

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

Prostředí a klima organizace
Magisterská diplomová práce

Obor studia: Sociologie-Andragogika

Autor: Jan Kozák Bc.

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

Olomouc 2020

Prohlašuji, že jsem magisterskou diplomovou práci na téma „Prostředí a klima organizace“ vypracovala samostatně a uvedl v ní veškerou literaturu a ostatní zdroje, které jsem použil.

V Olomouci dne 7. 5. 2020

Podpis

Poděkování

Za odborné vedení a cenné rady při psaní magisterské diplomové práce bych chtěl poděkovat vedoucí práce paní prof. PhDr. Heleně Grecmanové, Ph.D. Dále bych chtěl poděkovat své přítelkyni a svým rodičům za trpělivost při mém studiu.

Obsah

1. Úvod	3
2. Organizace	4
2.1. Prostředí	5
3. Klima.....	6
3.1. Typy klimatu	7
3.2. Příznivé klima organizace.....	9
3.3. Činitelé ovlivňující klima organizace.....	10
4. Managment.....	12
4.1. Manažeri.....	12
4.2. Personální řízení (Management)	13
4.3. Leadership	14
5. Odměňování pracovníků	16
5.1. Mzdové formy	17
5.2. Zaměstnanecké výhody	17
5.3. Sociální péče o zaměstnance	18
5.4. Penzijní systémy.....	18
6. Nábor pracovníků	19
7. Mezilidské vztahy na pracovišti.....	21
7.1. Komunikace	21
7.2. Komunikace na pracovišti	22
7.3. Konflikt v pracovní skupině	23
7.4. Firemní kultura.....	24
8. Motivace.....	26
8.1. Třídění potřeb	26
8.2. Vnitřní a vnější faktory motivace.....	28
8.3. Vnější faktory motivace	29
9. Firemní kultura.....	29
9.1. Informovanost.....	29
9.2. Osobní příklad	30
9.3. Podnikové vzdělávání	30
9.4. Podniková dokumentace	31
10. Vývoj zkoumání organizace v sociologii	32
10.1. Klasické období sociologie – organizace	32

10.2.	Reakce na klasické období	32
11.	Posuzování klimatu v organizaci	33
12.	Praktická část	35
12.1.	Výzkumný projekt	35
12.2.	Cíl praktické části	35
12.3.	Metoda výzkumu a výběr lokalit	36
12.4.	Rozhovor	37
12.5.	Analýza výsledků výzkumu dotazníku	37
12.6.	Postup vyhodnocení dotazníků	37
12.7.	Struktura respondentů	38
12.8.	Zpracování dat	38
12.9.	Interpretace dat a diskuze k dotazníku	50
12.10.	Rozhovor	52
12.11.	Diskuze	54
13.	Závěr	57
	Seznam použité literatury	59
	Seznam příloh	61

1. Úvod

Tato diplomová práce se zabývá charakteristikou klimatu na pracovišti a definováním činitelů ovlivňující klima na pracovišti. Vzhledem k rozsahu práce nelze zpracovat všechny činitele podílející se na této oblasti.

Cílem této práce je identifikovat klima ve zkoumané organizaci, v oblasti gastronomie. V současném mediálním a firemním prostoru je pracovní klima časté téma, které je neodmyslitelně spojeno se spokojenými zaměstnanci, kteří chodí do práce rádi a cítí pozitivní přístup ze strany zaměstnavatele. Spokojení zaměstnanci přispívají k produktivnímu chodu organizace, nepřemýšlejí o změně, dělají organizaci dobrou propagaci u známých a kamarádů. Současné personální řízení je třeba vnímat v širších souvislostech, především z hlediska potřeb organizace a její činnosti, ohraničujícím faktorem je trh práce. Ten aktuálně nenabízí kvalifikované pracovníky v pohostinské činnosti. Z těchto důvodů je nezbytné hledat cesty k udržení a rozvíjení zaměstnanců a získávání nových kvalitních členů do týmu. Nespokojený zaměstnanec může negativně ovlivnit fungování organizace. Motivovat takového zaměstnance ke kvalitnímu pracovnímu výkonu je velmi nesnadné a dražší. Proto by se každé vedení mělo zajímat o klima v organizaci, zda jsou zaměstnanci spokojeni s obsahem a stylem práce a velmi důležité jsou i kvalitní pracovní vztahy.

Odborná literatura rozlišuje mnoho nástrojů na posuzování klimatu v organizaci. Často citovaní jsou autoři D. J. Koys a T. A. DeCotiis, ti vypracovali osm opěrných bodů, na které se dotazníky zaměřují. Pilíři jsou autonomie, soudržnost, důvěra, zdroje, podpora, uznání, slušnost, spravedlnost a inovace. Vnímáním klimatu v organizaci se zabývají také G. H. Litwin a R. A. Stringer, dle nich klima organizace tvoří osm témat. Těmito činiteli jsou struktura, odpovědnost, riziko, srdečnost, podpora a pomoc, normy, konflikt, identita. Jednotlivé faktory ovlivňující klima v organizaci jsou propojena v jednotlivých kapitolách diplomové práce.

Pro potřeby výzkumu v Bully restaurantu byli ukazatele uspořádány do tří skupin. Tyto části byly zaměřeny na mezilidské vztahy mezi zaměstnanci, vztahy k práci a chování vedoucích zaměstnanců k podřízeným. Výzkumné šetření bylo provedeno kvantitativně, pomocí dotazníku. Ucelený pohled na klima v organizaci uzavírám rozhovorem s vedoucím pracovníkem.

2. Organizace

Kapitola Organizace otevírá teoretickou část diplomové práce. V prvním úseku práce definuji a upřesňuji pojmy, které jsou důležité pro pochopení klimatu v a úzce s tímto souvisí (organizace, management, odměňování pracovníků, mezilidské vztahy na pracovišti a motivace).

Profesor Jan Keller definoval organizaci takto:

Formální organizace představuje uměle vytvořený nástroj koordinace aktivit většího počtu lidí za určitým pevně stanoveným cílem.¹

O organizaci bychom také mohli říci, že je to strukturovaná sociální skupina s koordinovanou, plánovanou, kontrolovanou a účelně řízenou společností. Aby mohla organizace dosahovat určitého cíle, musí být její činnost organizovaně zacílená. To neznamená nic jiného než vytváření ideálních podmínek pro plnění daných úkolů. Nejdůležitějším činitelem pro správné fungování organizace jsou její zaměstnanci. A. Etzioni světově uznávaný odborník na problematiku personálního managementu považuje za tři základní znaky organizace:²

- *Dělbou práce, moci a komunikační odpovědnosti. Dělba práce nesmí být náhodná nebo bezděčně uspořádaná, nýbrž uvážena plánovaná, aby bylo dosaženo specifických cílů.*
- *Přítomnost jednoho nebo více center moci, které kontrolují činnost organizace a zaměřují ji k cílům, kontinuálně sledují činnost organizace a v případě nutnosti reformují její strukturu.*
- *Provádějí rekombinaci personálu jeho nahrazování či vyloučení a přidělováním úkolů.³*

Dalším aspektem fungování organizace je autorita. Organizace nemůžou správně fungovat, pokud její členové nesouhlasí se systémem autority. Efektivní pracovní výkon zaměstnanců úzce souvisí s autoritou. Ta je do jisté míry závislá na motivaci zaměstnanců.

¹KELLER, Jan. *Sociologie organizace a byrokracie*. 2., přeprac. vyd. Praha: Sociologické nakladatelství, 2007, 182 s. Základy sociologie. ISBN 978-80-86429-74-8, str.9.

²NAKONEČNÝ, Milan. *Sociální psychologie organizace*. Praha: Grada, 2004, 225 s. Psyché. ISBN 80-247-0577-X, str.11.

³NAKONEČNÝ, Milan. *Sociální psychologie organizace*. Praha: Grada, 2004, 225 s. Psyché. ISBN 80-247-0577-X, str. 12.

Pokud je zaměstnanec správně motivován, lépe se svou pozicí ve firmě spojí. Pracovní motivace proto patří k nejdůležitějším činitelům vztahů mezi organizací a pracovníky. Jedná se o směnný obchod mezi zaměstnanci a organizací. Zaměstnanec očekává, že se bude moci se svou organizací identifikovat a bude dostatečně zaopatřen. Tento prvek rozhoduje o tom, jestli bude zaměstnanec firmě věrný nebo podá výpověď. Mezi nejzákladnější prvky organizačního dění lze pokládat komunikační procesy a řízení, činnost pracovních skupin a interakce mezi individui a skupinami. Organizace se nevyskytuje jen v uzavřené bublině. Na chování pracovníků a klima ve skupině má také vliv vnější prostředí.⁴

2.1. Prostředí

Psychologický slovník definuje prostředí jako „*Soubor všech vnějších podmínek obklopujících člověka či určitou populaci.*“⁵

Efektivní organizace se snaží optimalizovat proporce mezi svými vnitřními zdroji a prostředím. Jeden ze stěžejních úkolů firmy je hledání její velikosti a také zaměření, aby bylo v souladu s vnějším prostředím firmy.⁶

Prostředí můžeme rozdělit na prostředí vnitřní a vnější. Vnější prostředí se skládá z prvků mimo firmu, ty mohou mít na firmu negativní nebo pozitivní vliv. Ve vnějším prostředí může firma najít příležitosti nebo hrozby. Vnitřní prostředí obsahuje kontrolované prvky, které ovlivňují její činnost. Pokud zkoumáte vnitřní prostředí firmy, odhalíte silné a slabé stránky.⁷

Vnější prostředí jsou síly mimo organizaci ovlivňující výkonnost firmy. Dělí se na všeobecné a specifické. Každá jednotlivá firma se nachází ve specifickém prostředí. V první řadě do specifického prostředí patří zákazníci. Každá organizace existuje proto, aby uspokojovala potřeby svých zákazníků. Klienti mohou pro organizaci představovat riziko

⁴ NAKONEČNÝ, Milan. *Sociální psychologie organizace*. Praha: Grada, 2004, 225 s. Psyché. ISBN 80-247-0577-X, str.12-13.

⁵ HARTL, Pavel a Helena HARTLOVÁ. *Psychologický slovník*. Vyd. 2. Praha: Portál, 2009, 774 s. ISBN 978-80-7367-569-1, str 460.

⁶ BLAŽEK, Ladislav. *Management: organizování, rozhodování, ovlivňování*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 2014, 211 s. Expert. ISBN 978-80-247-4429-2, str. 35.

⁷ JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Marketing v cestovním ruchu: jak uspět v domácí i světové konkurenci*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2012, 313 s. ISBN 978-80-247-4209-0, str. 87.

nejistoty. Zákazníci můžou být uspokojeni výrobky nebo službami organizace nebo mohou na organizaci zanevřít.⁸

Dodavatelé jsou také součástí specifického prostředí. Ve většině firem jsou to dodavatelé materiálu nebo zboží k dalšímu zpracování a prodeji. Dodavatelé ale také poskytují i finanční vstupy (banky) a zaměstnance (pracovní úřad) a další služby.⁹

Každá organizace se potýká s jedním nebo více konkurenty. Pokud manažeři ignorují konkurenci, jejich firma za toto přehlížení vždy draze zaplatí. Manažeři musí svou konkurenci sledovat, hodnotit a být připraveni na ni reagovat. S konkurencí se potýkají i neziskové organizace jako jsou muzea bojující o peníze, návštěvníky a dobrovolníky s dalšími neziskovými organizacemi. Pokud se jim nepodaří prosadit se, ztratí svou prestiž nebo dokonce mohou být zrušeny.¹⁰

Všeobecné prostředí se skládá z komponentů, které manažeři většinou ovlivnit nedovedou. Řadíme k nim ekonomické podmínky úrokovou míru inflace a změny v příjmech obyvatelstva a politicko – právní podmínky, jako jsou podmínky pro podnikání, zákony a jiné. Vnější a vnitřní prostředí výrazně ovlivňuje také klima v organizaci.¹¹

3. Klima

Organizační klima se dá popsat jako produkt několika faktorů. Podle Güntera Chemnitze je to několik vzájemně provázaných bodů, jako je prostředí, jedinec, skupina, styl vedení nebo také motivace. Tyto prvky se mohou pozitivně odrážet v chování vedoucím ke změně. Na kvalitu organizačního klimatu má především vliv chování pracovníků ve skupině, očekávání, představy, potřeby a jejich naplnění.¹² Psychosociální charakter klimatu vzniká jako odraz objektivní reality a subjektivního vnímání, prožívání a hodnocení jedince. Klima je dlouhodobý jev, který nevzniká sám o sobě, avšak je vytvářen. Pro kvalitu organizačního klimatu není rozhodující jen chování jednotlivých členů skupiny,

⁸ ROBBINS, Stephen P. a Mary K. COULTER. *Management*. Praha: Grada, 2004, 600 s. Profesionál. ISBN 80-247-0495-1, str. 80.

⁹ ROBBINS, Stephen P. a Mary K. COULTER. *Management*. Praha: Grada, 2004, 600 s. Profesionál. ISBN 80-247-0495-1, str. 80.

¹⁰ ROBBINS, Stephen P. a Mary K. COULTER. *Management*. Praha: Grada, 2004, 600 s. Profesionál. ISBN 80-247-0495-1, str. 80.

¹¹ ROBBINS, Stephen P. a Mary K. COULTER. *Management*. Praha: Grada, 2004, 600 s. Profesionál. ISBN 80-247-0495-1, str. 80.

¹² CHEMNITZ, Günter. *Untersuchungen und Ergebnisse zum sozioemotionalen Klima*. Dusseldorf: Schwann, 1980, str.33-34.

ale také jejich očekávání, představy a naplnění. Organizační klima je úzce spojeno i s pracovními výkony ve skupině. Při vyšších hodnotách organizačního klimatu jsou i pracovní výsledky lepší, v opačném případě klesá pracovní morálka i motivace a pracovní výsledky se horší.¹³ Podnikové klima lze identifikovat pomocí dotazníků, které mají za cíl určit pocity a spokojenost zaměstnanců v organizaci.¹⁴

Charakteristiku podnikového klimatu spoluvytvářejí vztahy mezi lidmi a organizací. Vztahy na pracovišti jsou podřízeny plnění cílů formálních struktur. Může se na první pohled zdát, že podobné podniky mají stejné normy a společné rysy. Každá firma má své jedinečné vlastnosti, kterými se od ostatních odlišuje. Za nastavení zdravého organizačního klimatu odpovídá management, ten se snaží zaměstnance motivovat tak, aby pracovali ochotně a efektivně. Podnikové klima se týká morálky, atmosféry ve firmě a pocitu sounáležitosti s organizací. Klima v organizaci se hůře definuje, ale lépe se vnímá. Zdravé pracovní klima nám zvýšení efektivity zaměstnanců nezajistí, ale organizace se špatným pracovním klimatem nemůže být v dlouhodobém horizontu úspěšná.¹⁵

Řada faktorů působí na utváření sociálního klimatu v organizaci. Sociální normy a způsoby panující v organizaci, míra úspěšnosti pracovní skupiny v plnění pracovních úkolů, postavení zaměstnanců v sociální skupině celé organizace, ale také styly řízení vedoucích pracovníků. Velkou roli také hrají osobnostní rysy pracovníků.¹⁶

3.1. Typy klimatu

Podoby klimatu mohou být různé, abychom je mohli měřit, musíme je být schopni detekovat. Mareš ve své práci Diagnostika sociálního klimatu školy uvádí s odkazem na C.S. Andersonovou ve školním prostředí tato hlediska:

- „*podle míry konzistentnosti: koherentní a nekoherentní klima*
- *podle míry otevřenosti: klima otevřené a uzavřené*
- *podle výraznosti: klima robustní a nerobustní*

¹³GRECMANOVÁ, Helena. *Organizační klima fakult připravujících učitele*. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2013, 163 s. Monografie. ISBN 978-80-244-3863-4, str. 37-39.

¹⁴DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Slovník pojmů k řízení lidských zdrojů*. Praha: C.H. Beck, 2004, 157 s. Beckovy odborné slovníky. ISBN 80-7179-468-6, str. 79.

¹⁵DĚDINA, Jirí a Václav CEJTHAMR. *Management a organizační chování*. Praha: Grada, 2005, 339 s. Expert. ISBN 80-247-1300-4, str. 269.

¹⁶PAUKNEROVÁ, Daniela. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. 2. přeprac. a aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2006, 254 s. Management. ISBN 80-247-1706-9, str. 200.

- *podle aktérů: klima navozované žáky, navozované učitelé a navozované vedoucími pracovníky školy*
- *podle preferovaného zaměření školy: klima orientované na instrumentální přístup, na rozvoj sociálních vztahů, na rozvoj osobnosti, na mravní rozvoj*
- *podle zdravotních dopadů: klima zdravé a nezdravé*
- *podle časového hlediska: klima aktuální, minulé (retrospektivní), budoucí (prospektivní)*
- *podle preferovanosti, žádoucnosti: klima aktuální (výchozí) a klima preferované, které by si jedinec či skupina přáli*
- *podle dynamiky: klima jako stav, klima jako proces*
- *podle specifičnosti: klima generické (společné pro většinu škol) a klima specifické (pro určitou školu či typ školy)*
- *podle možnosti vhledu ze strany externích osob: klima školy velkoměstské, městské, vesnické*
- *podle programu, který škola provozuje: klima tradiční školy, klima alternativní školy*
- *podle vztahu školy k participaci rodičů: klima příznivé k participaci rodičů na chodu školy, klima neutrální, klima nepříznivé*

podle funkce ve výzkumném projektu: klima jako závisle proměnná, klima jako nezávisle proměnná“¹⁷

Prokop má jiné rozdělení, popsal 3 základní typy klimatu ve školním prostředí. Tato hlediska by se mohla s malými změnami použít v prostředí organizace a jedná se o:

1. *Klima neosobní profesionality, které vytváří prostředí třídy orientované na výkon.*
2. *Klima interpersonální shody, které vytváří prostředí třídy orientované na spolupráci.*
3. *Klima institucionalizovaného pořádku, které vytváří prostředí orientované na dodržování řádů.¹⁸*

¹⁷ MAREŠ, Jiří. *Diagnostika sociálního klimatu školy* [online]. Hradec Králové [cit. 2020-04-30]. Dostupné z: http://www.klima.pedagogika.cz/skola/doc/03_2.pdf. Univerzita Karlova v Praze, Lékařská fakulta v Hradci Králové.

¹⁸ VÝROST, Josef a Ivan SLAMĚNÍK. *Aplikovaná sociální psychologie I*. Praha: Portál, 1998, 383 s. ISBN 80-7178-269-6, str. 281.

C.S. Andersonová uvádí ve svém dělení například klima příznivé, neutrální a nepříznivé. V další kapitole se práce zaměřuje na příznivé klima. Jedním z důležitých faktorů takového klimatu je týmová práce, viz dále.

3.2. Příznivé klima organizace

Na pracovní klima má vliv celá řada vnějších a vnitřních vlivů. Jedním z nich je úspěšná týmová práce, která se projevuje podle E. Bedrnové a I. Nového některými zřetelnými rysy:¹⁹

- *Všichni členové týmu znají nejméně jeden hlavní společný cíl.* Zaměstnanci se podíleli na jeho formulování a s cílem se identifikovali, snaží se najít cesty k jeho dosažení.
- *Vzniká nadindividuální synergické pole.* Členové týmu vzájemně spolupracují ve prospěch společného cíle, povzbuzují se a podporují se.
- *Existuje viditelná tendence k aktivizaci odborné i sociální způsobilosti členů týmu.* V organizaci dochází k pozornému a diferencovanému vnímání dění uvnitř a vně týmu, slabá místa jsou odstraňována, aby se mohlo snadněji dospět ke společnému cíli.
- *Rychle a zpravidla neformálně a spontánně se vytvářejí diferencované vzájemné vztahy a z nich vyplývající neformální struktura.* – Jsou respektovány silné a slabé stránky členů týmu a jsou jim podle toho přidělovány jednotlivé úkoly, tak aby byly výsledky práce, co nejlepší. Vztahy v organizaci jsou převážně pevné a emocionálně pozitivně zbarvené.
- *Postupně, avšak rychle, vzniká jednoznačná funkční dělba práce a organizace práce.* Úkoly jednotlivým členům týmu nebo celým týmům jsou jasně definované. Tyto úkoly jsou respektované a mají bezprostřední vazbu na společný cíl.

