

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

**ČINITELÉ KLIMATU ORGANIZACE**

Magisterská diplomová práce

Obor studia: Sociologie - Andragogika

**Autor:** Bc. Kristýna Urbanová

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

Olomouc 2018

Prohlašuji, že jsem magisterskou diplomovou práci na téma „*Činitelé klimatu organizace*“ vypracovala samostatně a uvedla v ní veškerou literaturu a ostatní zdroje, které jsem použila.

V Olomouci dne 15. 3. 2018

Podpis .....

## **Poděkování**

Za odborné vedení a cenné rady při psaní magisterské diplomové práce bych chtěla poděkovat vedoucí práce paní prof. PhDr. Heleně Grecmanové, Ph.D.

## Anotace

<b>Jméno a příjmení:</b>	<i>Bc. Kristýna Urbanová</i>
<b>Katedra:</b>	Katedra sociologie, andragogiky a kulturní antropologie
<b>Obor studia:</b>	<i>Sociologie - Andragogika</i>
<b>Obor obhajoby práce:</b>	<i>Andragogika</i>
<b>Vedoucí práce:</b>	prof. PhDr. Helena Grecmanová, Ph.D.
<b>Rok obhajoby:</b>	2018

<b>Název práce:</b>	Činitelé klimatu organizace
<b>Anotace práce:</b>	<p>Cílem této práce je charakterizovat klima organizace a identifikovat činitele, kteří se na něm podílejí. Diplomová práce se zaměřuje na pojem organizační klima, charakterizuje ho a vymezuje činitele, kteří jej utváří. Více jsou rozpracováni činitelé organizační struktura, management, s ním související styly vedení a mezilidské vztahy. Empirická část práce je tvořena výzkumným šetřením v konkrétní organizaci, které je provedeno pomocí kvantitativní metody dotazování. Z výsledků výzkumu vyplynulo, že se v největší míře na klimatu organizace podílí mezilidské vztahy. Klima zkoumané organizace může být na základě výsledků výzkumu označeno za příznivé.</p>
<b>Klíčová slova:</b>	Klima organizace, činitelé klimatu organizace, organizační struktura, management, styly řízení, mezilidské vztahy.
<b>Title of Thesis:</b>	42

<b>Annotation:</b>	The aim of this thesis is to characterize the climate of an organization and to identify the factors that are involved in it. The diploma thesis focuses on the concept of the organizational climate; it characterizes the organizational climate and defines the factors that form it. Factors such as the organizational structure, management and related management styles and interpersonal relationships are more elaborated. The empirical part of thesis consists of a research survey in a particular organization, which is carried out using quantitative queries. The results of research have shown that interpersonal relationships are the most important part of organization's climate. The climate of the surveyed organization may be considered positive on the basis of the research results.
<b>Keywords:</b>	Climate of organization, factors of organization climate, organizational structure, management, management styles, interpersonal relationships.
<b>Názvy příloh vázaných v práci:</b>	Dotazník
<b>Počet literatury a zdrojů:</b>	42
<b>Rozsah práce:</b>	63 s. (104 980 znaků s mezerami)

# Obsah

Úvod .....	7
1 Klima organizace.....	8
1.1 Definice pojmu klima organizace.....	8
1.2 Klima organizace a kultura organizace .....	9
1.3 Příznivé klima organizace .....	11
1.4 Projevy nezdravého klimatu organizace .....	13
2 Činitelé ovlivňující klima organizace .....	15
3 Organizační struktura.....	18
4 Management a styly vedení .....	22
4.1 Management .....	22
4.2 Styly vedení.....	23
5 Mezilidské vztahy .....	25
6 Nástroje měření klimatu organizace.....	28
7 Představení zkoumané organizace .....	30
8 Výzkumné šetření .....	31
8.1 Cíl výzkumu, výzkumné otázky, předpoklady.....	31
8.2 Metoda výzkumného šetření .....	35
8.3 Sběr dat a výzkumný vzorek .....	36
8.4 Postup analýzy dat.....	37
9 Popis a interpretace výsledků výzkumného šetření.....	39
9.1 Struktura výzkumného vzorku .....	39
9.2 Popis a interpretace výsledků výzkumných otázek.....	40
10 Shrnutí výsledků a diskuse.....	54
Závěr.....	56
Použitá literatura.....	57
Seznam obrázků, grafů, schémat .....	60
Seznam tabulek .....	60
Seznam příloh.....	60

## Úvod

Cílem práce je charakterizovat klima organizace a identifikovat činitele, kteří se na něm podílejí. Činitelů podílejících se na klimatu organizace je mnoho a vzhledem k rozsahu práce se nemohu věnovat všem. V práci budou představeni jedni z nejdůležitějších činitelů, a to organizační struktura, management, styly vedení a mezilidské vztahy.

Teoretická část práce bude koncipována s ohledem na cíl práce. Bude členěna do kapitol. První kapitola bude věnována vymezení klimatu organizace jako jednoho z klíčových pojmů diplomové práce. V dalších kapitolách budou vymezení činitelé klimatu organizaci. Organizační struktura, bývá označována za jednoho z rozhodujících činitelů klimatu organizace a je ovlivňována prostřednictvím managementu, který uplatňuje ve své práci různé styly vedení. Styly vedení mohou mít vliv na mezilidské vztahy v organizaci. Vybraní činitelé jsou ve vzájemných souvislostech a každému z nich bude věnována samostatná kapitola. Dále budou představeny výzkumy zabývající se problematikou klimatu v organizaci. V neposlední řadě budou popsány nástroje a způsoby měření klimatu organizace.

Teoretická část bude východiskem pro empirickou část. Empirická část práce bude zaměřena na vlastní výzkum, pro který bude použita metoda kvantitativního dotazování. V sedmé kapitole bude představena organizace, v níž bude výzkum probíhat. V práci nebudu zmiňovat název organizace, kde proběhne výzkum, z důvodu zachování ochrany soukromí. Osmá kapitola bude věnována popisu cíle výzkumného šetření a formulaci výzkumných otázek. Následně bude popsána konstrukce dotazníku a bude popsána metodologie výzkumu. V deváté kapitole budou interpretována data a výsledky výzkumu. Poslední kapitola bude obsahovat shrnutí výsledků výzkumného šetření a diskusi o těchto výsledcích v souvislosti s teoretickou částí práce.

Problematika klimatu organizace je často zkoumaným aspektem. Každá organizace má však specifické klima. Charakterizovat klima a identifikovat jeho činitele v organizaci, jejíž jsem součástí, mě vedlo k volbě tohoto tématu.

# 1 Klima organizace

Cílem této kapitoly je vymežit pojem klima organizace, který je pro diplomovou práci klíčový. Nejdříve bude pozornost věnována definici klimatu organizace. Pojem klima organizace bývá často nepřesně spojován s pojmy podnikové klima, atmosféra organizace či prostředí organizace. Nejčastěji bývá pojem klima organizace zaměňován s pojmem kultura organizace, proto se pokusím vysvětlit, proč dochází k záměně mezi pojmy, a následně vymezím rozdíl mezi nimi. V této kapitole bude věnována pozornost pojmům, které budou v práci považovány za synonyma, a rozhodnutí bude zdůvodněno.

## 1.1 Definice pojmu klima organizace

V této podkapitole bude rozpracována definice klimatu organizace a zároveň budou představena synonyma, se kterými se v literatuře (Cejthamr a Dědina, 2010; Armstrong, 1995; Grecmanová, 2008) setkáváme v souvislosti s tímto pojmem.

Dle Grecmanové (2008, s. 12) je klima organizace považováno za znak každé organizace<sup>1</sup>, přičemž se vztahuje k organizaci samotné, k provozu, oddělení, ne však k pozici či k pracovnímu místu. I přesto, že se klima organizace vyskytuje v každé organizaci, není možné jej přímo pozorovat nebo měřit. Ivancevich a kol. vymezuje klima organizace jako *„zaměstnanci přímo nebo nepřímo vnímaný soubor vlastností pracovního prostředí, o nichž se předpokládá, že jsou hlavní silou, která ovlivňuje chování zaměstnanců“* (Ivancevich a kol., 2008, s. 528). Cejthamr a Dědina (2010, s. 262) hovoří o tom, že podnikové klima se obtížně definuje, ale snadno vnímá. Týká se totiž pocitu sounáležitosti, partnerství a vědomí hodnot organizace. Podobnou definici nabízí Lukášová, Nový a kol. (2004, s. 155), podle nichž je klima organizace *„atmosféra.., nahlížená z pohledu pracovníků organizace, vztahující se k míře spolupráce a přátelskosti, vzájemné důvěry, podpory, apod, a ovlivňující chování a motivovanost pracovníků organizace“*. Také Armstrong hovoří o klimatu jako o atmosféře, jež je vnímána

---

<sup>1</sup>Terminologické poznámky: **Organizace** je *„účelově zaměřený sociální útvar s formální strukturou. Pokud ji chápeme jako specifické prostředí, očekáváme, že se vyznačuje určitým klimatem, kterým se odlišuje od jiné organizace“* (Grecmanová, 2008, s. 12). Typickou organizací je firma. **Firma** je název, který používá podnikatel pro označení svého **podniku**. Slova podnik a firma bývají používány v praxi jako synonyma. Organizaci můžeme chápat za pojem nadřazený pojmům podnik a firma (Plamínek, 2014, s. 38)



pracovníky organizace (Armstrong, 1995, s. 77). Hartl a Hartlová (2015, s. 257) však vymezují rozdíl mezi atmosférou organizace a klimatem organizace. Dle nich je třeba pojmy atmosféra a klima rozlišovat, protože klima se krátkodobě projevuje v atmosféře. Také Grecmanová (2008, s. 9) hovoří o tom, že je nutné pojmy atmosféra organizace a klima organizace od sebe odlišit. Atmosféra na rozdíl od klimatu organizace se liší délkou trvání. Atmosféra působí krátkodobě a je situačně podmíněná. V této práci proto nebudou tyto pojmy vnímány jako synonyma.

Z výše uvedených definic je patrné, že někteří autoři hovoří o klimatu organizace či organizačním klimatu (Grecmanová, 2008), někteří o podnikovém klimatu (Cejthamr, Dědina 2010). Rozdílu mezi označením klima organizace a podnikové klima se věnovala Skalická Dušátková (2015, s. 534-540), která hovoří o tom, že tyto pojmy mohou být v humanitních vědách považovány za synonyma. Rozlišovat je třeba v právní a ekonomické oblasti, kde nabývají rozdílného významu. Z tohoto důvodu jsou považovány pojmy podnikové klima a organizační klima za synonyma.

Na základě výše zmíněných faktů lze klima organizace definovat jako vědomě i nevědomě vnímaný, dlouhotrvající prožitek<sup>2</sup> vyskytující se u zaměstnanců každé organizace. Podílí se na něm vědomé, ale také nevědomé vnímání, prožívání a hodnocení objektivní reality pracovníky organizace (Grecmanová, 2008, s. 9). Klima se týká pocitů sounáležitosti, přátelskosti, důvěry a podpory mezi pracovníky organizace. Tyto pocity následně ovlivňují chování pracovníků.

## **1.2 Klima organizace a kultura organizace**

Klima organizace a kultura organizace jsou pojmy, které bývají mnohdy zaměňovány právě z důvodu, že mají společné určité znaky. Mezi společné znaky klimatu a kultury organizace patří fakt, že jsou oba relativně časově stabilní a oba pojmy souvisí s vývojem organizace. Oba dva také ovlivňují chování lidí v organizaci, ale zároveň jsou také následky tohoto chování. Dalším společným znakem je i to, že nejsou spojeny pouze s organizací jako celkem, ale vztahují se i k jednotlivým subsystémům organizace (Grecmanová, 2008, s. 27).

---

<sup>2</sup> Prožitek je „psychický jev, charakteristický proudem vědomí každého více či méně uvědomovaného duševního obsahu; je přísně individuální“ (Hartl a Hartlová, 2015, s. 461).

Co se týká rozdílů mezi těmito pojmy, v literatuře se s tímto vymezením setkáváme velmi často, například Denison uvádí, že *organizační kultura* je zakořeněna hluboko ve struktuře organizace a v hodnotách, které členové organizace vyznávají, zatímco *klima organizace* se vztahuje spíše k vědomému vnímání aspektů prostředí organizace samotnými členy (Denison, 1996, s. 619-654). Rozdíl výstižně popisuje také Cejthamr a Dědina „zatímco podniková kultura popisuje vlastnosti firmy, podnikové klima vypovídá o tom, co si o firmě myslí její zaměstnanci“ (2010, s. 262). Jednoduše řečeno je klima organizace vnímání, prožívání a hodnocení kultury organizace jejími členy (Cejthamr a Dědina, 2010, s. 143). Specifické rozdíly mezi organizační kulturou a organizačním klimatem řeší i Grečmanová, která uvádí, že kultura organizace je vědecky zakotvena v kulturní antropologii a jedná se o systém hodnot, mínění a akceptování. Kultura organizace zároveň přikládá větší význam procesům interakce, než je tomu u klimatu organizace. Klima organizace je vědecky zakotveno v psychologii a je vztaženo na aktuální vnímání reality v organizaci a zaměřuje se na její popis (Grečmanová, 2008, s. 27).

Největší rozdíl můžeme vidět v tom, že kultura organizace se týká hodnot a vlastností firmy, kdežto klima organizace vypovídá spíše o vnímání těchto hodnot a vlastností samotnými členy organizace. Firemní kultura je spatřována spíše na objektivní rovině vnímání, kdežto organizační klima na rovině subjektivní.

V literatuře se setkáváme s názorem, že je kultura považována za nadřazený pojem klimatu organizace. A to podle Armstronga (1995, s. 77), dle něj se kultura organizace projevuje v pěti oblastech:

- 1) *Normy*, což jsou nepsaná pravidla chování, která ovlivňují způsoby jednání lidí.
- 2) *Stupnice hodnot*, dle které posuzujeme, co je dobré a co špatné pro organizaci.
- 3) *Podnikové klima* je atmosféra, která je vnímána pracovníky organizace.
- 4) *Styl řízení*, což představuje způsob chování, jehož prostřednictvím uplatňují manažeři svou autoritu.
- 5) *Struktura a systémy* zahrnují například stupeň flexibility a míru byrokratického přístupu k řízení.

Z toho vyplývá, že kultura organizace je nadřazená organizačnímu klimatu, protože klima organizace je jeden z projevů kultury organizace. Naopak Světlík (1996, s. 112) uvádí, že kultura organizace je jedním z činitelů, které ovlivňují organizační klima. Stejně tak Adeoye (2011, s. 39-41) hovoří o tom, že hodnoty a normy, jež jsou součástí kultury organizace, se podílí na utváření klimatu organizace. Proto bude i v této práci kultura organizace pojímána jako součást klimatu organizace.

### **1.3 Příznivé klima organizace**

Klima organizace se v každé organizaci liší, v této části práce budou představeny charakteristiky příznivého klimatu, které budou v empirické části práce zkoumány.

