

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

Vliv managementu na klima organizace
Bakalářská diplomová práce

Obor studia: Sociologie – Andragogika

Autor: Kateřina Bajerová

Vedoucí práce: prof. PhDr. Helena Grecmanová, PhD.

Olomouc 2018

Čestné prohlášení autora

Prohlašuji, že jsem bakalářskou diplomovou prací na téma „*Vliv managementu na klima organizace*“ vypracoval(a) samostatně a uvedl(a) v ní veškerou literaturu a ostatní zdroje, které jsem použil(a).

V Olomouci dne.

Podpis.....

Poděkování

V první řadě bych chtěla poděkovat své vedoucí práce, paní prof. PhDr. Grecmanové, Ph.D., která mi velmi pomohla a vždy ochotně poskytla zpětnou vazbu.

Dále bych chtěla poděkovat organizaci ABC, která mi umožnila provést u nich šetření a zároveň mi poskytla nezbytné informace k celému výzkumu.

Anotace

Jméno a příjmení:	Kateřina Bajerová
Katedra:	Katedra sociologie, andragogiky a kulturní antropologie
Obor studia:	Sociologie-Andragogika
Obor obhajoby práce:	Andragogika
Vedoucí práce:	prof. PhDr. Helena Grecmanová, Ph.D.
Rok obhajoby:	2018

Název práce:	Vliv managementu na klima organizace
Anotace práce:	Tato bakalářská práce se zabývá klimatem organizace. Cílem práce je analyzovat a popsat vliv managementu na klima organizace. Teoretická část obsahuje charakteristiku hlavních pojmů týkajících se tohoto tématu a popis faktorů, které mohou mít vliv na klima organizace. Praktická část obsahuje analýzu dat z dotazníkového šetření a interpretaci zjištěných výsledků.
Klíčová slova:	Management, Funkce managementu, Manažer, Styly vedení, Organizace, Klima organizace
Title of Thesis:	Impact of management on the organizational climate
Annotation:	This bachelor thesis deals with organizational climate. The aim of this work is to analyse and describe the impact of management on the organizational climate. The theoretical part contains characteristics of main terms related to this topic and description of factors, which may have impact on the organizational climate. The practical part contains analysis of the data from the research and the interpretation of the results.
Keywords:	Management, Functions of Management, Manager, Leadership Styles, Organizational Climate

Názvy příloh vázaných v práci:	Dotazník pro bakalářskou práci
Počet literatury a zdrojů:	29
Rozsah práce:	67 s. (70 420) znaků s mezerami)

Obsah

Čestné prohlášení autora.....	2
Poděkování.....	3
Anotace	4
Obsah	6
Úvod.....	8
1 Management, manažer	10
1.1 Management.....	10
1.1.1 Vymezení pojmu management	10
1.1.2 Pracovník.....	11
1.1.3 Základní funkce managementu	12
1.1.4 Nové funkce managementu	13
1.2 Manažer.....	16
1.2.1 Vymezení pojmu manažer.....	17
1.2.2 Úrovně řízení	17
1.2.3 Styly vedení.....	18
2 Klima organizace	21
2.1 Organizace	21
2.2 Prostředí, kultura, atmosféra	22
2.3 Klima organizace	25
2.3.1 Vymezení pojmu	25
2.3.2 Faktory klimatu	26
2.3.4 Výzkumy klimatu	29
3 Kvantitativní výzkum vlivu managementu na klima v organizaci ABC.....	30
3.1 Metodologie výzkumu.....	30
3.1.1 Model výzkumu	31
3.2 Charakteristika vybrané organizace ABC.....	33

3.3 Výsledky šetření	35
3.3.1 Dimenze podpora	36
3.3.2 Dimenze autonomie	41
3.3.3 Dimenze koheze a důvěra	46
3.4 Diskuze.....	53
Závěr	55
Seznam literatury	57
Seznam obrázků	60
Seznam grafů	61
Seznam tabulek.....	62
Seznam příloh.....	63

Úvod

Tato bakalářská práce se zabývá klimatem organizace. Klima je zde zkoumáno z hlediska vlivu, který na něj má management. Cílem této práce je analyzovat a popsat vliv managementu na klima organizace.

Důvodem pro výběr tohoto tématu je přesvědčení, že právě klima organizace je důležité jak pro celkovou spokojenost pracovníků v organizaci, tak zároveň pro jejich možnost dále se rozvíjet a vzdělávat. V dnešní době neustálého technického pokroku je právě rozvoj pracovníků jedním z důležitých předpokladů pro úspěšnou organizaci, která dokáže na tyto změny reagovat. Management by proto měl působit na klima tak, aby pracovníkům umožňovalo učit se novým věcem a rozvíjet tak své dosavadní schopnosti a dovednosti.

Teoretická část práce je rozdělena do dvou kapitol. V první kapitole s názvem *Management, manažer* charakterizují tyto pojmy ve smyslu specifické aktivity vykonávané skupinou řídicích pracovníků (tedy manažerů). U pojmu management se zabývám základními a novými funkcemi managementu s ohledem na to, jaký vliv na klima organizace mohou mít. U pojmu manažer pak popisují styly vedení, které jsou významnými faktory podílejícími se na klimatu. Styly vedení a nové funkce managementu jsem následně použila jako indikátory kvantitativního výzkumu, při kterém budu zkoumat, jaký vliv mají na klima organizace.

Druhá kapitola teoretické část je věnována klimatu organizace, které charakterizují prostřednictvím základních pojmů a faktorů, které se k němu vztahují a ovlivňují jej. V této kapitole představuji rovněž některé výzkumy, ze kterých jsem vycházela ve vlastním výzkumu.

Praktická část je věnována kvantitativnímu výzkumu vlivu managementu na klima organizace. Metodou pro tento výzkum bylo zvoleno dotazníkové šetření. Výzkumnou otázkou bylo zjistit, jak management působí na klima v dané organizaci. Součástí této kapitoly je analýza dat z dotazníkového šetření a interpretace získaných výsledků.

1 Management, manažer

V první kapitole této práce se zaměřím na vysvětlení pojmů management a manažer. Tyto pojmy je nutné vysvětlit z toho důvodu, že jsou proměnnou ve výzkumu této práce. U podkapitoly management představím jeho úrovně a následně i funkce. U funkcí se zaměřím převážně na tzv. nové funkce, které jsou následně důležité pro praktickou část této práce. Manažerem se budu zabývat z hlediska stylů vedení, které jsou součástí praktické části.

1.1 Management

1.1.1 Vymezení pojmu management

Vymezení tohoto pojmu, který se dá do českého jazyka přeložit také jako „řízení“ není zcela jednoduché. *„Výraz management má tři významové roviny. Je chápán jako proces řízení, řídící pracovníci a soubor poznatků o řízení“* (Blažek, 2014, str. 12).

Pro potřeby této práce budu používat pojem management ve smyslu specifické aktivity vykonávané skupinou řídicích pracovníků (manažerů).

Managementem se většinou myslí řízení podnikové, a to ve smyslu *„cílově orientovaného zvládnutí celku i jednotlivých funkcionálních činností firmy (...)"* (Vodáček & Vodáčková, 1999, str. 15). Pod celkem si tedy lze představit organizaci, která je tvořena jednotlivci (pracovníky) s odlišnými potřebami a cíli, a která musí zařídit, aby se tyto jednotky vzdaly některých svých potřeb a vlastních cílů, a spolupracovali na společném cíli celého systému.

Cejthamr a Dědina (2010, str.32) pak upozorňují na to, že management, který se v minulosti zabýval jen řízením operací, dnes přijal jinou roli, a to právě

řízení lidí, kterou dříve zastával pouze personální útvar. S tím souvisí i co říkají Bedrnová a Nový (1998, str. 13), že v současném řízení začínají mít důležitou roli i psychologické a sociologické poznatky a přístupy. Dá se tedy říci, že úkolem dnešního managementu již není vytvářet organizace zaměřené na úspěch za každou cenu, ale že „*Největší výzvou současného managementu je tvorba organizací pro lidi*“ (Háša, 2016, str. 73). Pitra (2007, str. 296) dále říká, že právě to, jak zvládne management řídit své pracovníky, se odráží na úspěchu celé organizace.

1.1.2 Pracovník

S pojmem management velmi úzce souvisí i pojem pracovník, který je v této práci hojně používán. Pojmy spolu souvisí tak, že samotným „*objektem řídicí činnosti jsou zaměstnanci organizovaní v pracovních skupinách. Jsou vybaveni určitým souborem znalostí, dovedností a zkušeností, které jsou velmi rozmanité s ohledem na skladu a náročnost pracovních úkonů*“ (Bedrnová & Nový, 1998, str. 15). Pracovníci za pomoci tohoto souboru znalostí, dovedností a zkušeností v organizaci „*realizují stanovené úkoly, poskytují příslušné informace a další podklady nutné pro řízení*“ (Veber, 2000, str. 21).

Je nezbytně nutné si vysvětlit rozdíl mezi pojmy zaměstnanci a pracovníci, které jsou mylně považovány za synonyma. „*Ve skutečnosti tomu tak není, neboť zaměstnanci – tedy lidé pracující v organizaci na základě pracovní smlouvy – tvoří jen část pracovníků organizace. Pracovníky organizace jsou i lidé, kteří v ní nebo pro ni pracují i na základě jiné smlouvy nebo dohody, například manažerské smlouvy, leasingové smlouvy, dohody o provedení práce nebo o pracovní činnosti apod.*“ (Armstrong, 2007, str. 193). V této práci budu používat nadřazený pojem pracovník, který v sobě zahrnuje i pojem zaměstnanec.

1.1.3 Základní funkce managementu

Pokud se na management nahlíží z pohledu specifické aktivity, chápe se jako určitý proces. Tento proces Bělohlávek (2001, str. 24) popisuje jako řadu po sobě navazujících aktivit, které mají vést k dosažení určitých cílů organizace. Aktivity se dělí na základní čtyři a Urban (2003) je následně doplnil o čtyři tzv. nové funkce managementu. Nejprve ve zkratce představím čtyři základní funkce.

„Plánování je výchozím bodem, který předchází výkon všech ostatních manažerských činností, Je tomu tak proto, že plánování obsahuje vymezení cílů a naznačení cest, jimiž má být těchto cílů dosaženo“ (Veber, 2000, str. 51). **Plánování** lze tedy chápat jako aktivitu, která je zaměřena *„do budoucnosti. Určuje, čeho má být dosaženo a jak“* (Donnelly&kol., 1997, str. 197). Vodáčkovi (1999, str. 72) tuto činnost považují za jedno z hlavních východisek pro to, aby podnikatelská činnost mohla být úspěšná.

Na plánování navazuje tzv. **organizování**, při kterém jde o *„přidělování úkolů členům nebo útvarům organizace“* (Bělohlávek, 2001, str. 24). Zároveň jsou během organizování *„budovány potřebné pracovní a komunikační vazby mezi nositeli jednotlivých pracovních úkolů. (...) Uspořádaná množina těchto vazeb je označována jako organizační struktura.“* (Pitra, 2007, str. 154). Veber (2000, str. 120) říká, že organizovat lidi za účelem naplnění cílů lze tím, že nalezneme jejich optimální specializaci v daném systému. Jinými slovy, každý by měl dělat to čemu rozumí a na co je specializován, a to pak bude efektivně přispívat k plnění stanoveného cíle.

Další aktivitou je **kontrolování**, jehož cílem je *„včasné a hospodárné zjištění, rozbor a přijetí závěrů k odchýlkám, které v řízeném procesu charakterizují rozdíl mezi záměrem (např. plánem) a jeho realizací“* (Vodáček&Vodáčková, 1999, str. 188).

U této činnosti jde jinými slovy o „kritické zhodnocení reality s ohledem na řídicí záměry“ (Veber, 2000, str. 92). Dle Donellyho a kol. (1997, str. 326 str. 24) manažeři touto činností zjišťují, zda výsledky, kterých dosahují, odpovídají těm, které si naplánovaly.

Výše zmíněné funkce završuje **vedení**, což je „proces motivování a ovlivňování aktivit podřízených pracovníků. Manažeři by měli motivovat pracovníky tak, aby vyvinuli nejvyšší možné úsilí, a usměrňovat přístup pracovníků k plnění úkolů“ (Bělohávek, 2001, str. 24). Pitra chápe vedení, jako nejdůležitější činnost manažerů. Vysvětluje to tím, že právě s touto činností „jsou spojeny jak úspěchy, tak i prohry celé organizace a všech jejích pracovníků“ (Pitra, 2007, str. 179). Dále k tomu dodává (2007, str. 179), že úspěch manažerů v této činnosti lze hodnotit na základě pracovní výkonnosti zaměstnanců nebo ve výsledcích celých týmů.

1.1.4 Nové funkce managementu

V této části se zaměřím na nové funkce managementu, které jsou v této práci velmi důležité, a to z důvodu, že se přímo týkají praktické části. Mezi nové funkce managementu, které doplňují předchozí čtyři základní, dle Urbana (2003, str. 16-19) lze zařadit motivaci a inspirování zaměstnanců, delegování pravomocí, podporu a komunikaci. Tento autor plnění těchto funkcí považuje za velmi důležité.

Například první z nich, **motivování a inspirování zaměstnanců**, je dle Urbana (2003, str. 17) nejdůležitější manažerskou funkcí dneška, protože právě nadšení, motivování a inspirování pracovníci jsou základem úspěšného řízení firmy. Armstrong motivování popisuje jako „uvádění těchto lidí do pohybu ve směru, kterým chcete, aby se ubírali za účelem dosažení nějakého výsledku“ (2007, str. 220). V jiné publikaci tento autor (Armstrong, 1999, str. 299) uvádí, že lidé mají vnitřní

a vnější zdroj motivace. Zatímco vnitřní zdroj je dán osobnostními předpoklady a management na něj nemá takový vliv, vnější zdroj motivace pracovníků je především v jejich rukou. Do tohoto zdroje Armstrong (1999, str. 299) řadí faktory, jako je například zvýšení platu, pochvala, povýšení, nebo kritika.

Bedrnová a Nový (1998, str. 224) upozorňují na to, že pokud chce management porozumět problematice motivace lidského jednání, musí nejprve pochopit to, jak motivace vzniká a co ovlivňuje, jak silně působí. Motivace je totiž *„ovlivňována vnějšími incentivy, které mají pro člověka určitý význam, a je zaměřena na cíl, kterého se člověk snaží dosáhnout nebo kterému se snaží vyhnout“* (Výrost, 2008, str. 158). To vše musí management pochopit a zároveň si uvědomit, že jsou to právě oni, kdo mají největší vliv na motivovanost zaměstnanců, a to především díky jejich schopnosti *„se zaměstnanci přímo a otevřeně jednat, spravedlivě je odměňovat, oceňovat je za dobrou práci, vytvářet příznivé pracovní prostředí, přispívat k pocitu smysluplnosti práce, vytvářet týmovou atmosféru apod.“* (Urban, 2003, str. i).