¹⁹ BEDRNOVÁ, Eva a Ivan NOVÝ. *Psychologie a sociologie řízení*. Praha: Management Press, 1998, 559 s. ISBN 80-85943-57-3, str.98-99.

- *V týmu existuje specifický systém odměn a postihů.* Odměny by měly mít sociální charakter, neměly by být materiálního charakteru. Odměňování se týká uznání, podpory a posílení neformální sociální pozice.
- *Je zřetelné vysoké týmové sebehodnocení a sebedůvěra.* Zaměstnanci jsou mimořádně hrdí na vlastní tým a výsledky jeho práce. Toto vede k projevům silného konkurenčního prostředí, které posiluje výkonnosti i vztah k týmu.²⁰

Všechny výše uvedené znaky v jedné organizaci ve stejném čase jsou pravděpodobně nedostižným ideálem. Avšak všechny organizace by měly mít za cíl některé cíle vzít za své. Organizace by měly znát jednotlivé činitele ovlivňující klima, aby mohly dosáhnout klimatu příznivého a tím napomoci splnit výše zmíněné cíle. Proto jsou v další části práce popsány činitele, které mají vliv na klima organizace.

3.3. Činitele ovlivňující klima organizace

Tvorbu klimatu v organizaci ovlivňuje mnoho činitelů. V organizaci působí vnější a vnitřní činitele, kteří ovlivňují chování skupin a jedinců ve firmě. Společensko-ekonomický systém společnosti, dopravní podmínky, umístění organizace ale také rodinu a přátelské vztahy, toto vše řadí Bláha mezi vnější činitele ovlivňující klima v organizaci. Mezi vnitřní činitele je považována úroveň personální politiky, skladba zaměstnanců s ohledem na pohlaví a věk, kvalifikaci a prostředí.²¹

Nakonečný naproti tomu hovoří o konkrétních činitelích ovlivňující klima organizace. Mezi tyto činitele řadí současnou hospodářskou situaci organizace, hodnotový systém manažerů, účel organizace ale i historii organizace.²² Podle P. Bělohlávka je významným činitelem pro klima v organizaci management.²³

²⁰ BEDRNOVÁ, Eva a Ivan NOVÝ. *Psychologie a sociologie řízení*. Praha: Management Press, 1998, 559 s. ISBN 80-85943-57-3, str. 98-99.

²¹ BLÁHA, Jiří, Zdeňka KAŇÁKOVÁ a Aleš MATEICIUS. *Personalistika pro malé a střední firmy*. Brno: CP Books, 2005, 284 s. Business books. ISBN 80-251-0374-9. Str. 201.

²² NAKONEČNÝ, Milan. *Sociální psychologie organizace*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2005. 228str. ISBN 80-247-0577-X, str. 109.

²³ BĚLOHLÁVEK, František, Pavol KOŠŤAN a Oldřich ŠULEŘ. *Management*. Olomouc: Rubico, 2001, 642 s. ISBN 80-85839-45-8.X, str 24

Následující kapitoly se budou věnovat jednotlivým činitelům působících na klima organizace podrobněji. Jednotliví činitele mají svá specifika, od kterých se klima v organizaci odvíjí. Nejprve bude zkoumán management a organizační struktura, která je jedním z nejdůležitějších faktorů pro klima v organizaci. Bude charakterizována firemní kultura, odměňování a nábor pracovníků a také mezilidské vztahy na pracovišti.

4. Management

Management by se dal popsat jako systém plánování, organizování a vedení lidí. Proces zaměřený na dosažení cílů. Úkoly a aktivity jsou odvozené z cílů organizace. Aktivity jako jsou plánování, kontrolování, organizování nebo vedení lidí, mohou být manažerem upřednostňovány, může v nich hrát roli osobní preference, ale hlavní roli by měly mít vždy požadavky organizace. Aktivity manažera jsou nedílnou součástí procesu řízení a jsou velice úzce provázány.²⁴

- **Plánování** je volba úkolů a určování jejich priorit. Management by měl mít na starosti sestavování jejich pořadí, aby bylo dosaženo cílů organizace. Plány organizace mohou být strategické, operativní a krátkodobé nebo dlouhodobé.
- **Organizování** je proces přidělování úkolů útvarem organizace nebo jen jejím členům spojená s koordinací jejich činností a distribucí zdrojů. Přerozdělování zdrojů je nezbytným procesem k úspěšnému plnění zadaných úkolů. Každému členovi organizace by mělo být jasné jeho postavení v hierarchii organizace a jeho přínos pro úspěšné plnění úkolu.
- **Kontrola** je procesem, v kterém se shromažďují, vyhodnocují a srovnávají informace. Ty pak pomohou k nápravě chybného či nedostatečného plnění úkolů. Tyto informace pomáhají ke zlepšení organizace jako celku.
- **Vedení** znamená ovlivňování a motivování podřízených pracovníků tak, aby vyvinuli, co možná největší úsilí. Ovlivňuje přístup pracovníků k plnění úkolů. Ten z velké části ovlivňují manažeři.²⁵

4.1. Manažeři

Vztah mezi vedením týmu a pracovním výkonem a klimatem v týmu je snad nejstarším a nejvíce propracovaným tématem organizačního chování. Úspěšný vedoucí týmu

²⁴ BĚLOHLÁVEK, František, Pavol KOŠŤAN a Oldřich ŠULEŘ. *Management*. Olomouc: Rubico, 2001, 642 s. ISBN 80-85839-45-8.X, str. 24.

²⁵ BĚLOHLÁVEK, František, Pavol KOŠŤAN a Oldřich ŠULEŘ. *Management*. Olomouc: Rubico, 2001, 642 s. ISBN 80-85839-45-8.X, str. 27.

umí kvalitním vedením nastavit takové klima, aby výkon řadových zaměstnanců stoupl i o několik desítek nebo i stovek procent.²⁶

Práce manažerů je velmi rozmanitá a komplexní. Manažer potřebuje ovládat určité dovednosti. V první řadě technickou zdatnost v určitých specifických oblastech spojených s profesí, ve které pracuje. Například při práci v pohostinství by měl manažer vědět, jak správně naservírovat pokrm nebo znát správnou techniku točení piva. Za druhé koncepční obratnost, do této oblasti patří, chápání společnosti jako celku a porozumění vazbám mezi jednotlivými částmi organizace. Neopomenutelným umem je schopnost spolupracovat s lidmi nebo skupinami. Dobrý manažer dokáže z lidí dostat to nejlepší.²⁷

4.2. Personální řízení (Management)

*Personální řízení je významný činitel ovlivňující perspektivu organizace. Mobilizuje lidské i věcné činitele s cílem dosáhnout žádoucích přístupů pro instituci.*²⁸ Tato definice ekonomického slovníku zaslouží širší vysvětlení.

Termínu management poprvé použil francouzský inženýr Henri Fayol. Tento novátor se jako první pokoušel při vedení lidí použít vědecké postupy.²⁹

Personální management můžeme také chápat jako řízení žádoucího vztahu zaměstnanců k pracovní činnosti nebo také cílům organizace. Personalisté se snaží dovést zaměstnance k optimálnímu plnění pracovních úkolů. K tomu nám pomáhají dvě roviny personalistiky organizačně-administrativní a personální řízení. Personalista používá pro dosažení cílů psychologické prostředky. Snaží se navodit u zaměstnance žádoucí psychologický vztah k práci.³⁰

²⁶ BĚLOHLÁVEK, František, Pavol KOŠŤAN a Oldřich ŠULEŘ. *Management*. Olomouc: Rubico, 2001, 642 s. ISBN 80-85839-45-8.X, str. 150.

²⁷ ROBBINS, Stephen P. a Mary K. COULTER. *Management*. Praha: Grada, 2004, 600 s. Profesionál. ISBN 80-247-0495-1, str. 28.

²⁸ HINDLS, Richard. *Ekonomický slovník*. Praha: C.H. Beck, 2003, 519 s. Beckovy odborné slovníky. ISBN 80-7179-819-3, str. 292.

²⁹ NAKONEČNÝ, Milan. *Sociální psychologie organizace*. Praha: Grada, 2004, 225 s. Psyché. ISBN 80-247-0577-X, str. 163.

³⁰ NAKONEČNÝ, Milan. *Sociální psychologie organizace*. Praha: Grada, 2004, 225 s. Psyché. ISBN 80-247-0577-X, str. 163.

Poznatky z psychologie jsou nepostradatelnou součástí pracovní činnosti manažera. Tyto faktory také zdůraznil ve své knize E. Schein. Hlavní požadavek personálního řízení viděl v úpravě sociální vztahů uvnitř organizace, hlavně v upevnění vnitřní soudržnosti pracovní skupiny a ucelení pracovní skupiny s důrazem na požadavky organizace.³¹ Etika a odpovědnost organizace jsou neoddelitelně spojeny s pracovním klimatem celé organizaci. Manažer v neposlední řadě pracuje s etikou uvnitř organizace. Etika má zlaté pravidlo, které se v dějinách etiky vyskytuje a představuje prostředek pro ověření správnosti jednání a to zní: „*Vše, co chceš, aby jiní dělali tobě, dělej ty jim*“. Toto pravidlo může v praxi reagovat i na běžné mezilidské vztahy a umožňuje rozhodovat o jednoduchých situacích.³² Vedení lidí je velmi důležité, je třeba si uvědomit, jaký vliv má jedinec na skupinu. Jak je uvedeno v další kapitole.

4.3. Leadership

Leadership je téma, které vždy budilo velký zájem už od dob, kdy se lidé sdružovali do skupin, aby splnili své cíle. Vědci tento pojem začali studovat až na počátku 20. století.³³

Slovo leadership nemá v českém jazyce jasný překlad ani interpretaci. Hodí se pojem vůdcovství nebo opisný tvar tvůrčí vedení, charismatické vedení.³⁴ Z výše uvedených důvodů bude v práci uváděn pojem leadership.

V současné literatuře se diferencují dva pojmy manažer a lídr. Oba pojmy jsou rozdílné a mohou se doplňovat nebo i překrývat. Manažer je na své místo dosazen a jeho možnosti ovlivňovat jsou založeny na formální autoritě a pravomoci na jeho pozici. Lídr může být do své pozice také dosazen, nebo se v kolektivu může objevit člověk s přirozenou

³¹ NAKONEČNÝ, Milan. *Sociální psychologie organizace*. Praha: Grada, 2004, 225 s. Psyché. ISBN 80-247-0577-X, str. 163.

³² PUTNOVÁ, Anna a Pavel SEKNIČKA. *Etické řízení ve firmě: nástroje a metody: etický a sociální audit*. Praha: Grada, 2007, 166 s. ISBN 978-80-247-1621-3, str. 51.

³³ ROBBINS, Stephen P. a Mary K. COULTER. *Management*. Praha: Grada, 2004, 600 s. Profesionál. ISBN 80-247-0495-1, str. 418.

³⁴ VODÁČEK, Leo a Olga VODÁČKOVÁ. *Moderní management v teorii a praxi*. 2., rozš. vyd. Praha: Management Press, 2009, 324 s. ISBN 978-80-7261-197-3, str. 247.

autoritou, ke kterému ostatní lidé vzhlíží. Největší rozdíl spočívá v tom, že lídři jsou schopni nad rámec činností daných formálních pravomocí ovlivňovat ostatní.³⁵

Jisté osobností rysy člověka předurčují k tomu, aby se stal lídrem. Je to šest klíčových vlastností, kterými jsou:

- Inteligence – pomáhá lídrovi zorientovat se ve složitých situacích. Lídr má schopnost získávat a správně vyhodnocovat relevantní informace. Lídr se učí ze svých zkušeností přizpůsobit se novým okolnostem.
- Sebedůvěra – je pominutelným rysem lídra. Má-li být lídr úspěšný, musí věřit sám v sebe a také věřit, že daného cíle dosáhne.
- Charisma – tento povahový rys je spjat spíše s intuitivním vnímáním než s racionálním vysvětlením. Charisma pochází z řečtiny a dalo by se přeložit jako „dar“ jiným slovy schopnost, která byla dána se „shora“. Lídr je obdařen vlastnostmi, které u jeho následovníků vzbuzují úctu.
- Odhodlanost je dalším důležitým osobním rysem. Lídr by měl překonávat překážky. To je spojeno s iniciativou, vytrvalostí, energičností a dominancí. Lídr se bez těchto vlastností při plnění náročných úkolů neobejde.
- Společenskost je důležitý rys lídra. Mezi lídrem a následovníky musí existovat pouto, kvalita pouta určuje míru vlivu, kterou má lídr na skupinu. Pro lídra je důležité si vytvořit přátelské vztahy s následovníky. Úspěšný lídr musí mít rád své následovníky a ty mají rádi jeho.
- Integrita je důležitá proto, že lídr si za svým jednáním stojí a přebírá za něj plnou odpovědnost. Integrita je konzistentnost mezi tím, co si člověk myslí a co dělá.

Všechny tyto rysy samo o sobě nestačí k tomu, aby měl lídr vůči svým následovníkům dostatečný vliv. Výrazný vliv má také složení skupiny, kterou lídr vede. A kdo je ve skupině také jako lídr vnímán. ³⁶Další činitel, jenž se podílí na klimatu v organizaci, je odměňování pracovníků.

³⁵ ROBBINS, Stephen P. a Mary K. COULTER. *Management*. Praha: Grada, 2004, 600 s. Profesionál. ISBN 80-247-0495-1, str.418.

³⁶ BLAŽEK, Ladislav. *Management: organizování, rozhodování, ovlivňování*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 2014, 211 s. Expert. ISBN 978-80-247-4429-2, str. 174.

5. Odměňování pracovníků

Jednou z nejstarších a nejdůležitějších personálních činností je odměňování pracovníků. Tato činnost přitahuje mimořádnou pozornost. Pro *bezproblémové* klima v organizaci je nezbytné spravedlivé odměňování pracovníků. Odměňování nemusí být jenom formou peněžní odměny, má mnohem více variant. Do odměňování se zařazuje například povýšení, formální uznání a benefity, které firma svým zaměstnancům nabízí. Odměny mohou zahrnovat i jisté výhody, mezi které patří zařízení kanceláře, pozice v budově nebo parkovací místo. Uvedené možnosti potom tvoří celkovou odměnu zaměstnance.³⁷

Všeobecné přesvědčení ohledně odměňování je, že odměna by měla být závislá na pracovním nasazení. Odměny jsou však často vázány spíše na loajálnost k organizaci. Ve veřejné sféře je běžné, že pracovník s delší praxí má vyšší platové ohodnocení. Výkon totiž bývá u pracovního místa často špatně měřitelný. V některých povoláních nelze měřit všechny složky výkonu. Měření pracovního výkonu je dosti náročná záležitost, která vyžaduje soustavu kontrolních výkonů.³⁸

Mzdu v organizaci ovlivňuje mnoho faktorů a jsou rozděleny do pěti bodů:

- Jaké je postavení pracovního místa v hierarchii organizace.
- Úroveň plnění pracovních povinností a pracovní nasazení pracovníka.
- Faktory, které mohou mít vliv na zdraví pracovníka. Tyto faktory zahrnují bezpečnost nebo pracovní pohodu, nadměrný stres nebo zvýšené úsilí.
- Náklady na pracovní místo ovlivňuje také nedostatek nebo přebytek pracovních zdrojů, tedy aktuální situace na trhu práce.
- Důležitým faktorem při odměňování pracovníků jsou také platné předpisy a výsledky kolektivního vyjednávání a hlavně zákony. V některých pracovních oblastech jsou mzdy určeny zvláštním právním předpisem nebo jsou výsledkem vyjednávání odborové organizace.³⁹

³⁷KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2015, 399 s. ISBN 978-80-7261-288-8, s.284.

³⁸KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2015, 399 s. ISBN 978-80-7261-288-8, s.288.

³⁹KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2015, 399 s. ISBN 978-80-7261-288-8, s.290.

5.1. Mzdové formy

Mzda má za úkol ocenit výkony pracovníka, v širším slova smyslu, lze sem i zahrnout jeho chování na pracovišti. Mzda může mít v některých případech nedostatečný pobídkový účinek. To platí obzvláště u časové mzdy. Dobrý výkon u časové mzdy může být odměněn například zvýhodněním v rámci tarifu nebo povýšením do pracovního vyššího stupně.⁴⁰

Naopak pobídkové formy mzdy se pokoušejí posílit vazbu odměny na pracovní výkon a motivovat tím zaměstnance. Vzhledem ke konkurenci na trhu a garantované minimální mzdě obsahuje většina pobídkových systémů odměňování garantovanou částku.⁴¹

Úkolem finanční odměny je mzdově ocenit práci pracovníka. Mzda by měla být taková, aby posílila vazbu pracovníka k organizaci a motivovala ho k vyšším pracovním výkonům. Finanční pobídka se pokouší posílit vazbu odměny na výkon a motivovat tím pracovníka. Má-li být systém odměňování účinný, musí splňovat dva základní požadavky. Pracovníci musí mít pocit, že jejich mzdy jsou přesně a spravedlivě hodnoceny. Zaměstnanci musí být přesvědčeni o tom, že existuje vztah mezi tím, co vytvoří a následnou hodnotou. Oba tyto požadavky nastolují potřebu kvalitní komunikace v organizaci.⁴²

5.2. Zaměstnanecké výhody

*Zaměstnanecké výhody jsou složkou odměny poskytované navíc k různým formám peněžní odměny. Mohou zahrnovat i položky, které nejsou přímo odměnou, jako je například každoroční dovolená na zotavenou.*⁴³

Další možností, jak motivovat zaměstnance k lepšímu vztahu k organizaci a zároveň posilovat vztahy na pracovišti, jsou zaměstnanecké výhody. Tyto požitky jsou formou odměn za práci pro organizaci. Nejsou vázány na pracovní výkon. Vedoucí pracovníci považují plat za jeden z nejsilnějších stimulů zaměstnance. Plat je nejdůležitější faktorem u zaměstnanců nejnižší platové třídy, také u zaměstnanců na začátku pracovní, rodinné a rodičovské kariéry. Důraz, který je kladen na plat, často mívá na firmu ničivý účinek.

⁴⁰KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2015, 399 s. ISBN 978-80-7261-288-8, s.307.

⁴¹KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2015, 399 s. ISBN 978-80-7261-288-8, s.308.

⁴²KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2015, 399 s. ISBN 978-80-7261-288-8, s.308

⁴³ARMSTRONG, Michael. *Personální management*. Praha: Grada, 1999, 963 s. ISBN 80-7169-614-5, str. 683.