Existuje mnoho hledisek, ze kterých může být klima organizace posuzováno. Na základě nich se rozlišují typy klimatu organizace. Jedním z kritérií je například hledisko vnímání, na jehož základě rozlišujeme psychologické klima, agregované nebo kolektivní (Grecmanová, 2008, s. 21)

Za základní rozdělení klimatu organizace bývá považováno rozdělení jednoduše na klima pozitivní či negativní, příznivé nebo nepříznivé. Příznivé či pozitivní klima organizace se vyznačuje určitými charakteristickými znaky (Grecmanová, 2008, s. 20). V zahraniční literatuře (Adeoye a kol, 2011) je klima vymezeno jako důležitý faktor fungování organizace. Pokud porozumíme klimatu organizace, budeme schopni dosáhnout většího výkonu organizace, a to bez ohledu na to, o jakou organizaci se jedná (Adeoye a kol., 2011, s. 37). Cejthamr a Dědina (2010, s. 262) uvádí několik charakteristických znaků, které by mělo zdravé (příznivé) klima organizace mít. V první řadě je zárukou zdravého klimatu spojení osobních cílů zaměstnanců s cíli pracovními neboli organizačními. Od toho se odvíjí určitá míra identifikace s firmou. Další znak zdravého klimatu spočívá zejména v tom, že každý z členů organizace se může určitým způsobem podílet na rozhodování, a to například formou návrhů na zlepšení pracovního prostředí nebo formou otevřených debat o problémech. V souvislosti s tímto znakem můžeme hovořit o určité míře demokracie. Aby taková forma demokracie skutečně fungovala, musí se týkat opravdu všech. Nelze ji hlásat, ale ve skutečnosti rozhodovat autokraticky. Třetím důležitým znakem zdravého klimatu je existence spravedlivých podmínek pro všechny zaměstnance, a to bez

rozdílu. Tato podmínka vyjadřuje především to, aby někteří ze zaměstnanců nebyli neoprávněně zvýhodňováni oproti jiným pracovníkům. Pokud v organizaci existují rovné a spravedlivé podmínky pro všechny, pak přispívají k tomu, že v organizaci prostupuje důvěra, podpora, respekt a uznání. Chování a přístup managementu je další podmínkou pro zdravé klima v organizaci. Je potřeba, aby vedoucí pracovníci chápali rozdíly mezi jednotlivci, respektovali jejich potřeby a na tom základě k nim přistupovali. Na základě výše uvedeného můžeme shrnout znaky zdravého klimatu následovně:

- Integrace osobních a organizačních cílů,
- identifikace s firmou, loajalita,
- spravedlivé zacházení s rovnými podmínkami pro všechny pracovníky,
- vzájemná důvěra, podpora, uznání, a to na všech stupních organizace,
- rovný systém v odměňování,
- a zájem o kvalitu pracovních podmínek (Cejthamr, Dědina, 2010, s. 262).

Adeoye k těmto znakům příznivého klimatu přidává například uznání potřeb pracovníků a respektování individuálních odlišností, ale také zvolení vhodného stylu vedení (Adeoye a kol., 2011, s. 42-43). Typy klimatu organizace popisuje také Řezáč (1998, s. 121- 124) pomocí bipolárních kategorií:

- Svoboda projevu – konformismus,
- podpora – ztížení,
- volnost – omezování ve vzájemných vztazích,
- přijetí (akceptace) – odmítání individuálních projevů aktivit,
- citová rezonance – sociální chlad,
- důvěra- nedůvěra k sociálním aktivitám jedince a
- afiliace – hostilita.

Ačkoliv autor výše uvedené kategorie nazývá typy organizačního klimatu, můžeme vidět jistou podobnost se znaky klimatu organizace vymezenými výše. Pokud převládá v organizaci svoboda projevu, pokud je jedinec podporován, má volnost ve vzájemných vztazích, je přijímán, má důvěru ostatních a pokud v organizaci převládá přátelkost, pak může být klima označeno za příznivé. Bez příznivého

klimatu nemůže být nikdy dosaženo žádoucího výkonu (Cejthamr a Dědina, 2005, s. 269).

Na základě pročtení výše uvedených znaků příznivého klimatu organizace, se nepochybně může objevit myšlenka toho, že existence všech vlastností najednou v jedné organizaci a ve stejném okamžiku je pravděpodobně ideálem, který je nedostižný. Avšak splnění alespoň některých z těchto znaků by mělo být záměrem každé organizace. Výše uvedené znaky příznivého klimatu budou východiskem pro empirickou část práce. Pokud budou tyto znaky alespoň z větší části přítomny, můžeme klima organizace považovat za příznivé či pozitivní.

#### **1.4 Projevy nezdravého klimatu organizace**

Klima organizace postihuje všechny osoby v organizaci. Zatímco příznivé klima organizace, jehož znakům byla věnována předchozí podkapitola, má pozitivní důsledky na práci zaměstnanců, ale také na interpersonální vztahy, nezdravé klima má důsledky opačné.

Dle Čakrta (2000, s. 68) v důsledku nepříznivého klimatu mohou vznikat konflikty mezi zaměstnanci v podobě pomluv, hádek a naschválů, které ještě více narušují klima organizace. Konflikty mohou mít jak negativní, tak pozitivní důsledky pro organizaci. Negativní důsledky mohou být takové, že se v rámci konfliktů projevuje negativní energie, která vede ke vzniku nedůvěry, podezřívání, nedostatku kooperace, k nedostatečné komunikaci a dalším. Pozitivní důsledky konfliktu spočívají v tom, že může motivovat a zviditelňuje hodnoty, vyjasňuje postoje a může tzv. „vyčistit vzduch“. Autor hovoří o tom, že pro organizaci může být škodlivý nadbytek, stejně tak i nedostatek problémových situací (Čakrt, 2000, s. 68). O dalším projevu nezdravého klimatu hovoří také Brewer (1997, s. 3), podle ní se nezdravé klima může projevovat stresem. Otázka stresu není však jednoznačná, protože mnoho lidí podává nejlepší výkony, když jsou ve stresu. Obecně jsou rozlišovány dvě formy stresu, a to pozitivní stres, tzv. „eustres“ a negativní stres „distres“. O pozitivní formu stresu se jedná právě v momentě, kdy pracovníka motivuje, naopak negativní stres má opačné účinky. Negativní účinky vedou nejen

k demotivaci, ale mohou vést až ke vzniku onemocnění. Negativní forma stresu dle autorky rozhodně pracovnímu výkonu nepřispívá (Brewer, 1997, s. 3).

Z výše uvedeného je patrné, že v důsledku nezdravého klimatu organizace se mohou objevit u zaměstnanců psychosomatické potíže a neurózy, ale také psychické problémy, např. deprese a úzkost. V organizacích, kde převažuje nezdravé klima, panuje nedůvěra, podezřívání, nedostatek komunikace, nedostatek spolupráce a podobně. Všechny tyto aspekty se mohou projevit také v apatii a nechuti vykonávat svou práci. Je patrné, že tyto aspekty příznivému klimatu organizace nepřispívají.

## 2 Činitele ovlivňující klima organizace

S ohledem na cíl práce, jímž je charakterizovat a identifikovat činitele, kteří se podílejí na tvorbě klimatu organizace, považuji za nezbytné v této části takové činitele vymezit. Činitelů podílejících se na tvorbě klimatu organizace je mnoho, v práci je kladen důraz především na tři. Prvním z nich je organizační struktura, která určuje uspořádání vztahů v organizaci. Organizační struktura je jedním z rozhodujících faktorů fungování organizace (Kocianová, 2012, s. 24). Je ovlivňována prostřednictvím managementu. Management používá různé styly vedení. Od stylů vedení se odvíjí mezilidské vztahy v organizaci. Z tohoto důvodu je kladen důraz v diplomové práci především na organizační strukturu, management a styly vedení a mezilidské vztahy. V následujících kapitolách budou charakterizováni činitelé a činitele v následujícím pořadí. Nejprve bude popsána organizační struktura, poté management a s ním spojeny styly vedení a mezilidské vztahy.

Tato kapitola se bude věnovat vymezení pojmu činitel a seznámení s činiteli, kteří ovlivňují klima organizace.

Někteří autoři zabývající se klimatem organizace vymezují činitele, jež ho ovlivňují (Světlík 1996). Jiní hovoří o faktorech (Grecmanová, 2008; Nakonečný, 2005), kteří se podílejí na utváření klimatu organizace. Jak činitelé, tak faktory se ve většině případů shodují. Abych zde zachovala určitou jednotnost, budu hovořit pouze o činitelích ovlivňujících klima organizace. Činitel je jinými slovy působitel, aktivní příčina nebo síla, jejíž působení má důsledky (Koukolík, 2008, s. 174).

Bláha hovoří o tom, že na organizaci působí vnější a vnitřní činitelé, kteří ovlivňují chování skupin a jedinců ve firmě. Mezi vnější činitele řadí společensko-ekonomický systém společnosti, dopravní podmínky, umístění organizace, ale také například rodinu, přátelské vztahy mimo firmu, atd. Za vnitřní činitele je považována celková úroveň personální politiky, skladba zaměstnanců s ohledem na pohlaví, věk, kvalifikaci, prostředí, atd. (Bláha a kol, 2005, s. 201). Dle Grecmanové můžeme rozdělit činitele ovlivňující klima organizace do roviny subjektivní a objektivní. Subjektivními činiteli je myšleno naše vnímání organizace, ale také prožívání a hodnocení (Grecmanová, 2008, s. 19). Objektivní činitele popisuje Conrad a Sydow,

podle nichž jsou objektivními činiteli, podílejícími se na klimatu organizace především cíle organizace, její strategie, struktura, ale také členové organizace, efektivita a mnoho dalších činitelů (Conrad a Sydow, 1984, s. 92-99).

Výše zmíněné dělení činitelů na vnější a vnitřní (Bláha a kol, 2005, s. 201) a na subjektivní a objektivní (Grecmanová, 2008, s. 19) uvádím jako obecné dělení činitelů klimatu organizace. V následující části již budou uvedeni konkrétní činitelé.

Nakonečný (2005, s. 108) hovoří o konkrétních činitelích ovlivňujících klima organizace. Mezi ně patří současná hospodářská situace organizace, hodnotový systém manažerů, účel organizace, ale také stáří organizace. Činitele ovlivňující klima zmiňuje také Světlík (Světlík, 1996, s. 112), avšak v kontextu klimatu školy. Klima školy bývá často dáváno do souvislosti s klimatem organizace, a to právě proto, jak uvádí Grecmanová, že škola je formální organizace s cíli, pravidly, hierarchiemi, systémem koordinací aktivit, ale také se vzorci komunikace a odměňování, stejně jako jiné organizace (Grecmanová, 2008, s. 31). Z tohoto důvodu jsou uvedeni činitelé, ovlivňující klima školy. Dle Světlíka (1996, s. 112) jsou rozhodujícími činiteli, kteří ovlivňují klima organizace, její kultura, kvalita managementu a systém mezilidských vztahů (1996, s. 112).

Ze zahraničních autorů vymezuje činitele organizačního klimatu také Adeoye, který ve své publikaci hovoří o Lawrenci Jamesovi a Allanu Jonesovi, kteří identifikovali pět faktorů ovlivňujících klima organizace (Adeoye, 2011, s. 39-41):

- **Kontext organizace** jako filozofie managementu, která je tvořena pravidly a cílem organizace, ale také chováním samotných manažerů. Kontextem organizace se také myslí řízení lidských zdrojů.
- **Organizační struktura** se týká formálních vztahů na pracovišti. Kvalita klimatu organizace je závislá na tom, jakou má organizace strukturu.
- **Proces** představuje vztahy mezi nadřízenými a podřízenými, důraz je zde kladen především na komunikaci, motivaci, styl vedení a rozhodování. Vztahy mezi nadřízenými a podřízenými nevnímáme pouze na interpersonální rovině, ale jsou to také vztahy mezi organizací a jejími zaměstnanci.



- **Fyzické prostředí** jsou vnější podmínky prostředí a prostor a předměty, jež obklopují jedince při výkonu práce.
- **Systém hodnot a norem**, které patří do organizační kultury, díky níž drží organizace pohromadě.

Z výše uvedeného výčtu činitelů, kteří se podílejí na tvorbě organizačního klimatu, můžeme vidět jistou shodu, a to jak v české, tak v zahraniční literatuře. Autoři (Adeoye, 2011, s. 39-41; Světlík 1996, s. 112; Nakonečný, 2005, s. 108), hovoří o podobných činitelích. Těmi jsou především **organizační struktura, management a styly vedení a mezilidské vztahy**.

Následující kapitoly práce budou věnovány charakteristice každého z těchto činitelů. Každý činitel má svá specifika, od kterých se odvíjí celkové klima v organizaci. Nejprve bude charakterizována organizační struktura, a to především proto, že organizační struktura je jedním z rozhodujících faktorů pro klima organizace (Adeoye, 2011, s. 39-41). Bude charakterizován také management, styly řízení a mezilidské vztahy, které mohou být ve vzájemných souvislostech.

### 3 Organizační struktura

Ve třetí kapitole bude představen pojem organizační struktura jako jeden z nejdůležitějších činitelů klimatu organizace. Budou zde uvedeny také typy organizačních struktur. Organizační struktura zkoumané firmy bude představena v podkapitole 7.1. a v empirické části této práce bude ověřováno, na kolik organizační struktura ovlivňuje vnímání klimatu organizace a zda pracovníkům ve zkoumané organizaci organizační struktura vyhovuje

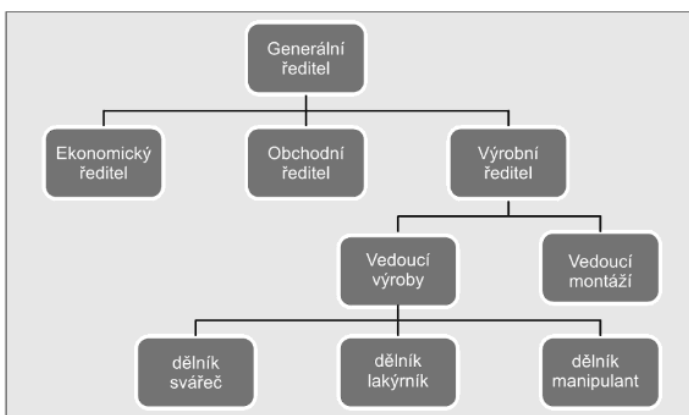
Jak již bylo výše popsáno, organizační struktura bývá chápána jako vymezení formálních vztahů na pracovišti a klima organizace závisí na tom, jak je vnímána organizační struktura (Adeoye, 2011, s. 39-41). Jinými slovy jedná se o rámec nadřízených a podřízených vztahů. Klasifikace organizačních struktur není jednotná, což je patrné ve velkém množství literatury (Mládková, 2005; Pilařová, 2016; Cejthamr a Dědina, 2010...), ve které se o nich pojednává.