Delegování pravomocí, které je velmi náročným procesem vyžadujícím pečlivou přípravu, znamená schopnost *„přenést na zaměstnance individuální odpovědnost za určitý aspekt celkového úkolu pracovní skupiny a pravomoc k jeho vykonávání“* (Urban, 2003, str. 74). Při delegování jde tedy o *„přenášení úkolů, pravomocí a odpovědnosti z rukou manažera do rukou jeho podřízených“* (Blažek, 2014, str. 182). Důležitost delegování spočívá v tom, že má nepochybně velký vliv na motivaci podřízených a zároveň je učí novým věcem, jako je přebírání iniciativy a odpovědnosti.

Samozřejmě i tento proces má své výhody i nevýhody. Jako výhody, které delegování přináší samotné organizaci, kromě tedy již dříve zmiňovaných motivovaných pracovníků, Šuleř (1995, str. 95-96) uvádí například vykonání více práce za kratší čas, vyhnutí se stagnaci nebo i přínos nových nápadů a přístupů.

Jako bariéru, která působí, že tato funkce je mezi manažery málo oblíbená, a proto se jí snaží vyhýbat, Bělohlávek (2001, str. 553) uvádí pocit manažerů, že jsou nenahraditelní. Neoblíbenost této funkce je však způsobována i jinými faktory, mezi které Šuleř (1995, str. 99-100) řadí nedůvěru ve schopnosti pracovníků nebo náklady jak na peníze, tak na čas.

„Funkcí manažera již není být hlídacím psem či nástrojem represe, ale spíše koučem a kolegou, jehož důležitým nástrojem se stává podpora zaměstnanců“ (Urban, 2003, str. 18). **Podporou** zmíněný autor chápe různé úkoly. Jedním z nich je například zajišťování zdrojů potřebných k výkonu práce, ale i jejich spravedlivé přerozdělování.

Na podporu však nelze nahlížet jen z tohoto materiálního hlediska. Je třeba pod ní chápat hlavně i určitou mentální podporu, kterou je například *„vytvoření atmosféry otevřenosti“* (Urban, 2003, str. 18). V takovéto atmosféře se podřízení nebojí svým vedoucím sdělovat své problémy, ale sdělují jim i své nápady, protože management jejich tvůrčí myšlení podporuje. Bělohlávek (2001, str. 568) tuto atmosféru bere jako krok k vytvoření kreativní organizace, která přináší nové nápady a nové přístupy a je charakteristická decentralizací a demokratickým způsobem řízení.

Dále by měl management podporovat zaměstnance i ve vývoji jejich kariéry. Nespokojenost s perspektivou kariéry je totiž dle Armstronga (1999, str. 433) jednou z hlavních příčin fluktuace zaměstnanců. Za nástroje podpory zmíněný autor považuje například poskytování širších zkušeností, podporu kariérního růstu jedinců, ale i poskytování rad a orientace týkajících se dalšího rozvoje zaměstnanců. Manažer se tedy musí zajímat o všechny problémy svých podřízených, a v případě zájmu, poskytnout svým podřízeným podporu.

Jay a Templar (2006, str. 216) upozorňují na fakt, že i malý problém jednoho zaměstnance, se může kdykoliv zhoršit a přerůst v problém celého týmu.

Poslední funkcí, která je mezi tyto funkce zařazena, je **komunikace**. Pro správnou komunikaci v organizaci je důležité především „přesvědčit spoluzaměstnance o reálné možnosti komunikace s vedením organizace zcela otevřeně, beze strachu a obav“ (Vymětal, 2008, str. 263). Tímto se vytvoří v organizaci důvěryhodná atmosféra, díky které pak podřízení svým manažerům nesdělují jen své úspěchy v pracovní činnosti, ale i své chyby či omyly, které by ve svém důsledku mohly ohrozit i chod organizace.

Mezi znaky správné komunikace Veber (2000, 266-267) uvádí například podporu otevřené komunikace nebo respektování názorů podřízených. Manažeři by měli být svým podřízeným nablízku a neudržovat si od nich přílišný odstup, aby jim v případě potřeby mohli být nápomocní. Dobré komunikaci přispívá organizování porad, které jsou jedním „ze základních nástrojů řízení, který se nedá nahradit soukromým rozhovorem, telefonem nebo faxem“ (Šuleř, 2007, str. 97). Dle Bělohávka (2001, str. 502) totiž význam porad spočívá nejen v tom, že na nich dochází k výměně zkušeností a nápadů, ale dochází na nich i k odhalování a následnému řešení skutečných problémů. Pracovníkům zároveň poskytují pocit sounáležitosti a zapojení se, což je nezbytné pro jejich motivovanost.

1.2 Manažer

Druhý pohled na pojem management, chápe management jako skupinu řídicích pracovníků, kterými jsou manažeři. Z toho důvodu bude následující kapitola zaměřena právě na pojem manažer.

1.2.1 Vymezení pojmu manažer

Veber charakterizuje pojem manažer jako samostatnou profesi, kdy „pracovník na základě zvolení, jmenování, pověření či ustavení nebo zmocnění realizuje řídicí činnosti, pro které je vybaven odpovídajícími kompetencemi“ (Veber, 2000, str. 17). Mezi tyto řídicí činnosti dle Pitry (2007, str. 28) patří všechny výše zmíněné funkce managementu.

K tomu, aby mohl vykonávat všechny nezbytné činnosti a zároveň být zodpovědný za činnost celé organizace, musí být vybaven určitými kompetencemi. Ty se dělí dle Cejthamra a Dědiny (2010, str. 31-32) na technické znalosti, společenské a lidské faktory a na koncepční schopnosti. Poslední zmíněná skupina kompetencí je pak nejvýznamnější právě pro činnost vrcholových manažerů.

1.2.2 Úrovně řízení

Manažeři v organizaci mají odlišné postavení, které je dáno jejich mocenskou autoritou. Tato autorita se odvíjí z organizační struktury. U manažerů rozlišujeme tři úrovně, které jsou sobě navzájem ve vztahu podřízenosti či nadřízenosti.

První úrovní je **Základní úroveň řízení, tzv. lower management**. Tuto úroveň dle Vebera (2000, str. 21) tvoří tzv. linioví manažeři, kterými jsou například mistři, předáči nebo vedoucí dílen. Jejich úkolem je převážně „vedení zaměstnanců při každodenní činnosti“ (Bělohlávek, 2001, str. 26).

Nadřízenými těchto manažerů jsou manažeři závodů a vedoucí různých útvarů, kteří tvoří **Střední úroveň řízení, tzv. middle management**. Manažeři této úrovně „odpovídají za řízení manažerů liniových, případně také řádových pracovníků organizace. (...) Uskutečňují plány a strategické cíle organizace tím,

že koordinují vykonávané úkoly se záměrem dosažení organizačních cílů“ (Bělohlávek, 2001, str. 26). Zároveň dle Donellyho (1997, str. 73) musí zabezpečovat řízení operačních činností a vazbu mezi výrobcí a spotřebiteli.

Nejvyšší úrovní, která je nadřazena oběma předchozím, je **vrcholový management** neboli **top management**, který Bělohlávek (2001, str. 26) charakterizuje jako nejužší skupinu manažerů odpovídajících za celkovou výkonnost organizace. Tito pracovníci „*usměrňují a koordinují všechny činnosti a vytvářejí koncepce určité organizační jednotky. Tato skupina řídicích pracovníků je zvláště důležitá, protože na její práci závisejí konečné výsledky*“ (Veber, 2000, str. 22). Vrcholový management zodpovídá za obě předchozí úrovně a zároveň má ve svých rukou chod celé organizace.

1.2.3 Styly vedení

Dalším faktorem, který charakterizuje manažery, je jejich styl vedení, což je „*přístup, který manažeři používají při jednání s lidmi ze svých týmů*“ (Armstrong, 2007, str. 261). Je to „*způsob, jakým jsou vykonávány funkce vedení, tedy typický způsob, jakým se manažer chová ke členům skupiny*“ (Cejthamr&Dědina, 2010, str. 113). Existuje řada stylů, ale základní klasifikací je jejich rozlišení na tři kategorie.

Prvním stylem je autoritářský nebo **autokratický styl**, který „*je založen na příkazech a jejich bezpodmínečném dodržování (...)*“ (Veber, 2000, str. 261). Příkazy přicházejí většinou jen ze strany manažera, který „*Sám rozhoduje a užívá autoritu k určení politiky, postupů dosažení cílů, pracovních úkolů a vztahů a kontroly odměn a trestů*“ (Cejthamr&Dědiny, 2010, str. 113).

Pro Štepaníka (2010, str. 89) je tento styl charakteristický tím, že nerozvíjí samostatnost ani tvůrčí schopnosti zaměstnanců. Příčinou toho je dle jeho názoru,

špatný způsob, jakým manažer šíří informace v organizaci. Manažer při tomto stylu nesděljuje podřízeným veškeré informace, které ke své činnosti potřebují. Vede to až k tomu, že pracovníci nejsou v manažerově nepřítomnosti schopni činit rozhodnutí a následně ani jednat.

Východiskem pro **liberální styl** je „přesvědčení, že lidé jsou zralými osobnostmi a zodpovědnými jedinci, kteří znají své úkoly i cesty k jejich splnění, a není proto třeba nijak zvlášť dohlížet a kontrolovat“ (Štěpaník, 2010, str. 90). Tento styl je spíše „ne-styl vedení, nebo by se dal označit jako abdikace“ (Cejthamr&Dědina, 2010, str. 113). Manažer se při tomto stylu řízení vyhýbá jakýmkoliv rozhodnutím a vše ponechává v rukou podřízených. Dle Štěpaníka (2010, str. 90) tento styl v praxi není efektivní a zaměstnanci s ním nejsou spokojeni.

Posledním stylem je **demokratický styl**, kde „vedoucí spolupracuje s podřízenými, má přirozenou autoritu, ponechává si však prostor pro přijetí vlastních rozhodnutí (...)“ (Veber, 2000, str. 113). Mezi charakteristické znaky tohoto stylu, jak uvádí Štěpaník (2010, str. 91), patří poměrně časté delegování a také vysoká míra participace pracovníků na rozhodování. Manažer se „o funkce vedení dělí se členy skupiny a je také spíše členem týmu. Členové skupiny mají důležité slovo při rozhodování, určování politiky a zapracovávání systémů a postupů“ (Cejthamr&Dědina, 2010, str. 113).

V praxi se málo kdy vyskytuje pouze jeden styl. Většinou jde o kombinaci několika stylů. Dle Štěpaníka (2010, str. 91) se nejčastěji jedná o kombinaci stylu demokratického a autoritativního. Styl liberální se v praxi vyskytuje zřídka kdy.

Volba stylu se odvíjí dle situace či pocitu manažera. Armstrong (2007, str. 261) říká, že zatímco jedni manažeři používají po celou svou praxi jen jeden styl, někteří ho naopak mění neustále. Vždy však musí při volbě správného stylu

respektovat vliv tří působících faktorů, mezi které Pitra (2007, str. 200) řadí organizační strukturu, sociální klima vztahů mezi nadřízeným a podřízenými, a opory vlastní mocenské autority.

Cílem této kapitoly bylo představit pojmy management a manažer. Důraz přitom byl kladen na nové funkce managementu a styly vedení, které jsem vybrala jako hlavní faktory, jejichž působení na klima budu zkoumat v praktické části.

2 Klima organizace

V této kapitole se budu zabývat vymezením závislé proměnné výzkumu, kterou je klima organizace. Vycházet budu i z publikací, které se týkají specifického klimatu organizace, kterým je klima školy. Je to možné právě i z toho důvodu, že tyto dva fenomény spolu úzce souvisejí a výzkumy zaměřené na jejich zkoumání čerpají vzájemně ze svých zdrojů. V první části této kapitoly se zaměřím na představení ostatních pojmů, které s klimatem úzce souvisejí.

2.1 Organizace

Prvním z nich je organizace. „*Organizace (...), lze chápat jako řízené skupiny osob, vytvořené a fungující proto, aby mohlo být dosaženo cílů, kterých nemohou členové organizace dosáhnout jakožto jednotlivci*“ (Urban, 2003, str. 11). Tito členové se sdružují procesem organizování což je „*cílevědomá činnost, jejímž konečným cílem je uspořádat prvky v systému, jejich aktivity, koordinaci, kontrolu tak, aby přispěly maximální měrou k dosažení stanovených cílů systému*“ (Veber, 2000, str. 118). Organizace je tedy „*celistvý sociální útvar, kde se jednotlivé části vzájemně doplňují a jsou spojovány s jejich významem pro celek*“ (Nový, 2006, str. 104).

Sdružováním těchto prvků, kterými jsou, jak uvádí Cejthamr a Dědina (2010, str. 23) **lidé** a jejich **práce** vykonávaná za pomoci **informací** a **technologií**, pak vzniká formální organizace. Formální organizace je jinak řečeno „*hierarchické uspořádání celku, určení relativně trvalejších vztahů nadřízenosti a podřízenosti, vymezení působností, pravomocí a odpovědností apod.*“ (Veber, 2000, str. 118).

Na organizace se dá pohlížet dvěma způsoby. Prvním z nich, je pohled na organizaci jako na hierarchickou strukturu. Všechny formální organizace jsou charakteristické tím, že mají vždy pro přehlednost jasně definovanou svou

strukturu, což je „*mechanismus, který slouží ke koordinaci a řízení aktivit členů organizace*“ (Bělohlávek, 2001, str. 115). Dle Armstronga (1999, str. 339) se v případě struktury jedná o jakési schéma, které ukazuje postavení a pravomoci jednotlivých lidí v organizaci. Typy struktur se liší na základě několika charakteristik. Cejthamr a Dědina (2010, str. 203) jako příklady těchto charakteristik uvádějí míru centralizace, počet hierarchií řízení, strmost a plochost organizační struktury nebo časové trvání organizační struktury. Na základě těchto charakteristik stejní autoři (2010, str. 203) rozlišují tři typy struktur, kterými jsou struktury liniové, štábní a kombinované.