Pokud však platový systém funguje spravedlivě, může mít na zaměstnance velice pozitivní vliv.⁴⁴

Firmy jsou součástí společnosti a mají v ní i určitou roli. Poskytují služby nebo vyrábějí zboží. V současné době je hlavním cílem dosahování tržních výkonů, které se promítají v dosažení zisku. Ale shromažďování zisků není prioritní smyslem podnikání. Cílem jsou dobré výsledky hospodaření, dobrá image firmy a také dobývání trhu. Firmy, jejichž vedení nemá vizi, upřednostňují krátkodobý horizont ziskovosti před dlouhodobými úspěchy. Personální politika je nezbytnou součástí firemních cílů, od nich je také odvozena. Úspěch firem je vždy propojen s kvalitní prací všech. Silným motivačním prvkem pro všechny zainteresované je odměňování. Odměň za práci je více a každá má své konkrétní poslání. Jednou ze zaměstnaneckých výhod může být sociální péče o zaměstnance.⁴⁵

5.3. Sociální péče o zaměstnance

Personální politika by měla být spojena se systémem sociální péče o zaměstnance tak, aby byla založena na sociálním dialogu. K formujícím atributům image podniku patří sociální politika. Péče o zaměstnance je tedy investice do image podniku. Péče o zaměstnance nejde peněžně vyjádřit, ale představuje pro firmu konkurenční výhodu synergického efektu, bude mít úsporu nákladů, nábor zaměstnanců bude jednodušší a také se zmenší fluktuace ve firmě.⁴⁶

5.4. Penzijní systémy

Další zaměstnaneckou výhodou jsou penzijní systémy. Na západ od našich hranic využívají zaměstnavatelé, penzijní systém, podle něhož zaměstnavatelé poskytují penze zaměstnancům, i když jsou v důchodu. Tyto peněžní prostředky slouží i jako příjmy pro rodiny zaměstnanců, kteří zemřeli a zanechali nezaopatřené členy rodiny. Penzijní fond je tvořen příspěvky zaměstnanců, za pomoci poradců jsou tyto prostředky investovány. Výnos z prostředků slouží jako systém penzijního pojištění. Tento systém je nejběžnější v USA a Velké Británii. V České republice je typický systém, kdy zaměstnavatel poskytuje

⁴⁴JANOUSHKOVÁ, Jana a Helena KOLIBOVÁ. *Zaměstnanecké výhody a daně*. Praha: Grada, 2005, 113 s. Účetnictví a daně. ISBN 80-247-1364-0, str 12.

⁴⁵JANOUSHKOVÁ, Jana a Helena KOLIBOVÁ. *Zaměstnanecké výhody a daně*. Praha: Grada, 2005, 113 s. Účetnictví a daně. ISBN 80-247-1364-0, str 7,8.

⁴⁶JANOUSHKOVÁ, Jana a Helena KOLIBOVÁ. *Zaměstnanecké výhody a daně*. Praha: Grada, 2005, 113 s. Účetnictví a daně. ISBN 80-247-1364-0, str 23,24.

bonus k platu v podobě penzijního připojištění. Část platí zaměstnanec a část odvádí zaměstnavatel.⁴⁷

Příplatky zaměstnancům

Důležitou zaměstnaneckou výhodou jsou příplatky. Lokální příplatky mohou být vyplácené zaměstnancům pracujícím v hlavním nebo ve velkých městech. Tam vyrovnávají rozdíly v nákladech na bydlení a cestování. V některých profesích jsou zahrnuty do sazeb místního trhu práce už v základním platu.⁴⁸

6. Nábor pracovníků

Při výběru nových zaměstnanců je nejdůležitější rozpoznat dva faktory. Prvním z nich je, jestli bude pracovník nejlépe vyhovovat požadavkům pracovního místa a zda bude pomáhat vytvořit zdravé pracovní klima v organizaci. Jediný pracovník, který bude narušovat dobré klima v organizaci, může nabourat mnohaletou snahu o budování klimatu. Nový pracovník musí také přijmout hodnoty organizace, napomáhat vytváření žádoucí pracovní skupiny i organizační kultury. Při výběru uchazeče, jsou důležité nejen jeho odborné a pracovní zkušenosti, ale také jeho potenciál a flexibilita. Kvalita procesu výběru nových zaměstnanců má důležitou roli pro budoucnost podniku. Výběr zaměstnanců není jen jednostranná záležitost. I uchazeč si vybírá organizaci, kde bude pracovat. Po nepříjemném setkání se může stát, že nakonec usoudí, že zde pracovat nechce. Tuto skutečnost by měl mít každý personalista na mysli při kontaktu s potencionálními zaměstnanci.⁴⁹

Smyslem výběru je samozřejmě vybrat toho nejvhodnějšího kandidáta na danou pozici. Při výběru by se měly zohlednit požadavky na pozici a porovnat je s osobními charakteristikami deklarovanými uchazečem o zaměstnání. Požadavky na zaměstnance jsou velice těžko měřitelné. Zaměstnance je proto vhodné rozdělit do několika kategorií.⁵⁰

Při získávání relevantních informací mohou pomoci tři základní otázky.

⁴⁷ ARMSTRONG, Michael. *Personální management*. Praha: Grada, 1999, 963 s. ISBN 80-7169-614-5, str. 687

⁴⁸ ARMSTRONG, Michael. *Personální management*. Praha: Grada, 1999, 963 s. ISBN 80-7169-614-5, str. 637

⁴⁹ - KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2015, 399 s. ISBN 978-80-7261-288-8, str. 166.

⁵⁰KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2015, 399 s. ISBN 978-80-7261-288-8, str. 167.

- *Může tuto práci uchazeč vykonávat? (Má na ni dostatečné vzdělání, praxi a zkušenosti?)*
- *Chce uchazeč vykonávat příslušnou práci? (Má k této práci pozitivní vztah?)*
- *Zapadne do pracovního klimatu organizace? (Může pracovník přijmout hodnoty pracovní skupiny a organizace?)⁵¹*

Základním předpokladem přijetí zaměstnance na pracovní pozici je, aby alespoň dvě první otázky byly zodpovězeny kladně. Pokud tomu tak není, je uchazeč nepřijatelný.

Proces získávání nových zaměstnanců se dá rozdělit na dvě základní fáze: předběžnou a vyhodnocovací. V předběžné fázi potřebujeme obsadit nějaké volné pracovní místo. Nejprve si toto pracovní místo definujeme. Důležitý je detailní popis pracovního místa. Rozhodneme se, jaké dovednosti znalosti a kvalifikace jsou nutné na příslušné pracovní místo. Tyto požadavky konkrétně specifikujeme. Požadavky jsou pak často součástí pracovní nabídky a jsou měřítkem při výběru pracovníků.⁵²

Ve vyhodnocovací fázi shromáždíme dostačující počet vhodných uchazečů o pracovní místo. Vyhodnocovací fáze má několik postupů. Většinou lze použít více kroků nebo se doporučuje postupy kombinovat:

- *Zkoumání dokumentů předložených uchazečem*
- *Předběžný pohovor*
- *Testování uchazečů*
- *Výběrový pohovor*
- *Zkoumání referencí*
- *Lékařské vyšetření*
- *Rozhodnutí o výběru uchazečů*
- *Informování uchazečů o rozhodnutí⁵³*

Každé pracovní místo má svá specifika a jsou proto nutné jiné kroky, zaleží také na zvyklostech, které v organizaci panují. Ve výběru nových zaměstnanců hrají také důležitou roli vedoucí pracovníci. Ti by měli také definovat pracovní místo a podílet se na výběru

⁵¹KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2015, 399 s. ISBN 978-80-7261-288-8, str. 169.

⁵²KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2015, 399 s. ISBN 978-80-7261-288-8, str. 173.

⁵³KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2015, 399 s. ISBN 978-80-7261-288-8, str. 175.

nových uchazečů. Vedoucí pracovníci by také měli kalkulovat s tím, jak nový zaměstnanec zapadne do kolektivu, aby výrazně nenarušil klima na pracovišti a tím mezilidské vztahy.

7. Mezilidské vztahy na pracovišti

Po celou dobu historie lidstva existuje síť vztahů mezi lidmi. Aristoteles dospěl k závěru, že člověk je „zoon politikon“ tedy člověk společenský. Bez mezilidských vazeb by lidské společenství nemohlo vůbec existovat. Úspěšná lidská společenství se vždy vyznačovala silnými vztahy mezi jejími členy. U mezilidských vztahů na pracovišti je důležité si uvědomit, že nemají jenom psychosociální stránku. Pokud život rozdělíme do třetin, tak třetinu života prospíme, třetinu věnujeme práci a třetinu svým zálibám. Práce by tedy měla být jedním ze smyslů lidského života. Práce může mít pro jedince význam z mnoha důvodů. Umožňuje mu získávat materiální statky pro jiné práce, může přinášet uznání či naplnění sociální potřeb být mezi lidmi. Pracovní prostředí může mít velký vliv na spokojenost v pracovním procesu.⁵⁴ V pracovní kolektivu člověk jako jedinec zaujímá určitou pracovní pozici. Výkon je spojen s určitou sociální a osobní aktivitou, jedinec totiž téměř nikdy na pracovišti není osamocen. A potřebuje s ostatními členy skupiny komunikovat.⁵⁵

7.1. Komunikace

Nezbytným základem všech sociální interakcí je komunikace jako taková. „Není možné nekomunikovat“ to je jedno ze základních pravidel sociální komunikace. Když se snažíte záměrně nekomunikovat, straníte se, i tímto postojem svému okolí něco sdělujete. Výměna informací probíhá mezi jednotkami v interakci. Může probíhat verbálně nebo neverbálně. Bez verbální formy komunikace by nebyla možná žádná složitější spolupráce i aktivita. Je neoddelitelnou složkou každodenního života. Do neverbální komunikace patří mimoslovní sdělení, která předáváme protistraně vědomě nebo nevědomě. V lidském projevu můžeme předat až 65 % informací neverbálně. Základními projevy neverbální

⁵⁴BEDNÁŘ, Vojtěch. *Sociální vztahy v organizaci a jejich management*. Praha: Grada, 2013, 224 s. Psyché. ISBN 978-80-247-4211-3, str. 164.

⁵⁵ŠMÍD, Luděk. *Mezilidské vztahy v životě a na pracovišti*. Praha: Ústřední kulturní dům železničářů, 1985, 105 s., str.55.

komunikace mohou být gestikulace, mimika, fyzická vzdálenost osob, či jejich postavení (proxemika).⁵⁶

7.2. Komunikace na pracovišti

Pro rozvoj lidské společnosti je komunikace naprosto nezbytným a přirozeným prostředkem. Komunikace je také nástroj umožňující vznik formování a fungování mezilidských vztahů. Význam slova komunikace by se dal chápat jako spolupodílet se s někým na něčem. Aspektem, který výrazně ovlivňuje přenos informací, je využití jazyka pochopitelného pro odesílatele informace i pro příjemce zprávy. Komunikace musí mít denotativní a konotativní význam. Denotativní znamená objektivní z hlediska obsahové stránky pojmu a konotativní je objektivní z hlediska vztahu k pojmu.⁵⁷

Komunikace je nástroj, jímž manažeři ovlivňují pracovní postoje a aktivitu zaměstnanců. Způsob komunikace ovlivňuje jak klima na pracovišti, tak může měnit chování druhých. Tímto způsobem lze vytvářet vztahy na pracovišti. Komunikace do značné míry ovlivňuje postoje zaměstnanců i zaměstnavatelů. Interní komunikace je souhrn mnoha činností zasahující téměř všechny okruhy ve firmě.⁵⁸

Základní formy sociální komunikace jsou komunikace verbální a komunikace neverbální a také méně běžně uváděná komunikace činy. Komunikací činy se rozumí takové chování a jednání, které je v souladu s dohodou. Případně jednání, které může být vzorem pro ostatní. Ale může mít také negativní konotaci. Příkladem takové negativní formy komunikace činy vystihuje rčení: Káže vodu, pije víno.⁵⁹

Neverbální komunikace je vývojově starší a v dnešní době je chápána jako doplněk nebo náhrada k vyjádření emocí, citů a pocitů. Neverbální komunikace má funkci potvrzující nebo zdůrazňuje a upřesňuje informace předané slovy.⁶⁰ Obvyklé formy neverbální

⁵⁶BEDNÁŘ, Vojtěch. *Sociální vztahy v organizaci a jejich management*. Praha: Grada, 2013, 224 s. Psyché. ISBN 978-80-247-4211-3, str. 164.

⁵⁷ - VÁVROVÁ, Petra. *Vybrané aspekty interní komunikace v praxi personálního managementu: studijní text pro kombinované studium*. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2013, 54 s. Studijní opory. ISBN 978-80-244-3628-9, str. 8-9.

⁵⁸VÁVROVÁ, Petra. *Vybrané aspekty interní komunikace v praxi personálního managementu: studijní text pro kombinované studium*. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2013, 54 s. Studijní opory. ISBN 978-80-244-3628-9, str. 10.

⁵⁹TURECKIOVÁ, Michaela. *Klíč k účinnému vedení lidí: odemkněte potenciál svých spolupracovníků*. Praha: Grada, 2007, 122 s. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-0882-9, str.71.

⁶⁰TURECKIOVÁ, Michaela. *Klíč k účinnému vedení lidí: odemkněte potenciál svých spolupracovníků*. Praha: Grada, 2007, 122 s. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-0882-9, str.71.

komunikace může být zrakový kontakt očima, mimika obličeje, gesta, přiblížení nebo oddálení od osoby, s níž jste v sociálním kontaktu, či postoj, zaujatý při komunikaci. Do neverbální komunikace někteří autoři zahrnují i vnější úpravu osoby například make-up nebo úprava vlasů. V některých publikacích se za neverbální komunikaci považuje i úprava domu, výběr automobilu a další. V přímé komunikaci neverbální gesta sdělují nesouhlas, nepřátelství nebo nenávisť, například výhrůžnými gesty nebo fyzickými útoky. Ale také mohou mít charakter náklonnosti, například stisk ruky, objetí a polibky.⁶¹

Úroveň řízení je přímo úměrná kvalitě komunikace v organizaci. Existují případy, kdy firmy nedokázaly získat informace o trhu a potřebách zákazníků, a proto zbankrotovaly. Chyby v komunikaci mohou ve firmě způsobit mnoho nedostatků, jak mezi nadřízenými a podřízenými, tak také v oblasti komunikace s okolím. Optimálním stavem v komunikaci je dosažení bezchybného přenosu informací od autora na místo určení a správné pochopení. Informace nebo její část se mohou ztrácet v důsledku toho, že přechází přes několik článků. Mnoho informačních článků v řetězu přenosu informací může způsobit také informační šum. Tyto překážky v komunikaci brání efektivnosti komunikace a mohou zkreslit nebo potlačit význam přenášených sdělení. Šumy v organizaci mohou vznikat bezděčně, ale také záměrnou záměnou údajů ve snaze získat určitá privilegia. Dochází k vylepšování zpráv. Zaměstnanci mohou chtít pro sebe získat výhody. Šumy také často mohou být důsledkem sporů mezi odděleními nebo kolegy.⁶²

7.3. Konflikt v pracovní skupině

Konflikt je taková situace, kdy dochází ke střetu protichůdných sil, jednoho nebo více sociálních subjektů. Konflikt je běžnou součástí života jedince, život bez sporů prakticky neexistuje. Konflikt sám o sobě není patologickým jevem, významný je počet konfliktů a jejich hloubka. Dlouhodobé nebo nevyřešené pře na pracovišti vždy narušují morálku a vyvolávají pokles pracovního výkonu, protože narušují soustředění a odvádí pozornost jinam. Vedoucí pracovníci by se měli vždy snažit konfliktům předcházet. Zabránit jim úplně není možné.⁶³

⁶¹KŘIVOHLAVÝ, Jaro. Komunikace neverbální. *Sociologická encyklopedie* [online]. [cit. 2018-11-07]. Dostupné z: https://encyklopedie.soc.cas.cz/w/Komunikace_neverb%C3%A1ln%C3%AD

⁶² - BĚLOHLÁVEK, František, Pavol KOŠŤAN a Oldřich ŠULEŘ. *Management*. Brno: ComputerPress, c2006, viii, 724 s. Business books. ISBN 80-251-0396-X, str.519.

⁶³NOVÝ, Ivan. *Sociologie pro ekonomy*. Praha: Grada Publishing, 1997, 164 s. ISBN 80-7169-433-9, str. 108

Konflikty můžeme dělit na intrapersonální (vnitřní osobní) a interpersonální (mezi dvěma a více osobami nebo skupinami osob). Při interpersonálním konfliktu může vzniknout takové napětí, které vyústí v konflikt intrapersonální. Interpersonální konflikty v sociální skupině mohou mít nekonečně mnoho příčin – sociální nespravedlnost, protichůdné konkurenční zájmy odlišné životní postoje a cíle. Konflikty mají různorodou modifikaci a velký rozsah.⁶⁴ A jejich řešení občas nebývá jednoduché.

První krokem pro vyřešení konfliktu je jeho identifikace a jeho definice. Další krok spočívá v hledání alternativ řešení problému. Čím více máme variant řešení, tím dříve může dojít k dosažení konečného rozhodnutí. Manažer v této fázi porovnává jednotlivé navržené alternativy a hodnotí je. Vybere tu, která má nejpříjemnější výsledky a bude eliminovat nepříznivé důsledky volby. Je vhodné si vytvořit kritéria důležitosti a řídit se jimi při výběru varianty. Úspěšný rozhodovací proces končí řešením problému. Kromě odstranění konfliktu je velmi důležité označení a odstranění i příčiny konfliktu, aby v budoucnu na pracovišti k dalším konfliktům nedocházelo. Manažer při implementaci problému musí dohlédnout, aby rozhodnutí nebyla provedena ledabyle. Implementace řešení může být často důležitější než zvolené alternativy řešení.⁶⁵ Může nastat i situace, že se rozepře a hádky mezi zaměstnanci k manažerovi nedostanou.

Někteří lidé mají tendenci být konfliktogenní. Takový jedinec může trpět poruchou chování nebo osobnosti. Tito lidé jsou citově akcentovaní, chtějí své zážitky a postoje vnívat v okolí, mají sklon k dramatizování událostí a velmi rychle vzplanou nákloností. Pro manažery bývá usměrňování těchto osob velmi náročné, protože tito jedinci vyvolávají ve skupině časté neshody i iracionálního druhu a skupina se s nimi často špatně vyrovnává. Tyto osoby se překvapivě dokážou podřídit i velice nepříjemným opatřením. Zaměstnanci se ve firmě často vyskytují mezi jednotlivými krajnostmi.⁶⁶

7.4. Firemní kultura

⁶⁴NOVÝ, Ivan. *Sociologie pro ekonomy*. Praha: Grada Publishing, 1997, 164 s. ISBN 80-7169-433-9, str. 109-110.

⁶⁵LUŽNÝ, Dušan. *Sociální konflikty: sociologická a andragogická perspektiva*. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2013, 154 s. Monografie. ISBN 978-80-244-3432-2, str. 90-91.

⁶⁶NOVÝ, Ivan. *Sociologie pro ekonomy*. Praha: Grada Publishing, 1997, 164 s. ISBN 80-7169-433-9, str. 111.

Podniková nebo též organizační kultura je soustava postojů, hodnot a artefaktů, které sdílí management a zaměstnanci. Podniková kultura formuje jednání lidí a způsoby vykování práce. Normy, které se lidé ve firmě obvykle předávají ústně či způsoby chování. Management organizace má za cíl vytvářet vhodnou firemní kulturu.⁶⁷ Firemní klima je úzce spojeno se vztahy, které výrazně ovlivňuje i klima v organizaci. Firemní kultura se skládá z mnoha složitých prvků, které dávají nakonec vzniknout jedinečnému prostředí organizace. Firemní kultura a sociální vztahy jsou neoddělitelný konstrukt. Firemní kultura může být snahou o řízení vztahů na pracovišti, a je to proces, který firemní kulturu bezprostředně ovlivňuje.⁶⁸

Mezi nejvýznamnější kritéria, která ovlivňují firemní kulturu, patří efektivita přenosu informací uvnitř firmy a s ní spojená ochota poslouchat příkazy managementu. Schopnost vyrovnávat se s krizemi a nepředvídatelnými okolnostmi a flexibilita celého týmu. Mají-li být tyto parametry v nadstandardní míře, bude ideální kultura zajišťovat důvěru zaměstnanců v management a opačně. Celá firma musí postupovat tak, aby všichni zaměstnanci i management, jednali ve prospěch firmy. Prostor ve firmě musí být transparentní. Zaměstnanci se musí chovat tak, aby jejich jednání bylo předvídatelné a nebylo chaotické, pro obchodní partnery se jeví racionální. V pracovním kolektivu musí vládnout prostředí, které je nakloněné inovacím a iniciativě, která vychází od zaměstnanců. Pokud umožníme podřízeným realizovat se, bude to mít pozitivní vliv na jejich pracovní nasazení a dává jim to pocit bezpečí a spolehlivého prostředí.⁶⁹

Firemní kultura také nesmí být postavena na eliminačních závodech, kdy zaměstnanci mezi sebou bojují o rozpočet pro své oddělení. Organizace musí být postavena na prostředí, které podporuje pozitivní vztah a pracovní výkon. Firemní kultura nesmí být budována na strachu zaměstnanců z managementu. Efekt na kulturu organizace by mohl být devastující. Firemní kultura je tvořena sociálními vztahy mezi jednotlivými zaměstnanci, pokud vyměníte zaměstnance, vztahy se tvoří znovu. Firemní kultura je ve vztazích jako funkční statický prvek.⁷⁰ Ve firemní kultuře by měl existovat i prvek motivace zaměstnanců.