Pro organizaci je organizační struktura velmi důležitá, protože ovlivňuje nejen chování organizace samotné, ale především chování členů v organizaci, vytváření a používání komunikačních kanálů, ale také charakter kultury a prostředí (Mládková, 2005, s. 115). Organizační struktura bývá popisována jako síť rolí a vztahů. Každá organizace funguje v rozdílných podmínkách a organizační struktura má zajistit rozdělení úkolů do dílčích činností, vytvořit nástroje jejich koordinace, integrace a kontroly. Jejím účelem je napomáhat společnému dosahování cílů (Kociánová, 2012, s. 24).

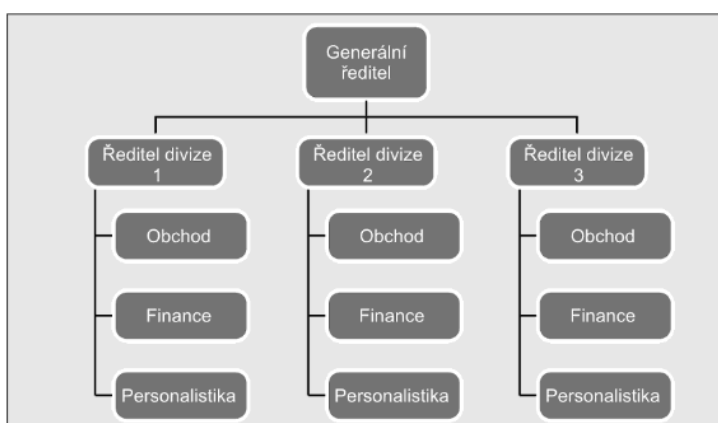
Nejčastěji se v organizacích setkáváme se třemi typy organizačních struktur. Prvním z nich je **funkcionální** (viz obr. 1), kde pracovníci tvoří organizační jednotky podle podobnosti úkolů. Příkladem mohou být výrobní dělníci jako podřízení mistrovi, mistr je podřízen vedoucímu výroby, a vedoucí výroby zase řediteli výroby. Tato struktura má jasně definované rozhodovací pravomoci. Výhodou funkcionální organizační struktury je přehlednost a jednoduchost, avšak v důsledku centralizovaného rozhodování může dojít k nepružnosti a k neochotě spolupráce mezi útvary. Druhým typem organizační struktury je **divizionální** (viz obr. 2), kdy je organizace rozčleněna do samostatných divizí s autonomní organizační strukturou.

Výhodou divizionální organizační struktury je pružnost. Tento typ organizační struktury je však nákladný v důsledku nároků na pracovní pozice a může docházet k nespolečnosti mezi divizemi. Třetím typem organizační struktury je **maticová** organizační struktura (viz obr. 3), která spojuje prvky funkcionální organizační struktury a projektového řízení. Zaměstnanci organizace s maticovou organizační strukturou jsou podřízeni nejen svému vedoucímu, ale také vedoucímu projektového týmu. V tom spočívá výhoda této struktury, protože je zajištěna spolupráce napříč celou firmou. Nejsou-li jasně vymezeny pravomoci mezi odbornými vedoucími a vedoucími projektových týmů, dochází k problémům se zajišťováním lidských zdrojů k plnění úkolů (Pilařová, 2016, s. 60-63).

Pro přehlednější orientaci přikládám obrázky č. 1, č. 2 a č. 3, na nichž jsou znázorněny vztahy nadřízenosti a podřízenosti u výše zmíněných typů organizačních struktur.



Obrázek 1 Funkcionální organizační struktura (Zdroj: Pilařová, 2016, s. 61).



Obrázek 2 Divizionální organizační struktura (Zdroj: Pilařová, 2016, s. 61).

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

Obrázek 3 Maticová organizační struktura (Zdroj: Pilařová, 2016, s. 62).

Cejthamr a Dědina představují základní charakteristiky (uplatňování rozhodovací pravomoci mezi jednotkami struktury, sdružování činností, atd.), podle nichž dělí organizační struktury na liniové, štábní a kombinované (Cejthamr a Dědina, 2010, s. 203):

- Liniová organizační struktura byla prvním typem organizační struktury, především se vyskytovala v malých firmách, kde existoval pouze jeden řídicí stupeň, většinou tento řídicí stupeň představoval vlastník podniku. S tím se však pojil problém, který vycházel z nároků na odbornost. V současné době liniová organizační struktura spočívá v tom, že linioví vedoucí mají nejvyšší pravomoc a odpovědnost. Tato organizační struktura je typická především pro malé podniky, které mají zhruba 50 zaměstnanců.
- Štábní organizační struktury jsou takové, kde štábní útvar plní především poradní funkci tak, aby bylo zabezpečeno kvalifikované rozhodnutí liniových vedoucích. Štábní organizační struktura nemůže existovat samostatně, ale většinou v kombinaci s liniovou organizační strukturou. Štábní skupinu si můžeme představit jako specialisty různých oborů, například ekonomové, personalisté, účetní, atd. Znalosti pracovníků v jednotlivých štábech jsou, co se týká odbornosti hluboké, avšak tito pracovníci mají menší přehled o celku.
- Kombinované organizační struktury jsou ve firmách v současnosti nejrozšířenější, a to především liniově štábní organizační struktura. Jedná se o takové struktury, kdy liniový pracovník deleguje své pravomoci na strukturální jednotky s charakterem štábu. Z původních štábních útvarů vznikají takové organizační

jednotky, které mají částečně jak liniovou, tak štábní pravomoc (Cejtahmr a Dědina, 2010, s. 204-206).

Poněkud stručnější klasifikaci uvádí Mládková (2005, s. 115), která rozlišuje organizační struktury vedené shora dolů, organizační struktury vedené zdola nahoru a kombinované organizační struktury, které jsou vedené ze středu nahoru a pak dolů. Mezi výše zmíněnými klasifikacemi organizačních struktur je vidět určitá podobnost. Jak funkcionální struktura, tak liniová se vyznačují tím, že v čele organizace stojí jeden vedoucí, kterému je podřízen další vedoucí, a tomu jsou zase podřízeni ostatní. Divizionální a štábní organizační struktury se vyznačují rozčleněním organizace na jednotlivé útvary, které vystupují autonomně. Třetí typ organizačních struktur, kterými jsou maticová či kombinovaná spočívá v propojení dvou předešlých struktur (srov. Pilařová, 2016, s. 60-63 a Cejtahmr a Dědina, 2010, s. 203).

Ačkoliv existuje mnoho způsobů klasifikace organizačních struktur, každá organizace je svým způsobem jedinečná, a proto by měla mít také jedinečným způsobem řešenou organizační strukturu (Mládková, 2005, s. 115). I přes výše uvedenou klasifikaci organizačních struktur nemůžeme rozlišovat mezi dobrou a špatnou organizační strukturou. Jak uvádí Charvát (2006, s. 41), existuje pouze vyhovující nebo nevhovující struktura, která podporuje nebo nepodporuje strategii firmy.

Organizační struktura je tedy hierarchická síť vztahů, určující, kteří pracovníci mají pravomoc rozhodovat. Určuje také, kolik vedoucích pracovníků budou podřízení mít, což může mnohdy vyvolat v organizaci konflikt. Dalším problémem však může být i komunikace v organizaci právě s ohledem na členění úseků ve firmě. Každý typ organizační struktury s sebou může nést jak výhody, tak nevýhody, které byly uvedeny výše. Ve výzkumné části této práce bude zaměřena pozornost na typ organizační struktury ve zkoumané organizaci, a bude zjišťováno, zda je pro zaměstnance dané firmy organizační struktura vyhovující.

## 4 Management a styly vedení

V následující části práce bude definován pojem management a s ním související styly vedení, které mohou být v organizaci uplatňovány. Definování pojmů je nezbytné pro empirickou část, ve které bude ověřováno, jaký styl vedení ve zkoumané organizaci převládá a jestli pracovníci organizace vnímají management jako jeden z důležitých činitelů ovlivňujících klima organizace.

### 4.1 Management

Vodáček a Vodáčková (2001, s. 15) hovoří o tom, že management je anglický pojem, kterému v českém jazyce nejvíce odpovídá pojem řízení. Pojem management může být definován jako *„proces tvorby a udržování prostředí, ve kterých jednotliví pracovníci pracují společně ve skupinách a účinně dosahují vytyčených/společných cílů organizace“* (Průcha a Veteška, 2014, s. 176). Management bývá často označován také jako umění dosáhnout toho, aby lidé udělali to, co je třeba. Management v sobě obsahuje zkušenosti a názory vedoucích pracovníků neboli manažerů, kteří používají k dosažení organizačních cílů specifické činnosti. Těmito činnostmi se myslí procesy plánování, organizování, rozhodování, komunikování a kontrola. Manažeři se prostřednictvím těchto činností snaží mobilizovat zaměstnance k tomu, aby byly zajištěny cíle organizace (Cejthamr a Dědina, 2010, s. 17-18). V současné době se bez managementu organizace neobejde (Cimbálníková, 2009, s. 9).

Z definic vyplývá, že je management velmi důležitý a můžeme ho chápat jako řízení. Tento pojem však v definicích může být zavádějící, proto považuji za vhodné vymezit rozdíl mezi pojmem řízení a vedení. Armstrong (2008, s. 17) popisuje řízení jako *„dosahování výsledků pomocí efektivního získávání, rozdělování, využívání a kontrolování všech potřebných zdrojů, tedy lidí, peněz, zařízení, budov a vybavení, informací a znalostí“*. Vedení pak charakterizuje jako zaměřené na nejdůležitější zdroj, kterým jsou lidé. Vedení *„je proces vytváření a sdělování vize budoucnosti, motivování lidí a získávání jejich oddanosti a angažovanosti“*. Rozdíl mezi těmito pojmy Armstrong popisuje jako velmi důležitý a v této souvislosti hovoří také o tom, že *„nestačí být dobrým manažerem zdrojů; musíte být také dobrým lídrem lidí“* (Armstrong, 2008, s. 17). Řízení je tedy chápáno na obecné rovině, týká se zdrojů a prostředků potřebných k dosažení efektivních

výsledků. Kdežto vedení je zaměřeno na lidi, jako na nejdůležitější a nejefektivnější zdroj organizace.

## 4.2 Styly vedení

S prací manažera jsou spojovány styly vedení, prostřednictvím kterých manažer dosahuje cílů organizace. Dle Cejthamra a Dědiny (2010, s. 113) je styl vedení určitým způsobem, jak manažer vykonává svou funkci vedení, tedy to, jak se chová ke členům skupiny. Dle těchto autorů také existuje mnoho způsobů, kterými lze styly vedení popsat, nejčastěji se však rozlišuje styl autořitářský (někdy označován jako autokratický), demokratický a styl laissez-faire. Autoritářský styl vedení představuje sílu manažera. Ten sám rozhoduje a používá autoritu k určování postupů dosažení cílů, pracovních úkolů, kontroly a trestů. Demokratický styl zaměřuje sílu spíše na stranu skupiny. Manažer v demokratickém stylu vedení je jeden z členů týmu a umožňuje skupině se podílet na rozhodování. Styl laissez-faire můžeme najít tam, kde manažer do skupiny nezasahuje, protože má v členy týmu plnou důvěru. Týmu dává plnou svobodu jednání, ale je-li potřeba, je připraven pomoci (Cejthamr a Dědina, 2010, s. 113). Armstrong klasifikuje styly vedení na protilehlých pólech (Armstrong, 2007, s. 261):

- Charismatictí / necharismatictí – Charismatictí vedoucí jsou orientováni na úspěch a spoléhají na svou osobnost. Necharismatictí spoléhají na své know-how, takoví vedoucí zastávají názor, že autoritu má ta osoba, která zná.
- Autokratictí a demokratictí – Autokratictí lídři využívají svého postavení a vnucují svá rozhodnutí, kdežto demokratictí lídři jsou takoví, kteří spíše povzbuzují svůj tým k participaci na rozhodování.
- Umožňovatelé / kontroloři – Umožňovatelé povzbuzují svůj tým a poskytují mu prostor k tomu, aby mohl vykonat týmový cíl, naopak kontroloři tento prostor neposkytují a spíše s lidmi manipulují pro svůj prospěch.
- Transakční / transformační – Transakční vedoucí poskytují pocit bezpečí, práci, a peníze za to, že jsou lidé schopni vyhovět. Transformační lídři spíše motivují lidi, aby usilovali o vyšší cíle.

Většina manažerů se nachází někde uprostřed této pomyslné linie protikladů. Někteří mění svá rozhodnutí dle momentálních pocitů (Armstrong, 2007, s. 261). Management a styly vedení s organizačním klimatem úzce souvisí, pokud chce totiž manažer ovlivňovat pracovníky organizace, musí dostatečně znát její klima. Pokud je klima v organizaci příznivé, vede k uspokojování potřeb zaměstnanců a motivuje k další činnosti (Adeoye, 2011, s. 37). Dle Cimbálníkové je nevíce vyhovujícím stylem demokratický styl, naopak nejméně pracovníkům vyhovuje autoritativní styl vedení (Cimbálníková, 2009, s. 97).

Ve shrnutí můžeme říct, že management je řízení. Pracovníci, kteří funkci managementu vykonávají, jsou označováni jako manažeři a jejich cílem je mobilizovat ostatní pracovníky tak, aby bylo dosaženo cílů organizace. K tomu používají styly vedení. Jaký zvolí manažer styl vedení, má vliv na klima organizace. Pokud manažer pozná klima organizace a dodržuje zásady tvorby příznivého klimatu organizace, může ovlivnit motivaci zaměstnanců a jejich výkon. Co se týká stylů vedení, nejvíce jsou upřednostňovány demokratické styly vedení, naopak autoritativní styly jsou považovány za nevhodné. Výzkumná část práce bude zaměřena na to, zda pracovníci vnímají management jako jeden z důležitých činitelů klimatu organizace a bude zkoumán styl vedení uplatňovaný v konkrétní organizaci.



## 5 Mezilidské vztahy

V této kapitole bude věnována pozornost mezilidským vztahům jako jednomu z důležitých činitelů ovlivňující klima organizace. Pojem mezilidské vztahy bude v následujících řádcích definován a budou uvedeny argumenty, které hovoří o důležitost mezilidských vztahů pro organizaci. Budou zmíněny také typy mezilidských vztahů, které budou ověřovány v empirické části práce.