Pohled na organizace se v dnešní době změnil. Armstrong (1999, str. 355) říká, že manažeři již organizace nevidí jako hierarchii statických rolí, ale začínají o ní přemýšlet jako o systému různých procesů, které v ní probíhají. Mezi tyto procesy ve své knize (1999, str. 339) řadí změnu, flexibilitu, interakci a vytváření sítí, komunikaci, skupinové chování, týmovou práci, ale i vedení, příkazování a kontrolu.

2.2 Prostředí, kultura, atmosféra

Při charakterizování pojmu klima je nezbytné si přiblížit i pojmy prostředí, atmosféra a kultura, které s klimatem úzce souvisejí, a které pomohou, pojem klima lépe pochopit.

Prvním z těchto pojmů je **prostředí**, které „*je nejobecnější, má široký rozsah, netýká se jenom aspektů sociálně psychologických*“ (Mareš, 1998, str. 3). Autor uvádí, že prostředí zahrnuje i aspekty architektonické, hygienické, ergonomické nebo ekonomické. Já se však zaměřím na faktory, které se řadí spíše mezi sociálně psychologické. Mezi tyto faktory, působící v prostředí organizace, Urban (2003, str. 93-95) řadí například pozornost vůči úspěchům, důvěru a respekt

ve schopnosti zaměstnanců, otevřenou komunikaci, ale i rozvoj zaměstnanců, což je zároveň jeden z nejsilnějších motivačních faktorů.

Autoři Cejthamr a Dědina (2010, str. 262) se zabývají některými vlastnostmi, které jsou typické pro zdravé podnikové prostředí. Mezi tyto vlastnosti dle nich patří faktory, jako je příležitost pro osobní rozvoj a kariérní postup, otevřená diskuze o problémech, vzájemná důvěra, uznání a podpora nebo možnosti podílet se na rozhodování. Důležitou vlastností je dle stejných autorů (2010, str. 262) i manažerské chování a řídicí styl, který odpovídá konkrétním situacím. Jak je vidět, prostředí má velký význam jak pro motivaci zaměstnanců, tak dle Koubka (2000, str. 309) také na pracovní pohodu a výkon pracovníků.

Všechny tyto jevy, které jsem výše zmínila, se týkají vnitřního prostředí, které je jednou ze dvou složek prostředí. Druhou složkou je prostředí vnější, kam se řadí různé ekonomické, politické nebo konkurenční vlivy.

Souvislost prostředí s klimatem se dá vysvětlit tak, že *„klíma je psychosociální fenomén, který vzniká odrazem objektivní reality (prostředí) v subjektivním vnímání, prožívání a hodnocení jeho posuzovatelů“* (Grecmanová, 2008, str. 9). Čili při zkoumání klimatu zjišťujeme, jak pracovníci hodnotí prostředí, ve kterém pracují. Dá se tedy říci, že prostředí se spolupodílí na vytváření klimatu organizace.

Dalším pojmem, který souvisí s klimatem, a který si představíme, je **kultura**. *„Kultura organizace neboli podniková kultura představuje soustavu hodnot, norem, přesvědčení, postojů a domněnek, která sice asi nebyla nikde výslovně formulována, ale určuje způsob chování a jednání lidí a způsoby vykonávání práce. Hodnoty se týkají toho, o čem se věří, že je důležité v chování lidí a organizace. Normy*

jsou pak nepsaná pravidla chování“ (Armstrong, 2007, str. 257). Význam kultury spočívá v tom, že „pomáhá objasnit, proč různé skupiny lidí chápou věci svým způsobem a jinak než ostatní“ (Cejthamr&Dědina, 2010, str. 262). Kultura zároveň „usměrňuje chování lidí. Lidé v organizaci sdílejí společné hodnoty a normy, což znamená, že díky společně uznávaným hodnotám směřují stejným směrem a díky existenci sociálních norem dodržují určité způsoby chování“ (Lukášová, 2010, str. 74).

Kultura je tedy takový základ, který umožňuje dorozumívání pracovníků v organizaci. Zároveň skrze hodnoty umožňuje i ztotožňování pracovníků s organizací, která funguje jako jeden celek. Organizační kultura je dle Lukášové (2010, str. 211) především v rukou managementu, který ji ovlivňuje jak stanovováním strategií a cílů, tak i svým každodenním chováním, kterého si pracovníci všímají a následně i hodnotí.

I pojmy kultura a klima jsou velmi často v literatuře zaměňovány. Tímto problémem se zabýval například Denison (1996 in Armstrong 2007, str. 258), který poté objasnil, v čem rozdíl mezi nimi spočívá. Zmíněný autor chápe kulturu, jako něco, co se vztahuje k hloubce struktury organizace. Struktura je dle něj hluboce zakořeněná v hodnotách či přesvědčeních, které uznávají členové organizace, i když si to ne vždy uvědomují. S tím souhlasí i Kociánová, která říká, že: *„Kultura je charakterizována omezenými možnostmi jejího vnímání, hlubokou zakořeněností a dlouhodobostí“ (Kociánová, 2010, str. 20).*

Oproti tomu klima se týká těch aspektů prostředí, které členové vědomě vnímají. Dá se tedy říci, že klima je i *„to, jak lidé vnímají kulturu v organizaci (jak ji vidí a jak o ní smýšlejí)“ (Armstrong, 2007, str. 258).* Zároveň Grecmanová (2008, str. 27) říká, že klima je jakousi emoční reakcí na kulturu. Klima má dle ní na kulturu vliv, a tak jí může buď podporovat nebo v opačném případě i omezovat. Stejným způsobem působí i kultura na klima. Společné oba pojmy

mají to, že se jedná o „morální fenomény, které ovlivňují chování lidí v organizaci a současně jsou následkem tohoto chování“ (Grecmanová, 2008, str. 27).

Posledním pojmem, který si představíme, je **atmosféra**. Pojem atmosféra a klima je velmi snadné zaměnit, jelikož se oba zaměřují na popis stejného, čímž je prostředí. Rozdíl mezi nimi spočívá v délce konání. Atmosféra totiž vyjadřuje „proměnlivost a krátké trvání. Atmosféra třídy je jevem krátkodobým, situačně podmíněným, mění se během vyučovacího dne či dokonce jedné vyučovací hodiny“ (Mareš, 1998, str. 3). Oproti tomu u klimatu, jak říká Grecmanová (2008, str. 9) jde o dlouhodobý jev, který nevzniká sám o sobě, ale vytváří se. Tímto se dá i vysvětlit použití právě pojmu klima, který pochází z meteorologie. Čapek (str. 133) říká, že podobně jako v meteorologii, klima vyjadřuje nějaké dlouhodobě stabilní počasí.

2.3 Klima organizace

2.3.1 Vymezení pojmu

Při vymezení tohoto pojmu budu vycházet z myšlenky Kociánové (2010, str. 20), která chápe klima jako určitý souhrn jevů, které mohou lidé v organizaci pozorovat, hodnotit a reflektovat. „Organizační klima je možné chápat jako naladění lidí v organizaci, které je důsledkem určitých organizačních a interpersonálních vlivů na jejich subjektivní vnímání a prožívání, projevuje se v jejich mínění na základě osobních i zprostředkovaných zkušeností a může působit na utváření jejich pracovních postojů“ (Kociánová, 2010, str. 20). Lidé jsou hlavními aktéry, kteří klima ovlivňují a spoluvytvářejí právě svým vnímáním a hodnocením. V případě klimatu se tak jedná o „subjektivně vnímaný, prožívaný a hodnocený jev“ (Mareš, 2003 b, str. 93).

S tím souhlasí i Čapek (2010, str. 134), dle kterého je klima školy způsob, kterým členové společenství vnímají to, co se v organizaci děje, a také do jaké míry jsou uspokojovány jejich potřeby a pocity. Klima je „*teoretický projev vztahu mezi organizací a člověkem z pohledu jejího zaměstnance*“ (Grecmanová, 2008, str. 18). Do klimatu pak patří „*jejich vzájemná komunikace a sociální vztahy, stejně tak jejich vnímání prostředí, prožitky a emoce a další sociální a psychické procesy*“ (Čapek, 2010, str. 134).

Cejthamr a Dědina (2010, str. 262) upozorňují na fakt, že se tento pojem špatně definuje a neexistuje jediná přesná a určitá definice, co to klima je. Zároveň upozorňují, že i přes tento problém s definováním se však klima jasně vnímá, a to prostřednictvím jevů, které zahrnuje. S tím souhlasí i Ježek (2003, str. 24), který také chápe klima jako určitou množinu jevů. Mezi tyto jevy autoři Cejthamr a Dědina (2010, 262) řadí atmosféru, pocit sounáležitosti, partnerství nebo kulturu. Dále sem zahrnují i vztahy mezi lidmi a organizací a vztahy nadřízenosti a podřízenosti, které jsou určovány vzájemným působením cílů, formálních struktur, ale také stylů vedení a řízení.

2.3.2 Faktory klimatu

„*Faktorů vlivu na klima je v prostředí mnoho, a to pozorovatelných i nepozorovatelných*“ (Grecmanová, 2008, str. 51). S tím souhlasí i Kociánová (2010, str. 20), která říká že na klimatu se podílí celá řada faktorů. Mezi faktory na straně organizace, tato autorka řadí například vedení lidí, způsob řízení, organizační strukturu nebo komunikaci.

Všechny faktory podílející se na klimatu lze rozdělit dle Mareše do dvou skupin. První skupinu tvoří tzv. objektivní faktory, které jsou dle Mareše (2003 a, str. 43) relativně nezávislé na vnímání jednotlivých aktérů. Dá se říci, že jsou tedy

vnímány všemi relativně stejně. Dle Mareše (2003 a, str. 44) mezi ně patří faktory jako je stáří školní budovy, průměrný roční příjem učitelů nebo kvalifikační struktura učitelského sboru. Do této skupiny by se dala zahrnout i organizační struktura.

Druhou skupinu tvoří subjektivní faktory, které *„naopak v sobě zahrnují individuálně či skupinově různorodé způsoby vnímání, prožívání a hodnocení toho, co se ve škole děje“* (Mareš, 2003, str. 43). Sem Mareš (2003 a, str. 44) řadí spokojenost, vnímanou sociální oporu, pocit přátelství, otevřenosti, nadšení u učitelů, vnímaný vliv ředitele na školu, spravedlnost pravidel nebo pocit svobody a volnosti v učitelském sboru.

Rozšiřující dělení faktorů nabízí Grecmanová (2008, str. 17-19), která faktory dělí také na subjektivní a objektivní. Objektivní faktory dále dělí na primární, které lidé vnímají přímo, a na sekundární, které vnímají nepřímo. Všechny skupiny dále dělí na personální a situační.

My se nyní zaměříme na skupinu subjektivních faktorů, na které by svou činností měl mít největší vliv právě management. Na tyto faktory budu nahlížet z hlediska konceptu DeCotiise a Koyse (1980, in Grecmanová 2008, str. 13-14), kteří navrhli 9 dimenzí klimatu:

„Autonomie – vnímání možností rozhodovat o pracovních metodách, cílech a prioritách.

Důvěra – vnímání svobody a otevřenosti ke spolupracovníkům v osobních záležitostech.

Koheze – vnímání pocitu sounáležitosti nebo připravenosti někomu jinému v organizaci něco předat, poskytnou si vzájemnou materiální podporu.

Tlak – vnímání časových možností ke splnění úkolů a pro standardní výkon.

Podpora – vnímání, že vedení je tolerantní k chování zaměstnanců, včetně připravenosti zaměstnanců poučit se ze svých chyb beze strachu před represáliemi.

Uznání – vnímání, že přístupy zaměstnanců organizace ocení.

Spravedlnost – vnímání, že praktiky v organizaci jsou spravedlivé, a nikoliv svévolné nebo nevypočitatelné.

Inovace – vnímání, že se podněcuje změna a kreativita, včetně přijetí rizik v nových oblastech, nebo ve sférách, v nichž má zaměstnanec málo zkušeností, či žádné“.

Jak je vidět, všechny dimenze lze propojit s dříve uvedenými činnostmi managementu, a to konkrétně s tzv. novými funkcemi managementu. Dimenze autonomie, podpora, uznání a inovace jsou velmi důležité pro praktickou část práce. Dá se tedy říci, že právě manažer, se na klimatu organizace velmi podílí. Jak totiž říká Čapek (2010, str. 155), právě ředitel organizace může velmi pozitivně působit na klima například umožněním učitelům spoluúčast na rozhodování nebo realizaci vlastních nápadů.

S tím souhlasí i Veber (2000, str. 61), dle kterého má na klima velký vliv sounáležitost pracovníků s organizací, kterou může příznivě ovlivňovat právě management. Sounáležitost dle něj může posílit otevřená komunikace, usilování o rozvoj pracovníků, nebo posilování zainteresovanosti pracovníků na výsledcích organizace.

Jiný pohled na dimenze klimatu nabízí Knapp (1985 in Grecmanová 2008, str. 41-42). Ten rozlišuje dvě dimenze klimatu, přičemž druhá se týká samotného vztahu učitelů k vedení. Tyto vztahy dle něj mohou být ovlivněné vnímáním ředitele jako vzoru, ohleduplností ředitele, ale i kontaktem mezi učiteli a vedením.

2.3.4 Výzkumy klimatu

V této části bych ráda představila některé výzkumy, které se zabývají klimatem organizace, nebo klimatem školy. Z těchto výzkumů jsem vycházela následně ve svém výzkumu.

První velmi důležitým zdrojem, který se zabývá jak výzkumem klimatu školy, tak i přímo klimatem organizace, je publikace profesorky Grecmanové *Klima školy* (2008). Zmíněná autorka zde popisuje, jak postupovat při výzkumu klimatu.

Důležitým zdrojem, který poskytuje hlavně informace o problémech spojených s výzkumem klimatu, je publikace Ježka (2003, str. 21-28). Autor zde rozebírá problémy jako Brunswikův obecný čítkovitý model percepce, který znamená, že lidé podvědomě přiřazují různým otázkám různou váhu. Dalším problémem, kterým se autor zde zabývá je problém jednotky zkoumání, kde upozorňuje na důležitost zvolení homogenní skupiny respondentů, která umožní nalézt mezi odpověďmi to, co je jim společné.

Velmi důležitá je i publikace *Klima školy: Soubor dotazníků pro učitele, žáka a rodiče* (2012). Zde jsou dostupné dotazníky, zaměřené na klima školy a zároveň i nástroje k jejich vyhodnocování. Tato publikace vznikla za spolupráce autorů, složeného z profesorky Grecmanové, docenta Dopity, doktorky Vašátkové a docentky Skopalové.