⁶⁷ DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Slovník pojmů k řízení lidských zdrojů*. Praha: C.H. Beck, 2004, xxx, 157 s. Beckovy odborné slovníky. ISBN 80-7179-468-6, str. 79.

⁶⁸ BEDNÁŘ, Vojtěch. *Sociální vztahy v organizaci a jejich management*. Praha: Grada, 2013, 224 s. Psyché. ISBN 978-80-247-4211-3, str. 38.

⁶⁹ BEDNÁŘ, Vojtěch. *Sociální vztahy v organizaci a jejich management*. Praha: Grada, 2013, 224 s. Psyché. ISBN 978-80-247-4211-3, str. 3.

⁷⁰ BEDNÁŘ, Vojtěch. *Sociální vztahy v organizaci a jejich management*. Praha: Grada, 2013, 224 s. Psyché. ISBN 978-80-247-4211-3, str. 38.

8. Motivace

Motivace je intrapsychický proces, jež vychází z vnitřní potřeby a má dosáhnout žádoucí vnitřní stav. Může být iniciován endogenně, to jest vnitřní pohnutkou nebo exogenně vnější pobídkou. Mezi nejúčinnější patří finanční pobídka. Aby byla možná interakce mezi vnitřními a vnějšími činiteli, je důležitá motivace. Vnitřní příčinnou všeho jednání tvoří motiv. Jedinec jedná určitým způsobem, protože chce něčeho dosáhnout. To má svou psychologickou podstatu, a tou je vznik a uspokojování potřeb. Cílem lidského jednání je dosáhnoutí vnitřního stavu, který se obecně nazývá uspokojení. Lidé mají dva hlavní druhy potřeb fyziologické a sociální.⁷¹

Motivace může mít sílu, která nás vede k určitému jednání. Lze ji rozdělit do pěti základní zdrojů:

- **Návyky** – V činnosti člověka se nachází mnoho úkonů, které člověk provádí opakovaně. Tento způsob jednání v konkrétní situaci se postupným opakováním stává automatický.
- **Potřeby** – Jsou obecně považovány za jeden ze základních motivačních zdrojů. Je to nedostatek touhy, který je odstranitelný dosažením určitého cíle.⁷²
- **Hodnoty** – Všichni lidé si během života vytvoří systém hodnot, ten potom utváří jejich chování a jednání. Tímto způsobem se vymezují činnosti člověka. Jedná se o soubor hodnot, které zajišťují konstantní jednání člověka.
- **Zájmy** – Každý člověk je zaměřený na určitou oblast jevů nebo předmětů. Zájmy jsou chápány jako uspokojování potřeb během určité zájmové činnosti.
- **Ideály** – Jsou to určité myšlenkové nebo názorové představy. Jedinec je považuje za cíl svého jednání. Stojí u samotných počátků motivace.

8.1. Třídění potřeb

Mezi základní modely motivace patří ta pracovní. Autorem této myšlenky je americký psycholog Abraham Maslow. Autor vychází z přesvědčení, že potřeby mají

⁷¹NAKONEČNÝ, Milan. *Motivace chování*. V Praze: Triton, 2014, 599 s. ISBN 978-80-7387-830-6, str. 15.

⁷²BEDRNOVÁ, Eva a Ivan NOVÝ. *Psychologie a sociologie řízení*. 2. rozš. vyd. Praha: Management Press, 2002, 586 s. ISBN 80-7261-064-3. str.365-370

hierarchickou povahu, mají tendenci být uspokojovány postupně. Potřeby vyšší jsou uspokojovány až po těch nižších. Rozdělení do tzv. Maslowovy „pyramidy potřeb“: ⁷³

- **Potřeby fyziologické** – Potřeby nutné pro přežití jedince. V pracovním procesu je uspokojuje především mzda za práci.
- **Potřeba jistoty** – Potřeby bezpečí a zdraví jsou uspokojovány především pracovními podmínkami a prostředím na pracovišti.
- **Potřeby sociální** – Mezi sociální potřeby se řadí sounáležitost, přátelství, společenské přijetí. K jejich uspokojování slouží příjemná atmosféra na pracovišti i pracovní a sociální kontakty.
- **Potřeby uznání** – K těmto potřebám patří ocenění, sebeúcta, prestiž, úspěch a respekt. Daly by se také označit jako potřeby vlastního ega. Pokud jsou tyto uspokojeny, zvedá se vlastní sebevědomí a sebehodnocení.
- **Potřeby seberealizace** – Tato potřeba spadá do potřeby rozvíjet se, sbírat nové zkušenosti, uplatnit své zkušenosti a řešit problémy.⁷⁴

Podle Maslowa ovlivňuje motivace především potřeby neuspokojené. Pokud je nějaká motivace uspokojená, pak přestává jedince motivovat. Tato premisa však platí pouze v případě nižších potřeb. U potřeb vyšších jako je seberealizace nebo potřeba uznání, nejde nikdy zcela úplně uspokojit, naopak nabývá na síle. Jak zjistil Maslow, dřívější uspokojování potřeb nemusí platit u každého. Každý pracovník má jiný systém hodnot. Uspokojování vyšších potřeb může předcházet uspokojení potřeb nižších. U některých pracovníků nemusí vést pozornost k potřebám vyšším, stačí uspokojování potřeb nižších.⁷⁵

⁷³URBAN, Jan. *Motivace a odměňování pracovníků: co musíte vědět, abyste ze svých spolupracovníků dostali to nejlepší.* Praha: Grada, 2017, 157 s. Manažer. ISBN 978-80-271-0227-3, str. 13.

⁷⁴URBAN, Jan. *Motivace a odměňování pracovníků: co musíte vědět, abyste ze svých spolupracovníků dostali to nejlepší.* Praha: Grada, 2017, 157 s. Manažer. ISBN 978-80-271-0227-3, str.13.

⁷⁵URBAN, Jan. *Motivace a odměňování pracovníků: co musíte vědět, abyste ze svých spolupracovníků dostali to nejlepší.* Praha: Grada, 2017, 157 s. Manažer. ISBN 978-80-271-0227-3, str.13.

8.2. Vnitřní a vnější faktory motivace

Tento systém se na rozdíl od Maslowovy teorie zaměřuje na povahu potřeb. Vnitřní faktory motivace jsou ty, které souvisí s prací a také ty, co se při výkonu práce uspokojují. Naopak vnější jsou ty, které se za provedení práce získávají.⁷⁶

Vnitřní motivace

Faktory vnitřní motivace jsou v přímé návaznosti na čtvrtý a pátý stupeň Maslowovy hierarchie. Mezi hlavní patří samostatnost v pracovní oblasti, nové schopnosti získané v pracovním procesu, viditelné výsledky práce, společenský smysl nebo význam. Každý zaměstnanec má samozřejmě jiný systém hodnot a nemusí na něho působit stejně. V lidské přirozenosti je samostatnost, protože vychází z lidské potřeby řídit svou činnost. Podporovat samostatnost v pracovním procesu neznamena dát zaměstnanci volbu rozhodnutí zcela podle vlastního přesvědčení. Zaměstnanec se bude rozhodovat o pravomocech týkající se vykonávané práce. To znamená samostatnost při volbě nebo načasování postupů. Postupné přidávání dalších kroků je samozřejmostí. Zaměstnanci se po jednotlivých úkonech poskytnou vždy zpětná vazba, na jejímž základě se dozví, zda postupoval správně. Pokud to není nezbytně nutné, zaměstnanci do jednotlivých kroků nezasahujeme.⁷⁷

Rozvíjení schopností patří také k účinným faktorům vnitřní motivace. Tato potřeba podporuje zdokonalování jedince. Schopnost působí především tehdy, když stupňuje možnosti, na kterých nám záleží. Tento proces zvyšuje naše sebevědomí. Další z motivačních faktorů vnitřní motivace mohou být i viditelné výsledky naší práce. Vidět konkrétní výsledky naší práce spolu s rostoucími schopnostmi, může pozitivně ovlivnit sebevědomí a sebedůvěru. Stejně tak jako širší společenský smysl a význam práce u některých zaměstnanců více než prospěšnost práce může motivovat firemní zisk.⁷⁸

⁷⁶URBAN, Jan. *Motivace a odměňování pracovníků: co musíte vědět, abyste ze svých spolupracovníků dostali to nejlepší*. Praha: Grada, 2017, 157 s. Manažer. ISBN 978-80-271-0227-3, str.14.

⁷⁷URBAN, Jan. *Motivace a odměňování pracovníků: co musíte vědět, abyste ze svých spolupracovníků dostali to nejlepší*. Praha: Grada, 2017, 157 s. Manažer. ISBN 978-80-271-0227-3, str.14-15.

⁷⁸URBAN, Jan. *Motivace a odměňování pracovníků: co musíte vědět, abyste ze svých spolupracovníků dostali to nejlepší*. Praha: Grada, 2017, 157 s. Manažer. ISBN 978-80-271-0227-3, str. 15.

8.3. Vnější faktory motivace

*Vnější motivace je vyvolávána vnějšími činiteli, podněty z okolí, a to za podmínky určitého vnitřního vyladění člověka.*⁷⁹ Zaměstnanci vykonávají-li práci správně a včas, získávají od své organizace finanční odměnu. Ta patří mezi primární faktory vnější motivace. Primárně jde o mzdu, prémie nebo další bonusy. K faktorům vnější motivace může patřit také naděje na povýšení ve služební hierarchii nebo také budoucí zvýšení platu. Vedoucí pracovník může také pracovat s faktory vnější motivace tím, že zaměstnanci udělí pochvalu nebo uznání, která je spojená s osobní či odbornou prestiží.⁸⁰

Motivační faktory nehmotného základu bývají zaměstnavateli podceňovány. Ať se jedná o uznání, pracovní postup nebo pochvalu. Pro mnoho pracovníků bývají tyto oblasti velice důležité, protože tyto potřeby penězi uspokojit nelze. Velký vliv na pracovní nasazení má tedy i osobnost nadřízeného, a to jak pro účely profesní, tak osobní. Vedoucí pracovník tak významně ovlivňuje klima na pracovišti. Vedoucí zaměstnanci pracují rozdílnými způsoby. Jejich působení ovlivňuje pracovní výkon zaměstnanců. Není možné stanovit, který styl vedení je lepší a který horší.⁸¹ Mezi vnější faktory motivace patří i firemní kultura.

9. Firemní kultura

Firemní kultura se skládá z mnoha hledisek, některé z nich jsou abstraktní a málo pochopitelné. Mohou to být třeba podnikové historky nebo ceremoniály atd. Jiné jsou instrumentální, mají jasný obsah a jsou pochopitelné.⁸²

Mezi tyto základní faktory implementace firemní kultury patří:

9.1. Informovanost

Firmy v moderní době hovoří o informační otevřenosti zpráv. Do těchto informací patří nejen informace o obsahu, míře, rozsahu, dostupnosti, ale i výsledcích hospodaření firmy, public relations a další informace. Organizace využívají pro přenos informací uvnitř

⁷⁹ *Psychologické aspekty motivace: Motivace* [online]. [cit. 2020-04-09]. Dostupné z: <https://publi.cz/books/171/04.html>

⁸⁰ URBAN, Jan. *Motivace a odměňování pracovníků: co musíte vědět, abyste ze svých spolupracovníků dostali to nejlepší*. Praha: Grada, 2017, 157 s. Manažer. ISBN 978-80-271-0227-3, str. 16.

⁸¹ ŠÍPOŠ, Ivan a Teodor KOLLÁRIK. *Sociální psychologie práce*. Bratislava: Práca, 1975, 153 s.

⁸² ŠIGUT, Zdeněk. *Firemní kultura a lidské zdroje*. Praha: ASPI, 2004, 87 s. Lidské zdroje. ISBN 80-7357-046-7, str. 24

firmy různé prostředky. Mohou to být porady, meetingy, podnikový časopis, prospekty, intranet a další. Ve většině firem je to kombinace těchto prostředků.⁸³

Informovanost nebo neinformovanost zaměstnanců se také ve velké míře podílí na klimatu v organizaci. Zaměstnanci, kteří jsou pravdivě informováni, mají větší důvěru v organizaci. Management musí v první řadě nastavit takovou komunikaci, které informuje zaměstnance o záležitostech, jež se jich přímo týkají a zajistí jim cesty, kterými se mohou vyslovit své názory. Pokud vedoucí pracovník otevřeně a pravidelně informuje své zaměstnance, je pro ně dobrým příkladem komunikace a je pravděpodobnější, že zaměstnanci s ním budou komunikovat stejným způsobem.⁸⁴

9.2. Osobní příklad

Úspěšné firmy požadují po svých zaměstnancích určité standardy chování. Pro podnikovou kulturu firmy je nezbytné, aby se těmito pravidly řídili i vrcholní představitelé například manažeři. Nezachová-li manažer stanovená pravidla a standardy jednání a chování je podniková kultura v ohrožení.⁸⁵

U manažerů na osobním příkladu záleží daleko více než u všech dalších zaměstnanců. Osobní kvality manažera by měly být takové, že je lze označit za mimořádné. Determinují je konkrétní schopnosti pracovních a osobních předpokladů. Každá organizace je tak kvalitní, jak kvalitní jsou její pracovníci.⁸⁶ Manažer svým příkladem může strhnout zaměstnance k lepším výkonům. Výrazně mu v tomto může pomoci kvalitní podnikové vzdělávání.

9.3. Podnikové vzdělávání

Podnikové vzdělávání zaměstnanců má za úkol proškolení ke způsobilosti pracovní činnosti. Má také za úkol seznámit zaměstnance s firemní kulturou organizace. V moderní společnosti se požadavky na člověka neustále mění. Časy, kdy si člověk vystačil

⁸³ ŠIGUT, Zdeněk. *Firemní kultura a lidské zdroje*. Praha: ASPI, 2004, 87 s. Lidské zdroje. ISBN 80-7357-046-7, str. 25

⁸⁴ ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 2002, 856 s. Expert. ISBN 80-247-0469-2, str.720.

⁸⁵ ŠIGUT, Zdeněk. *Firemní kultura a lidské zdroje*. Praha: ASPI, 2004, 87 s. Lidské zdroje. ISBN 80-7357-046-7, str. 27

⁸⁶ BEDRNOVÁ, Eva a Ivan NOVÝ. *Psychologie a sociologie řízení*. Praha: Management Press, 1998, 559 s. ISBN 80-85943-57-3, str. 124.

s vědomostmi, které načerpal během přípravy na povolání, jsou pryč. Přijímání pracovních vědomostí se stává celoživotním procesem. V moderní organizaci je základem úspěchu připravenost na změny a flexibilita. Aby byla organizace flexibilní, musí mít flexibilní zaměstnance. Nestačí jen tradiční způsob vzdělávání (zácvik, doškolení a přeškolení).⁸⁷

Pro další vzdělávání pracovníků jsou důležité rozvojové aktivity zaměřené na vývoj odborné dovednosti a široký rejstřík znalostí. Flexibilitu pracovníků a jejich připravenost na změny formující rozvojové aktivity je nutné komplexní vzdělávání zaměstnanců. Důvody pro další vzdělávání pracovníků:

- V moderní společnosti stále častěji vznikají nové technologie, objevují se nové poznatky.
- Lidské potřeby jsou proměnlivější a trh na to musí reagovat.
- Mění se technologie v organizacích.
- Stále se zvyšuje důraz na rozvoj informačních technologií.

Každá organizace může mít dosti proměnlivý systém vzdělávání pro konkrétní potřeby organizace. Aby byl systém vzdělávání co nejefektivnější, musí se jednat o neustále se opakující cyklus, jenž vychází z firemních zásad vzdělávání, a který se opírá o existenci skupiny či skupin pracovníků iniciujících vzdělávání a zajišťujících jeho odbornou a organizační stránku.⁸⁸ Pomoci při vzdělávání může i dobře vedená podniková dokumentace, která je srozumitelná a efektivní, předchází tak nedorozuměním a chybám zaměstnanců.

9.4. Podniková dokumentace

Dokumenty tvoří často základ podnikové kultury a podnikového života. Tyto strategické dokumenty celé organizace, jejich jednoznačnost a přehlednost, mohou usnadnit fungování organizace a předejít případným sporům. Jde například o organizační řády, finanční plány, plán vzdělávání a sociální plán podniku a mnohé další.⁸⁹

U dokumentace platí staré přísloví: „Dobrý sluha ale zlý pán.“ Dokumentace by měla sloužit k vylepšování výkonu, nemělo by jít o vyplňování formulářů bez důvodu. Naproti

⁸⁷KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2015, 399 s. ISBN 978-80-7261-288-8, str. 252.

⁸⁸KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2015, 399 s. ISBN 978-80-7261-288-8, s.259.

⁸⁹ŠIGUT, Zdeněk. *Firemní kultura a lidské zdroje*. Praha: ASPI, 2004, 87 s. Lidské zdroje. ISBN 80-7357-046-7, str. 28

tomu pouhá existence formuláře, dává najevo, že tento proces by každý měl brát vážně.⁹⁰ Další kapitola se už bude věnovat vývoji ve zkoumání organizace.

10. Vývoj zkoumání organizace v sociologii

Pro studium klimatu v organizaci je důležité sledovat vývoj studia organizace. Bez historických souvislostí není možné pochopit současný stav organizace. Tato kapitola se bude věnovat klasickým obdobím sociologie a reakcí na něj.

10.1. Klasické období sociologie – organizace

První kroky k soustavnému studiu organizace provedl již na začátku 20. století Frederick Taylor ve své práci „The Principles of Scientific Management“. V téže době začali psát knihu v podobném duchu také Max Weber a Henry Fayol. I přes různost jejich stylů je účel jejich zkoumání stejný. Snaží se stanovit za jakých podmínek je dosaženo nejúčinnějšího fungování organizace. Nejlépe funguje organizace tehdy, když zaměstnanci pracují jako stroje plnící rozkazy, které přicházejí z řídicího centra.⁹¹

Teorie těchto autorů je dehumanizující. Nejvyšší účinnost organizace lze podle nich najít ve fázi, když je jedinec robotizován. Chceme-li, aby byla organizace efektivní, musí odhlédnout od lidských hodnot a přiblížit se k přírodním vědám. Ideální pracovník nehodnotí pracovní proces, pouze ho bezmyšlenkovitě vykonává.⁹²

10.2. Reakce na klasické období

Ve třicátých letech dvacátého století začíná být klasická sociologie organizace zpochybňována. Do popředí zkoumání se dostává výzkum mezilidských vztahů – „human relations“ a přicházejí také teorie lidské motivace spolu se studiem byrokratických

⁹⁰ ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 2002, 856 s. Expert. ISBN 80-247-0469-2, str.449-450.

⁹¹KELLER, Jan. *Sociologie organizace a byrokracie*. 2., přeprac. vyd. Praha: Sociologické nakladatelství, 2007, 182 s. Základy sociologie. ISBN 978-80-86429-74-8, str. 31.