Důležitost mezilidských vztahů v organizaci spočívá v tom, že ať už se jedná o jakýkoliv typ organizace, funguje díky vztahům, které v ní existují (Bednář, 2013, s. 9). Mezilidské vztahy a vzájemné vazby mezi lidmi vznikají a realizují se prostřednictvím interakce. Jsou nejen působením mezi jedinci, ale také mezi skupinou a jedincem či skupinami navzájem (Bednář, 2013, s. 162). Jejich význam je dán především tím, že v těchto vztazích dochází k uspokojování sociálních potřeb člověka. Těmi jsou například potřeba kontaktu, potřeba poskytovat a přijímat pomoc, potřeba někoho ovládat nebo se někomu podřizovat, potřeba náležet k určité skupině a být přijímán, a v neposlední řadě je to potřeba sociálních jistot (Pauknerová, 2012, s. 194). Mezilidské vztahy v organizaci lze také definovat jako „*složitý propletenec povinností, potřeb, zájmů, záměrů a hodnot jednotlivých lidí.*“ V mezilidských vztazích dochází ke spojování různých efektů a vlivů. Někdy mohou být sporné a protichůdné, někdy mohou směřovat ke společnému cíli. V případě, že se od společného cíle vzdalují, mohou se proměnit až v destruktivní konflikt, který firmu poškozují. V takové situaci mezilidské vztahy mohou vést k ohrožení existence firmy nebo k jejímu zániku (Bednář, 2013, s. 9). Dle Lukášové míra spolupráce, důvěry a přátelskosti nebo podpory ovlivňuje celkové klima organizace (Lukášová, 2010, s. 221).

Po obecném vymezení pojmu a argumentech hovořících o důležitosti mezilidských vztahů v organizaci bude představeno, podle jakých kritérií bývají mezilidské vztahy členěny.

Z hlediska sociálních potřeb bývají rozlišeny specifické typy mezilidských vztahů (Pauknerová, 2012, s. 194-195):

- *Vztahy vzájemných nároků*, při kterých se formulují požadavky na jednotlivé pracovníky.
- *Vztahy vzájemné odpovědnosti* za plnění pracovních úkolů nejen jednotlivce, ale také celé skupiny.
- *Vztahy vzájemné spolupráce* se projevují schopností pracovníků preferovat zájmy podniku nebo pracovní skupiny před zájmy vlastními.
- *Vztahy vzájemné pomoci* dodávají pracovníkům vnitřní pocit jistoty.
- *Vztahy konkurence* pramení z tendence jedince vyniknout ve své práci. Na jedné straně mohou vést ke zvýšení výkonnosti pracovního procesu, na straně druhé v sobě skrývají nebezpečí soupeření, rivality, což může narušovat efektivní činnost podniku.

V organizaci se rozlišují dva druhy vztahů. Jedním z nich jsou vztahy formální, ty jsou určeny organizační strukturou. Jedná se o vztahy nadřízenosti, podřízenosti, ale také zodpovědnosti a kompetencí. Druhými vztahy jsou vztahy neformální, které vznikají mimo formální strukturu. Bednář a kol. doplňuje tyto dva druhy vztahů o vztahy reálné, kterými má na mysli průnik oněch zmíněných dvou druhů. Reálné vztahy jsou vytvářeny samotnými lidmi a konkrétními situacemi v organizaci (Bednář a kol., 2013, s. 17-18). Provasník (2002, s. 173) dále člení formální vztahy na vztahy mezi vedoucími a vedenými pracovníky, které považuje za vertikálně orientované a na vztahy mezi spolupracovníky, které považuje za horizontálně orientované. Pauknerová (2012, s. 195) doplňuje, že ve vertikálně orientovaných vztazích hraje důležitou roli hierarchie pozic. Vedoucí má v hierarchii postavení s vyšší pravomocí a odpovědností. Jeho postavení bývá v organizacích mnohdy zvýrazněno i tzv. symboly moci, mezi něž patří například služební automobil, formálnější oblečení a další. Naopak v horizontálních vztazích, jsou pracovníci na stejné úrovni.

Provasník hovoří o tom, že pracovní skupiny se od sebe liší převládajícím charakterem vztahů. Na základě tohoto kritéria mohou být rozlišeny vztahy přátelské či kolegiální, kdy se pracovníci snaží vzájemně si pomáhat, být vůči sobě ohleduplní a tolerantní. Lidé s přátelskými/ kolegiálními vztahy obvykle dosahují v práci dobrých výsledků. Existují také vztahy konkurenčního soupeření, kde hraje velkou

roli nepřátelství a podezíravost, takoví lidé jsou jen vzácně schopni spolupráce (Provazník, 2002, s. 173-174). Z empirických výzkumů vyplývá, že pracovní skupiny, u nichž převládají přátelské či kolegiální vztahy a jsou identifikované s cíli podniku, podávají obvykle nejen vysoké výkony, ale zároveň je charakterizuje nízká míra fluktuace (Pauknerová, 2012, s. 195).

Z výše uvedeného vyplývá, že mezilidské vztahy jako činitelé ovlivňující klima organizace jsou velmi důležité. Charakter vzájemných vztahů v pracovní skupině může být nazýván sociální klima (Pauknerová, 2012, s. 195). Klima organizace je příznivé tehdy, jak už víme z předchozích kapitol, pokud v organizaci převládají vztahy přátelské či kolegiální. Naopak vztahy, které se orientují na konkurenci a na soupeření zdravé klima nepodporují (Pauknerová, 2012, s. 195.)

V empirické části práce bude ověřováno, zda ve zkoumané organizaci převládají vztahy kolegiální, pro které je typická ohleduplnost, tolerantnost a vzájemná pomoc nebo vztahy konkurenčního soupeření, pro které je typická podezíravost a nepřátelství.

## 6 Nástroje měření klimatu organizace

V kapitole 1.2 je uvedeno, že klima organizace je vědomě i nevědomě vnímaný, dlouhotrvající prožitek zaměstnanců, vyskytující se v každé organizaci. Podílí se na něm vědomé, ale také nevědomé vnímání, prožívání a hodnocení objektivní reality pracovníky organizace (Grecmanová, 2008, s. 9). Klima se týká pocitů sounáležitosti, přátelskosti, důvěry, podpory, ale také nesounáležitosti, nepřátelskosti, nedůvěry a nedostatku podpory mezi pracovníky organizace. Tyto pocity následně ovlivňují chování pracovníků. Ačkoliv je v kapitole 1.1 uvedeno, že klima organizace lze obtížně měřit, existují způsoby, jak ho zkoumat. V následujících řádcích bude vysvětleno, že klima organizace lze posuzovat pomocí několika nástrojů a budou představeni autoři, kteří se výzkumem klimatu organizace zabývali.

Dle Grecmanové (2008, s. 22) představili Conrad a Sydow možnosti zkoumání organizačního klimatu. Podle těchto autorů se můžeme zaměřit na obecnou rovinu zkoumání, jehož cílem je zkoumat například vliv klimatu organizace na výkonu pracovníků nebo identifikovat stav klimatu organizace, který v organizaci převládá. Rovněž může být výzkum klimatu zaměřen speciálně, kdy jsou sledovány konkrétní dimenze, např. klima organizace podporující kreativitu nebo klima organizace pro nové zaměstnance (Grecmanová, 2008, s. 22). Mezi nejznámější nástroje měření obecné roviny klimatu organizace patří dotazník G. H. Litwina a R. A. Stringera. Autoři sestavili nástroj, pomocí kterého shromažďovali informace o subjektivním vnímání interního prostředí pracovníky v organizaci. Oslovili asi 50 manažerů a pomocí dotazníku s otevřenými otázkami identifikovali 44 položek týkajících se klimatu organizace. V dalším třídění z těchto položek vytvořili osm kategorií (Litwin a Stringer, 1968, s. 66-68). Armstrong těchto 8 kategorií popisuje následovně (Armstrong, 2002, s. 206):

- 1) Struktura- zaměřili se na pocity, které se týkají omezení a svobody konání, ale také míry formálnosti a neformálnosti v pracovní atmosféře
- 2) Odpovědnost- souvisí s pocitem důvěry, které se osobě dostává k vykonávání významné práce

- 3) Riziko- pocit rizika a náročnosti týkající se daného pracovního místa v organizaci
- 4) Srdečnost- existence neformálních a přátelských společenských skupin
- 5) Podpora a pomoc- vnímání užitečnosti manažerů a spolupracovníků, důraz na vzájemnou pomoc a podporu
- 6) Normy- vnímaný význam cílů a norem výkonu, důraz na dobrou práci
- 7) Konflikt- pocit, že manažeři a ostatní pracovníci chtějí slyšet odlišné názory
- 8) Identita- pocit, že jste součástí podniku, že jste ceněný člen týmu

Pro měření klimatu organizace lze také použít nástroj zvaný Gallupův audit spokojenosti zaměstnanců. Jedná se o soubor 12 otázek, které se týkají pracovních podmínek, pracovního prostředí, interpersonálních vztahů a dalšího možného rozvoje v organizaci. V dotazníku sestaveném dle Gallupova auditu spokojenost pak respondent hodnotí na škále od 1 do 10 jednotlivé otázky (Bláha a kol., 2005, s. 201).

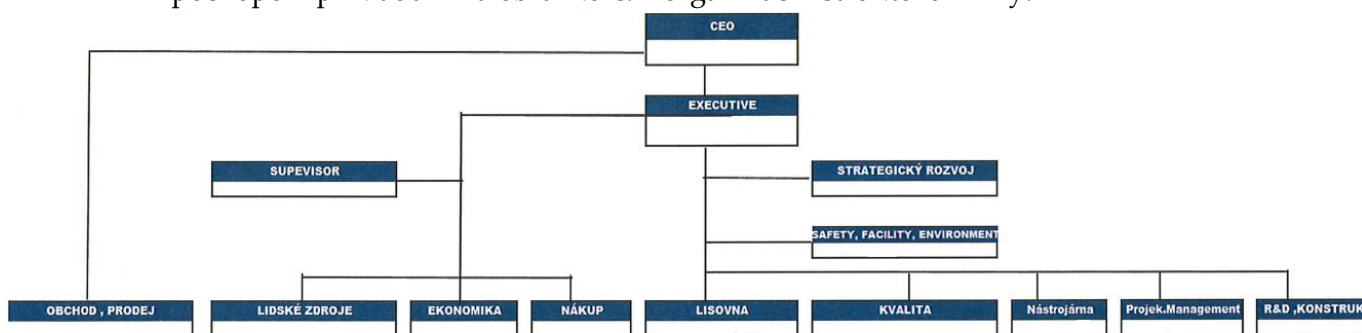
Další autory, kteří představili dimenze klimatu organizace, zmiňuje Grecmanová, jedná se například o Gavina a Hodappa, kteří stanovili 11 dimenzí. První z nich je pracovní morálka, dále povzbuzení k převzetí odpovědnosti, riziko a výzva, orientace na vztahy, odměna, charakteristika komunikačního systému, rámcové podmínky, uspořádanost a přehlednost struktury, orientace na úkoly a v neposlední řadě také interpersonální atmosféra a konfliktní chování (Grecmanová, 2008, s. 14).

V této práci bude výzkum klimatu organizace zaměřen obecně. Tudiž bude identifikován aktuální stav klimatu organizace, který v současné době v organizaci převládá. Výzkum identifikace klimatu organizace bude inspirován dotazníkem Litwina a Stringera a bude se odvíjet od kategorií, které autoři stanovili.

## 7 Představení zkoumané organizace

Organizace, ve které bude výzkumné šetření probíhat, byla založena v roce 1990, což znamená, že se jedná o firmu s mnohaletou tradicí. Jedná se o výrobní firmu, která má dva hlavní závody a zaměřuje se na výrobu součástí do automobilového průmyslu. Mezi hodnoty firmy patří vyrábět díly kvalitní s přidanou hodnotou, pracovat globálně a mít spokojené zákazníky. Firma taktéž reaguje na trendy automotive. Filozofií firmy je být inovativní, což není chápáno pouze jako úspora nákladů, ale ve smyslu zvyšování konkurenceschopnosti, bez čehož se nelze v prostředí automotive prosadit. Firma má v současné době cca 350 kmenových zaměstnanců. Tento počet se neustále zvyšuje s růstem firmy. Z důvodu nedostatku pracovníků je firma nucena spolupracovat s personálními agenturami, které dodávají v současné době cca třetinu pracovníků. Z toho důvodu firma pořádá náborové kampaně v blízkém okolí firmy, s cílem omezit agenturní pracovníky a nahradit je kmenovými (Webové stránky organizace<sup>3</sup>)

Organizační strukturu zkoumané firmy můžeme zařadit do oblasti kombinovaných organizačních struktur. V čele stojí generální ředitel firmy, který sám dohlíží na obchod a prodej. Generálnímu řediteli jsou podřízeny další pozice. Jeho přímým podřízeným je výkonný ředitel, který prostřednictvím supervisory zodpovídá za úseky lidských zdrojů, ekonomiky, nákupu. Výkonný ředitel dále dohlíží na oddělení lisovny, kvality, nástrojárny, projektového managementu a konstrukce. Pro lepší pochopení přikládám na obrázku č. 4 organizační strukturu firmy.



Obrázek 4 Organizační struktura zkoumané organizace (Zdroj: interní dokumenty firmy)

<sup>3</sup> Zdrojem jsou webové stránky organizace a pro zachování anonymity nejsou sděleny bližší údaje.

## 8 Výzkumné šetření

Tato kapitola diplomové práce bude rozčleněna do několika podkapitol a bude se zabývat výzkumem klimatu v organizaci. Nejprve budou stanoveny cíle výzkumného šetření, dále budou formulovány výzkumné otázky a předpoklady. V souvislosti s výzkumnými otázkami a předpoklady bude rovněž sděleno, jak budou ověřovány. Bude také představena metoda výzkumného šetření, bude popsán výzkumný vzorek, sběr dat a postup analýzy sběru dat.

### 8.1 Cíl výzkumu, výzkumné otázky, předpoklady

Cílem výzkumného šetření je identifikovat činitele klimatu organizace, jimž pracovníci organizace přikládají největší váhu. Pozornost bude věnována organizační struktuře a managementu, stylům vedení a mezilidským vztahům. Bude zjišťováno, zda organizační struktura, která je v organizaci zavedena, jejím zaměstnancům vyhovuje. Dále jaký v organizaci převládá styl vedení, a zda je pro pracovníky vyhovující. Pozornost bude zaměřena také na mezilidské vztahy, bude ověřováno, jaké mezilidské vztahy v organizaci převládají. Cílem je vymežit, zda v organizaci převládá příznivé klima.

K naplnění těchto cílů mně budou sloužit tyto výzkumné otázky:

- VO 1: Kterí činitelé mají největší vliv na klima organizace?
- VO 2: Vyhovuje pracovníkům organizační struktura, která je v organizaci používaná?
- VO 3: Jaký styl vedení v organizaci převládá?
- VO 4: Vyhovuje pracovníkům používaný styl vedení v organizaci?
- VO 5: Převládají v organizaci kolegiální vztahy?
- VO 6: Převládá v organizaci příznivé klima?

V souvislosti s výzkumnými otázkami byly pro tuto práci stanoveny předpoklady. Výzkumné předpoklady jsou formulovány jako tvrzení, na něž odpovídají výsledky výzkumu (Nowak, 1975, s. 42-43).

P1: Ženy vnímají mezilidské vztahy jako více kolegiální než muži.