V této kapitole jsem představila pojem klima, který je nezávislou proměnnou ve výzkumu. Klima jsem popsala prostřednictvím pojmů a faktorů, které jej charakterizují.

3 Kvantitativní výzkum vlivu managementu na klima v organizaci ABC

Tato kapitola navazuje na poznatky z předchozí teoretické části. Na jejich základě jsem provedla kvantitativní výzkum ve vybrané organizaci.

3.1 Metodologie výzkumu

Výzkumnou otázkou, kterou jsem si pro tento výzkum položila, je zjistit: Jak management působí na klima organizace? Na tuto otázku se pokusím odpovědět analýzou vlivu managementu na jednotlivé dimenze klimatu. Celé šetření probíhalo pouze v jedné organizaci a jedná se tudíž o průzkum mezi pracovníky o aktuálním stavu. Z tohoto důvodu nelze závěry práce absolutizovat.

Jelikož se v případě klimatu jedná o objektivně vnímanou realitu, bylo potřeba zaměřit výzkum na zkoumání postojů jednotlivých pracovníků, kteří klima v organizaci osobně vnímají. Z důvodu, že respondenti hodnotí činnost svých nadřízených a jejich odpovědi by při rozhovorech nemusely být vždy pravdivé, rozhodla jsem se použít metodu dotazníků. Tato metoda zaručuje respondentům vysokou míru anonymity.

V úvodu dotazníku byli respondenti seznámeni s účelem šetření. Bylo jim zde vysvětleno, co pojem klima znamená a které pozice jsou chápány pod vrcholovým managementem.

Vzhledem k tématu a modelu výzkumu, jsem pro dotazník zvolila uzavřený typ otázek. Otázky byly vytvořeny ve formě jednotlivých výroků, týkajících se působení vrcholového managementu. Respondenti měli následně u jednotlivých výroků posoudit, na kolik daný výrok považují za platný.

Na výběr měli čtyři možnosti, které vycházejí z Likertovy škály. Jedná se o možnosti *Rozhodně Ano*, *Spíše ANO*, *Spíše NE* a *Rozhodně NE*. Prostřední hodnota nebyla do tohoto šetření zahrnuta. Důvodem je tendence respondentů volit prostřední hodnoty a usnadnit si tak své rozhodování.

Odpovědi *Rozhodně ANO* a *Spíše ANO* jsou pro účel tohoto šetření považovány za kladné, zbylé dvě odpovědi za záporné. Obráceně je to pouze u výroků 9 a 11. Na základě odstupňování platnosti jednotlivých výroků, budu považovat výrok za potvrzený, pokud ho potvrdí alespoň 75 % respondentů.

3.1.1 Model výzkumu

Dotazníkové šetření vycházelo z modelu výzkumu, při jehož tvorbě jsem vycházela z pětiúrovňového modelu klimatu školy, který je dílem autora Mareše (2003, str. 62).

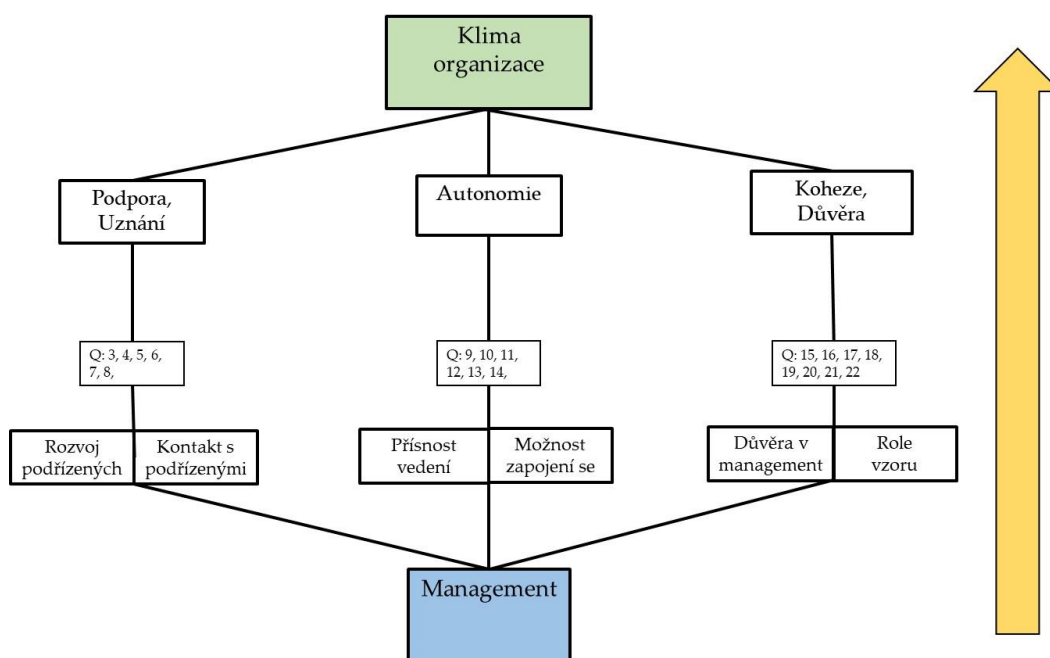
Model výzkumu je uvedený na obrázku č. 1. Při jeho čtení postupujeme po směru žluté šipky, která zároveň znázorňuje směr působení nezávislé proměnné výzkumu. Za nezávislou proměnnou tohoto výzkumu byl zvolen management, závislou proměnnou je klima.

Proměnnou management jsem na základě poznatků z předchozí teoretické části rozdělila na 6 indikátorů. Při jejich stanovování jsem vycházela z tzv. nových funkcí managementu a ze stylů vedení, které byly popsány v kapitolách 1.1.4 a 1.2.3. Všechny indikátory jsou propojeny s odpovídajícími dimenzemi klimatu, které jsem zvolila na základě dělení DeCotisse a Koyse. Toto dělení je uvedeno v kapitole 2.3.2 Faktory klimatu.

Prvními zvolenými indikátory proměnné management jsou *Rozvoj podřízených* a *Kontakt s podřízenými*. Těmto indikátorům odpovídají dotazníkové výroky 3 – 8 a jsou propojeny s první dimenzí klimatu, kterou je *Podpora, Uznání*.

Druhou skupinu indikátoru tvoří *Přísnost vedení* a *Možnost zapojení se*, jimž odpovídají dotazníkové výroky 9 – 14. Tyto indikátory odpovídají dimenzi *Autonomie*.

Poslední skupinou indikátorů jsou *Důvěra v management* a *Role vzoru* s odpovídajícími výroky číslo 15 až 22. Indikátory se týkají dimenze *Koheze, Důvěra*.



Obrázek č. 1 - Model výzkumu

3.2 Charakteristika vybrané organizace ABC

Organizaci ABC jsem vybrala na základě toho, že jsem v ní minulé léto uskutečnila svou povinnou praxi. Během této praxe jsem se seznámila s jejím fungováním a prostředím práce.

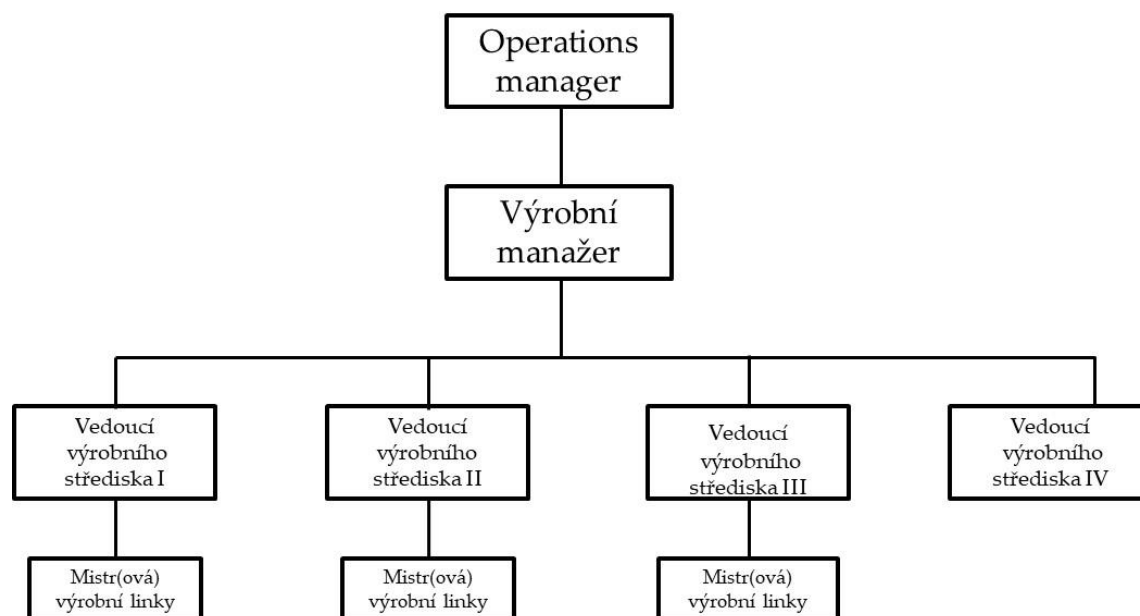
Vybraná organizace se zabývá automobilovým průmyslem a jsou v ní zaměstnání převážně samí muži. V organizaci pracuje 180 pracovníků, ze kterých 23 pracovníků patří do managementu. Z tohoto důvodu je vzorek malý a tvoří ho celkově 20 pracovníků. Do vzorku nebyla záměrně zahrnuta pozice asistentky hlavního manažera. Jedná se totiž o pozici, kterou zastává praktikantka docházející do organizace pouze v případě potřeby. Z tohoto důvodu se mi nezdála být schopná, adekvátně posoudit jednotlivé výroky a ze vzorku jsem ji vyřadila.

Na základě zvážení velikosti vzorku, bylo šetření zaměřeno na zkoumání vlivu vrcholového managementu. Tato úroveň vedení je v organizaci reprezentována dvěma pozicemi. Konkrétně se jedná o Vedoucího celého provozu (Operations manager) a Výrobního manažera. Oba dotyční s výzkumem souhlasili, a rozhodli se ho brát jako zpětnou vazbu na svou činnost.

Do výzkumného vzorku respondentů byli zahrnuti přímí podřízení vrcholového managementu, kteří byli uznáni za schopné objektivně posoudit jednotlivé výroky. Na základě zvážení sem byli zařazeni čtyři vedoucí jednotlivých výrobních středisek a mistrové výroby, kteří s vrcholovým managementem v této organizaci úzce spolupracují. Výzkumný vzorek celkově tvoří 20 respondentů.

Organizační struktura této organizace je naznačena na obrázku č. 2. Byla předělána na základě původního dokumentu této organizace, ve kterém byla

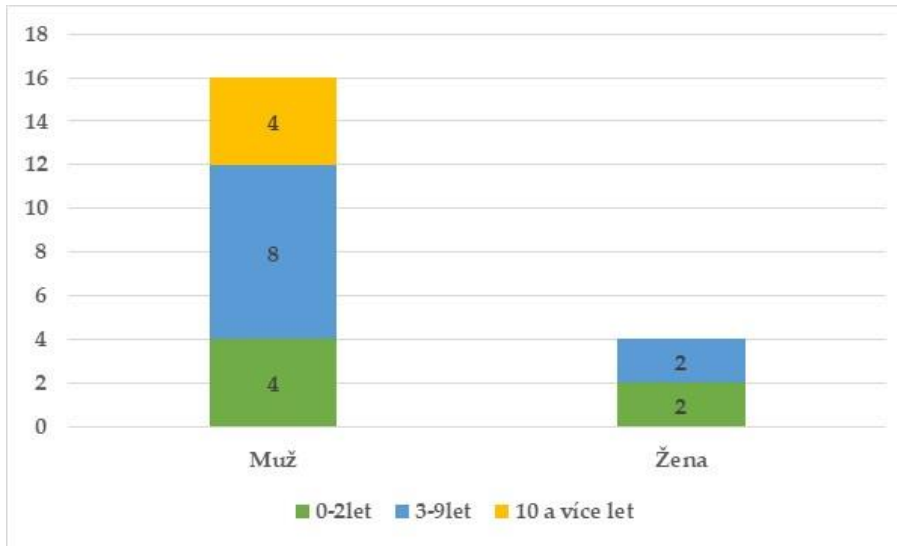
uvedena jména konkrétních osob. Z důvodu anonymizace tedy nebylo možné původní dokument použít.



Obrázek č. 2 – Organizační struktura

3.3 Výsledky šetření

První dvě otázky zjišťovaly u respondentů jejich pohlaví a dobu působení v organizaci. Následující graf ukazuje genderové rozložení respondentů a jejich dobu působení.



Graf č. 1 - Dotazníkové šetření, otázka č. 1 a 2

Z grafu vyplývá, že 80 % respondentů tvoří muži a zbylých 20 % jsou ženy. Celkově 6 respondentů v organizaci působí v rozmezí do 2 let. Nejvíce respondentů (celkově 10) uvedlo, že v organizaci působí od 3 do 9 let. Nad 10 let v organizaci působí 4 respondenti.

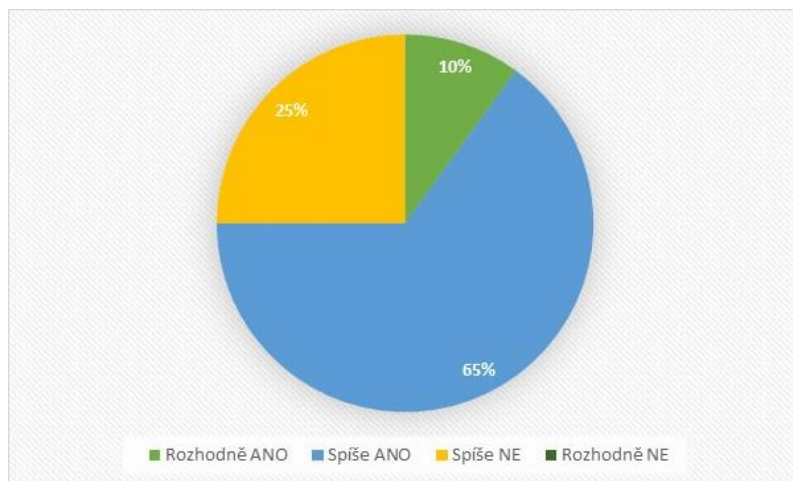
V následující části se zaměřím na analýzu vlivu managementu na jednotlivé dimenze klimatu. U jednotlivých výroků budu posuzovat, zda je lze považovat za platné. Rozhodovat se budu na základě procentuálního znázornění jednotlivých odpovědí.