⁹²KELLER, Jan. *Sociologie organizace a byrokracie*. 2., přeprac. vyd. Praha: Sociologické nakladatelství, 2007, 182 s. Základy sociologie. ISBN 978-80-86429-74-8, str. 20.

dysfunkcí. Tyto směry se navzájem obohacují a přicházejí s novým pohledem na řízení organizace.⁹³

Obdobím velkého rozvoje zkoumání neformálních vztahů, které mohou ovlivnit mezilidské vztahy na pracovišti i fungování formálních uskupení, jsou třicátá léta dvacátého století. Mezi hlavní představitele tohoto směru patřil bezesporu Elton Mayo. Ten zpochybnil ekonomické pojetí klasického období, prosazoval, aby manažeři byli nejen technicky vzdělaní, ale měli také sociální vzdělání, které jim pomůže zaměstnance lépe motivovat k lepším pracovním výsledkům.⁹⁴ Někteří výzkumníci si vůbec neuvědomovali důležitost zdravého klimatu na bezproblémové fungování organizace.

11. Posuzování klimatu v organizaci

Nástroje na posuzování klimatu v organizaci mají za cíl hodnotit organizaci podle osmi základních ukazatelů. Tato rozlišení by měla zachytit vnímání klimatu. Ukazatele vytvořili autoři D. J. Koys a T. A. DeCotiis, vypracovali 8 dimenzí, na které se dotazníky zaměřují.⁹⁵

- Autonomie – Rozhodování a vnímání, pokud jde o pracovní cíle a postupy.
- Soudržnost – Jednota pospolitosti, solidarita a účast v prostředí organizace je hlavní bod soudržnosti organizace, a to včetně ochoty členů poskytnou ochranu před materiálním rizikem.
- Důvěra – Tento bod je zaměřený na možnost komunikovat se svými nadřízenými i o citlivých a osobních záležitostech.
- Zdroje – Časové požadavky týkající se plnění úkolů a norem výkonu.
- Podpora – Nadřízení tolerují chování svých zaměstnanců, včetně ochoty umožnit členům, aby se poučili ze svých chyb.
- Uznání – Zaměstnanci jsou oceňováni za svůj přístup k organizaci.
- Slušnost a spravedlnost – Organizace pracuje spravedlivě, jak v odměňování zaměstnanců, tak v jejich povyšování.

⁹³KELLER, Jan. *Sociologie organizace a byrokracie*. 2., přeprac. vyd. Praha: Sociologické nakladatelství, 2007, 182 s. Základy sociologie. ISBN 978-80-86429-74-8, str. 35.

⁹⁴KELLER, Jan. *Sociologie organizace a byrokracie*. 2., přeprac. vyd. Praha: Sociologické nakladatelství, 2007, 182 s. Základy sociologie. ISBN 978-80-86429-74-8, str. 36-41.

⁹⁵ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 2002, 856 s. Expert. ISBN 80-247-0469-2, str.206.

- Inovace – Změna a kreativita jsou podporovány nebo naopak jsou už předem odsouzeny k zániku.

Vnímáním klimatu v organizaci se zabývají také například G. H. Litwin a R. A. Stringer ty se zabývají osmi skutečnostmi. Těmi podle nich jsou struktura, odpovědnost, riziko, srdečnost, podpora a pomoc, normy, konflikt, identita.

Pro potřeby výzkumu v Bully restaurantu jsem využil všech osmi ukazatelů, které jsem přehledně uspořádal do tří skupin. Tyto části jsem zaměřil na mezilidské vztahy mezi zaměstnanci, vztahy k práci a chování vedoucích zaměstnanců k podřízeným.⁹⁶

⁹⁶ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 2002, 856 s. Expert. ISBN 80-247-0469-2, str.206.

12. Praktická část

Aby manažeři mohli přijmout a pochopit obsah organizace, tak je nutné, aby neměli jen pouhý odhad klimatu v organizaci. Situace, kdy manažeři tyto informace potřebují, je například tvorba firemní strategie, plánování fúze či nové akvizice v podniku.⁹⁷

V českém prostředí se výzkum klimatu zaměřuje především na klima v pedagogické oblasti a objevuje se převážně v rovině odborných úvah o vlivu prostředí či školy a učení. K autorům, kteří se tomuto tématu ve velké míře věnují, patří Vl. Hrabal ml., Z. Helus nebo například J. Hvozdíček a L. Durič.⁹⁸ Pro pochopení klimatu v organizaci je důležité znát i vymezení prostoru, který zkoumáme, tedy organizaci.

12.1. Výzkumný projekt

Výzkumný projekt této práce byl orientován na klima pracovního týmu pracovníků v oblasti pohostinství. Zkoumání sociálního klimatu v Bully restaurantu, proběhlo ve třech základních oblastech. V oblasti vztahů mezi zaměstnanci, vztahy k práci, chování vedoucích pracovníků k zaměstnancům. Spojením těchto oblastí jsem analyzoval klima v organizaci.

12.2. Cíl praktické části

Hlavním cílem mé diplomové práce je charakterizovat jaké firemní klima převládá ve zkoumané společnosti a jak ho vnímají zaměstnanci a vedoucí pracovník. Data sebraná z dotazníků a rozhovoru s vedoucím pracovníkem jsou nezbytnou součástí výzkumu. Následně sebraná data byla použita pro vyhodnocení klimatu v organizaci a poté byly stanoveny závěry.

K naplnění těchto cílů budou sloužit tyto výzkumné otázky:

- Převládá v organizaci příznivé klima?
- Převládají v organizaci pozitivní kolegiální vztahy?
- Vyhovuje zaměstnancům styl vedení manažera?

⁹⁷ LUKÁŠOVÁ, Růžena a Ivan NOVÝ. *Organizační kultura: od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku*. Praha: Grada, 2004, 174 s. ISBN 80-247-0648-2, str. 98.

⁹⁸ KELLER, Jan. *Sociologie organizace a byrokracie*. 2., přeprac. vyd. Praha: Sociologické nakladatelství, 2007, 182 s. Základy sociologie. ISBN 978-80-86429-74-8, str. 30.

- Dokáže vedoucí pracovník ohodnotit moji práci?
- Jsou pozitivní vztahy mezi zaměstnanci?

12.3. Metoda výzkumu a výběr lokalit

Výzkum byl prováděn v restauraci a stáncích na Zimním stadionu v Hradci Králové. Provozovatel organizace pracuje v pohostinství už od roku 1993, což znamená, že jedná o člověka, který má s pohostinstvím mnohaleté zkušenosti. Tato lokalita byla vybrána z důvodu mé dobré znalosti prostředí. Pracoval jsem zde jako brigádník a provozovatel neměl k provádění výzkumu námitek. Dotazníkové části práce se zúčastnilo celkem 28 respondentů z celkového počtu 30 zaměstnanců, jeden dotazník byl vyřazen. Do vyhodnocení jsem zařadil 27 dotazníků. Dotazníkové šetření probíhalo 26. ledna 2019.

Zimní stadion se nachází nedaleko historické části Hradce Králové. Byl vystavěn v okolí soutoku dvou řek Labe a Orlice. Provozovatel, u kterého probíhalo dotazníkové šetření a později také polostrukturovaný rozhovor, má v pronájmu celkem čtyři stánky s občerstvením a také provozuje restauraci, která během zápasů slouží jako prostor pro VIP klientelu. Respondenti mají přidělené pracoviště i pozici podle jejich předpokladů pro zvládnutí určité práce. Jsou to pozice výčepní, kuchař, pomocná síla, barman, hosteska a provozní. Poslední jmenovaná pozice může být nazývána také restaurant supervizor. Na zimním stadionu působí ještě další dva provozovatelé, kteří mají po třech stáncích.

Ve výzkumu jsem použil širší množství výzkumných metod. Pro seznámení s terénem jsem využil dotazníkové šetření a pro zpřesnění výsledků jsem vybral metodu rozhovoru s vedoucím pracovníkem.

Jednou z metod výzkumu byl dotazník, který byl konzultován s vedoucí práce prof. PhDr. Helenou Grecmanovou, Ph. D. Dotazník obsahoval celkem třináct otázek, které jsem rozdělil do tří kategorií. Šetření bylo zaměřené na mezilidské vztahy mezi zaměstnanci, vztahy k práci a také chování vedoucích zaměstnanců k podřízeným. Respondenti měli výběr ze čtyř možností odpovědí: zcela souhlasím, skoro souhlasím, skoro nesouhlasím, zcela nesouhlasím.

Respondenti většinu dotazníků vyplňovali při příchodu do práce. Každému bylo vysvětleno, jak má dotazník vyplnit. Následně respondenti začali samostatně vypracovávat odpovědi. Všem byla nabídnuta opora v případě nejasností. (viz příloha 1)

12.4. Rozhovor

Metodu rozhovoru jsem využil pro zjištění subjektivních názorů a pohledů na klima na pracovišti. Upřednostnil jsem tři už v dotaznících zjišťované aspekty, zaměřil jsem se na mezilidské vztahy mezi zaměstnanci, vztahy k práci a také chování vedoucích zaměstnanců. Rozhovor probíhal formou dialogu, respondent měl možnost rozvíjet své myšlenky a pohovořit o všem, co ho na téma klima v Bully restaurantu napadlo. Neměl jsem danou pevnou formu, ale snažil jsem, aby respondent mluvil o jednom ze tří okruhů.

12.5. Analýza výsledků výzkumu dotazníku

Výsledky výzkumu budou prezentovány vždy jednoduchými přehlednými grafy. Pro přehlednost nebylo spojováno více jevů dohromady. Ke každé ze tří sledovaných oblastí – mezilidské vztahy mezi zaměstnanci, vztahy k práci a také na chování vedoucích pracovníků náleželo v dotazníku pět otázek, a tedy pět grafů. Následující tabulky s grafy jsou vždy doplněny komentářem. Nakonec uvádím, jak byly vyhodnoceny jednotlivé oblasti výzkumu.

12.6. Postup vyhodnocení dotazníků

Pro vyhodnocení výzkumu je optimální návratnost minimálně 60 % a optimální je hranice 80 %.⁹⁹ Návratnost dotazníků byla 27 z 30 rozdaných dotazníků, což činí 90 % návratnosti dotazníků. U všech respondentů je nutné vypočítat dimenzové skóre následujícím způsobem. Zvolit bodovací škálu, kdy za odpověď zcela souhlasím jsou čtyři body, za souhlasím tři body a nesouhlasím dva body a za zcela nesouhlasím jeden bod. U otázek s negativním zadáním je bodování opačné. V další fázi je nutné spočítat průměr bodových hodnocení za otázky patřící do každé části (mezilidské vztahy mezi zaměstnanci, vztahy k práci, chování vedoucích pracovníků).

⁹⁹ GRECMANOVÁ, Helena. *Organizační klima fakult připravujících učitele*. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2013, 163 s. Monografie. ISBN 978-80-244-3863-4, str.85.

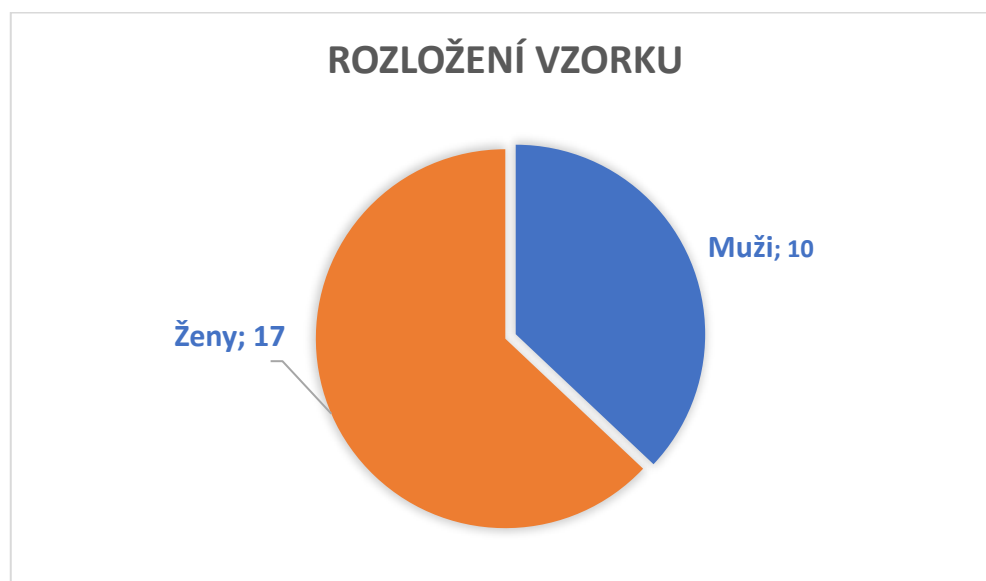
U každého respondenta jsou hodnoty od jedné do čtyř za každou otázku a tři hodnoty za jednotlivá témata. Hodnoty mají rozmezí od jedné do čtyř, kdy nízká hodnota ukazuje na pozitivní hodnocení a vysoká na negativní hodnocení. Následně je však nutné položky s negativní formulací přeškálovat.

Soubor respondentů

Na zimním stadionu pracuje ve stáncích sledované firmy 30 zaměstnanců. Zaměstnanci přicházejí na pracoviště v nepravidelných intervalech podle pracovního zařazení. Při příchodu do zaměstnání dostali zaměstnanci dotazník, který posléze vyplnili. Většina respondentů vyplnila dotazník už při příchodu do práce. Na požádání jim byly dovysvětleny jednotlivé otázky.

12.7. Struktura respondentů

Ve výzkumném vzorku bylo celkem 17 žen, což činí 63 % výzkumného vzorku a 10 mužů, jež představují 37 % vzorku.



Graf č. 1

12.8. Zpracování dat

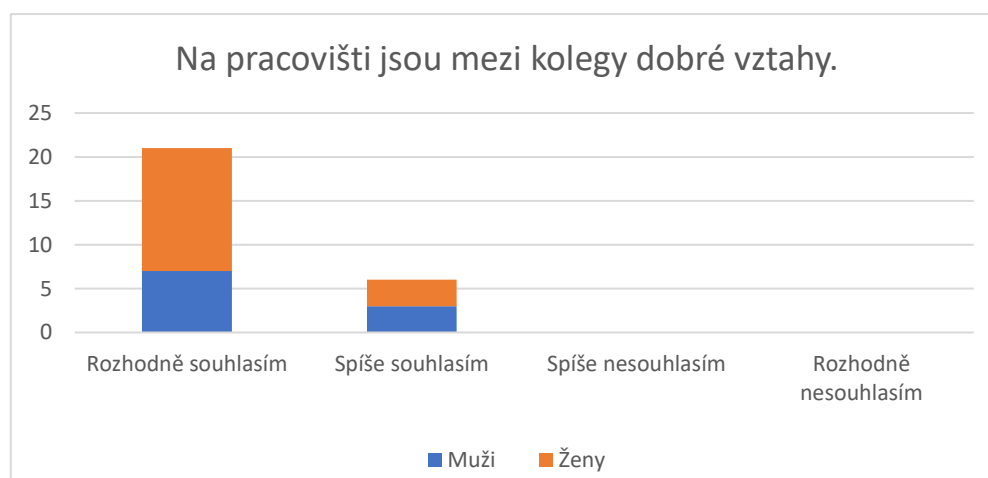
Otázky v dotazníku se dají rozdělit do tří kategorií podle témat, která je zastřešují. První téma se zabývá vztahy mezi zaměstnanci na pracovišti. Na toto téma jsou zaměřené otázky č. 1, 2, 3, 4, a 7. Druhý okruh otázek je orientovaný především na vztah zaměstnance k práci,

otázky č. 5, 6, 8, 9, 10 jsou zaměřené na toto téma. Poslední téma, které bylo v dotazníku zkoumáno, bylo chování vedoucích pracovníků ke svým podřízeným. Téma se vyskytovalo v otázkách č. 11, 12, 13, 14 a 15. Na konec dotazníku byla zařazena otázka, která byla kontrolní a měla za úkol ověřit, zda si respondenti v dotazníku nevymýšlejí nebo nezapisují své odpovědi náhodně. Na základě kontrolní otázky byl vyřazen jeden dotazník. Odpověď na základní a kontrolní otázku se zde lišila v čtyřbodové škále o tři body.

Hodnoty mají rozmezí od jedné do čtyř, kdy nízká hodnota ukazuje na negativní hodnocení a vysoká na pozitivní hodnocení. Následně je však nutné položky s negativní formulací přeškálovat.

Otázka č.1

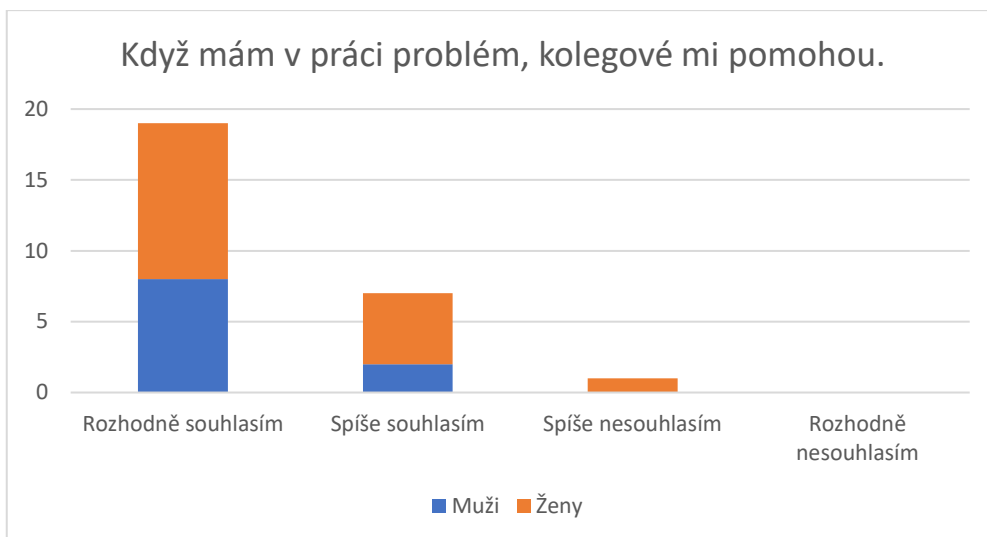
V první otázce jsem se ptal zaměstnanců, jestli souhlasí s tvrzením: „Na pracovišti jsou dobré pracovní vztahy“. Respondenti nejčastěji uvedli, rozhodně souhlasím, a to s relativní četností dvacet jeden respondent, což je 77 % výzkumného vzorku, průměrná bodová hodnota je 3,77.



Graf č. 2

Otázka č. 2

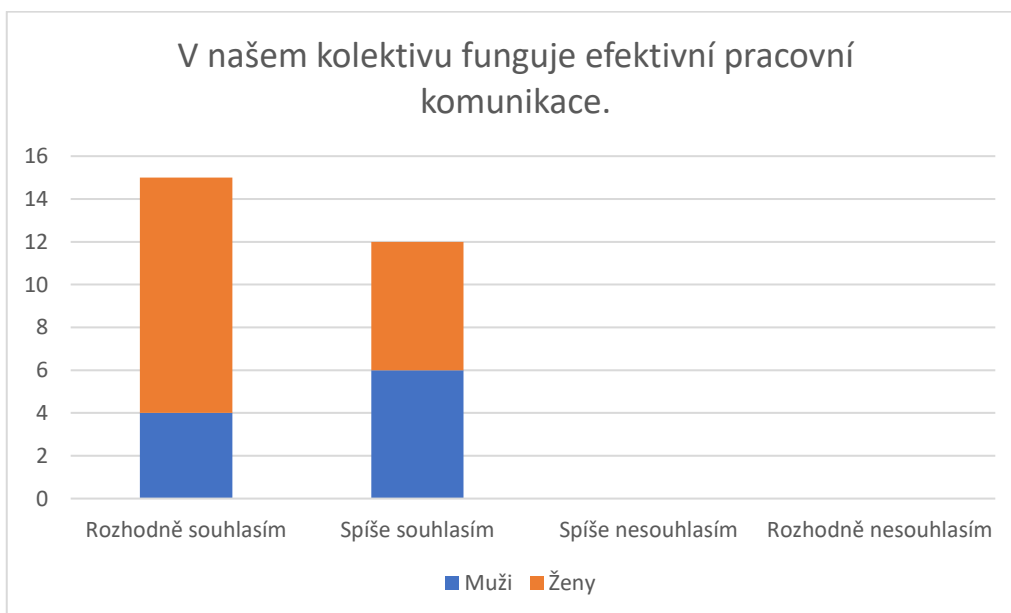
Nejčastěji zaznamenaná odpověď u otázky: „Když mám v práci problémy, kolegové mi pomohou,“ byla odpověď: „Rozhodně souhlasím.“ Četností devatenáct respondentů viz. graf. Průměrná bodová hodnota je 3,66.