P2: Čím delší délka zaměstnání v organizaci, tím více vnímají pracovníci klima organizace jako příznivé.

V následující části práce bude zdůvodněn výběr výzkumných otázek. Bude popsáno, pomocí kterých otázek v dotazníku budou jednotlivá tvrzení zjišťována. V neposlední řadě bude vymezeno, za jakých okolností budou předpoklady považovány za potvrzené. U výzkumné otázky č. 2, 4, 5 a 6, bude stanovena procentuální norma, která bude signalizovat vyhovující organizační strukturu, vyhovující styl vedení, převládající vztahy a příznivé klima. Tato norma bude záměrně stanovena na 70 %. Pokud by byla norma nastavena nižší, např. 50 %, bylo by velkým otazníkem, zda můžeme zkoumané aspekty v organizaci považovat za vyhovující. Představme si situaci, kdy se ptáme zaměstnanců, například na otázku, zda jim vyhovuje organizační struktura firmy. Máme normu nastavenou na 50 %. Může se stát, že 51 % odpoví, že jim organizační struktura firmy vyhovuje a 49 % zaměstnancům odpoví, že jim naopak nevyhovuje, pak by sice odpověď na výzkumnou otázku při nastavení 50% normy byla kladná a organizační struktura mohla být označena za vyhovující, ale na druhé straně by takové výsledky mohly vypovídat o velkém napětí v organizaci. Stanovením nízké normy můžeme mylně označit některé aspekty za vyhovující. Proto považuji normu 50 % za velmi mírnou. Z tohoto důvodu byla v této práci nastavena norma alespoň 70 %.

### **VO 1: Kterí činitelé mají největší vliv na klima organizace?**

Mnozí autoři považují organizační strukturu za rozhodujícího činitele ovlivňujícího klima organizace (Adeoye, 2011, Mládková, 2005). Odpověď na výzkumnou otázku bude zjišťována v dotazníku pomocí otázky č. 3 v dotazníku (viz příloha). Respondenti budou mít na výběr šest činitelů, vycházejících z teoretické části (Adeoye, 2011, s. 39-41). Aby nebyli respondenti příliš omezováni danými možnostmi, sedmá možnost bude určena právě pro jejich vyjádření toho, co pocítují za nejdůležitější. Respondenti budou vyzváni k seřazení jednotlivých činitelů od nejdůležitějšího po nejméně důležitého činitele klimatu organizace. Nejdůležitější bude ten činitel, jehož respondenti za nejdůležitějšího označí.



## **VO 2: Vyhovuje pracovníkům organizační struktura, která je v organizaci používaná?**

Vzhledem k tomu, že předmětem výzkumu je firma s dlouholetou tradicí, dalo by se předpokládat, že organizační struktura zaměstnancům vyhovuje. Zda tomu tak je, bude ověřováno pomocí položky 6a: „*Organizační struktura firmy mně vyhovuje.*“ Pokud odpoví alespoň 70 % respondentů na tuto otázku kladně „*Rozhodně souhlasím a souhlasím*“, lze považovat organizační strukturu pro zaměstnance za vyhovující. Norma 70 % bude signalizovat vyhovující organizační strukturu. A stanovení této normy je vysvětleno výše.

## **VO 3: Jaký styl vedení v organizaci převládá?**

V odborné literatuře se uvádí, že demokratický styl vedení je považován v organizacích za nejvíce vyhovující (Cimbálníková, 2009, s. 97). Zda tomu tak je i ve zkoumané organizaci, bude ověřováno prostřednictvím této výzkumné otázky. Měření stylů vedení může probíhat různými způsoby. Buď se můžeme zaměřit na zaměření manažera, například zda se zaměřuje více na výkon nebo na vztahy mezi lidmi. Druhý způsob uvádí Cejthamr a Dědina (2010, s. 285), podle autorů lze vyjmenovat jednotlivé manažerské styly a jejich charakteristiku a ponechat na respondentech, ať vyberou příslušnou variantu. Z toho důvodu volím dle Cejthamra a Dědiny druhý způsob měření stylů vedení. Odpověď na třetí výzkumnou otázku bude tedy zjišťována pomocí otázky č. 4 v dotazníku. Kde budou mít respondenti na výběr ze tří odpovědí, vycházejících z teorie. První možností bude autoritářský styl, druhou demokratický styl vedení a třetí styl bude volný. U každého z těchto stylů vedení budou popsána v závorkách jeho specifika, aby jim respondenti lépe porozuměli. Převládající styl vedení bude ten, který bude mít nejvyšší procentuální zastoupení odpovědí.

## **VO 4: Vyhovuje pracovníkům používaný styl vedení v organizaci?**

Na základě dlouholeté tradice firmy, která je schopna se v dnešní době konkurence v automobilovém průmyslu udržet, by se dalo předpokládat, že pracovníkům v organizaci vyhovuje styl vedení. Zda tomu tak je, bude ověřováno v dotazníku

prostřednictvím položky č. 6b „*Jsem spokojený se stylem vedení mého nadřízeného*“. A 6c v dotazníku „*Styl řízení mého nadřízeného mně vyhovuje*“. Položka 6b bude sloužit jako kontrolní otázka v dotazníku k položce 6c (viz příloha). Odpověď na tuto otázku bude formou Likertovy škály. Pokud se budou odpovědi na tyto otázky lišit, nemůžeme považovat odpověď na výzkumnou otázku jako relevantní. Pokud budou odpovědi na tyto dvě otázky v přibližně stejném procentuálním zastoupení, vyhovující styl vedení pro pracovníky bude tehdy, odpoví-li více jak 70 % zaměstnanců kladně na obě položky.

#### **VO 5: Převládají v organizaci kolegiální vztahy?**

Kolegiální vztahy jsou jedním z ukazatelů příznivého klimatu. Zda v organizaci převládají spíše kolegiální vztahy, než vztahy konkurence bude ověřováno pomocí otázky č. 5 v dotazníku (viz příloha), kde bude úkolem respondentů označit buď vztahy kolegiální, nebo konkurenční. U každého typu vztahů bude v závorce popsáno, co se jednotlivými typy vztahů myslí. Kolegiální vztahy budou v organizaci převládat, pokud budou mít procentuální zastoupení alespoň 70 %.

V souvislosti s touto výzkumnou otázkou je zajímavé také sledovat vliv pohlaví na vnímání mezilidských vztahů v organizaci. Proto byl stanoven předpoklad souvislosti mezi pohlavím a vnímáním mezilidských vztahů.

#### ***P1: Ženy vnímají mezilidské vztahy v organizaci více kolegiální než muži.***

Tento předpoklad bude zjišťován pomocí otázky č. 1 v dotazníku, týkající se pohlaví a pomocí otázky č. 5 v dotazníku (viz příloha) dotazující se na převládající vztahy v organizaci. Předpoklad budu považovat za potvrzený, pokud budou u žen převládat více kolegiální vztahy než u mužů.

#### **VO 6: Převládá v organizaci příznivé klima?**

Znaky pozitivního klimatu jsou vymezeny v podkapitole 1.3. Zda v organizaci převládá příznivé klima, bude ověřováno pomocí otázek 6 c- 6m v dotazníku (viz příloha). Otázky vychází z kapitoly 3, ve které jsou uvedeny způsoby měření klimatu organizace. Konkrétně byl výzkum inspirován Litwinem a Stringerem (1968, s. 66-68), kteří stanovili osm kategorií, na které je se třeba zaměřit při výzkumu klimatu

organizace. Na základě těchto kategorií byly sestaveny otázky v dotazníku. Klima bude považováno za příznivé, pokud budou respondenti souhlasit alespoň se 70 % tvrzení. Což představuje sedm otázek z celkových deseti.

V souvislosti s šestou výzkumnou otázkou jsem si stanovila druhý předpoklad této práce.

***P2: Čím delší délka zaměstnání v organizaci, tím více vnímají pracovníci klima organizace jako příznivé.***

Toto tvrzení předpokládá souvislost mezi délkou zaměstnání a celkovým vnímáním, prožíváním a hodnocením klimatu organizace. Předpoklad bude ověřován pomocí druhé otázky v dotazníku (viz příloha) týkající se délky zaměstnání v organizaci a pomocí otázek 6 c – 6m. V souvislosti s tím bude věnována pozornost taktéž délce zaměstnání každého ze zaměstnanců. Pokud bude platit, čím delší doba zaměstnání v organizaci, tím více je klima organizace vnímáno jako příznivé, bude tento předpoklad považován za platný.

## **8.2 Metoda výzkumného šetření**

Výzkumné šetření v této práci bude prováděno pomocí kvantitativní metody dotazování. Čapek (2010, s. 106) hovoří o tom, že ke zkoumání klimatu je kvantitativní metoda dotazníku velmi dobře využitelná. Metoda dotazování probíhá pomocí dotazníku. Jedná se o formulář, který je určený respondentům. Výhoda dotazníku spočívá v tom, že umožňuje postihnout velký počet jedinců v poměrně krátkém čase. Jeho nevýhodou však je především nízká návratnost a věrohodnost (Disman, 2002, s. 141).

Dotazník nazvaný „Klima organizace“ (viz příloha 1) je konstruován tak, aby byl přehledný a rozsahově relevantní. V úvodu dotazníku je vysvětlen účel dotazníku, ale také jsou respondenti seznámeni s tím, k čemu budou sloužit jejich odpovědi. V úvodu je také zmíněno, že jejich odpovědi jsou anonymní. Otázky v dotazníku byly sestaveny s ohledem na cíl práce. Dotazník je tvořen šesti otázkami, u nichž je vysvětlen způsob vyplnění. První dvě otázky se týkají demografických údajů a údajů o délce zaměstnání ve zkoumané organizaci. Tyto otázky jsou zařazeny pro

zjištění struktury vzorku. Záměrně zde nebyly zařazeny otázky, které by vypovídaly o pracovním úseku či pracovní pozici, z důvodu zachování anonymity. Třetí otázka je konstruována tak, aby respondent seřadil jednotlivé činitele klimatu organizace od nejdůležitějšího po méně důležité. Čtvrtá a pátá otázka nabízí jednotlivé varianty k odpovědi. Otázka šestá v sobě obsahuje třináct tvrzení, které jsou označeny písmeny a – m. Odpovědi na jednotlivá tvrzení jsou konstruovány pomocí Likertovy škály. Likertova škála je nejužívanější škálou v sociologii a spočívá v tom, že každá jednotlivá položka je ohodnocena na kontinuu pětibodové stupnice, která vyjadřuje v krajních polohách souhlas či nesouhlas s položkou (Veselá, Kanioková Veselá, 2011, s. 190). Bývá často používána pro měření postojů, měří směr postoje (pozitivní, nebo negativní) a jeho intenzitu (Novotná, 2010, s. 94). Vyhodnocení škál Likertova typu probíhá tím stylem, že soubor číselných hodnot odpovídajícím odpovědím respondenta buď sečteme, nebo zprůměrujeme (Bendl, 2015, s. 166) Dotazník byl zkonstruován v elektronické podobě prostřednictvím webového portálu survio.cz a je přílohou č. 1 této práce.

### **8.3 Sběr dat a výzkumný vzorek**

Po vytvoření dotazníku následoval předvýzkum. Předvýzkum je prováděn na malém vzorku naší cílové skupiny a je testem nástrojů, které ve výzkumu hodláme použít. Předvýzkum bývá považován za nezbytnou součást každé výzkumné akce (Disman, 2011, s. 122). Předvýzkum proběhl ve dnech 14. – 15. února 2018. Jeho cílem bylo ověřit srozumitelnost a jednoznačnost otázek v dotazníku. Dotazník byl rozdán dvěma lidem různého pohlaví. Respondenti předvýzkumu byli požádáni o komentování každé z otázek a jednotlivých tvrzení, na základě kterých bylo ověřeno, zda se chápání otázek shoduje se záměrem výzkumníka. Na základě výsledků předvýzkumu byla potřeba výzkumný nástroj upravit. V první řadě byl v dotazníku upraven návod na vyplnění u jedné z otázek a byly doplněny drobné formální úpravy dotazníku. Jednou ze zásadních změn, které byly provedeny na základě předvýzkumu bylo odebrání střední hodnoty u šesté otázky v dotazníku. Tato otázka, která obsahuje třináct tvrzení, byla původně zjišťována na základě Likertovy škály. Likertova škála je nejužívanější škálou v sociologii a spočívá v tom, že každá jednotlivá položka je ohodnocena na kontinuu pětibodové stupnice, která

vyjadřuje v krajních polohách souhlas či nesouhlas s položkou (Veselá, Kanioková Veselá, 2011, s. 190). Ačkoliv se v literatuře setkáváme s doporučením, že jednotlivá tvrzení bývají ohodnocena na kontinuu pětibodové stupnice, riziko bylo odhaleno právě ve střední hodnotě, ke kterému se oba účastníci předvýzkumu uchýlovali. Z toho důvodu byla možnost střední hodnoty z dotazníku odstraněna a jednotlivá tvrzení byla posuzována na základě čtyřbodové stupnice.

Po předvýzkumu a úpravě výzkumného nástroje následoval sběr dat. Ten se uskutečnil v měsíci únoru, konkrétně ve třetím týdnu. Dotazník byl vytvořen pomocí webového portálu survio.cz a distribuován prostřednictvím e-mailu pracovníkům organizace.

Výzkumný vzorek tvořili dobrovolní respondenti, kteří se měli zájem podílet na výzkumu klimatu organizace, ve které pracují. Do výzkumného vzorku byli zahrnuti jak techničtí pracovníci, tak dělníci. Dotazník byl distribuován skrze odkaz, který byl zaslán všem kmenovým technickým pracovníkům na firemní e-mail. Zastoupení dělníků bylo zajištěno skrze vedoucí směny „tzv. mistry směn“, jimž byl odeslán odkaz na dotazník s prosbou, aby nechaly dobrovolně vyplnit dotazník dělníky, kteří budou v průběhu týdne přítomni na konkrétních směnách. Jedinou podmínkou, kterou museli respondenti splňovat, byla zaměstnanost ve zkoumané organizace.

#### **8.4 Postup analýzy dat**

Sběr dat byl ukončen v posledním týdnu měsíce února. Celkový počet zobrazených dotazníků byl 120, z toho nedokončilo vyplňování dotazníku 42 osob. Což představuje 35 % z celkového počtu zobrazení. Dotazník dokončilo 78 respondentů, což představuje 65% návratnost. Všechny vyplněné dotazníky byly vytištěny a v první fázi byla kontrolována platnost všech dotazníků. Pozornost byla zaměřena především na úplnost vyplnění, zda jsou vyplněny všechny otázky. Na základě této kontroly bylo zjištěno, že byly vyplněny všechny dotazníky správně. Ke zpracování a interpretaci výzkumného šetření mně tak sloužilo všech 78 vyplněných dotazníků. Sebraná data procházela následujícím procesem. Kódování, třídění prvního stupně a třídění druhého stupně. Ve fázi kódování byly jednotlivým variantám odpovědí

přiřazovány číselné koeficienty. Poté proběhlo třídění, což může být charakterizováno jako postup, pomocí něhož zjišťujeme, kolik respondentů má společný jeden, dva nebo více znaků. Pokud zjišťujeme, kolik respondentů má společný jeden znak, můžeme hovořit o třídění prvního stupně, jehož výsledkem zpravidla bývá tolik tabulek, kolik je v dotazníku položek. Třídění druhého stupně již vypovídá o tom, kteří respondenti mají shodné dva sledované znaky (Chrátka, 2016, s. 171). Údaje z vyplněných dotazníků byly zpracovány prostřednictvím Excelu a programu Statistica, z nichž byly následně vytvořeny kontingenční tabulky nebo grafy.