3.3.1 Dimenze podpora

Dimenze podpora byla v modelu propojena s indikátory proměnné management, které se týkaly rozvoje a kontaktu s podřízenými. Této dimenzi odpovídá celkově 6 výroků z dotazníku. Jedná se o výroky od čísla 3 po číslo 8. Výroky byly vytvořeny na základě poznatků z podkapitoly 1.1.4 *Nové funkce managementu*.

Následující výroky mají zjistit, jak management pracovníky podporuje, jak s nimi komunikuje a zda je oceňuje za jejich úspěchy.

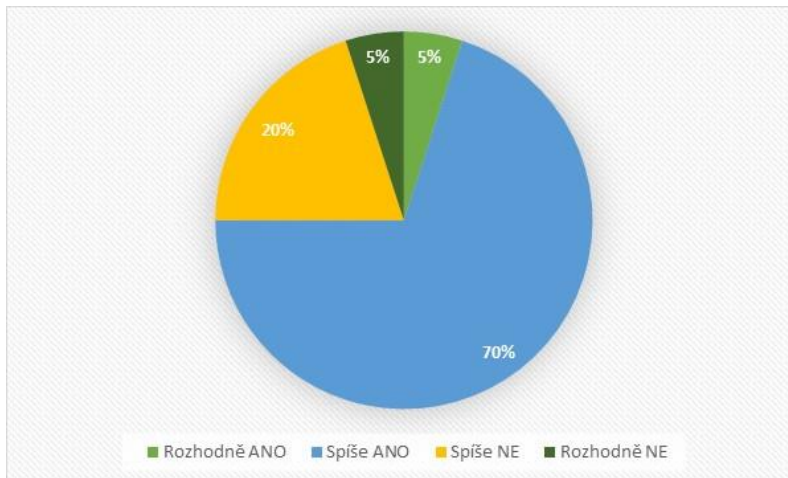
Výrok č. 3 – *Za vykonanou práci se mi dostává ocenění ze strany managementu*



Graf č. 2 - Dotazníkové šetření, výrok č. 3

Z grafu vyplývá, že 10 % respondentů odpovědělo „Rozhodně ANO“. 13 respondentů, tedy 65 %, vybralo odpověď „Spíše ANO“. Odpověď „Spíše NE“ vybralo 25 %, tedy 5 respondentů. Nikdo z respondentů pro tento výrok nevybral možnost „Rozhodně NE“. Výrok ohodnotilo kladně 75 % respondentů, a lze ho považovat za potvrzený.

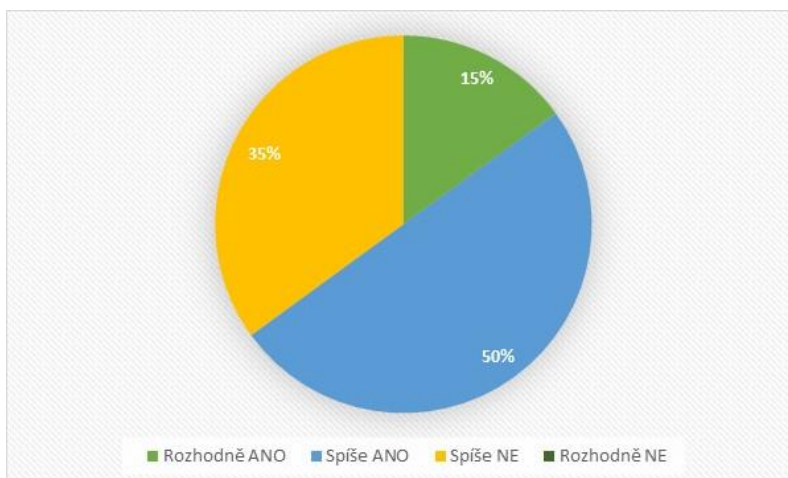
Výrok č. 4 – *Dostává se mi asistence při plánování akcí ke zlepšení mých dovedností.*



Graf č. 3 - Dotazníkové šetření, výrok č. 4

U tohoto výroku 1 respondent (který činí 5 %) odpověděl „Rozhodně ANO“. 14 respondentů (tedy 70 %) vybralo odpověď „Spíše ANO“. Odpovědi „Spíše NE“ tento výrok ohodnotili 4 respondenti (tedy 20 %) a odpovědi „Rozhodně NE“ pouze 1 respondent. Celkově tento výrok ohodnotilo kladně 75 % a proto lze i tento výrok považovat za potvrzený.

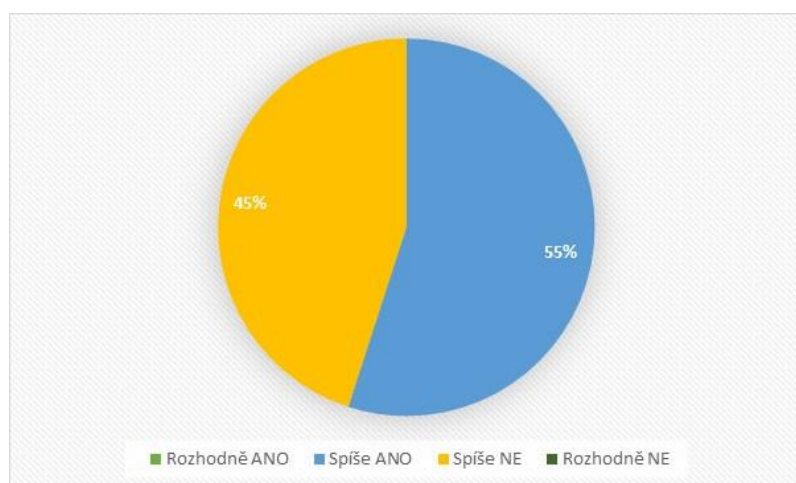
Výrok č. 5 – *S managementem jsem v přímém kontaktu*



Graf č. 4 - Dotazníkové šetření, výrok č. 5

Na grafu je vidět, že 3 respondenti (tedy 15 %) odpověděli „Rozhodně ANO“ a 10 respondentů (kteří činí 50 %) odpovědělo „Spíše ANO“. S výrokem naopak nesouhlasilo 7 respondentů, tedy 35 %. Tento výrok ohodnotilo kladně pouze 65 % respondentů a nelze ho považovat za potvrzený.

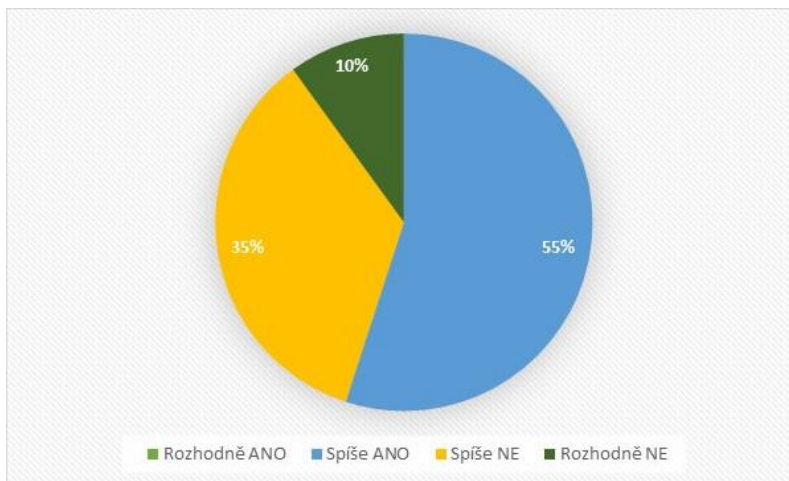
Výrok č. 6 – *Osobní situace pracovníků je v organizaci respektována*



Graf č. 5 - Dotazníkové šetření, výrok č. 6

Výrok týkající se přímého kontaktu ohodnotilo možnost „Spíše ANO“ 11 respondentů, kteří činí z celkového počtu respondentů 55 %. Možnost „Spíše NE“ vybralo pro tento výrok 9 respondentů, kteří tvoří 45 %. Zbylé dvě možnosti nevybral žádný respondent. Výrok ohodnotilo kladně pouze 55 % a není tedy potvrzen.

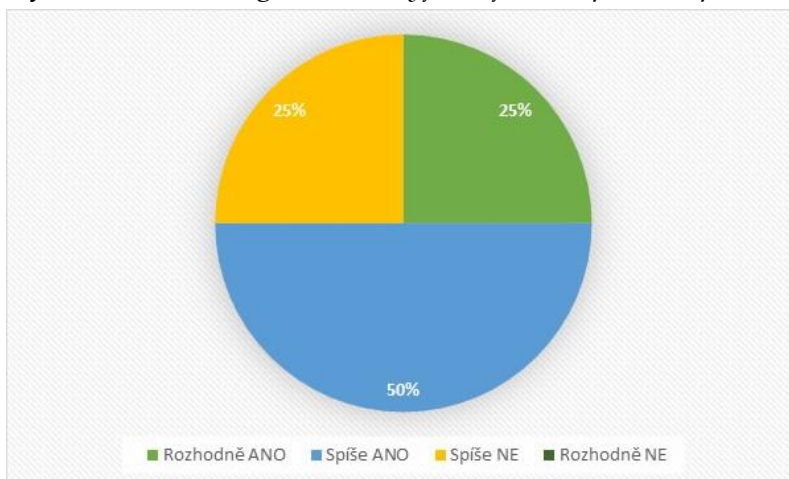
Výrok č. 7 – *Kritika je dostatečně odůvodněna*



Graf č. 6 - Dotazníkové šetření, výrok č. 7

Pro tento výrok vybralo možnost „*Spíše ANO*“ 11 respondentů tvořících 55 %. Možnost „*Spíše ne*“ vybralo 7 respondentů, tedy 35 %. Pro možnost „*Rozhodně NE*“ se rozhodli 2 respondenti, činící 5 % z celkového počtu. První možnost, tedy „*Rozhodně ANO*“ nevybral žádný respondent. Celkově výrok týkající se kritiky, ohodnotilo kladně pouze 55 % respondentů, a nelze ho považovat za potvrzený.

Výrok č. 8 – *Management se vyjadřuje i k úspěchům podřízených*



Graf č. 7 - Dotazníkové šetření, výrok č. 8

Možnost „Rozhodně ANO“ pro tento výrok vybralo 5 respondentů, kteří tvoří 25 %. Druhou možnost, kterou je „Spíše ANO“ vybralo 10 respondentů, tedy 50 %. Ze záporných možností pak respondenti vybrali pouze možnost „Spíše NE“. Tuto možnost zvolilo 5 respondentů (25 %). Jelikož výrok ohodnotilo kladně 75 % respondentů, je výrok považován za potvrzený.

Shrnutí Dimenze podpory

Jednotlivé výroky zkoumaly, jak management podporuje podřízené a v jakém kontaktu s nimi je. Cílem bylo zjistit, jak management působí na dimenzi podpory. Na následující tabulce je znázorněno, které výroky byly respondenty potvrzeny, a které nikoliv.

Výrok č. 3	Výrok č. 4	Výrok č. 5	Výrok č. 6	Výrok č. 7	Výrok č. 8
ANO	ANO	NE	NE	NE	ANO

Tabulka č. 1 - Dotazníkové šetření, Potvrzení výroků

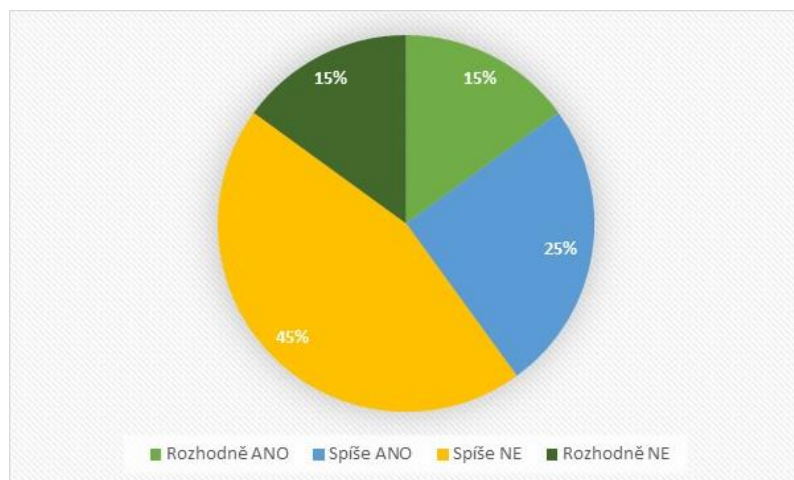
Z tabulky vyplývá, že celkově 3 výroky byly respondenty potvrzeny. Respondenti souhlasili s výroky, které se týkaly uznání pracovníků. Dá se tedy vyvodit, že management se k úspěchům pracovníků vyjadřuje a oceňuje je. Výsledky šetření dále poukazují na to, že management pracovníkům pomáhá při plánování akcí týkajících se jejich rozvoje.

Respondenti naopak hodnotili záporně výrok, týkající se kritiky ze strany managementu. Tuto kritiku považují za nedostatečně odůvodněnou. Z hodnocení respondentů dále vyplývá, že se necítí být s managementem v dostatečně přímém kontaktu a nemyslí si, že management přihlíží k jejich osobní situaci.

3.3.2 Dimenze autonomie

Následující dimenze je propojena s indikátory proměnné management, které se týkají přísnosti vedení a možnosti respondentů zapojit se. Celkově tomuto oddílu odpovídá 6 výroků. Jedná se o výroky číslo 9 až 14. Následující výroky byly vytvořeny na základě poznatků z podkapitoly 1.2.3 *Styly vedení*. Výroky mají zjistit, jak management působí na tvůrčí myšlení pracovníků a zda jim umožňuje se podílet na spolurozhodování.