Graf č. 3

Otázka č. 3

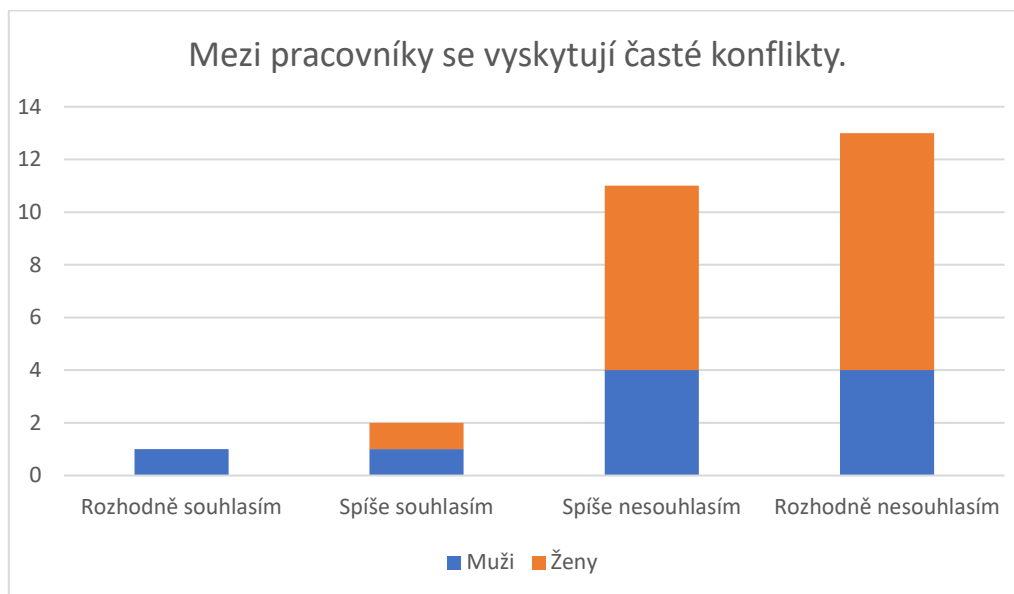
V otázce číslo tři: „V našem kolektivu funguje efektivní pracovní komunikace,“ byly nejčastější odpovědi: „rozhodně souhlasím.“ v počtu patnácti odpovědí. „Spíše souhlasím,“ se objevilo v počtu dvanácti odpovědí. Průměrná bodová hodnota u těchto odpovědí byla 3,55.



Graf č. 4

Otázka č. 4

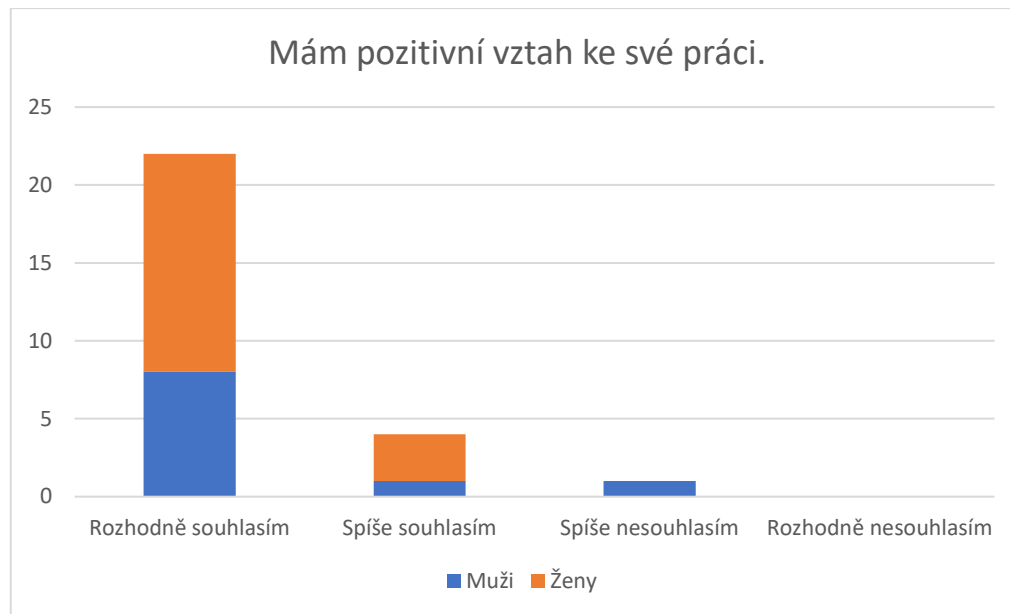
Klasifikace u otázky: „Mezi pracovníky se vyskytují časté konflikty,“ se nejvíce vyskytovala odpověď „rozhodně nesouhlasím“ a to v počtu třinácti respondentů, také jedenáct respondentů uvedlo, že s tvrzením spíše nesouhlasí. Průměr u této otázky činil 3 body.



Graf č. 5

Otázka č.5

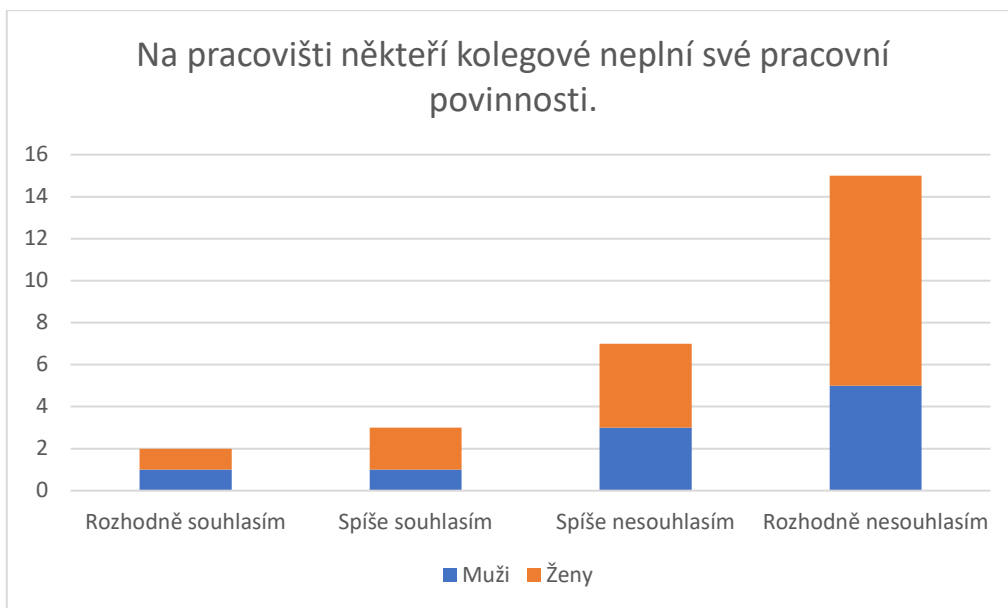
Nejvyšší relevantní četnost u otázky číslo pět: „Mám pozitivní vztah ke své práci,“ byla odpověď: „Rozhodně souhlasím,“ Celkem dvacet dva respondentů se ztotožnilo s touto odpovědí. Průměrná hodnota byla 3,77bodů.



Graf č. 6

Otázka č. 6

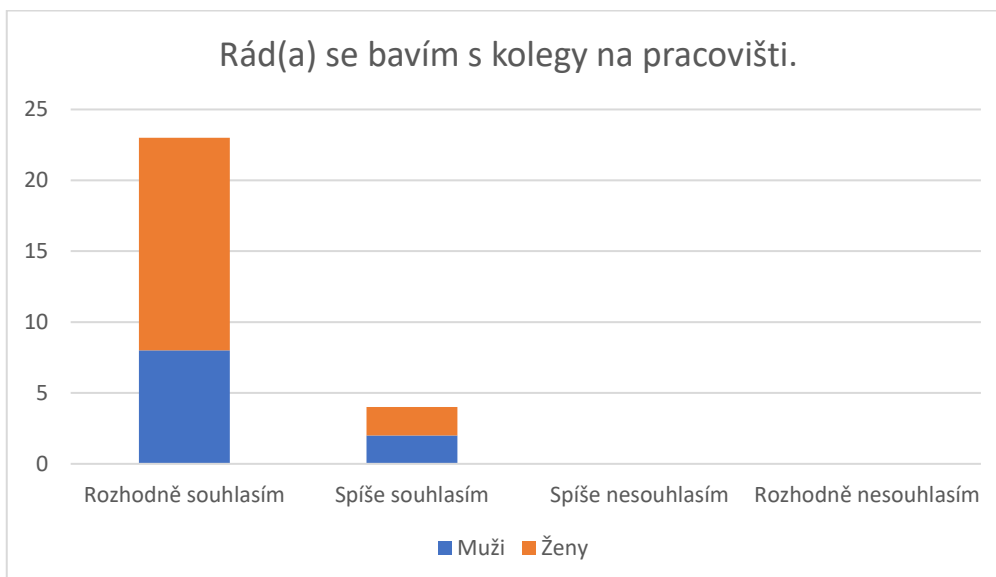
Respondenti u otázky: „Na pracovišti někteří kolegové neplní své pracovní povinnosti,“ nejčastěji zvolili možnost s odpovědí číslo čtyři, „rozhodně nesouhlasím“. Počet respondentů, kteří měli odlišnou odpověď, bylo patnáct. Průměrná hodnota je 3,29 bodů.



Graf č. 7

Otázka č. 7

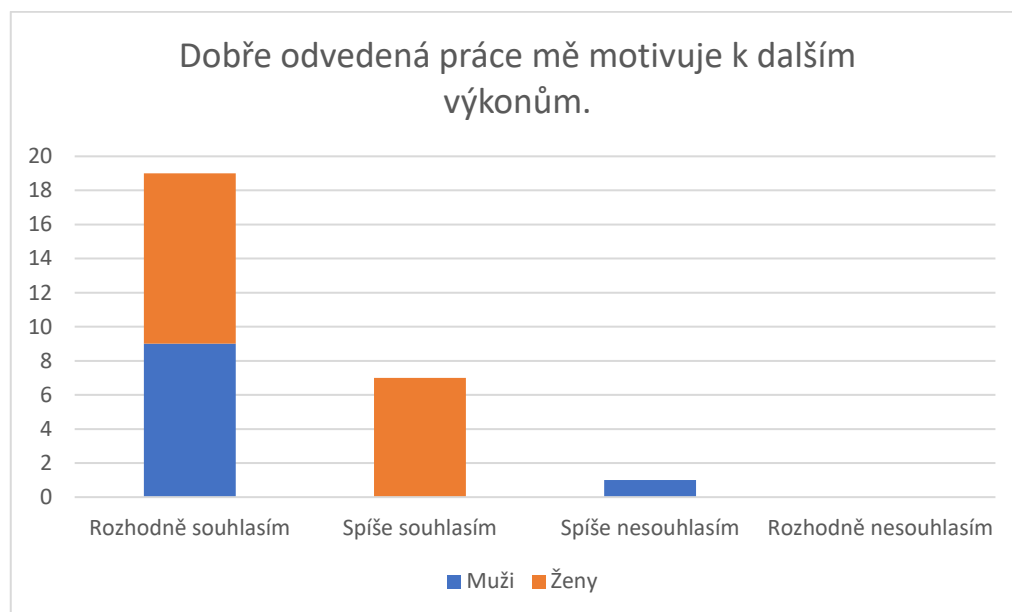
U otázky: “ Rád se bavím s kolegy na pracovišti,“ byla respondenty nejčastěji vybrána varianta číslo jedna z relativní četnosti dvacet tři. Všichni zvolili odpověď: „Rozhodně souhlasím.“ Průměrné hodnocení u této otázky je 3,85 bodů.



Graf č. 8

Otázka č. 8

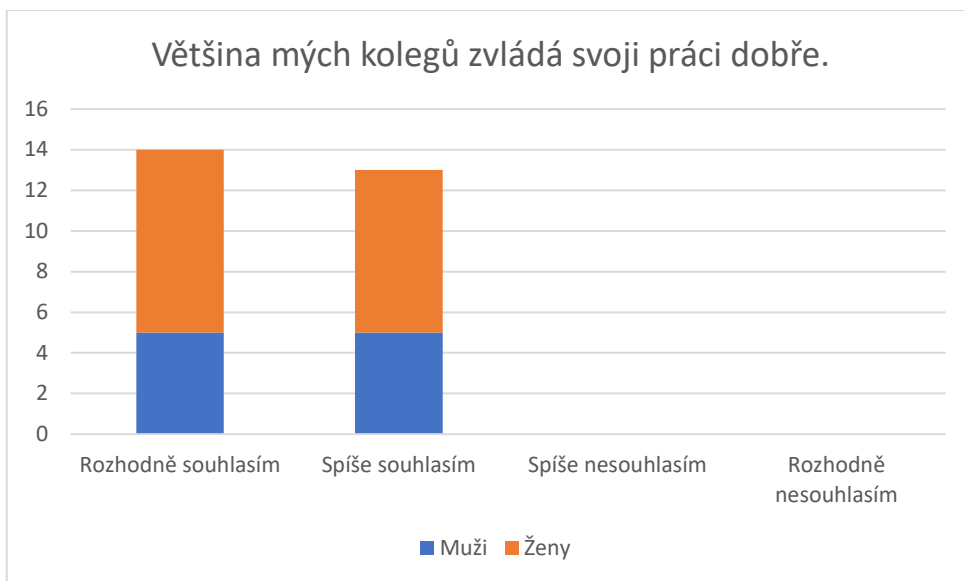
U otázky: „ Dobře odvedená práce mě motivuje k dalším výkonům,“ se objevila u první možnosti odpovědi nejvyšší relativní četnost. Celkový počet respondentů, kteří souhlasili s tímto tvrzením, bylo 70 %. Průměrné hodnocení otázky činí 3,66 bodů.



Graf č. 9

Otázka č. 9

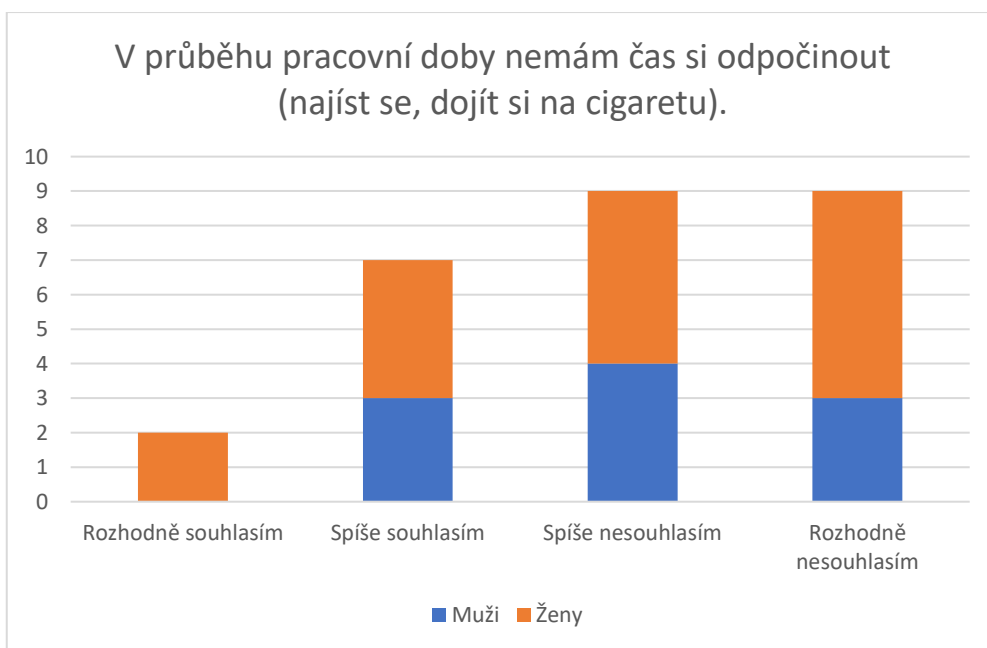
Respondenti v dotazníku uvedli nejčastěji první možnost (51,85 %) u otázky: „Většina mých kolegů zvládá svou práci dobře.“ Relativní četnost počtu respondentů, kteří v této otázce vybrali možnost dvě s tímto tvrzením, činí 49,15 %. Průměrné hodnocení otázky je 3,33 bodů.



Graf č. 10

Otázka č. 10

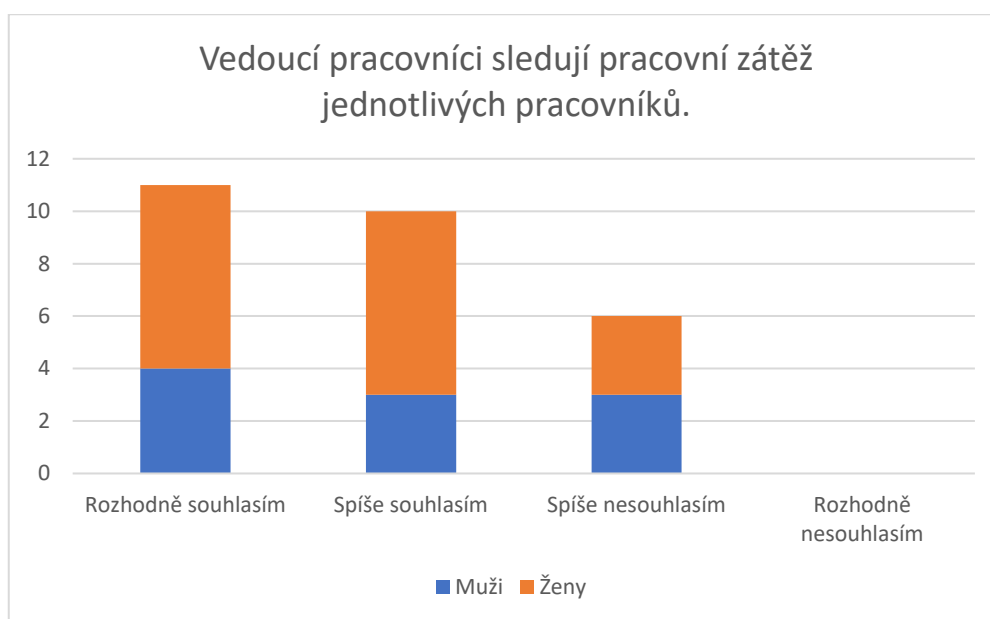
„V průběhu pracovní doby nemám čas si odpočinout,“ tato otázka byl nejvíce stratifikovaná. Celkové množství respondentů, kteří rozhodně nesouhlasí s tímto tvrzením, je 33,33 %. Průměrné hodnocení otázky je 2,88 bodů.