## 9 Popis a interpretace výsledků výzkumného šetření

Tato kapitola práce je zaměřena na seznámení čtenáře s výsledky výzkumného šetření. V první části je popsána struktura výzkumného vzorku. Pozornost je věnována popisu odpovědí na výzkumné otázky. U každé výzkumné otázky jsou popsány a interpretovány výsledky výzkumu a pro přehlednost jsou tyto výsledky zpracovány do tabulek nebo grafů.

### 9.1 Struktura výzkumného vzorku

Struktura výzkumného šetření byla z hlediska pohlaví vyvážená. Z celkového počtu 78 vyplněných dotazníků se jednalo v 48,7 % o muže a v 51,3 % vyplnily dotazník ženy. Přehledněji je zpracována struktura respondentů z hlediska pohlaví v tabulce 1 níže.

Pohlaví	Pozorovaná četnost	Relativní četnost (%)
Ženy	40	51,3
Muži	38	48,7
<b>Celkový počet respondentů</b>	<b>78</b>	<b>100</b>

Tabulka 1 Struktura respondentů z hlediska pohlaví (Zdroj: Vlastní zpracování)

Z hlediska délky zaměstnání ve zkoumané organizaci je výzkumný vzorek složen také velmi vyrovnaně. Zaměstnanci pracující v organizaci méně jak jeden rok a více jak jeden rok jsou ve výzkumném vzorku zastoupeni ve stejné četnosti. Obě dvě skupiny jsou zastoupeny ve 26,9 % z celkového počtu respondentů. Zaměstnanci pracující v organizaci déle jak tři roky jsou taktéž zastoupeni ve stejné četnosti jako ti, kteří v organizaci pracují více jak pět let, a to ve 23,1 %. Přehlednější zpracování nabízí tabulka 2, ve které je znázorněna struktura respondentů z hlediska délky zaměstnání.

<b>Délka zaměstnání</b>	<b>Pozorovaná četnost</b>	<b>Relativní četnost (%)</b>
<i>Méně jak 1 rok</i>	21	26,9
<i>Více jak 1 rok</i>	21	26,9
<i>Více jak 3 roky</i>	18	23,1
<i>Více jak 5 let</i>	18	23,1
<b>Celkový počet respondentů</b>	<b>78</b>	<b>100</b>

*Tabulka 2 Struktura respondentů z hlediska délky zaměstnání v organizaci (Zdroj: Vlastní zpracování)*

Z výše uvedených výsledků můžeme pozorovat, že struktura respondentů výzkumného šetření je vyrovnaná jak z hlediska pohlaví, tak z hlediska délky zaměstnání v organizaci. Z toho vyplývá, že se jedná o velmi vyvážený výzkumný vzorek.

## **9.2 Popis a interpretace výsledků výzkumných otázek**

V následující kapitole budou popsány výsledky výzkumu a interpretovány odpovědi na jednotlivé výzkumné otázky a předpoklady. Bude zde představena každá výzkumná otázka a popsán způsob a výsledek jejího zkoumání.

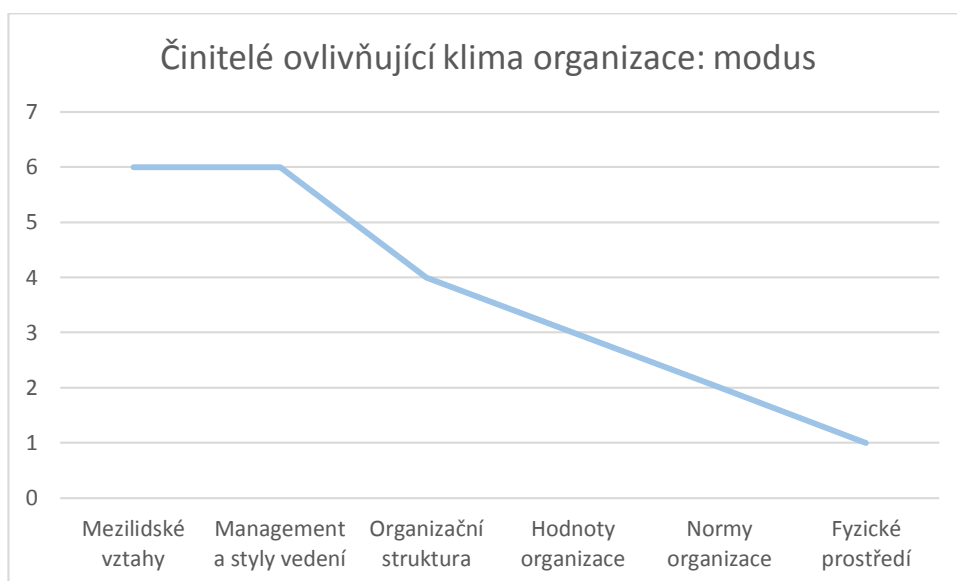
### **VO 1: Kterí činitelé mají největší vliv na klima organizace?**

Tato výzkumná otázka byla zjišťována pomocí otázky č. 3 v dotazníku „*Seřad'te dle vašeho vnímání od nejdůležitějšího k méně důležitému činitele ovlivňující klima organizace.*“ Respondenti měli na výběr z šesti činitelů ovlivňujících klima organizace, kteří vyplynuli z teoretické části. Sedmá možnost byla respondentům nabídnuta skrze vlastní vyjádření činitele, který nebyl v nabídce. Tuto možnost ani jeden z respondentů nevyužil. Vyhodnocování odpovědi na první výzkumnou otázku probíhalo pomocí kódování. Ke každé odpovědi, která byla na místě nejdůležitějšího činitele, byla přiřazena hodnota 6, čím nižší důležitost tím nižší hodnota. Pokud byl činitel přiřazen na druhé místo dle důležitosti, byla mu přiřazena hodnota 5, a tak dále.

Na základě přiřazených hodnot bylo zjišťováno, kterému z činitelů byla nejčastěji přiřazována nejvyšší hodnota. Proto byly odpovědi zpracovány pomocí modu. Byl zjišťován modus u každého činitele. Modus je kategorie nejvyšší četnosti (Disman,



2011, s. 191). Na základě zpracování dat v programu Excel bylo zjištěno, že modus činitele management a stylů vedení, a zároveň činitele mezilidských vztahů byl stejný. To znamená, že respondenti označovali mezilidské vztahy a management jako činitele, jež nejvíce ovlivňují klima organizace stejně často na prvním místě. Organizační struktura byla nejčastěji označována jako druhý nejvýznamnější činitel, jež se podílí na klimatu organizace. Hodnoty organizace uváděli respondenti nejčastěji na třetím místě, normy organizace na druhém místě. Nejméně důležitým činitelem bylo fyzické prostředí, které bylo označováno nejčastěji na posledním místě důležitosti. Přehledněji můžeme vidět činitele ovlivňující klima organizace zpracované na základě modu na grafu č 1.

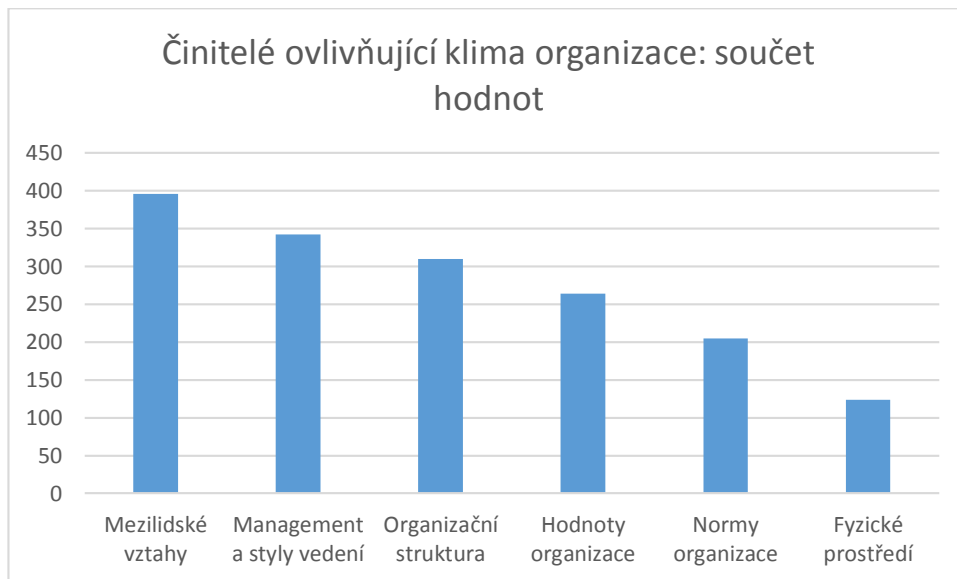


Graf 1 Činitele ovlivňující klima organizace: modus (Zdroj: Vlastní zpracování)

Z výše uvedeného grafu č. 1 je patrné, že mezilidské vztahy spolu s managementem a styly vedení jsou považovány za nejdůležitější činitele pro klima v organizaci.

Po podrobnějším zpracování výsledků byla zjišťována důležitost činitelů na základě součtu přiřazených hodnot. Hodnoty byly přiřazovány na základě důležitosti, to znamená (6 = první místo důležitosti, 5 = druhé místo, 4 = třetí místo, 3 = čtvrté místo, 2 = páté místo, 1 = poslední místo.) Celkový součet přiřazených hodnot vypovídal o důležitosti činitelů, jež klima organizace ovlivňují. Největší součet přiřazených hodnot měl činitel mezilidské vztahy ( $\Sigma 396$ ). Poté následoval management a styly vedení ( $\Sigma 342$ ), dále organizační struktura ( $\Sigma 310$ ), hodnoty

organizace ( $\Sigma 264$ ), normy organizace ( $\Sigma 205$ ) a nejmenší součet přiřazených hodnot získalo fyzické prostředí ( $\Sigma 124$ ). Přehlednější zpracování je nabídnuto pomocí grafu 2, kde jsou znázorněni činitelé na základě největšího počtu přiřazených hodnot.

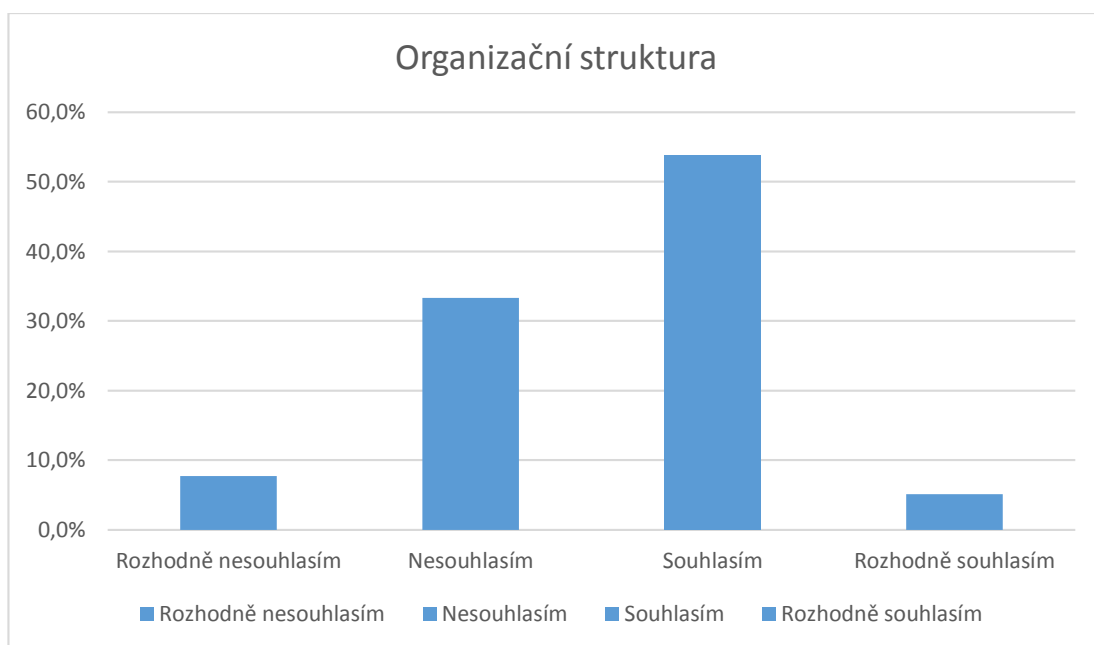


*Graf 2 Činitelé ovlivňující klima organizace na základě součtu přiřazených hodnot (Zdroj: Vlastní zpracování)*

Vyhodnocení na základě modu nám sice ukázalo, že mezilidské vztahy, management a styly vedení jsou vnímány respondenty jako stejně důležité činitelé klimatu organizace. Na druhé straně vyhodnocení první výzkumné otázky prostřednictvím součtu hodnot vypovídá o tom, že ačkoliv mezilidské vztahy byly sice označovány na prvním místě stejně často, jako management a styly vedení, tak součet jejich hodnot je vyšší. To znamená, že mezilidské vztahy byly častěji přiřazovány na vyšší místa v důležitosti. Z toho důvodu můžeme říci, že mezilidské vztahy jsou pro zaměstnance zkoumané organizace nejdůležitějším činitelem, který ovlivňuje celkové klima organizace. Zda však v dobrém nebo špatném slova smyslu, o tom můžeme uvažovat v souvislosti s výzkumnou otázkou č. 5, která se týká vztahů v organizaci, ale také v souvislosti s výzkumnou otázkou č. 6, která odhaluje celkové klima v organizaci.

## VO 2: Vyhovuje pracovníkům organizační struktura, která je v organizaci používána?

Odpověď na druhou výzkumnou otázku byla zjišťována pomocí položky 6a v dotazníku: „Organizační struktura firmy mně vyhovuje“. Respondenti byli vyzváni k tomu, aby na základě svého postoje označili, zda s daným tvrzením souhlasí či nesouhlasí na čtyřstupňové Likertově škále. Z celkového počtu 78 respondentů zvolilo odpověď „rozhodně nesouhlasím“ celkem 6 respondentů, což představuje 7,7% z celkového počtu respondentů. Odpověď „nesouhlasím“ označilo 26 respondentů, což představuje 33,3 % z celkového počtu. S tvrzením souhlasilo 53,9% respondentů a odpověď „rozhodně souhlasím“ uvedli 4 respondenti, což znamená 5,1 % z celkového počtu respondentů. Na grafu 2 jsou na ose „x“ přehledně zaznamenány odpovědi respondentů a na ose „y“ jejich procentuální zastoupení.