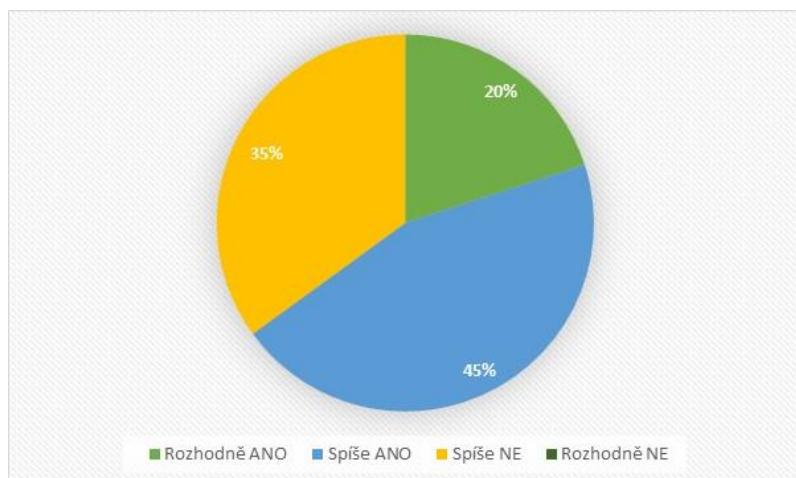
Výrok č. 9 – *V práci jsem pod neustálou kontrolou ze strany managementu*



Graf č. 8 - Dotazníkové šetření, výrok č. 9

U výroku týkajícího se kontroly ze strany managementu, celkově 3 respondenti (tedy 15 %), vybrali možnost „Rozhodně ANO“. Pro možnost „Spíše ANO“ se rozhodlo 5 respondentů, činících 25 %. Výrok záporně ohodnotilo celkově 60 % respondentů, ze kterých 45 % zvolilo možnost „Spíše NE“ a zbylých 15 % možnost „Rozhodně NE“. Výrok ohodnotilo kladně pouze 40 %, a není tedy potvrzen.

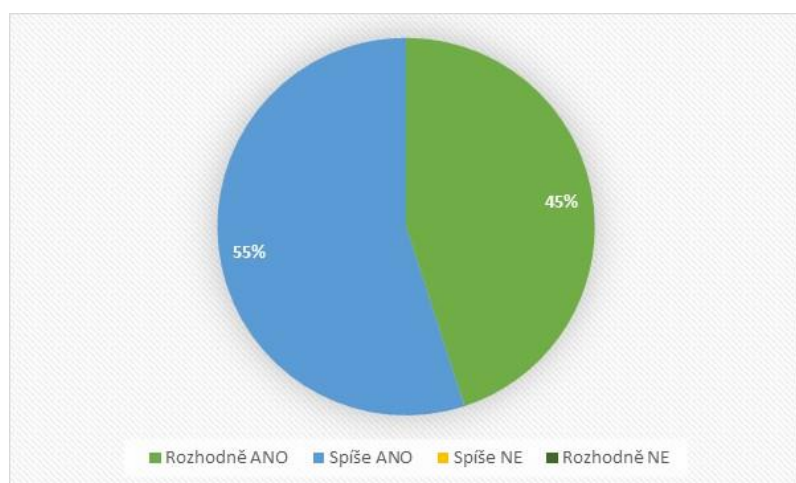
Výrok č. 10 – *Mám možnost zapojit se do procesu rozhodování*



Graf č. 9 - Dotazníkové šetření, výrok č. 10

Na grafu je vidět, že 4 respondenti (tedy 20 %) zvolili možnost „Rozhodně ANO“. Možnost „Spíše ANO“ zvolilo 9 respondentů, tvořících 45 %. Zbýlých 35 % z celkové počtu respondentů, tvoří respondenti, kteří daný výrok ohodnotili možností „Spíše NE“. Kladně tento výrok ohodnotilo celkově 65 % a výrok proto nelze považovat za potvrzený.

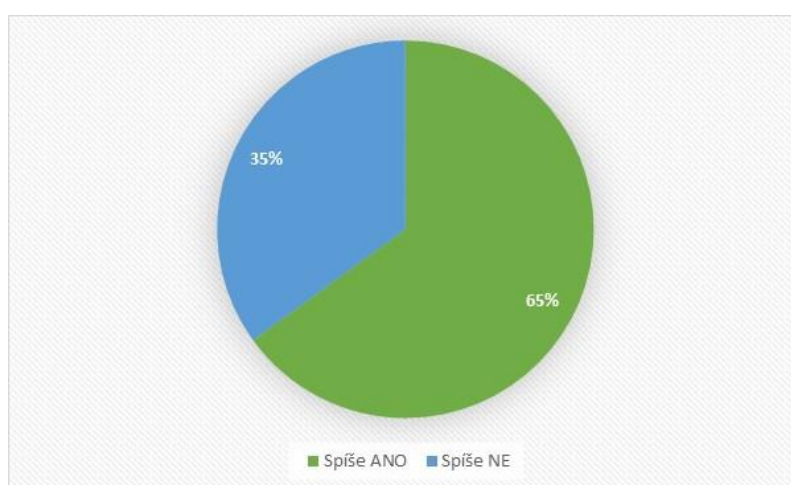
Výrok č. 11 – *Pravidla organizace musí být striktně dodržována*



Graf č. 10 - Dotazníkové šetření, výrok č. 11

Tento výrok všichni respondenti ohodnotili kladně. 9 respondentů (tedy 45 %) zvolilo možnost „Rozhodně ANO“ a zbylých 11 respondentů (tedy 55 %) zvolilo druhou možnost, tedy možnost „Spíše ANO“. Žádná ze záporných možností respondenty nebyla vybrána. Výrok ohodnotilo kladně 100 % respondentů a je potvrzen.

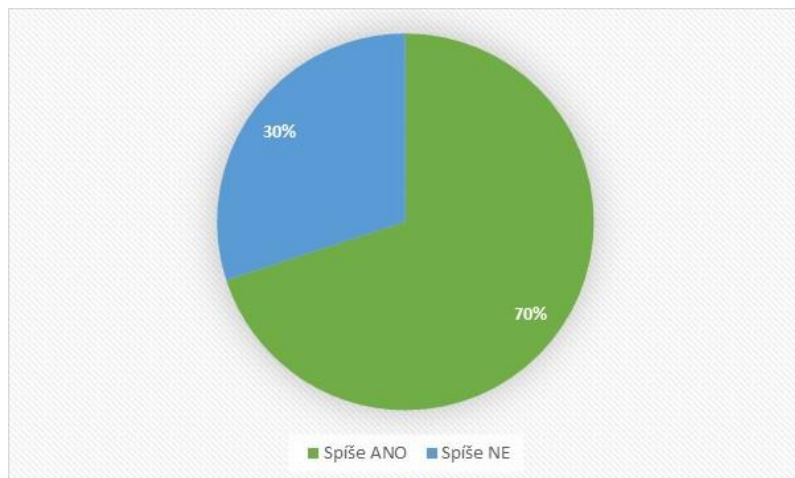
Výrok č. 12 – *Nové nápady jsou v organizaci vítány*



Graf č. 11 - Dotazníkové šetření, výrok č. 12

Pro výrok číslo 12, zvolilo možnost „Spíše ANO“ 13 respondentů, tvořících 65 %“. Zbylých 7 respondentů (tedy 35 %) se rozhodlo pro možnost „Spíše NE“. Výrok ohodnotilo kladně pouze 65 % procent, a lze tedy o něm říci, že není potvrzen.

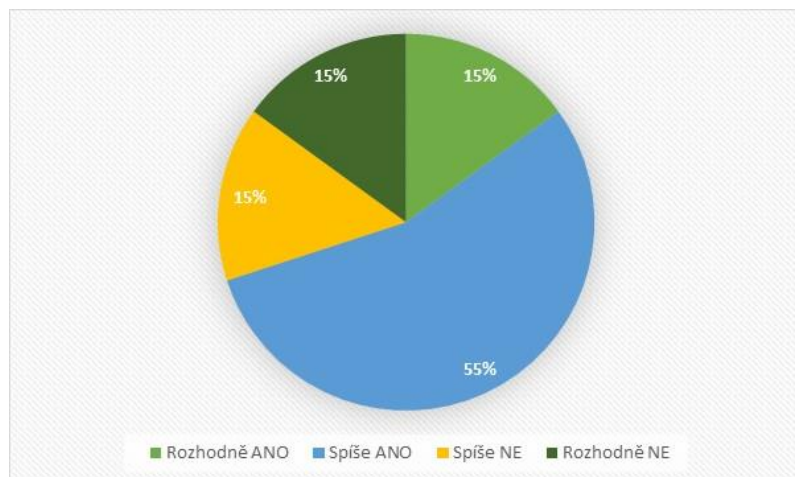
Výrok č. 13 – *Porady jsou vedeny jako otevřená diskuze mezi všemi zúčastněnými*



Graf č. 12 - Dotazníkové šetření, výrok č. 13

Výrok týkající se vedení porad ohodnotilo 14 respondentů, kteří tvoří 70 % respondentů, možností „*Spíše ANO*“. Zbylých 7 respondentů, tedy 30 %, vybralo možnost „*Spíše NE*“. Pro možnosti „*Rozhodně ANO*“ a „*Rozhodně NE*“ se nerozhodl žádný z respondentů. Kladně tento výrok ohodnotilo pouze 70 % respondentů a výrok tedy nebyl potvrzen.

Výrok č. 14 – *Tvůrčí řešení úkolů je podporováno*



Graf č. 13 - Dotazníkové šetření, výrok č. 14

Možnost „*Rozhodně ANO*“ pro tento výrok vybrali 3 respondenti, kteří tvoří 15 % z celkového počtu respondentů. Druhou z kladných možností, tedy

možnost „Spíše ANO“, vybralo 11 respondentů, tvořících 55 % procent. Ze záporných možností celkově 3 respondenti (tedy 15 %) pro tento výrok vybrali možnost „Spíše ne“ a další 3 respondenti možnost „Rozhodně NE“. Výrok ohodnotilo kladně 70 % respondentů, což je nedostačující, a nelze ho tedy považovat za potvrzený.

Shrnutí dimenze autonomie

Na následující tabulce je vidět, které z výroků byly u této dimenze potvrzeny.

Výrok č. 9	Výrok č. 10	Výrok č. 11	Výrok č. 12	Výrok č. 13	Výrok č. 14
NE	NE	ANO	NE	NE	NE

Tabulka č. 2 - Dotazníkové šetření, Potvrzení výroků

Z tabulky vyplývá, že pouze výrok číslo 11 byl respondenty potvrzen.

Co se týče přísnosti vedení, z hodnocení vyplývá, že se respondenti necítí být pod neustálou kontrolou ze strany managementu. Zároveň si ale uvědomují, že pravidla organizace musí být striktně dodržována.

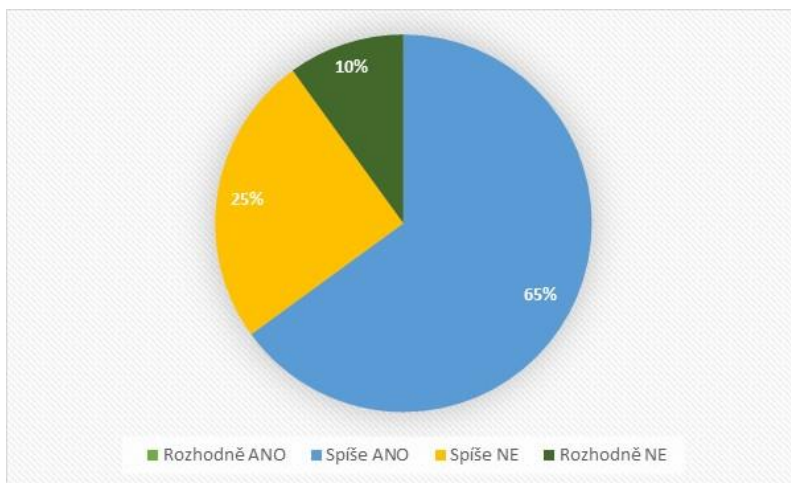
Ze šetření dále vyplývá, že si respondenti nemyslí, že by měli možnost se podílet na rozhodování. Z ostatních výroků vyplývá, že klima této organizace nelze považovat za otevřené. Management v tomto podniku pracovníky nepodporuje, aby k řešení úkolů přistupovaly tvůrčím způsobem a přinášeli tak organizaci nové nápady. Porady respondenti hodnotí negativně, a nemyslí si, že by jejich zapojení během nich bylo podporováno.

3.3.3 Dimenze koheze a důvěra

Vliv managementu na tuto dimenzi je zkoumán skrze indikátory Důvěra v management a Role vzoru. Při tvorbě těchto indikátorů se vycházelo z celkového pojetí činnosti managementu, a odpovídá tomu tak celá kapitola 1 *Management, manažer*. Těmto indikátorům odpovídají výroky 15 až 22.

Následující dva výroky měly za cíl zjistit, jak srozumitelně management v organizaci přiděluje pracovníkům činnost a jak dohlíží na jejich plnění.

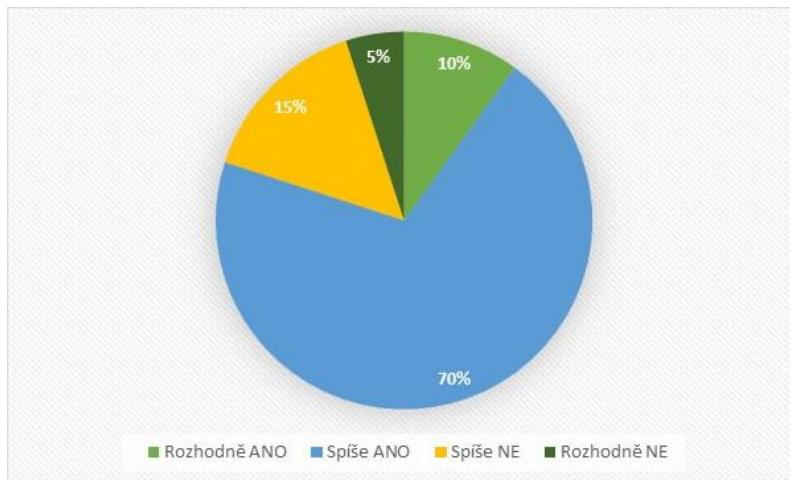
Výrok č. 15 – *Při přidělování úkolů jsem rozuměl tomu, co se ode mne očekává*



Graf č. 14 - Dotazníkové šetření, výrok č. 15

U tohoto výroku byla nejčastěji vybrána možnost „*Spíše ANO*“. Celkově se pro tuto možnost rozhodlo 13 respondentů, tvořících 65 % z celkového počtu. Druhou nejčastěji vybranou možností je možnost „*Spíše ne*“, pro kterou se rozhodlo 5 respondentů, tedy 25 %. Zbylí 2 respondenti, kteří tvoří zbylých 5 %, zvolili možnost „*Rozhodně NE*“. Poslední možnost, kterou je „*Rozhodně ANO*“, nevybral žádný respondent. Výrok nebyl potvrzen, jelikož ho kladně ohodnotilo pouze 65 % respondentů.