Graf č. 11

Otázka č. 11

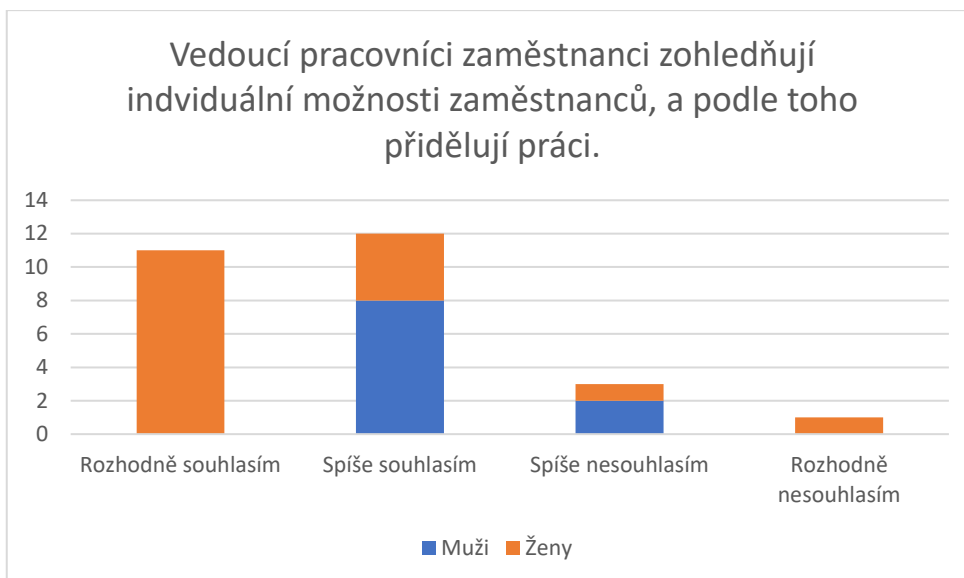
Nejvíce respondentů označilo variantu u výroku: „ Vedoucí pracovníci sledují pracovní zátěž jednotlivých pracovníků,“ rozhodně souhlasím 40,70 %. Druhá nejvyšší relativní četnost byla označena u varianty, spíše souhlasím 37 %. Průměrné hodnocení vedoucích pracovníků organizace je 3,40 bodů.



Graf č. 12

Otázka č. 12

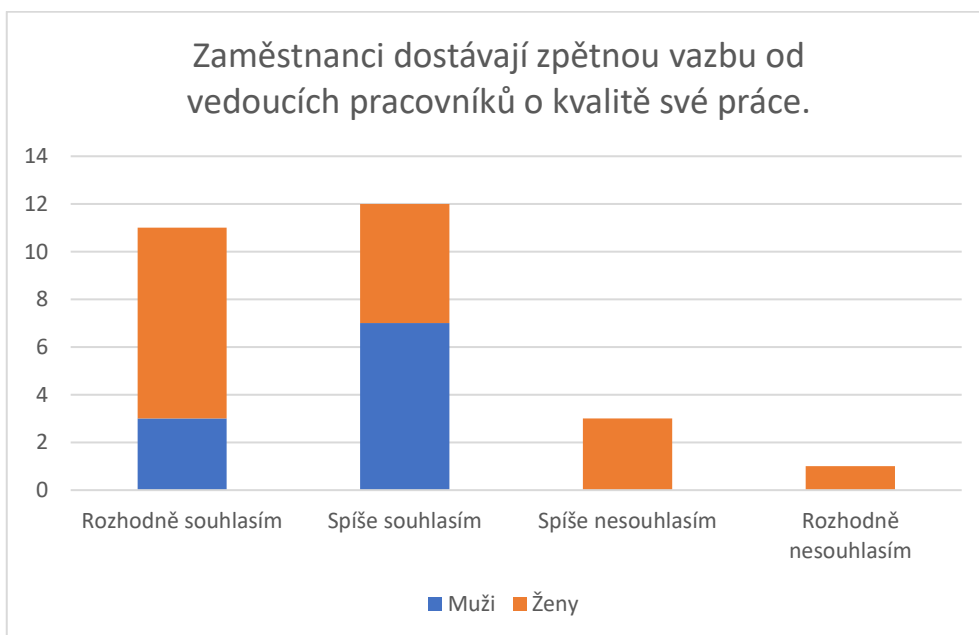
Respondenti nejčastěji uvedli variantu dvě (44,44 %) u otázky: „Vedoucí pracovníci zaměstnanci zohledňují individuální možnosti zaměstnanců, a podle toho přidělují práci“. Druhou nejfrekventovanější odpovědí byla varianta jedna (40,74 %). Celkový průměr u této otázky činí 3,22 bodů.



Graf č. 13

Otázka č. 13

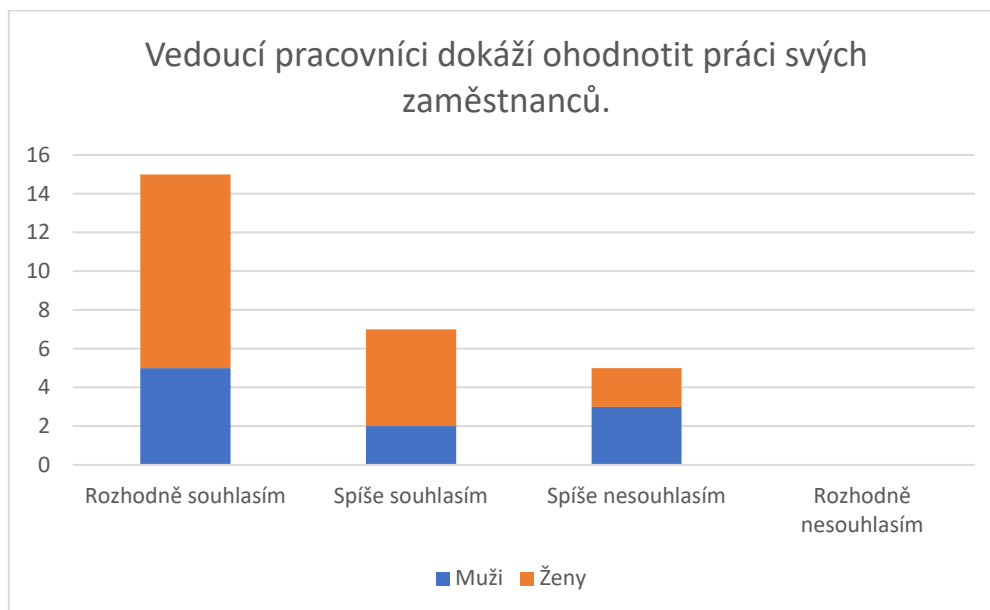
Otázka : „ Zaměstnanci dostávají zpětnou vazbu od vedoucích pracovníků o kvalitě své práce,“ měl nejfrekventovanější odpověď~ možnost jedna a dvě, kterou dohromady zvolilo 85,18 %. Variantu tři zvolilo 11,11 % a čtvrtou možnost zvolilo 3,7 % z celkového počtu respondentů. Průměrné hodnocení tvrzení je 3,22 bodů.



Graf č. 14

Otázka č. 14

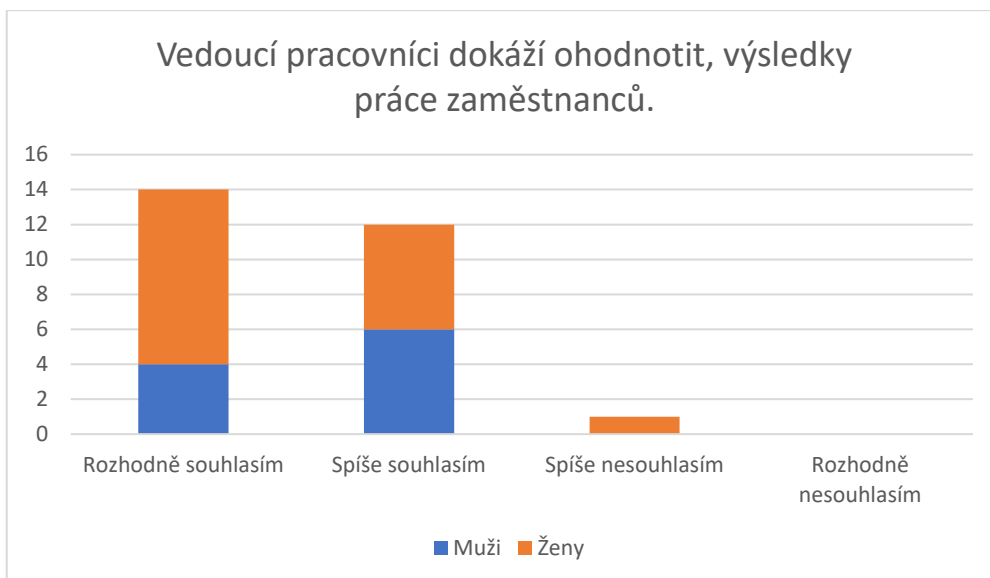
U otázky: „Vedoucí pracovníci dokážou ohodnotit práci svých zaměstnanců,“ byla možnost číslo jedna odpověď s nejvyšší relativní četností 55,55 %. Celkový počet respondentů, kteří souhlasí s tímto tvrzením, je 81 %. Průměrné hodnocení otázky činí 3,37 bodů.



Graf č. 15

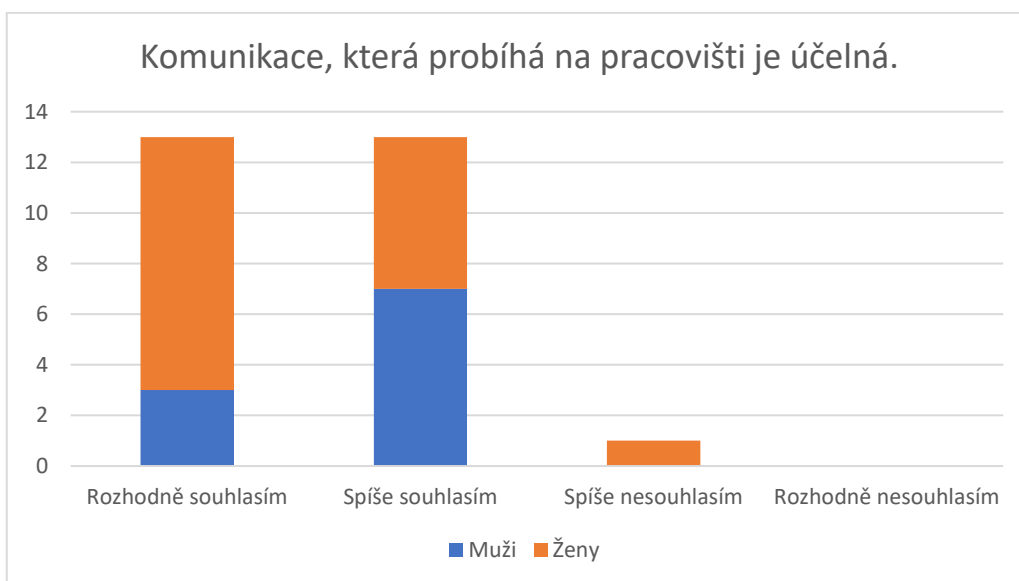
Otázka č. 15

Hodnocení otázky: „Vedoucí pracovníci dokáží ohodnotit výsledky práce zaměstnanců,“ bylo velmi kladné. Nejčastěji zvolenou hodnotou byla možnost první (51,85 %). Respondenti opět využili jen první tři možnosti v bodové škále. Průměrné hodnocení tvrzení je 3,48 bodů.



Graf č. 16

Otázka č.16



Graf č. 17

Otázka číslo šestnáct: „Komunikace, která probíhá na pracovišti je účelná,“ je kontrolní a potvrzuje otázku číslo dvě. Z výzkumu byl z tohoto důvodu vyřazen jeden respondent. Jeho odpověď se lišila o tři body v čtyřbodové škále.

12.9. Interpretace dat a diskuze k dotazníku

Dotazníkové šetření bylo zaměřeno na tři základní témata vztahy mezi zaměstnanci, vztahy k práci a na chování vedoucích pracovníků. Tato témata jsou společně klíčem k odpovědi, jaké klima je na zkoumaném pracovišti.

Na výzkumnou otázku: **Převládají v organizaci kolegiální vztahy?** Byly zaměřeny otázky č. 1, 2, 3, 4 a 7. Druhý okruh otázek cílil na výzkumnou otázku: **Převládá u zaměstnanců organizace pozitivní vztah k práci?** Otázky č. 5, 6, 8, 9, 10 jsou zaměřené právě na toto téma. Poslední výzkumná otázka, která byla do dotazníku zařazena: **Vyhovuje pracovníkům používaný styl vedení v organizaci?** Ke které byly směřovány v otázky č. 11, 12, 13, 14 a 15.

Výzkumná otázka č. 1: Převládají v organizaci kolegiální vztahy?

V prvním okruhu otázek zaměřeném na vztahy na pracovišti mezi zaměstnanci byl zkoumaný výsledek dotazníku velice pozitivní a vztahy mezi zaměstnanci jsou podle respondentů velice dobré. U první otázky dotazníku dokonce dosáhl hodnoty 3,77 bodů. Maximální možné skóre je 4, znamená to tedy 94procentní spokojenost zaměstnanců. I v dalších otázkách zaměřených na vztahy mezi zaměstnanci se bodové skóre pohybovalo od 3,85 do 3,55. Jen u otázky číslo 4: „Mezi pracovníky se vyskytují časté konflikty,“ byla průměrná hodnota pouze 3 body. Toto hodnocení lze vnímat jako pozitivní výsledek, protože neexistence konfliktů vede k nerozvíjení organizace a může v budoucnu způsobit destabilizaci firmy. Ve stresové práci v oddělení rychlého občerstvení mohou řešené spory v pracovním procesu pomoci k lepší organizaci při prodávání nebo mohou posunout zaměstnance k efektivnímu uspořádání pracovního místa. O zdravém klimatu vypovídá dotazníkové šetření, v kterém zaměstnanci uvádějí, že mají mezi sebou dobré kolegiální vztahy.

Výzkumná otázka č. 2: Převládá u zaměstnanců pozitivní vztah k práci?

Druhá série otázek se zaměřila na vztah zaměstnance k práci. Vztah zaměstnance k práci je důležitým pilířem klimatu v organizaci. Pokud má zaměstnanec pozitivní vztah k práci, potom vytváří pozitivní klima a má vyšší pracovní výkon. U otázek tohoto tématu respondenti odpovídali jako velice svědomití zaměstnanci, zvláště u otázky č. 8: „Dobře odvedená práce mě motivuje k dalším výkonům,“ byla průměrná hodnota odpovědí 3,66 bodů tj. 91,5procentní souhlas s odpovědí. U tvrzení č. 10: „V průběhu pracovní doby nemám čas si odpočinout,“ byla nejnižší hodnota z celého dotazníku a to 2,8 bodů. Většina zaměstnanců odpověděla, že nemá čas si během pracovní doby odpočinout. I v této sérii otázek převažoval pozitivní vztah respondentů k práci, a tedy dobrý základ pro kvalitní pracovní klima.

Výzkumná otázka č. 3: Vyhovuje pracovníkům používaný styl vedení v organizaci?

Jak se chovají vedoucí zaměstnanci ke svým podřízeným a jaké klima vedoucí pracovníci vytvářejí. U poslední baterie otázek se ukazuje, že vedoucí pracovníci přidělují práci dle předpokladů zaměstnanců. Přemýšlejí o jeho schopnostech a dovednostech, snaží se ošetřit jejich potřeby. Otázka č. 11: „Vedoucí pracovníci sledují pracovní zátěž jednotlivých pracovníků,“ získala 3,19 bodů. Z odpovědí zaměstnanců je však patrné, že by se vedoucí pracovníci měli zaměřit na všechny zaměstnance, protože 25 % s tímto tvrzením nesouhlasí. I u ostatních otázek spojených s individuálními možnostmi zaměstnance a práce, 20 % respondentů uvedlo svou nespokojenost se zpětnou vazbou od vedoucích pracovníků. Naopak u otázky č. 15: „Vedoucí pracovník dokáže ohodnotit výsledky práce zaměstnanců,“ bylo bodové skóre nejvyšší tedy 3,48. To může souviset i s finančním hodnocením zaměstnanců. Zaměstnanci jsou honorováni podle velikosti tržby na jejich úseku, pokud tedy odvedou více práce, dostanou vyšší plat. Zaměstnancům podle odpovědí na otázky vyhovuje styl vedení.

Výzkumná otázka č. 4. Převládá v organizaci příznivé klima?

Výsledky dotazníků ukazují na velice dobré klima v organizaci. Ve všech zkoumaných oblastech se výsledky pohybovaly v kladných hodnotách. Zvláště z první zkoumané oblasti „vztahy mezi zaměstnanci na pracovišti“ vyplývá, že jsou vztahy velmi dobré i přes občasné hádky. O trochu hůře dopadla oblast vztahu k práci, kde zaměstnanci nebyli při hodnocení tak pozitivní, ale výsledky ukazují, že zaměstnanci mají k práci, až na výjimky, kladný vztah. Poslední oblast ukazuje velké odchylky odpovědí mezi jednotlivými respondenty. Ale i tak

se zde ukazuje pozitivní směr vedení nadřízených pracovníků. Z výsledků tedy vyplývá, že ve zkoumané organizaci převládá příznivé klima.

12.10. Rozhovor

Rozhovor byl členěn do tří oblastí stejně jako dotazníkové šetření. Okruhy se týkaly výběru nových zaměstnanců, vztahy k práci a motivování zaměstnanců a také chování vedoucích pracovníků. Rozhovor byl veden v duchu polostrukturovaného rozhovoru.

1. Jaké jsou pro vás priority při výběru zaměstnanců?

Při výběru zaměstnanců upřednostňujeme pracovitost, spolehlivost, samostatnost při práci, šikovnost, loajálnost. Důležitá je pro nás čestnost, aby pracovník nevzal peníze, které mu nepatří.

2. Prochází nový zaměstnanec při nástupu nějakými adaptačním procesem?

Většinou bereme nového zaměstnance na doporučení. Někteří pracovníci se už znají z dřívějšího zaměstnání nebo jsou dobří známí. Ověřujeme si u předchozího zaměstnavatele, zda se nerozešli v důsledku porušování dobrých mravů. S nově přichozím v první fázi pracujeme na směně. Posléze pověříme vedoucího úseku, aby mu byl oporou.

3. Jaká je míra fluktuace u nových zaměstnanců? Jak se jí snažíte předcházet?

V současné době je nedostatek pracovních sil. Kvalifikovaných zaměstnanců je jako šafránu. Pracovníci jsou sebevědomější. Mobilita je pro nás nežádoucí. I my jsme museli měnit strategie, abychom si pracovníky udrželi. Klademe důraz na jejich bezpečnost a snažíme se ošetřit jejich potřeby při práci. Všichni dostávají od nás pracovní oblečení i obuv. Stravu mají u nás za symbolickou cenu. Při absenci zaměstnance jeho práci nerozdělujeme, ale seženeme náhradu. O dovolené si rozhoduje pracovník sám a snažíme se mu s termínem vyhovět. Snažíme se se zaměstnanci jednat s respektem. Sázíme na dobré vztahy v kolektivu. Tato strategie se nám vyplatila. Více jak polovina zaměstnanců je u nás od začátku působení na stadionu. Tento rok jsme přibráli jednoho člověka.

4. Jakým způsobem sledujete vytížení zaměstnanců během pracovní doby?

Provádíme pravidelné kontroly. Pracujeme s nimi na směně.

5. Jak dostávají zaměstnanci zpětnou vazbu za odvedenou práci?

Podle odvedené tržby dostávají výplatu. Každý úsek má na starosti jeden zaměstnanec, který kontroluje trvanlivost zboží, kvalitu potravin. Tento vedoucí úseku zodpovídá i za tržbu a čistotu pracoviště.

6. Jak motivujete zaměstnance k lepším výkonům v práci?

Motivace je hlavně dle tržby. Poděkování za dobrou práci provádíme i materiálním bonusem.

7. Co je vám bližší pochvala nebo pokárání?

Chválíme nebo káráme dle odvedeného výkonu. Na každého zaměstnance platí jiný přístup. Někdo potřebuje k lepšímu výkonu vyhecovat a jiný odvede dobrou práci za pochvalu. Raději podporujeme dobré myšlenky a pracovní výkony.

8. Jak často řešíte konflikty mezi pracovníky?

U zaměstnanců nejčastěji řešíme lži ohledně výplaty nebo rozpory v plnění pracovních povinností. Stalo se nám, že jsme řešili i alkohol na pracovišti.