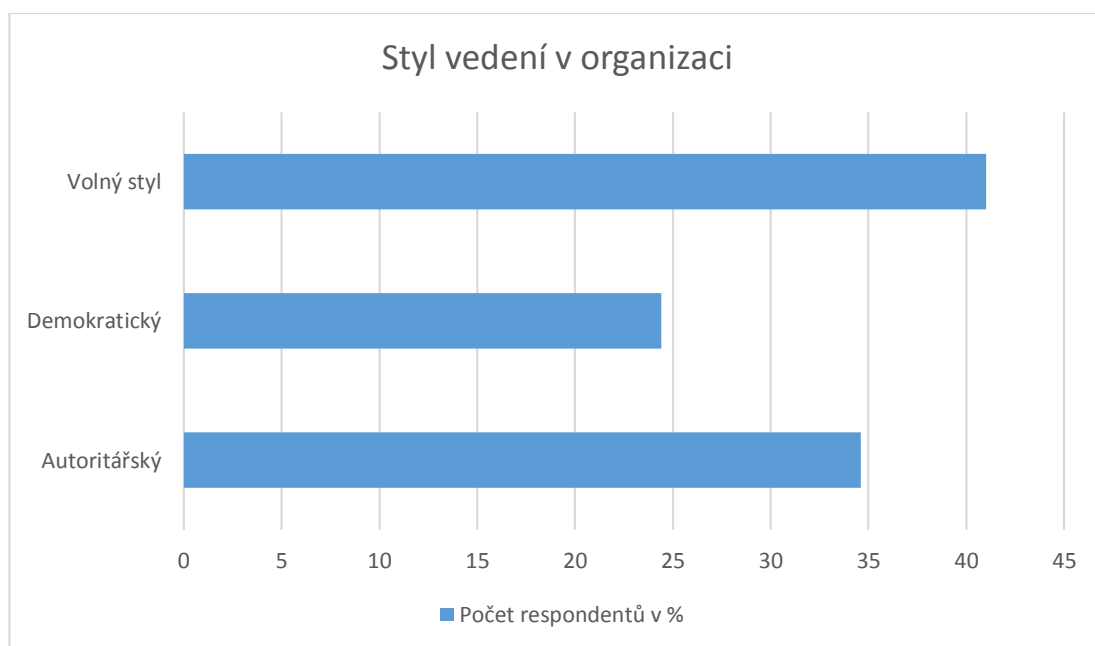
Graf 3 Organizační struktura (Zdroj: Vlastní zpracování)

Z grafu se může zdát, že organizační struktura zaměstnancům organizace vyhovuje. Je však nutno si položit otázku, pokud se 59 % přiklání k názoru, že souhlasí nebo rozhodně souhlasí a zbylým 41 % zaměstnancům organizační struktura nevyhovuje, lze ji považovat za vyhovující? Zdravý rozum by řekl, že možná ano, přece jen více lidí s tímto tvrzením souhlasilo, než nesouhlasilo. Avšak norma, která signalizuje vyhovující organizační strukturu, byla určena na 70 %. Z tohoto důvodu nemůžeme

hovořit o tom, že zaměstnancům organizační struktura vyhovuje. Organizace může být ve skutečnosti rozdělena na dva téměř stejně velké tábory. Jednomu z nich organizační struktura vyhovuje, druhému ne, a právě z toho důvodu nemůžeme označit organizační strukturu za vyhovující.

### VO 3: Jaký styl vedení v organizaci převládá?

Třetí výzkumná otázka byla ověřována pomocí položky č. 4 v dotazníku „Vyberte styl vedení, který používá Vás vedoucí. Označte jednu z následujících odpovědí“. Možnosti výběru této položky vyplynuly z teoretické části práce. Respondenti měli na výběr ze tří možností, za prvé autoritářský styl vedení, za druhé demokratický a za třetí volný styl. U každé možnosti bylo v závorce upřesněno, čím se jednotlivé styly vedení vyznačují. Z výsledků vyplynulo, že nejméně používaným stylem vedení v organizaci je styl demokratický, který označilo 24,4 % respondentů. Autoritářský styl je uvedlo 34,6 % respondentů. Nejpoužívanějším stylem vedení je volný styl, který označilo 41 % respondentů. Grafické znázornění je předloženo v grafu č. 3.

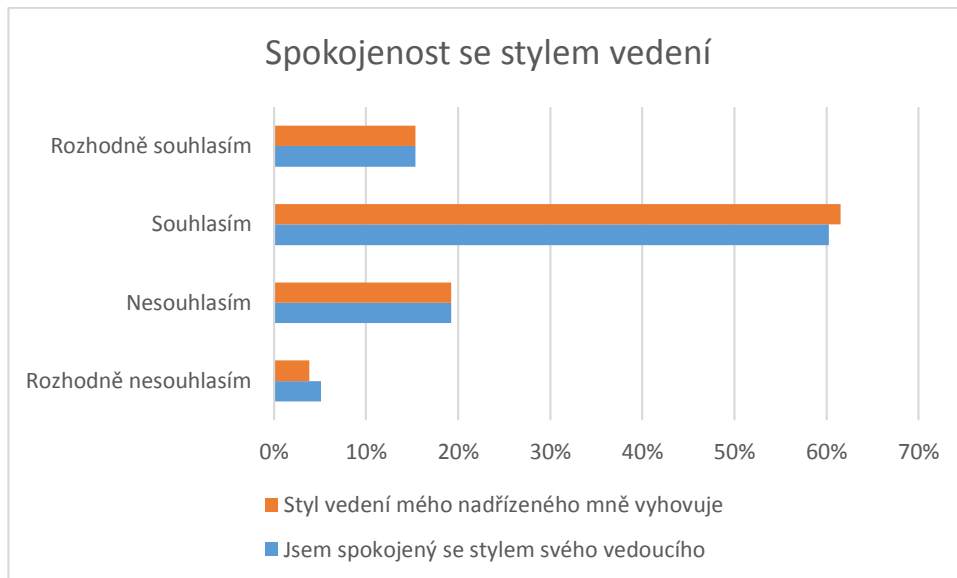


Graf 4 Styl vedení v organizaci (Zdroj: Vlastní zpracování)

Podle teorie, která říká, že nejpoužívanějším stylem v organizaci je styl demokratický, který nejvíce přispívá příznivému klimatu organizace, můžeme konstatovat, že ve zkoumané firmě tomu tak není. Demokratický styl je ve zkoumané organizaci uplatňován nejméně ze všech stylů. Naopak autoritářský, který je označován v teorii za nepřispívající příznivému klimatu, je v organizaci používán více, než demokratický. V souvislosti s výsledky těchto dvou stylů vedení by se mohlo zdát, že v organizaci jsou používány styly vedení přesně v opačné míře, jak je uvedeno v literatuře. Což neprospívá příznivému klimatu. Avšak převládající styl vedení, který zaměstnanci považují za nejčastěji uplatňovaný je volný styl vedení. Volný styl vedení spočívá v tom, že vedoucí dává svým podřízeným svobodu jednání a v případě potřeby pomáhá. Na druhé straně tento styl vedení s sebou může nést riziko toho, že zaměstnanci organizace mohou této svobody jednání zneužít. Pokud ale styl vedení vyhovuje vedoucím i podřízeným, a tyto strany se navzájem respektují, pak i tento styl může přispívat k příznivému klimatu. O tom, zda volný styl vedení v organizaci pracovníkům vyhovuje, vypovídají výsledky čtvrté výzkumné otázky.

#### **VO 4: Vyhovuje pracovníkům používaný styl vedení v organizaci?**

Ze třetí výzkumné otázky vyplynulo, že v organizaci převládá volný styl vedení. Zda je pro pracovníky organizace tento styl vyhovující bylo ověřováno pomocí otázky 6b „Jsem spokojený se stylem vedení mého nadřízeného“ a 6c „Styl vedení mého nadřízeného mně vyhovuje“. Otázky jsou formulovány podobně a mají podobnou vypovídající hodnotu. Byly tak zvoleny záměrně, aby jedna sloužila druhé jako kontrolní. Na grafu 5 je vidět, že odpovědi na tyto otázky se příliš nelišily a ve velké míře se shodují. Z celkového počtu respondentů odpovědělo 60 % na otázku o spokojenosti se stylem vedení kladně. Na otázku 6c bylo odpovězeno kladně v 62 %. Na nejpozitivnějším konci názorové škály odpovědělo na obě otázky dalších 15 % respondentů. Z těchto výsledků je patrné, že více jak 75 % zaměstnanců styl vedení vyhovuje a jsou s ním spokojeni. Na základě normy, která byla stanovena výše, a její stanovení bylo zdůvodněno, můžeme považovat styl vedení, který je v organizaci používán za vyhovující. Na grafu č. 5 můžeme přehledně vidět procentuální zastoupení názorů u jednotlivých otázek.

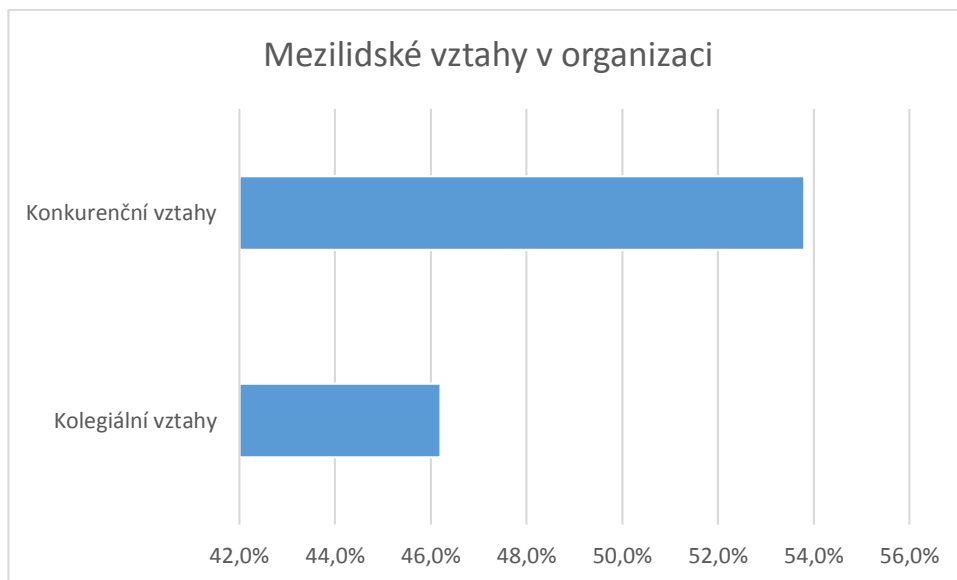


Graf 5 Spokojenost se stylem vedení v organizaci (Zdroj: Vlastní zpracování)

Z teoretické části vyplynulo, že nejpoužívanějším stylem vedení v organizacích bývá demokratický styl, který má pozitivní vliv na klima organizace. Ačkoliv ve zkoumané organizaci převažuje volný styl vedení, kdy vedoucí dává pracovníkům svobodu jednání, ale v případě potřeby je ochoten zasáhnout, tento styl pracovníkům organizace vyhovuje a pracovníci organizace jsou s ním spokojeni.

#### VO 5: Převládají v organizaci kolegiální vztahy?

Odpověď na tuto výzkumnou otázku byla zkoumána pomocí položky č. 5 v dotazníku „*Jaké vztahy v organizaci převažují? Označte jednu z následujících odpovědí.*“ Možnosti odpovědí vycházely z teoretické části, kdy byly předloženy respondentům dva typy mezilidských vztahů v organizaci. První z nich byly vztahy kolegiální, které označilo 46,2 % respondentů. Druhé z nich byly vztahy konkurenční, které uvedlo 53,8 % z celkového počtu respondentů. Přehledně jsou vidět převládající vztahy na pracovišti na grafu 6.



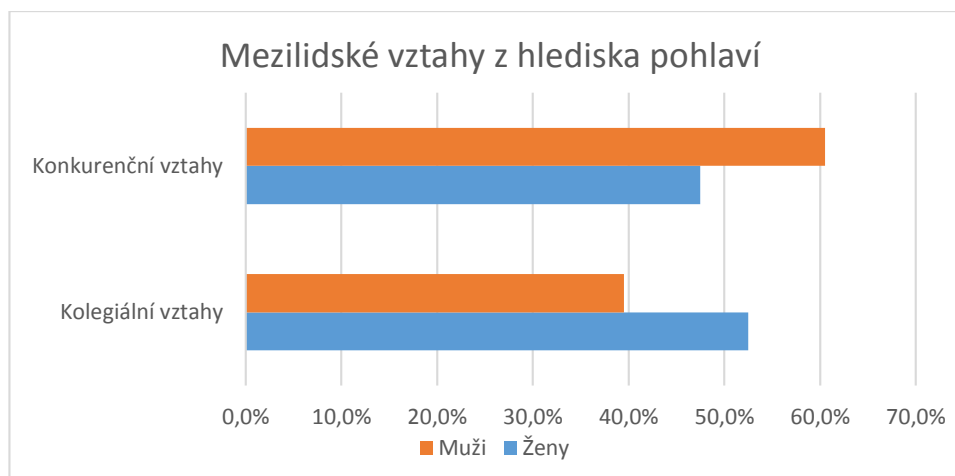
Graf 6 Mezilidské vztahy v organizaci (Zdroj: Vlastní zpracování)

Odpovědi respondentů na tuto výzkumnou otázku lze považovat za velmi vyrovnané. To znamená, že téměř polovina respondentů označila vztahy v organizaci za kolegiální a druhá za konkurenční. Stejně, jako u výzkumné otázky č. 2, kde byli respondenti taktéž rozděleni na dvě poloviny ve svých názorech, ani zde nemůžeme s jistotou říct, které vztahy v organizaci převažují. Je jisté, že se v ní objevují jak vztahy přátelské neboli kolegiální, tak konkurenční. S ohledem na normu 70 %, která byla na počátku výzkumu stanovena, nemůžeme ani jeden typ mezilidských vztahů v organizaci považovat za převažující. Ačkoliv je patrné, že více zaměstnanců vnímá mezilidské vztahy v organizaci jako konkurenční, což dle teorie nepřispívá k příznivému klimatu organizace. Vzhledem k těsnosti výsledků nemůžeme jeden typ vztahů označit jako převažující.

V souvislosti s mezilidskými vztahy byl stanoven pro tuto práci předpoklad **P1: Ženy vnímají mezilidské vztahy jako více kolegiální než muži.**

Tento předpoklad byl ověřován v dotazníku pomocí položky č. 1 a 5. Z analýzy dat vyplynulo, že 52,5 % žen považuje vztahy v organizaci za kolegiální. Z celkového počtu žen respondentek označilo 47,5 % mezilidské vztahy v organizaci za konkurenční. Co se týká mužů, ti uvedli v 60,5 %, že v organizaci převažují vztahy konkurenční. Zbýlých 39,5 % mužů vnímá vztahy v organizaci jako kolegiální. Grafické znázornění vnímání mezilidských vztahů ve zkoumané organizaci je vidět

na grafu 7. Na základě analýzy dat může být tento předpoklad považován za potvrzený.



