaměstnanců společnosti tvoří ženy, a jaké by byly výsledky, za totožných podmínek spíše v mužském kolektivu. Dalším směrem by mohla být snaha

o rozšíření výzkumu na vícero organizací v rámci České republiky a zjištění, zda budou výsledky ve společnostech obdobné, nebo naopak řekněme navázání na Hofstedeho výzkum a snaha zjistit, jaké by byly výstupy zkoumání klimatu organizace v rámci jedné organizace, ale v různých zemích a různých národnostních kulturách.

Finálně by se tedy dalo shrnout, že cíle práce bylo dosaženo, ale stále je zde velký prostor pro další zkoumání a šetření. Oblast zkoumání lidských zdrojů obecně a spokojenosti jednotlivců jsou mnohem širší, než by se na první pohled zdálo. A to nejen z důvodu neustále se měnících podmínek a prostředí, působících na každého jednotlivce zvlášť a jinak, ale také z neustále se rozvíjejících dalších metod, postupů, přístupů a nových myšlenek. A tento pokrok a rozvoj je nezastavitelný, nikdy nekončící proces.

7. Literatura a zdroje

Armstrong, M., & Taylor, S. (2007). Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy: 10. vydání. Praha: Grada.

Brooks, I. (2013). Firemní kultura: jedinci, skupiny, organizace a jejich chování. Brno: Computer Press.

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

Bedrnová, E., & Nový, I. (1994). Psychologie a sociologie v řízení firmy: cesty efektivního využití lidského potenciálu. Praha: Prospektrum.

Bedrnová, E., & Nový, I. (1998). Psychologie a sociologie řízení. Praha: Management Press.

Bělohlávek, F. (1996). Organizační chování: jak se každý den chovají spolupracovníci, nadřízení, podřízení, obchodní partneři či zákazníci. Olomouc: Rubico.

Buriánek, J. (2006). K metodologii zkoumání organizační kultury. In Organizace, rozhodování, řád a změna (pp. 87–104). Praha: Karolinum.

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

Cooke, R.A. and Szumal, J.L., Handbook of Organizational Culture and Climate pp. 147-162, copyright©2000 by Sage Publications Reprinted by permission of Sage Publications, 2013.

Čejková, K. (2010). Analýza organizační kultury (Magisterská diplomová práce). Brno.

Disman, M. (2000). Jak se vyrábí sociologická znalost: příručka pro uživatele (3. vyd.). Praha: Karolinum.

Dušková, L. (2005). Pracovní vztahy. Praha: Oeconomica., ISBN 80-245-0946-6

Gavora, Peter a kol. 2010. Elektronická učebnica pedagogického výskumu. [online]. Bratislava: Univerzita Komenského, 2010. Dostupné na: <http://www.e-metodologia.fedu.uniba.sk/> ISBN 978-80-223-2951-4.

Giddens, A. (1999). Sociologie. Praha: Argo.

Graves, D. (1986). Corporate Culture - Diagnosis and Change: Auditing and Changing the Culture of Organisations. London.

Hayes, N. (2007). Základy sociální psychologie (Vyd. 4). Praha: Portál.

Hendl, J. (2012). Přehled statistických metod: analýza a metaanalýza dat (4., rozš. vyd). Praha: Portál.

Hofstede, G. (1999). Kultury a organizace: software lidské mysli: spolupráce mezi kulturami a její důležitost pro přežití. Praha: Universita Karlova.

Kirovová, I. (2017). Organizační chování (2. aktualizované vydání). Ostrava: Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava, Ekonomická fakulta.

Košťál, J. (2013). Vybrané metody vícerozměrné statistiky: (se zvláštním zaměřením na kriminologický výzkum). Praha: Institut pro kriminologii a sociální prevenci.

Koubek, J. (2007). Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky (4.,rozš. a dopl. vyd). Praha: Management Press.