9. Kdo tyto spory řeší a jakým způsobem?

Drobné pře vyřeší vedoucí úseku. Závažnější konflikty jsou na nás. Snažíme se jednat nezaujatě. Jak jsme se už zmínili, spolupráce a dobré vztahy na pracovišti jsou pro nás zásadní. Vyslechneme všechny zúčastněné. V první fázi řešíme spory dohodou nebo menším finančním postihem. Když dojde k opakování konfliktu, musíme jednat razantněji. Nastala i situace, kdy jsme se museli s viníkem sporů rozejít.

10. Jak podporujete efektivní komunikaci mezi zaměstnanci?

Chceme, aby úseky mezi sebou efektivně spolupracovaly, vypomáhaly si. Například v jednom stánku dojde nějaký druh zboží, druhý stánek mu vyjde vstříc. Jakmile vidíme, že někdo ve stánku vytváří konflikty, přeřadíme ho na jiný úsek nebo se s ním rozloučíme.

11. Popište nejdůležitější kritéria při hodnocení zaměstnanců?

Odměna se odvíjí od plnění zadané práce. Některé pracovní pozice jsou ovlivněny druhem práce, takže nelze hodnotit rychlost pracovního výkonu. Všechny pozice na jednotlivých úsecích jsou propojeny, proto je důležité, aby se všichni podporovali. Při dobré sehranosti týmu si celý stánek vydělá. Důležitým kritériem je týmová spolupráce.

12. Jakým způsobem máte nastavené finanční ohodnocení zaměstnanců?

Všichni zaměstnanci mají pevně stanovenou hodinovou mzdu. Podle tržby jsou odměňováni bonusy. Bonusy jsou pevně stanoveny, každý ví, kolik si může vydělat.

13. Kolik procent zaměstnanců dle vás odvádí kvalitním práci? Čím je to způsobené?

Sedmdesát pět procent zaměstnanců pracuje spolehlivě. Důležitým faktorem je, že jsou na jednotlivých úsecích mezi sebou propojeni. Bohužel zaměstnáváme i pracovníky, kteří nestíhají zadané úkoly plnit. Tyto pracovníky bychom rozdělili na nešikovné a líné. Šikovnost lze praxí získat. Líní odcházejí po čase sami, jelikož v kolektivu neobstojí.

14. Jak se staráte o dobré klima na pracovišti?

Po skončení směny vedeme se zaměstnanci krátký neformální rozhovor, kdy s nimi rozebereme pracovní směnu, jejich rodinné zázemí nebo si popovídáme o dění ve sportu. Podporujeme kolektivní souhru na pracovišti. Konec hokejové sezóny pravidelně zakončujeme turnajem v bowlingu s občerstvením.

15. Využívají zaměstnanci možnosti podílet se na chodu firmy? V jaké míře a byly tyto nápady na inovaci někdy využity v praxi?

Při každé akci se ptáme zaměstnanců, zda jim něco nechybí, jak šel na odbyt určitý druh zboží, zda by od nás něco nepotřebovali, jak by šla tržba zvýšit. Proto jsou také finančně zainteresováni na tržbě, aby přemýšleli o zlepšení strategie. Záleží i na vedoucím úseku, jakou energii do stánku vnese. Někteří jsou spokojeni se stavem a nevědí nebo nemají zájem něco měnit. Druhá skupina zaměstnanců o inovace má zájem. Většinou se jedná o uspořádání pracovních míst při prodeji nebo změně sortimentu. Některé nápady nevyšly jako prodej zmrzliny a palačinek. Naopak ke zdařilým nápadům patřilo umístění reklamy na jiné místo, prodej sekané v housce, strategie při roznosu piva stojícím divákům, nový stánek v místech kuřácké zóny, prodej pražené kukuřice ve více stáncích, vyměnit bufetové stoly u stánku za lavice na sezení atd.

12.11. Diskuze

Aby klima organizaci bylo hodnoceno objektivně, je potřeba získat odpovědi nejen od řadových zaměstnanců ale také od vedoucího pracovníka. Vedoucí pracovník může popsat některé procesy, které by zůstaly skryty a mohly ovlivnit výzkum. Otázky byly

zaměřeny na přijímání nových zaměstnanců, hodnocení zaměstnanců, jak se vedoucí zaměstnanci starají o klima a také jakým způsobem řeší spory mezi zaměstnanci.

Prvním okruhu otázek byl zaměřen na zjišťování, jakým způsobem vybírá zaměstnavatel nové zaměstnance a jakým způsobem s nimi pracuje ve své organizaci. Manažer na první otázku: „Jaké jsou pro vás priority při výběru zaměstnanců?“ odpověděl, že upřednostňuje zaměstnance, kteří jsou pracovití, spolehliví, samostatní při práci, šikovní a loajální. Důležitá je pro něj i čestnost, protože v pohostinství zaměstnanci většinou pracují s penězi. Tyto vlastnosti, ale manažer personalista na pohovoru nepozná. Dbá proto také na doporučení od předchozího zaměstnavatele: *„zda se nerozešli v důsledku porušování dobrých mravů“*. Manažer samozřejmě nemůže být v kontaktu se všemi zaměstnanci během provozu, snaží proto nastavit systém podpory nových zaměstnanců, vedoucí úseku má být těmto novým zaměstnancům oporou, také je za to finančně nadstandartně ohodnocen. Manažer si je vědom toho, že v pohostinství je v současné době velká fluktuace zaměstnanců a není jednoduché si zaměstnance udržet. Nakupuje pro ně pracovní oblečení. *„Stravu mají u nás za symbolickou cenu. Při absenci zaměstnance jeho práci nerozdělujeme, ale seženeme náhradu. O dovolené si rozhoduje pracovník sám a snažíme se mu s termínem vyhovět.“*

Druhá sérii otázek byla nazvána „Práce a zaměstnanci“. Tento sled otázek je zaměřen na to, jak manažer poskytuje zaměstnancům zpětnou vazbu, a také jestli mají zaměstnanci možnosti dát zpětnou vazbu manažerovi. Vedoucí manažer provádí kontroly zaměstnanců pravidelně během všech zápasů a podle jejich pracovních výkonů jim navyšuje nebo snižuje variabilní část platu. Zaměstnanci mohou také navrhnout sortiment, který se bude při zápasech prodávat, když je nápad úspěšný, může tak svým nápadem zvýšit tržbu, za což na konci směny dostane vyšší plat. Důležitou pracovní složkou v organizaci je podle manažera propojení všech článků organizace. Když jednotlivé složky v organizaci nefungují, odráží se to na pracovních výkonech, ale i klimatu v organizaci.

Třetí část dotazníku je zaměřena především na klima v organizaci. Klima ve velké míře určuje, jaký vztah má vedoucí pracovník k zaměstnancům. Některým manažerům je bližší pochvala jiným je bližší autoritativní přístup. Sedmá otázka byla zaměřena na tuto oblast. Vedoucí zaměstnanec odpověděl, že je příznivcem spíše pozitivního přístupu, ale na některé zaměstnance pozitivní přístup neplatí. To koresponduje s dotazníkem, kdy většina zaměstnanců shledává v organizaci pozitivní klima i na základě přístupu vedoucího pracovníka. S pozitivním klimatem, jak ho vidí zaměstnanci, souvisí i řešení sporů na

pracovišti vedoucí zaměstnanec se snaží řešit rozpory uvnitř organizace. Manažer rozhoduje spory:“ *V první fázi řešíme spory dohodou nebo menším finančním postihem. Někdy je nutné se s viníkem sporu rozloučit*“. Tímto krokem se může předcházet přím v organizaci a také pomoci klimatu v organizaci. Vedoucí zaměstnanec se snaží dobré klima v organizaci podpořit také krátkými pohovory vždy po pracovní směně nejen o práci. Vedoucí zaměstnanec se tak snaží nastolit příjemné a rodinné klima v organizaci. Manažer se snaží podpořit pracovní klima i organizací akcí (bowling) mimo pracovní dobu.

13. Závěr

Cílem této diplomové práce s názvem „*Prostředí a klima organizace*“ bylo identifikovat klima ve zkoumané organizaci v oblasti gastronomie. Pro byly zvoleny dva hlavní cíle. Prvním cílem bylo teoreticky popsat klima v organizaci a faktory, které se na klimatu v organizaci podílí. Faktory, které se podílejí na klimatu, jsou například: mezilidské vztahy mezi zaměstnanci, vztahy k práci a také chování vedoucích pracovníků. Pokud zaměstnavatel bude brát na zřetel výše zmíněné faktory a bude provádět opatření, která vedou k pozitivnímu klimatu, tím zvyšuje pravděpodobnost, že pozitivní klima na pracovišti udrží a ustálí ho.

Druhým cílem bylo zkoumání konkrétní organizace v oblasti gastronomie. Pro výzkum byly vybrány prostory Zimního stadionu v Hradci Králové. Jako výzkumné metody bylo použito dotazníkové šetření a rozhovor. Z dotazníkového šetření vyplývá následující: vztahy mezi zaměstnanci jsou velmi dobré, konflikty řeší a snaží se jim předcházet, dobře odvedená práce motivuje zaměstnance k dalším výkonům, zaměstnanci mají čas také na odpočinek, zaměstnanci nejsou spokojeni se zpětnou vazbou od vedení, ale zároveň souhlasí s tím, že vedoucí pracovník dokáže ohodnotit výsledky práce zaměstnanců. Výsledky dotazníku ukazují na velice dobré klima v organizaci.

Rozhovor proběhl s vedoucím organizace. Výsledky rozhovoru jsou: Vedoucí vybírá nové zaměstnance na základě jejich zkušeností a vlastností. Pravidelně zaměstnance kontroluje a podle jejich výkonu jim navyšuje nebo snižuje variabilní část platu. Pro vedoucího je bližší pozitivní přístup k zaměstnancům, přestože si je vědom, že někteří reagují pouze na autoritativní přístup. Vedoucí organizace se snaží dobré klima podpořit také teambuildingovými aktivitami.

V době výzkumu bylo klima v organizaci nastaveno pozitivně, na což poukazoval už styl vedení managementu, a dokládají to výsledky dotazníku i rozhovoru.

Tyto cíle jsem si vybral, jelikož v pohostinství nepracuje mnoho kvalifikovaných zaměstnanců a je potřeba přemýšlet nad dalšími cestami, jak udržet a rozvíjet zaměstnance a tím i získávat nové kvalitní členy do týmu. Jednou z cest je udržovat pozitivní klima, zaměstnanci poté rádi chodí do práce a v organizaci nechybí zaměstnanci z důvodu vysoké fluktuace. Zaměstnanci se pak s větší ochotou učí i novým věcem pod vedením vedoucího úseku, které jsou nezbytné pro práci v oboru.

Autor práce se domnívá, že cíl diplomové práce byl splněn. V teoretické části byl popsán a analyzován význam managementu pro klima organizace. Na základě zpracování teoretické části bylo koncipováno, realizováno a analyzováno výzkumné šetření.

Seznam použité literatury

1. ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 2002, 856 s. Expert. ISBN 80-247-0469-2.
2. BEDNÁŘ, Vojtěch. *Sociální vztahy v organizaci a jejich management*. Praha: Grada, 2013, 224 s. Psyché. ISBN 978-80-247-4211-3.
3. BEDRNOVÁ, Eva a Ivan NOVÝ. *Psychologie a sociologie řízení*. 2. rozš. vyd. Praha: Management Press, 2002, 586 s. ISBN 80-7261-064-3.
4. BĚLOHLÁVEK, František, Pavol KOŠŤAN a Oldřich ŠULEŘ. *Management*. Brno: ComputerPress, c2006, viii, 724 s. Business books. ISBN 80-251-0396-X.
5. BĚLOHLÁVEK, František, Pavol KOŠŤAN a Oldřich ŠULEŘ. *Management*. Olomouc: Rubico, 2001, 642 s. ISBN 80-85839-45-8.X.
6. BLAŽEK, Ladislav. *Management: organizování, rozhodování, ovlivňování*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 2014, 211 s. Expert. ISBN 978-80-247-4429-2.
7. DĚDINA, Jiří a Václav CEJTHAMR. *Management a organizační chování*. Praha: Grada, 2005, 339 s. Expert. ISBN 80-247-1300-4.
8. DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Slovník pojmů k řízení lidských zdrojů*. Praha: C.H. Beck, 2004, 157 s. Beckovy odborné slovníky. ISBN 80-7179-468-6.
9. GRECMANOVÁ, Helena. *Organizační klima fakult připravujících učitele*. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2013, 163 s. Monografie. ISBN 978-80-244-3863-4
10. HARTL, Pavel a Helena HARTLOVÁ. *Psychologický slovník*. Vyd. 2. Praha: Portál, 2009, 774 s. ISBN 978-80-7367-569-1.
11. HINDLS, Richard. *Ekonomický slovník*. Praha: C.H. Beck, 2003, 519 s. Beckovy odborné slovníky. ISBN 80-7179-819-3.
12. CHEMNITZ, Günter. *Untersuchungen und Ergebnisse zum sozioemotionalen Klima*. Dusseldorf: Schwann, 1980.
13. JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Marketing v cestovním ruchu: jak uspět v domácí i světové konkurenci*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2012, 313 s. ISBN 978-80-247-4209-0.
14. JANOUSHKOVÁ, Jana a Helena KOLIBOVÁ. *Zaměstnanecké výhody a daně*. Praha: Grada, 2005, 113 s. Účetnictví a daně. ISBN 80-247-1364-0.
15. KELLER, Jan. *Sociologie organizace a byrokracie*. 2., přeprac. vyd. Praha: Sociologické nakladatelství, 2007, 182 s. Základy sociologie. ISBN 978-80-86429-74-8.
16. KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2015, 399 s. ISBN 978-80-7261-288-8.
17. KRIVOHLAVÝ, Jaro. Komunikace neverbální. *Sociologická encyklopedie* [online]. [cit. 2018-11-07]. Dostupné z: https://encyklopedie.soc.cas.cz/w/Komunikace_neverb%C3%A1ln%C3%AD
18. LUKÁŠOVÁ, Růžena a Ivan NOVÝ. *Organizační kultura: od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku*. Praha: Grada, 2004, 174 s. ISBN 80-247-0648-2.

19. LUŽNÝ, Dušan. *Sociální konflikty: sociologická a andragogická perspektiva*. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2013, 154 s. Monografie. ISBN 978-80-244-3432-2.
20. NAKONEČNÝ, Milan. *Sociální psychologie organizace*. Praha: Grada, 2004, 225 s. Psyché. ISBN 80-247-0577-X.
21. NOVÝ, Ivan. *Sociologie pro ekonomy*. Praha: Grada Publishing, 1997, 164 s. ISBN 80-7169-433-9.
22. PAUKNEROVÁ, Daniela. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. 2. přeprac. a aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2006, 254 s. Management. ISBN 80-247-1706-9.
23. *Psychologické aspekty motivace: Motivace* [online]. [cit. 2020-04-09]. Dostupné z: <https://publi.cz/books/171/04.html>
24. PUTNOVÁ, Anna a Pavel SEKNIČKA. *Etické řízení ve firmě: nástroje a metody: etický a sociální audit*. Praha: Grada, 2007, 166 s. ISBN 978-80-247-1621-3.
25. ROBBINS, Stephen P. a Mary K. COULTER. *Management*. Praha: Grada, 2004, 600 s. Profesionál. ISBN 80-247-0495-1.
26. ŠIGUT, Zdeněk. *Firemní kultura a lidské zdroje*. Praha: ASPI, 2004, 87 s. Lidské zdroje. ISBN 80-7357-046-7.
27. ŠÍPOŠ, Ivan a Teodor KOLLÁRIK. *Sociálna psychológia práce*. Bratislava: Práca, 1975.
28. ŠMÍD, Luděk. *Mezilidské vztahy v životě a na pracovišti*. Praha: Ústřední kulturní dům železničářů, 1985.
29. TURECKIOVÁ, Michaela. *Klíč k účinnému vedení lidí: odemkněte potenciál svých spolupracovníků*. Praha: Grada, 2007, 122 s. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-0882-9.
30. URBAN, Jan. *Motivace a odměňování pracovníků: co musíte vědět, abyste ze svých spolupracovníků dostali to nejlepší*. Praha: Grada, 2017, 157 s. Manažer. ISBN 978-80-271-0227-3.
31. VÁVROVÁ, Petra. *Vybrané aspekty interní komunikace v praxi personálního managementu: studijní text pro kombinované studium*. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2013, 54 s. Studijní opory. ISBN 978-80-244-3628-9.
32. VODÁČEK, Leo a Oľga VODÁČKOVÁ. *Moderní management v teorii a praxi*. 2., rozš. vyd. Praha: Management Press, 2009, 324 s. ISBN 978-80-7261-197-3.

Seznam příloh

Graf č. 1	38
Graf č. 2	39
Graf č. 3	40
Graf č. 4	40
Graf č. 5	41
Graf č. 6	42
Graf č. 7	43
Graf č. 8	43
Graf č. 9	44
Graf č. 10	45
Graf č. 11	45
Graf č. 12	46
Graf č. 13	47
Graf č. 14	47
Graf č. 15	48
Graf č. 16	49
Graf č. 17	49
Příloha 1 Průvodní dopis k dotazníku	62
Příloha 2 Dotazník	63

Příloha 1 Průvodní dopis k dotazníku

Dobrý den,

jmenuji se Jan Kozák a studuji na Palackého univerzitě v Olomouci magisterský obor. Dovoluji si Vás požádat o spolupráci na dotazníku, který je součástí mé diplomové práce na téma: „Prostředí a klima organizace.“ Jeho cílem je identifikovat prostředí organizace, v které pracujete.

Dotazník je zaměřený na mezilidské vztahy mezi zaměstnanci, vztahy k práci a také na chování vedoucích pracovníků. Podle potřeby uplatněte sebereflexi i reflexi.

Zamyslete se nad tvrzeními v dotazníku, vyberte pouze jednu nabízenou variantu (rozhodně souhlasíte, souhlasíte, nesouhlasíte nebo rozhodně nesouhlasíte). Pak označte příslušné políčko. Je důležité, abyste se vyjádřili ke každému tvrzení, aby dotazník byl celistvý. Dotazník je anonymní a nemusíte se proto bát odpovídat pravdivě.

Děkuji za Váš čas a ochotu při vyplnění dotazníku.

Jan Kozák

Dotazník zaměřený na pracovní klima

	Tvrzení	Rozhodně souhlasím	Spíše souhlasím	Spíše nesouhlasím	Rozhodně nesouhlasím
1	Na pracovišti jsou mezi kolegy dobré vztahy.	1	2	3	4
2	Když mám v práci problémy, kolegové mi pomohou.	1	2	3	4
3	V našem kolektivu funguje efektivní pracovní komunikace.	1	2	3	4
4	Mezi pracovníky se vyskytují časté konflikty.	1	2	3	4
5	Mám pozitivní vztah ke své práci.	1	2	3	4
6	Na našem pracovišti někteří kolegové neplní své pracovní povinnosti.	1	2	3	4
7	Rád (a) se bavím s kolegy na pracovišti.	1	2	3	4
8	Dobře odvedená práce mě motivuje k dalším výkonům.	1	2	3	4
9	Většina mých kolegů zvládá svou práci dobře.	1	2	3	4

10	V průběhu pracovní doby nemám čas si odpočinout (nejíst se).	1	2	3	4
11	Vedoucí pracovníci sledují pracovní zátěž jednotlivých pracovníků	1	2	3	4
12	Vedoucí pracovníci zohledňují individuální možnosti zaměstnanců, a podle toho přidělují práci.	1	2	3	4
13	Zaměstnanci dostávají zpětnou vazbu od vedoucích pracovníků o kvalitě své práce.	1	2	3	4
14	Vedoucí pracovníci umí ohodnotit práci svých zaměstnanců.	1	2	3	4
15	Vedoucí pracovníci umí ohodnotit výsledky práce zaměstnanců.	1	2	3	4
16	Komunikace, která probíhá na pracovišti, je účelná.	1	2	3	4