Výrok č. 16 – *Management má přehled o pracovních aktivitách svých podřízených*

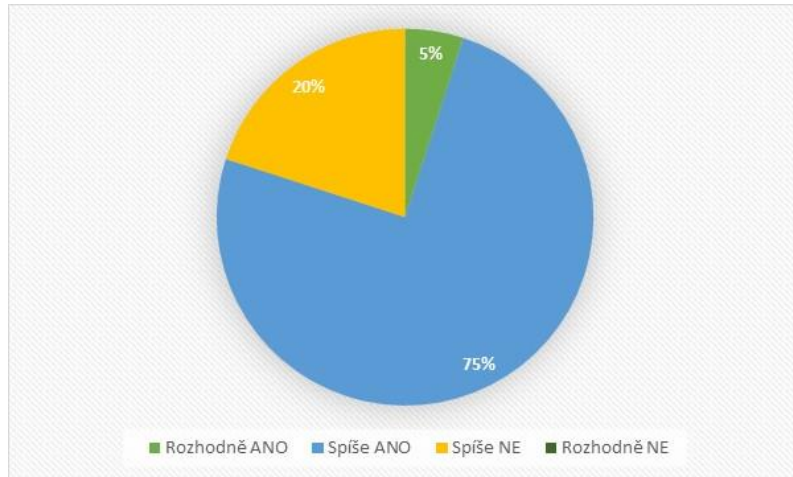


Graf č. 15 - Dotazníkové šetření, výrok č. 16

Z grafu vyplývá, že celkově 80 % respondentů daný výrok ohodnotilo kladně, a výrok je tedy potvrzen. 2 respondenti vybrali možnost „Rozhodně ANO“ a 14 respondentů odpověď „Spíše ANO“. Výrok záporně ohodnotilo 20 % respondentů, ze kterých 3 respondenti vybrali možnost „Spíše ne“ a 1 respondent možnost „Rozhodně NE“.

Následující dva výroky jsou zaměřeny na to, jak respondenti vidí ztotožnění managementu s organizací. Důvodem jejich volby je posoudit, zda by management ve ztotožnění s organizací mohl být vzorem pro své podřízené.

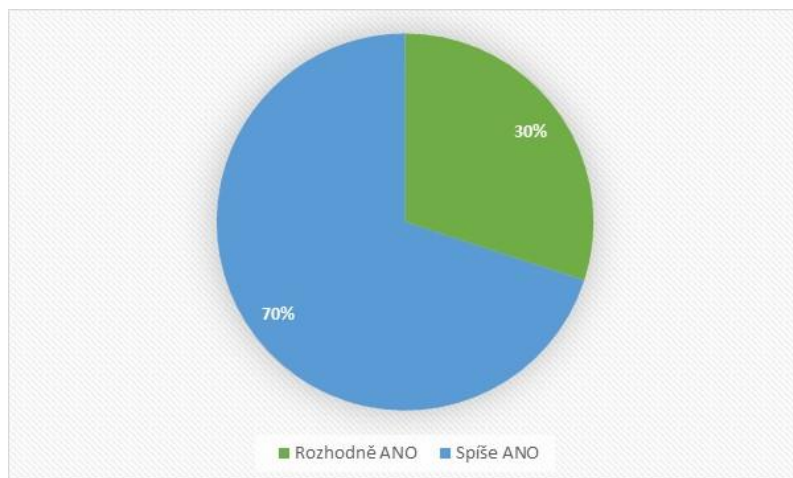
Výrok č. 17 – *Managementu záleží na blahu organizace*



Graf č. 16 - Dotazníkové šetření, výrok č. 17

Z grafu je patrné, že 1 respondent vybral odpověď „Rozhodně ANO“. Druhou možnost, tedy „Spíše ANO“, pak vybralo 15 respondentů, tvořících 75 % z celkového počtu respondentů. Ze záporných odpovědí vybrali 4 respondenti, kteří představují 20 %, odpověď „Spíše NE“. Celkově výrok ohodnotilo kladně 80 %, a výrok byl tedy potvrzen.

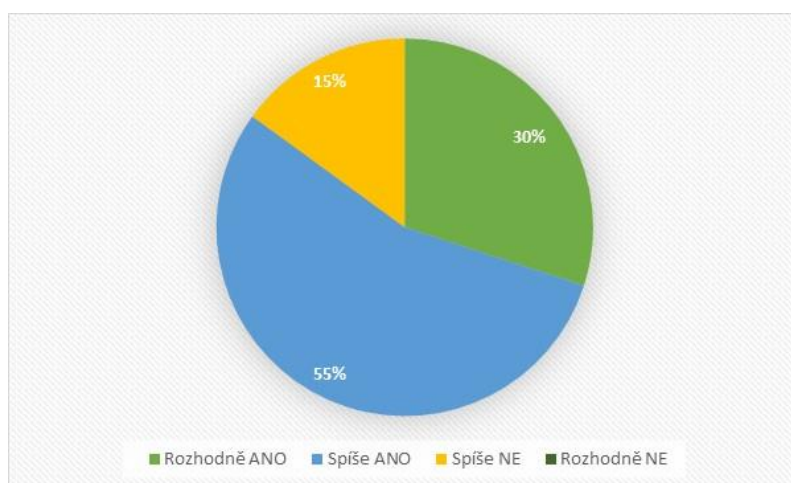
Výrok č. 18 – *Management pracuje s plným nasazením*



Graf č. 17 - Dotazníkové šetření, výrok č. 18

Tento výrok ohodnotili kladně všichni respondenti, a lze jej tedy považovat za potvrzený. Největší část tvořili respondenti, kteří vybrali možnost „Spíše ANO“ a kteří představují 70 % všech respondentů. Zbýlých 30 % pak představují respondenti, kteří ohodnotili daný výrok možností „Rozhodně ANO“.

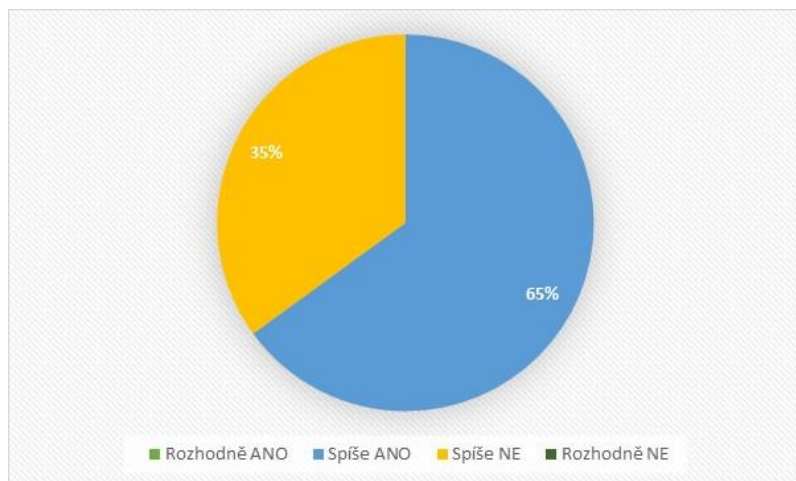
Výrok č. 19 – *Management je ochoten osobně pomoci*



Graf č. 18 - Dotazníkové šetření, výrok č. 19

Z grafu vyplývá, že 6 respondentů (tedy 30 %) vybralo pro tento výrok možnost „Rozhodně ANO“. Poměrně větší část tvoří respondenti, kteří vybrali možnost „Spíše ANO“. Tito respondenti tvoří celých 55 %. Zbýlí 3 respondenti, tvořící 15 %, pak tento výrok ohodnotili možností „Spíše ne“. Kladné hodnocení tomuto výroku poskytlo 85 % a výrok lze tedy považovat za potvrzený.

Výrok č. 20 – *Byla mi dána možnost činit nezbytná rozhodnutí umožňující řádný výkon mé práce*

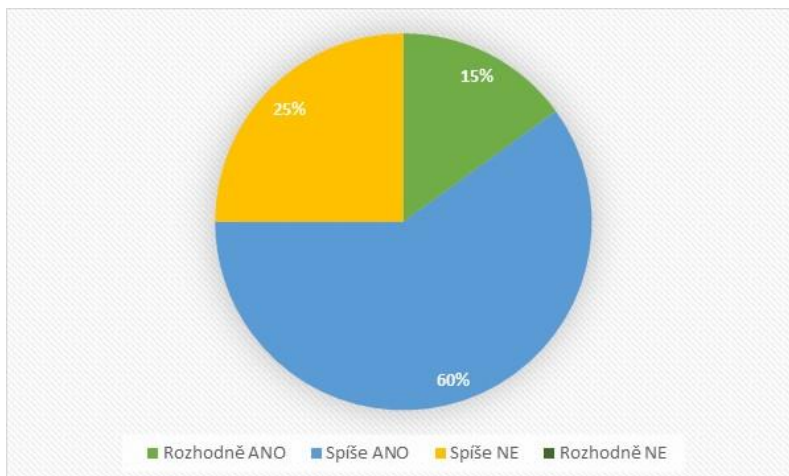


Graf č. 19 - Dotazníkové šetření, výrok č. 20

Z výsledků vyplývá, že 13 respondentů, kteří představují 65 %, pro tento výrok zvolilo možnost „*Spíše ANO*“. Zbýlých 7 respondentů tvořících 35 % naopak zvolilo možnost „*Spíše NE*“. Jelikož výrok ohodnotilo kladně pouze 65 % respondentů, nelze výrok považovat za potvrzený.

Zbylé dva výroky měly za cíl zjistit, jak respondenti vnímají kohezi s managementem, ale i s celou organizací.

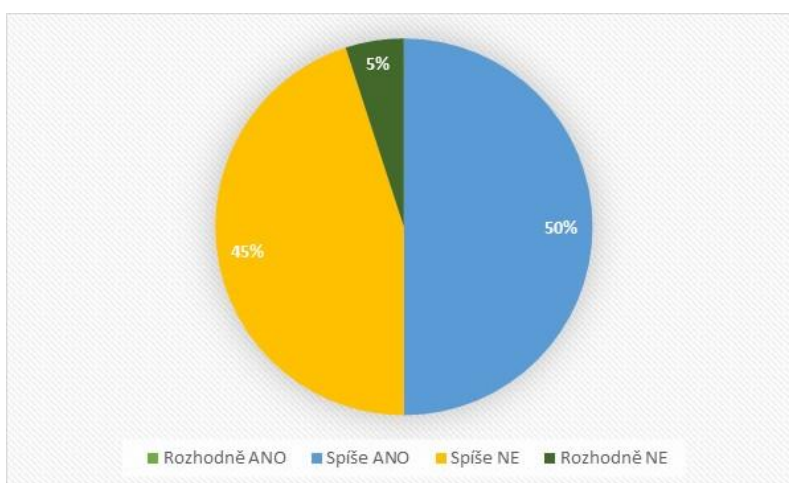
Výrok č. 21 – *Myslím, že mám s managementem dobrý vztah*



Graf č. 20 - Dotazníkové šetření, výrok č. 21

Na grafu je vidět, že tento výrok ohodnotili možností „Rozhodně ANO“ celkově 3 respondenti, představující 15 %. Větší část respondentů, přesněji 12 respondentů (tedy 60%), pak pro tento výrok zvolilo možnost „Spíše ANO“. Pro zápornou možnost hodnocení se rozhodlo zbylých 5 respondentů, kteří tvoří 25 %. Tito respondenti zvolili variantu „Spíše ne“. Celkově byl výrok ohodnocen kladně 75- ti procenty respondentů a z tohoto důvodu se tedy jedná o potvrzený výrok.

Výrok č. 22 – *Jsem hrdý na kvalitu práce tak, jak ji firma odvedla*



Graf č. 21 - Dotazníkové šetření, výrok č. 22

Při hodnocení tohoto výroku se polovina respondentů přiklonila ke kladnému hodnocení a druhá polovina naopak k zápornému hodnocení. 10 respondentů představujících 50 % tak zvolilo možnost „Spíše ANO“. Zbýlých 50 % respondentů pak zvolilo zápornou možnost hodnocení. 45 % z nich se rozhodlo pro možnost „Spíše NE“ a 5 % z nich pak zvolilo možnost „Rozhodně NE“. Jelikož výrok ohodnotilo kladně pouze 50 % respondentů, nelze ho považovat za potvrzený.

Shrnutí dimenze koheze a důvěra

Na následující tabulce je znázorněno, které výroky byly respondenty potvrzeny a které nikoliv.

Výrok č. 15	Výrok č. 16	Výrok č. 17	Výrok č. 18	Výrok č. 19	Výrok č. 20	Výrok č. 21	Výrok č. 22
NE	ANO	ANO	ANO	ANO	NE	ANO	NE

Tabulka č. 3 - Dotazníkové šetření, Potvrzení výroků

Z tabulky je zřetelné, že z celkových osmi výroků, nebyly respondenty potvrzeny tři. Z výsledků šetření vyplývá, že respondenti často nerozumí tomu, co od nich management očekává. Zároveň soudí, že management má o jejich aktivitách dobrý přehled.

Z hodnocení výroků 17 a 18 se dá vyvodit, že respondenti si všímají, že management tvrdě pracuje a je ztotožněn s organizací, a může jim být touto cestou příkladem.

Co se týče výroku, který zjišťoval kohezi mezi managementem a pracovníky, respondenti ho ohodnotili kladně a přiznávají, že management je jim ochoten i sám osobně pomoci.

Následující výrok číslo 20, který zjišťoval, zda management deleguje na pracovníky rozhodnutí, respondenti zamítli. Respondenti tudíž nepocítují, že by mohli vytvářet vlastní rozhodnutí týkající se výkonu jejich práce.

Výrok týkající se toho, jak respondenti vnímají jejich vztah s managementem, 75 % respondentů ohodnotilo kladně a dá se tedy říci, že pouze 25 % respondentů nepocítuje svůj vztah s managementem za příznivý.

Nejvíce se respondenti nemohli shodnout v oblasti týkající se spokojenosti s kvalitou práce. Zde polovina respondentů uvedla, že spokojená spíše je a druhá polovina uvedla, že spokojená spíše není. Jeden respondent uvedl, že spokojený není rozhodně.

3.4 Diskuze

Výzkumnou otázkou, kterou jsem si položila, bylo zjistit: Jak management působí na klima organizace? Z výsledků šetření vyplývá, že management v organizaci působí jen na některé dimenze klimatu. V dané organizaci může být management pro pracovníky vzorem, jelikož po pracovní stránce ho respondenti ohodnotili kladně. Funkci inspirování, na jejíž důležitost upozorňuje Urban (2003, str. 17), tedy management v této organizaci plní. Z výsledků dále vyplývá, že management podřízené po pracovní stránce uznává a reaguje na jejich úspěchy. S pracovníky se snaží udržovat dobrý vztah, který je důležitý pro vytvoření důvěryhodné atmosféry mezi nimi.