Kowalíková, P., Papřoková, A., & Janíková, M. (2013). Firemní kultura. Ostrava: Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava.

Lukášová, R. (2010). Organizační kultura a její změna. Praha: Grada.

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

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

Organizační kultura českých firem [Online]. (2019). Retrieved March 20, 2019, from <https://www.muni.cz/vyzkum/projekty/1635?page=1>

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

Pauknerová, D. (2006). Psychologie pro ekonomy a manažery (2., přeprac. a aktualiz. vyd). Praha: Grada.

Pavlica, K. (2000). Sociální výzkum, podnik a management: průvodce manažera v oblasti výzkumu hospodářských organizací. Praha: Ekopress.

Pfeifer, L. (1993). Firemní kultura: Konkurenční síla sdílených cílů, hodnot a priorit. Praha: Grada.

Reichel, J. (2009). Kapitoly metodologie sociálních výzkumů. Praha: Grada.

ŘEZÁČ, Jaroslav. (1998) Sociální klima školní třídy. In Aplikované sociální vědy. Brno: Paido.

Rýznar, L. (2010). Psychologie a organizační chování. Kunovice: Evropský polytechnický institut.

Schein, E. H. (1988). Organisational Psychology (3rd ed.). New Jersey: Prentice Hall.

Sakslová, V., & Šimková, E. (2009). Základy řízení lidských zdrojů: systematický přehled základní personální problematiky (Vyd. 3., aktualiz., rozš). Hradec Králové: Gaudeamus.

Skalková, J. (1983). Úvod do metodologie a metod pedagogického výzkumu: Vysokoškolská učebnice pro studenty filozofických a pedagogických fakult (2., dopl. vyd). Praha: Státní pedagogické nakladatelství.

Survio s.r.o. [Online]. (2019). Retrieved March 24, 2019, from <https://www.survio.com/en/>

Šigut, Z. (2004). Firemní kultura a lidské zdroje. Praha: ASPI.

Šimíčková-Čížková, J. (2004). Přehled sociální psychologie: the psychology of small group behavior (2. vyd). Olomouc: Univerzita Palackého.

Štěpaník, J. (2010). Nejčastější chyby a omyly manažerské praxe. Praha: Grada.

Štikar, J., Rymeš, M., Reigel, K., & Hoskovec, J. (1996). Základy psychologie práce a organizace. Praha: Karolinum.

Tureckiová, M. (2009). Organizační chování: teoretická východiska a trendy personálního managementu. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského.

Urban, J. (2014). Firemní kultura a identita. Praha: Ústav práva a právní vědy.

Vaňová, J., Míkva, M., & Szabó, P. (2018). Organizational culture and performance. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk.

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

XY [Online]. (2019). Retrieved February 06, 2019, from www.xy.cz

8. Přílohy

Příloha č. 1 – Dotazník

1. U nás ve společnosti se považuje za důležité:

Nápověda k otázce: Odpovídejte prosím tak, jak to chodí, ne jak by to mělo chodit. Ohodnoťte na škále.

1 = zcela souhlasím, 2 = spíše souhlasím, 3 = nemohu se rozhodnout, 4 = spíše nesouhlasím, 5 = zcela nesouhlasím

	1	2	3	4	5
cíleně a průběžně sledovat chování a kroky konkurence	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
porazit konkurenci, sebrat konkurenci místo na trhu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
kontrolovat kvalitu služeb	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
získat přední místo na trhu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

2. U nás ve společnosti se považuje za důležité:

Nápověda k otázce: Odpovídejte prosím tak, jak to chodí, ne jak by to mělo chodit. Ohodnoťte na škále.

1 = zcela souhlasím, 2 = spíše souhlasím, 3 = nemohu se rozhodnout, 4 = spíše nesouhlasím, 5 = zcela nesouhlasím

	1	2	3	4	5
dávat firmě vědět (účastnit se sponzorských akcí, veletrhů...)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
vyvíjet nové produkty	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
sdílet, předávat si důležité informace	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
kontrolovat dodržování standardů a předepsaných postupů	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

3. U nás ve společnosti se považuje za důležité:

Nápověda k otázce: Odpovídejte prosím tak, jak to chodí, ne jak by to mělo chodit. Ohodnoťte na škále.

1 = zcela souhlasím, 2 = spíše souhlasím, 3 = nemohu se rozhodnout, 4 = spíše nesouhlasím, 5 = zcela nesouhlasím

	1	2	3	4	5
stále se učit něčemu novému	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
uplatňovat nové poznatky a postupy	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
usilovat o jistotu pro zaměstnance	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
odměňovat kvalitu a dokonalost	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

4. U nás ve společnosti se považuje za důležité:

Nápověda k otázce: Odpovídejte prosím tak, jak to chodí, ne jak by to mělo chodit. Ohodnoťte na škále.

1 = zcela souhlasím, 2 = spíše souhlasím, 3 = nemohu se rozhodnout, 4 = spíše nesouhlasím, 5 = zcela nesouhlasím

	1	2	3	4	5
pečovat o zákazníky	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
umožňovat lidem projevit svůj názor a respektovat každého jednotlivce	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
úkolů a problémů řešit týmově	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
expandovat	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

5. Můj přímý nadřízený:

Nápověda k otázce: Odpovídejte prosím tak, jak to chodí, ne jak by to mělo chodit.

Ohodnoťte na škále.

1 = zcela souhlasím, 2 = spíše souhlasím, 3 = nemohu se rozhodnout, 4 = spíše nesouhlasím, 5 = zcela nesouhlasím

	1	2	3	4	5
přikomunikacisezaměstnanciužíváosobní pozornosti, bere v úvahu individuality	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
přikomunikaci a kontaktu sezaměstnanci spoléhána svouosobnost, na své schopnostiinspirovat	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

6. Můj přímý nadřízený:

Nápověda k otázce: Odpovídejte prosím tak, jak to chodí, ne jak by to mělo chodit. Ohodnoťte na škále.

1 = zcela souhlasím, 2 = spíše souhlasím, 3 = nemohu se rozhodnout, 4 = spíše nesouhlasím, 5 = zcela nesouhlasím

	1	2	3	4	5
podporujev zaměstnancích inteligenci a kreativnířešeníproblému	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
jedobrý komunikátor	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
při práci zaměstnance motivuje, aby usilovalio cílevyššíúrovně	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

7. Můj přímý nadřízený:

Nápověda k otázce: Odpovídejte prosím tak, jak to chodí, ne jak by to mělo chodit. Ohodnoťte na škále.

1 = zcela souhlasím, 2 = spíše souhlasím, 3 = nemohu se rozhodnout, 4 = spíše nesouhlasím, 5 = zcela nesouhlasím

	1	2	3	4	5
přikomunikacise zaměstnanci užívá osobnípozornosti,bere v úvahu individuality	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
přikomunikaci a kontaktu sezaměstnanci spoléhá nasvou osobnost,na své schopnosti inspirovat	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

8. Můj přímý nadřízený:

Nápověda k otázce: Odpovídejte prosím tak, jak to chodí, ne jak by to mělo chodit. Ohodnoťte na škále.

1 = zcela souhlasím, 2 = spíše souhlasím, 3 = nemohu se rozhodnout, 4 = spíše nesouhlasím, 5 = zcela nesouhlasím

	1	2	3	4	5

snaží se své zaměstnance inspirovat svou vizí budoucnosti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

realizuje, že odměny jsou závislé na výkonu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

používá při práci s lidmi manipulaci, aby získal jejich ochotu vyhovět	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

vnucuje svá rozhodnutí a využívá svého postavení, aby nutil lidi dělat, co jim řekne	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

9. Naše společnost:

Nápověda k otázce: Odpovídejte prosím tak, jak to chodí, ne jak by to mělo chodit. Ohodnoťte na škále.