Čím se však management v této organizaci nezabývá je poskytování volnosti pracovníkům, která je předpokladem pro jejich přirozený rozvoj. Pracovníci této organizace nepociťují, že by jim bylo umožňováno, aby k řešení zadaných úkolů přistupovali tvůrčím způsobem. Zároveň si nemyslí, že by si management jejich nových nápadů vážil. Management si pravděpodobně neuvědomuje, jaký přínos nových nápadů byl jim přineslo, kdyby pracovníkům umožnil volnou diskuzi na poradách, na jejíž pozitivní vliv upozorňuje například Bělohlávek (2001, str. 502).

I přes to, že v této organizaci vrcholový management sdílí kancelář se zbytkem pracovníků, respondenti nepociťují, že by s ním byli v častém přímém kontaktu. Přitom na to, že by management měl být s pracovníky v blízkém kontaktu upozorňuje i Veber (2000, str. 266-267), který tento kontakt chápe jako předpoklad pro efektivitu organizace.

Dále bych se chtěla vyjádřit i k samotnému provádění výzkumu. Při hledání organizace, kde bych šetření mohla provést jsem se setkala s nezájmem managementu o tuto problematiku. V jedné organizaci bylo managementem šetření zamítnuto z obav, že by dané otázky mohly mezi pracovníky vyvolat diskuzi o tomto tématu.

Závěr

Práce se zabývala klimatem organizace, který zkoumala z hlediska vlivu, jaký na něj má management.

Důvodem výběru tohoto tématu bylo přesvědčení, že vytvoření příznivého klimatu má vliv na spokojenost pracovníků a zároveň na jejich možnost, dále se rozvíjet. Rozvoj pracovníků je pak důležitým předpokladem pro schopnost organizací reagovat na změny.

V úvodní kapitole jsem se zabývala charakteristikou základních pojmů vztahujících se k cíli práce. V první kapitole jsem popisovala pojmy management a manažer, na které nahlížím ve smyslu specifické aktivity vykonávané skupinou pracovníků (manažerů). U pojmu management jsem se zkoumala funkce, které musí plnit. Z těchto funkcí jsem největší část věnovala tzv. novým funkcím, které jsou faktory podílejícími se na tvorbě klimatu. Na pojem manažer jsem nahlížela z hlediska stylů vedení. V praktické části jsem následně zkoumala vliv nových funkcí a stylů vedení na klima organizace.

Druhou kapitolu jsem věnovala pojmu klima, které jsem zde vysvětlila prostřednictvím pojmů a faktorů, které jej utvářejí a charakterizují. Došlo zde i k představení některých výzkumů klimatu, jimiž jsem se inspirovala při mém vlastním výzkumu.

V praktické části jsem představila svůj kvantitativní výzkum, který jsem provedla a jehož výzkumnou otázkou bylo zjistit, jak management působí na klima organizace. U tohoto výzkumu jsem zkoumala vliv managementu na dimenze *autonomie, podpora a koheze/důvěra*, které jsem vybrala na základě dělení DeCotisse a Koyse. Metodou pro tento výzkum bylo zvoleno dotazníkové šetření, při kterém respondenti hodnotili pravdivost jednotlivých výroků týkajících se

činnosti managementu. Součástí praktické části je následná analýza a interpretace dat, získaných z tohoto šetření. Na základě šetření vyplynulo, že management v dané organizaci nepůsobí na klima tak, aby pracovníkům umožňovalo jejich přirozený rozvoj.

Cílem práce bylo popsat a analyzovat vliv managementu na klima organizace. Tento cíl se mi podařilo naplnit obsahem teoretické části práce. V praktické části jsem následně provedla kvantitativní výzkum. Metodou tohoto výzkumu bylo dotazníkové šetření, jehož prostřednictvím jsem provedla analýzu, jak management působí na klima v konkrétní organizaci. Z mého pohledu tak byl cíl práce naplněn.

Seznam literatury

- Armstrong, M. (1999). *Personální management*. Praha: Grada Publishing.
- Armstrong, M. (2007). *Řízení lidských zdrojů: Nejnovější trendy a postupy*. Praha: Grada Publishing, a. s.
- Bedrnová, E. & Nový, I. (Eds.). (1998). *Psychologie a sociologie řízení*. Praha: Management Press.
- Bělohávek, F. & Košťan, P. (Eds.) (2001). *Management*. Olomouc: Rubico.
- Blažek, L. (2014). *Management: Organizování, rozhodování, ovlivňování*. Praha: Grada Publishing.
- Cejthamr, V. & Dědina, J. (2010). *Management a organizační chování*. Praha: Grada Publishing, a. s.
- Čapek, R. (2010). *Třídní klima a školní klima*. Praha: Grada Publishing, a. s.
- Donnelly, J. H., Gibson, L. J., & Ivancevich, M. J. (1997). *Management*. Praha: Grada Publishing.
- Grecmanová, H. (2008). *Klima školy*. Olomouc: Hanex.
- Grecmanová, H., Dopita, M. (Eds.). (2012). *Klima školy. Soubor dotazníků pro učitele, žáky a rodiče*. Praha: Národní ústav pro vzdělávání. Dostupné z <http://www.nuov.cz/ae/klima-skoly>
- Háša, S. (2016). *Co je nového v managementu*. Praha: Nová beseda.
- Jay, R., Templar, S. (2006). *Velká kniha manažerských dovedností*. Praha: Grada Publishing.

Ježek, S. (2003). Možnosti konceptualizace klimatu. In S. Ježek (Ed.), *Sociální klima školy I.* (s. 2-32). Brno: MSD s.r.o. Dostupné z <http://www.klima.pedagogika.cz/skola/sborniky.html>

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

Mareš, J. (2003a). Diagnostika sociálního klimatu školy. In S. Ježek (Ed.), *Sociální klima školy I.* (s. 32-75). Brno: MSD s.r.o. Dostupné z <http://www.klima.pedagogika.cz/skola/sborniky.html>

Mareš, J. (2003b). Zamyšlení na pojmem klima školy. In S. Ježek (Ed.), *Sociální klima školy I.* (s. 87-99). Brno: MSD s.r.o. Dostupné z <http://www.klima.pedagogika.cz/skola/sborniky.html>

Mareš, J. (1998). *Sociální klima školní třídy*. Dostupné z http://klima.pedagogika.cz/trida/doc/Mares_Klima_tridy.pdf

Kociánová, R. (2010). *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada Publishing, a. s.

Koubek, J. (2000). *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press.

Nový, I., Surynek, A. (2006). *Sociologie pro ekonomy a manažery*. Praha: Grada Publishing.

Pitra, Z. (2007). *Základy managementu*. Praha: Professional Publishing.

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

Šuleř, O. (1995). *Manažerské techniky*. Olomouc: Rubico.

Šuleř, O. (2007). *Manažerské techniky II*. Olomouc: Rubico.

Urban, J. (2003). *Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu*. Praha: ASPI Publishing, s. r. o.

Veber, J. (Ed.). (2000). *Management: Základy, prosperita, globalizace*. Praha: Management Press.

Vodáček, L., Vodáčková, O. (1999). *Management: teorie a praxe v informační společnosti*. Praha: Management Press.

Vymětal, J. (2008). *Průvodce úspěšnou komunikací: efektivní komunikace v praxi*. Praha: Grada Publishing.

Výrost, J. & Slaměník, I. (2008). *Sociální psychologie*. Praha: Grada Publishing.

Seznam obrázků

Obrázek č. 1 – Model výzkumu.....	32
Obrázek č. 2 – Organizační struktura.....	34

Seznam grafů

Graf č. 1 – Dotazníkové šetření, otázka č. 1 a 2.....	34
Graf č. 2 – Dotazníkové šetření, výrok č. 3.....	36
Graf č. 3 – Dotazníkové šetření, výrok č. 4.....	36
Graf č. 4 – Dotazníkové šetření, výrok č. 5.....	37
Graf č. 5 – Dotazníkové šetření, výrok č. 6.....	38
Graf č. 6 – Dotazníkové šetření, výrok č. 7.....	38
Graf č. 7 – Dotazníkové šetření, výrok č. 8.....	39
Graf č. 8– Dotazníkové šetření, výrok č. 9.....	41
Graf č. 9 – Dotazníkové šetření, výrok č. 10.....	41
Graf č. 10 – Dotazníkové šetření, výrok č. 11.....	42
Graf č. 11 – Dotazníkové šetření, výrok č. 12.....	43
Graf č. 12 – Dotazníkové šetření, výrok č. 13.....	43
Graf č. 13 – Dotazníkové šetření, výrok č. 14.....	44
Graf č. 14 – Dotazníkové šetření, výrok č. 15.....	46
Graf č. 15 – Dotazníkové šetření, výrok č. 16.....	47
Graf č. 16 – Dotazníkové šetření, výrok č. 17.....	48
Graf č. 17 – Dotazníkové šetření, výrok č. 18.....	48
Graf č. 18 – Dotazníkové šetření, výrok č. 19.....	49
Graf č. 19 – Dotazníkové šetření, výrok č. 20.....	50
Graf č. 20 – Dotazníkové šetření, výrok č. 21.....	51
Graf č. 21 – Dotazníkové šetření, výrok č. 22.....	51

Seznam tabulek

Tabulka č. 1 – Dotazníkové šetření, Potvrzení výroků.....	40
Tabulka č. 2 – Dotazníkové šetření, Potvrzení výroků.....	45
Tabulka č. 3 – Dotazníkové šetření, Potvrzení výroků.....	52

Seznam příloh

Příloha číslo 1 – Dotazník pro bakalářskou práci

Dotazník pro bakalářskou práci

Zjišťování klimatu organizace



Vážená paní, Vážený pane,

obracím se na Vás s prosbou o vyplnění tohoto dotazníku, který je součástí mé bakalářské práce na téma Vliv managementu na klima organizace. Cílem této práce je zjištění vztahu mezi vrcholovým managementem a klimatem ve vaší organizaci.

Klimatem se rozumí, jak vy zaměstnanci, hodnotíte prostředí, atmosféru a vztahy na pracovišti. Cílem práce je zjistit, jak na vybrané faktory klimatu působí váš vrcholový management. Pod něj pro potřeby této práce spadají pozice Operations manager a Výrobní manažer.

Dotazník je anonymní a při zpracování výsledků bude zachována anonymita jak Vás, osobně, tak i celé organizace.

Předem Vám děkuji za Vaši ochotu a čas.

Kateřina Bajerová

Vysvětlení hodnotících tvrzení:

1.Rozhodně ANO	výrok souhlasí více jak na 76 %
2.Spíše ANO	výrok souhlasí více jak na 51 % a méně než na 75 %
3.Spíše NE	výrok souhlasí více jak na 26 % a méně než na 50 %
4.Rozhodně NE	výrok souhlasí méně než na 25 %

1. Jste:

- 1) Muž 2) Žena

2. V této organizaci pracujete již:

- 1) 0-5 let 2) 6-9 let 3) 10 a více let

3. Za vykonanou práci se mi dostává ocenění ze strany managementu.

- 1.Rozhodně ANO 2.Spíše ANO 3.Spíše NE 4.Rozhodně NE

4. Dostává se mi asistence při plánování akcí ke zlepšení mých dovedností.

- 1.Rozhodně ANO 2.Spíše ANO 3.Spíše NE 4.Rozhodně NE

5. S managementem jsem v přímém kontaktu.

- 1.Rozhodně ANO 2.Spíše ANO 3.Spíše NE 4.Rozhodně NE

6. Osobní situace pracovníků je v organizaci respektována.

- 1.Rozhodně ANO 2.Spíše ANO 3.Spíše NE 4.Rozhodně NE

7. Kritika je dostatečně odůvodněna.

- 1.Rozhodně ANO 2.Spíše ANO 3.Spíše NE 4.Rozhodně NE

8. Management se vyjadřuje i k úspěchům podřízených.

- 1.Rozhodně ANO 2.Spíše ANO 3.Spíše NE 4.Rozhodně NE

9. V práci jsem pod neustálou kontrolou ze strany managementu.

- 1.Rozhodně ANO 2.Spíše ANO 3.Spíše NE 4.Rozhodně NE

10. Mám možnost zapojit se do procesu rozhodování.

- 1.Rozhodně ANO 2.Spíše ANO 3.Spíše NE 4.Rozhodně NE

11. Pravidla organizace musí být striktně dodržována.

1.Rozhodně ANO 2.Spíše ANO 3.Spíše NE 4.Rozhodně NE

12. Nové nápady jsou v organizaci vítány.

1.Rozhodně ANO 2.Spíše ANO 3.Spíše NE 4.Rozhodně NE

13. Porady jsou vedeny jako otevřená diskuze mezi všemi zúčastněnými.

1.Rozhodně ANO 2.Spíše ANO 3.Spíše NE 4.Rozhodně NE

14. Tvůrčí řešení úkolů je podporováno.

1.Rozhodně ANO 2.Spíše ANO 3.Spíše NE 4.Rozhodně NE

15. Při přidělování úkolů jsem přesně rozuměl tomu, co se ode mne očekává.

1.Rozhodně ANO 2.Spíše ANO 3.Spíše NE 4.Rozhodně NE

16. Management má přehled o pracovních aktivitách svých podřízených.

1.Rozhodně ANO 2.Spíše ANO 3.Spíše NE 4.Rozhodně NE

17. Managementu záleží na blahu organizace.

1.Rozhodně ANO 2.Spíše ANO 3.Spíše NE 4.Rozhodně NE

18. Management pracuje s plným nasazením.

1.Rozhodně ANO 2.Spíše ANO 3.Spíše NE 4.Rozhodně NE

19. Management je ochoten osobně pomoci.

1.Rozhodně ANO 2.Spíše ANO 3.Spíše NE 4.Rozhodně NE

20. Byla mi dána možnost činit nezbytná rozhodnutí umožňující řádný výkon mé práce.

1.Rozhodně ANO 2.Spíše ANO 3.Spíše NE 4.Rozhodně NE

21. Myslím, že mám s managementem dobrý vztah.

1.Rozhodně ANO 2.Spíše ANO 3.Spíše NE 4.Rozhodně NE

22. Jsem hrdý na kvalitu práce tak, jak ji firma odvedla.

1.Rozhodně ANO 2.Spíše ANO 3.Spíše NE 4.Rozhodně NE