1 = zcela souhlasím, 2 = spíše souhlasím, 3 = nemohu se rozhodnout, 4 = spíše nesouhlasím, 5 = zcela nesouhlasím

	1	2	3	4	5
usiluje o spokojenost zaměstnanců	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
uplatňuje uvnitř organizace spravedlivá pravidla	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
siváží na každého každého pracovníka v organizaci	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
do zaměstnanců firmy investuje	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

10. Naše společnost:

Nápověda k otázce: Odpovídejte prosím tak, jak to chodí, ne jak by to mělo chodit. Ohodnoťte na škále.

1 = zcela souhlasím, 2 = spíše souhlasím, 3 = nemohu se rozhodnout, 4 = spíše nesouhlasím, 5 = zcela nesouhlasím

	1	2	3	4	5
se zajímá o potřeby zaměstnanců, a poskytuje jim zaměstnanecké výhody	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
podporuje smelování pracovního kolektivu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
považuje za důležité úkoly a problémy řešit týmově	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

11. Naše společnost:

Nápověda k otázce: Odpovídejte prosím tak jak to chodí, ne jak by to mělo chodit. Ohodnoťte na škále.

1 = zcela souhlasím, 2 = spíše souhlasím, 3 = nemohu se rozhodnout, 4 = spíše nesouhlasím, 5 = zcela nesouhlasím

	1	2	3	4	5
dává zaměstnancům možnost podílet se na rozhodování	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
považuje za důležité umožnit zaměstnancům vyniknout	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
považuje za důležité podporovat vzájemnou spolupráci mezi zaměstnanci	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

12. Naše společnost:

Nápověda k otázce: Odpovídejte prosím tak, jak to chodí, ne jak by to mělo chodit. Ohodnoťte na škále.

1 = zcela souhlasím, 2 = spíše souhlasím, 3 = nemohu se rozhodnout, 4 = spíše nesouhlasím, 5 = zcela nesouhlasím

	1	2	3	4	5
považuje za důležité vytvářet pozitivní atmosféru a budovat dobré vztahy	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
odměňuje kvalitní práci a dokonalost	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

13. U nás ve firmě je běžné:

Nápověda k otázce: Odpovídejte prosím tak, jak to chodí, ne jak by to mělo chodit. Ohodnoťte na škále.

1 = zcela souhlasím, 2 = spíše souhlasím, 3 = nemohu se rozhodnout, 4 = spíše nesouhlasím, 5 = zcela nesouhlasím

	1	2	3	4	5
být samostatný (v řešení problémů...)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
mít zájem o práci a chuť pracovat	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
podílet se na budování a rozvoji firmy, na naplňování společných cílů	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
brát na sebe nová a zajímavá úkoly	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

14. U nás ve firmě je běžné:

Nápověd k otázce: Odpovídejte prosím tak, jak to chodí, ne jak by to mělo chodit. Ohodnoťte na škále.

1 = zcela souhlasím, 2 = spíše souhlasím, 3 = nemohu se rozhodnout, 4 = spíše nesouhlasím, 5 = zcela nesouhlasím

	1	2	3	4	5
pracovat s vysokým nasazením, obětovat část volného času	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
být odolný a vytrvalý (neprojevoval únavu a přepracovanost)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
chovat se odpovědně ve vztahu k firmě	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

15. U nás ve firmě je běžné:

Nápověd k otázce: Odpovídejte prosím tak, jak to chodí, ne jak by to mělo chodit. Ohodnoťte na škále.

1 = zcela souhlasím, 2 = spíše souhlasím, 3 = nemohu se rozhodnout, 4 = spíše nesouhlasím, 5 = zcela nesouhlasím

	1	2	3	4	5
usilovat o kariérní postup, vyšší pozici	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
být konformní, podřizovat se názoru většiny	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
neangažovat se, být pasivní	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
neprojevoval se příliš otevřeně	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
chovat se profesionálně	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

16. U nás ve firmě je běžné:

Nápověd k otázce: Odpovídejte prosím tak jak to chodí, ne jak by to mělo chodit. Ohodnoťte na škále.

1 = zcela souhlasím, 2 = spíše souhlasím, 3 = nemohu se rozhodnout, 4 = spíše nesouhlasím, 5 = zcela nesouhlasím

	1	2	3	4	5
uznávat požadavky nadřízených a kontrolovat podřízené	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
být aktivní. přicházet s nápady	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
být loajální k firmě	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
pružně se přizpůsobovat potřebám firmy	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

17. U nás ve firmě je běžné:

Nápověda k otázce: Odpovídejte prosím tak, jak to chodí, ne jak by to mělo chodit. Ohodnoťte na škále.

1 = zcela souhlasím, 2 = spíše souhlasím, 3 = nemohu se rozhodnout, 4 = spíše nesouhlasím, 5 = zcela nesouhlasím

	1	2	3	4	5
projevovat vstřícnost, ochotou podporu ve vztahu ke spolupracovníkům	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
snažit se být dobrý, něčím dokázat	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
pracovat nasobě, zdokonalovat sám sebe	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
dávat do práce to nejlepší ze sebe	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

18. U nás ve firmě je běžné:

Nápověda k otázce: Odpovídejte prosím tak, jak to chodí, ne jak by to mělo chodit. Ohodnoťte na škále.

1 = zcela souhlasím, 2 = spíše souhlasím, 3 = nemohu se rozhodnout, 4 = spíše nesouhlasím, 5 = zcela nesouhlasím

	1	2	3	4	5
stejně dobře pečovat o malé i velké zákazníky	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
vzdělávat se, zvyšovat svou kvalifikaci	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
snažit se vyniknout, zviditelnit své individuální úspěchy	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

19. Ohodnoťte výroky

Nápověda k otázce: Odpovídejte prosím tak, jak to chodí, ne jak by to mělo chodit. Ohodnoťte na škále.

1 = zcela souhlasím, 2 = spíše souhlasím, 3 = nemohu se rozhodnout,
4 = spíše nesouhlasím, 5 = zcela nesouhlasím

	1	2	3	4	5
Nakolegyv práci se mohu spolehnout	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Unás napracovišti panují mezizaměstnanci a přímými nadřízenýmipřátelské vztahy	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nemáme předepsaný způsoboblékání v práci	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

20. Můj přímý nadřízený:

Nápověda k otázce: Odpovídejte prosím tak, jak to chodí, ne jak by to mělo chodit. Ohodnoťte na škále.

1 = zcela souhlasím, 2 = spíše souhlasím, 3 = nemohu se rozhodnout,
4 = spíše nesouhlasím, 5 = zcela nesouhlasím

	1	2	3	4	5
spoléhá hlavněnasvéknow-how, jeho autoritavyplývá z toho, že on je ten, kdo zná	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
přijednáníse zaměstnanci spoléhá na svou sebedůvěru a chladný analytický přístup k zacházení s problémy	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Můj přímý nadřízený:

Nápověda k otázce: Odpovídejte prosím tak, jak to chodí, ne jak by to mělo chodit. Ohodnoťte na škále.

1 = zcela souhlasím, 2 = spíše souhlasím, 3 = nemohu se rozhodnout,
4 = spíše nesouhlasím, 5 = zcela nesouhlasím

	1	2	3	4	5
je orientován na úspěch	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
soustřeďujete spíše na výjimky a odchylky od pravidel a zasahuje pouze, když nejsou splněny normy	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

21. Jsem:

Nápověda k otázce: Vyberte jednu odpověď

- Muž
 Žena

22. Ve společnosti pracuji

Nápověda k otázce: Vyberte jednu odpověď

- méně než 1 rok
- 1 – 2 roky
- 3 roky a více