Graf 7 Mezilidské vztahy z hlediska pohlaví (Zdroj: Vlastní zpracování)

Z výše uvedeného grafu vidíme, že ženy vnímají vztahy ve zkoumané organizaci jako více kolegiální, na rozdíl od mužů, kteří je vnímají převážně jako konkurenční. To může být způsobeno tím, že ve vedoucích a manažerských pozicích jsou zastoupeni především muži, mezi nimiž může převládat spíše napětí a soutěživost vzhledem k tomu, že nesou větší zodpovědnost za rozhodování.

Otázkou je, do jaké míry souvisí vnímání vztahů v organizaci s pohlavím. To bylo zjišťováno pomocí korelace v programu Statistica. Z důvodu, že se jedná o zjišťování vztahu mezi nominální a ordinální proměnnou bylo použito při statistickém testování Fí a Cramerovo V. Výsledek můžeme vidět v tabulce č. 3.

Statist.	Statist. : Pohlaví(2) x Vztahy(2) (Vztahy a pohlaví (B2:CA79))		
	Chi-kvadr.	sv	p
Fí pro tabulky 2 x 2	,1306073		
Tetrachorická korelace	,2041800		
Kontingenční koeficient	,1295074		
Spearmanovo poř. R	,1306073	t=1,1484	p=,25439

Tabulka 3 Korelace a statistická významnost mezi pohlavím a mezilidskými vztahy (Zdroj: Vlastní zpracování)

Pro interpretaci vztahu mezi proměnnými jsou pro nás důležité dvě hodnoty. Hodnota koeficientu 0,13 určuje, jak silný vztah (korelace) je mezi oběma proměnnými. Obecně platí, že čím více se hodnota koeficientu vzdaluje nule, tím jde o silnější vztah. Naměřená hodnota 0,13 znamená, že mezi pohlavím a vnímáním



mezilidských vztahů v organizaci existuje poměrně slabá souvislost. Druhá hodnota v tabulce č. 3, která je pro nás důležitá je hodnota  $p=0,25$ , která představuje významnost vztahu. Jinými slovy zda výsledek, který jsme dostali, můžeme zobecnit na celek, tudíž na všechny zaměstnance v organizaci. Hladina významnosti byla stanovena na 5 %. Platí, že pokud je  $p < 0,05$ , jsou výsledky statisticky významné, tzn. velmi dobře zobecnitelné na celek. Naopak je-li  $p > 0,05$ , jsou výsledky statisticky nevýznamné.

Shrnutím můžeme tedy říci, že ženy vnímají vztahy v organizaci jako více kolegiální, na rozdíl od mužů. Avšak při statistickém zpracování jsme dospěli k závěru, že mezi těmito dvěma proměnnými existuje slabá souvislost a výsledky, kterých bylo dosaženo u zkoumaného vzorku, jsou statisticky nevýznamné, což znamená, že nejsou dobře zobecnitelné na všechny zaměstnance v organizaci.

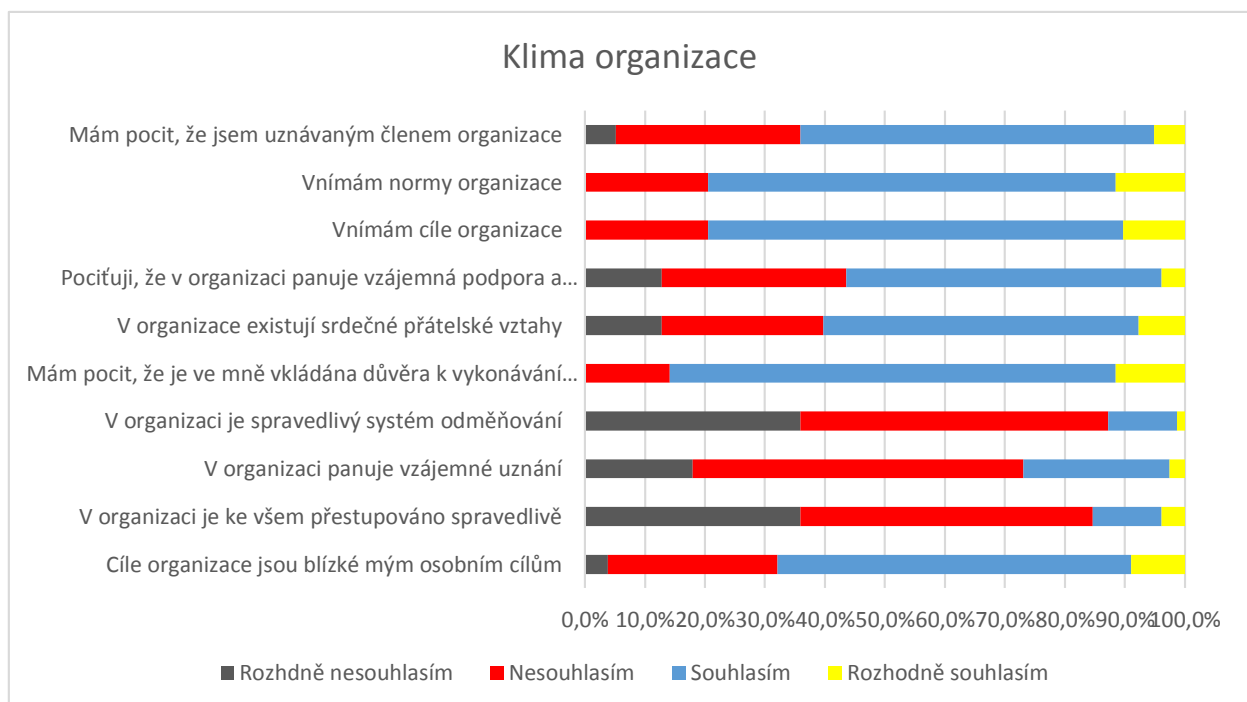
#### VO 6: Převládá v organizaci příznivé klima?

Šestá výzkumná otázka byla zjišťována pomocí šesté položky v dotazníku „V následující tabulce označte u každého výroku, zda s ním rozhodně souhlasíte, souhlasíte, nesouhlasíte nebo rozhodně nesouhlasíte“. Tvrzení, pomocí kterých bylo klima organizace zjišťováno, vycházela z teoretické části a byla inspirována především dotazníkem Litwina a Stringera, kteří se výzkumem klimatu organizace zabývali. Tvrzení, k nimž měli respondenti vyjádřit svůj postoj, jsou patrná v tabulce 3. Stejně tak je vidět i procentuální zastoupení jednotlivých odpovědí.

Tvrzení	Rozhodně nesouhlasím	Nesouhlasím	Souhlasím	Rozhodně souhlasím
Cíle organizace jsou blízké mým osobním cílům.	3,8%	28,2%	59,0%	9,0%
V organizaci je ke všem přestupováno spravedlivě.	35,9%	48,7%	11,5%	3,8%
V organizaci panuje vzájemné uznání.	17,9%	55,1%	24,4%	2,6%
V organizaci je spravedlivý systém odměňování.	35,9%	51,3%	11,5%	1,3%
Mám pocit, že je ve mně vkládána důvěra k vykonávání mé práce.	0,0%	14,1%	74,4%	11,5%
V organizaci existují srdečné přátelské vztahy.	12,8%	26,9%	52,6%	7,7%
Pociťuji, že v organizaci panuje vzájemná podpora a pomoc.	12,8%	30,8%	52,6%	3,8%
Vnímám cíle organizace.	0,0%	20,5%	69,2%	10,3%
Vnímám normy organizace.	0,0%	20,5%	67,9%	11,5%
Mám pocit, že jsem uznávaným členem organizace.	5,1%	30,8%	59,0%	5,1%

Tabulka 4 Klima organizace (Zdroj: Vlastní zpracování)

V tabulce 3 je patrné, že jsou cíle organizace blízké osobním cílům zaměstnanců. Respondenti mají však pocit, že není ke všem v organizaci přístupováno spravedlivě. Také nemají pocit, že v organizaci panuje vzájemné uznání a ve velké míře se shodují na tom, že systém odměňování, který je v organizaci zaveden, není spravedlivý. O nespravedlivém odměňování vypovídá negativní postoj 35 % respondentů, jež označilo nejnegativnější názor s tímto tvrzením. Dalších 51 % označilo negativní názor v souvislosti s tímto tvrzením. U dalších tvrzení můžeme vidět kladné odpovědi. Zaměstnanci se shodují na tom, že je vkládána dostatečná důvěra k vykonávání jejich práce. Z celkového počtu respondentů uvedlo necelých 57 % respondentů, že v organizaci panuje vzájemná podpora a pomoc, a také, že v organizaci existují srdečné přátelské vztahy. Necelých 80 % respondentů se také shoduje na tom, že vnímají hodnoty a normy organizace. V 64 % případů respondenti vnímají, že jsou uznávanými členy organizace. Respondenti se přikláněli v názorové škále spíše k hodnotám blízcím se středové hodnotě. Jen u tvrzení týkajících se spravedlivého přístupu k zaměstnancům a spravedlivého odměňování se až jedna třetina respondentů přiklonila k nejnegativnějšímu názoru. Přehlednější zpracování jednotlivých tvrzení je znázorněno na grafu č 8.



Graf 8 Klima organizace (Zdroj: Vlastní zpracování)

Shrnutím můžeme říct, že z celkového počtu deseti tvrzení respondenti výrazně nesouhlasili se třemi. Zbýlých sedm tvrzení bylo označeno příznivým postojem. Na základě normy signalizující příznivé klima, která byla nastavena na 70 %, můžeme klima zkoumané organizace považovat za příznivé. Nelze však opomíjet ta tvrzení, která byla vnímána respondenty velmi negativně. Především to, že respondenti pocítují, že v organizaci není ke všem přistupováno spravedlivě, nepanuje v ní vzájemné uznání a také fakt, že v organizaci není zaveden spravedlivý systém odměňování. Tyto negativně vnímané aspekty by vedení firmy nemělo zanedbávat.

V souvislosti s příznivým klimatem organizace může vyplynout i otázka, zda souvisí délka zaměstnání s celkovým vnímáním klimatu ve zkoumané organizaci. Z toho důvodu byl stanoven předpoklad **P2: Čím delší délka zaměstnání v organizaci, tím více vnímají pracovníci klima organizace jako příznivé.**

Tento předpoklad byl ověřován v dotazníku pomocí otázky č. 2, kdy byli respondenti dotázáni na délku zaměstnání v organizaci, a zároveň pomocí položky č. 6 v dotazníku, ve které respondenti měli vyjádřit svůj postoj k nabízeným tvrzením na čtyřstupňové škále.

Vyhodnocování dat proběhlo pomocí přiřazení koeficientů jednotlivým škálám (1 = rozhodně nesouhlasím, 2 = nesouhlasím, 3 = souhlasím a 4 = rozhodně souhlasím). Získané hodnoty u jednotlivých tvrzení byly vynásobeny odpovídajícími koeficienty. Výsledné hodnoty spolu byly sečteny a na základě těchto hodnot byl vypočítán průměr. Čím vyšší hodnota u jednotlivých tvrzení, tím více s tvrzením respondenti souhlasili. Po výše popsaném zpracování dat byly zjištěny souvislosti mezi délkou zaměstnání a jednotlivými tvrzeními. Z výsledků vyplývá, že délka zaměstnání příliš neovlivňuje vnímání klimatu ve zkoumané organizaci. Výsledky u jednotlivých tvrzení jsou poměrně vyrovnané. To znamená, že respondenti se z hlediska délky zaměstnání příliš nelišili v názorech na jednotlivá tvrzení. Cíle organizace jsou blízké osobním cílům respondentů bez ohledu na to, jak dlouho v organizaci pracují. Jak už víme z předchozích výsledků, pracovníci organizace nemají pocit, že by ke všem bylo přistupováno spravedlivě a to i s ohledem na délku zaměstnání. Stejně tak tomu je

s pocitem spravedlivého systému odměňování, na které se názory taktéž neliší s ohledem na kritérium délky zaměstnanosti. Toto kritérium nečiní rozdíly ani mezi ostatními tvrzeními, kterými jsou pocity vkládání důvěry k vykonávání práce nebo vzájemné podpory a uznání v organizaci. Normy a cíle organizace jsou taktéž vnímány relativně stejně bez ohledu na to, jak dlouho jsou respondenti členy organizace. Rozdíly můžeme vidět u třetího tvrzení, které hovoří o tom, zda v organizaci panuje vzájemné uznání. S tímto tvrzením nejvíce souhlasili respondenti, kteří jsou v organizaci zaměstnáni více jak jeden rok, naopak zaměstnanci, kteří v organizaci pracují více jak tři roky o tomto tvrzením již tak přesvědčeni nejsou. Podrobnější zpracování je nabídnuto v tabulce 4, kde jsou znázorněny jednotlivá tvrzení v souvislosti s délkou zaměstnání pracovníků. Čísla, která jsou zde znázorněna, můžeme nazvat „průměrnou mírou souhlasu“ s jednotlivými tvrzeními. Jak byla tato čísla získána, je popsáno výše. V tabulce jde také zároveň vidět, čím víc se číslo v tabulce 4 blíží hodnotě čtyři, tím více s ním respondenti souhlasili. Z výše uvedeného je patrné, že druhý předpoklad práce se nepotvrdil.

Jednotlivá tvrzení/ Délka zaměstnání	méně jak 1 rok	více jak 1 rok	více jak 3 roky	více jak 5 let
Cíle organizace jsou blízké mým osobním cílům	2,52	2,86	2,78	2,78
V organizaci je ke všem přestupováno spravedlivě	1,76	1,90	1,78	1,89
V organizaci panuje vzájemné uznání	2,05	<b>2,38</b>	<b>1,94</b>	2,06
V organizaci je spravedlivý systém odměňování	1,76	1,76	1,89	1,72
Mám pocit, že je ve mně vkládána důvěra k vykonávání mé práce	2,95	3,00	3,00	2,94
V organizaci existují srdečné přátelské vztahy	2,43	2,52	2,61	2,67
Pocítuji, že v organizaci panuje vzájemná podpora a pomoc	2,48	2,52	2,44	2,44
Vnímám cíle organizace	2,86	2,90	3,00	2,83
Vnímám normy organizace	2,90	2,90	3,06	2,78
Mám pocit, že jsem uznávaným členem organizace	2,48	2,76	2,67	2,67

Tabulka 5 Vnímání klimatu organizace z hlediska délky zaměstnání (Zdroj: Vlastní zpracování)

Otázkou je, zda jsou odpovědi na jednotlivá tvrzení závislá na délce zaměstnání. To bylo zjišťováno pomocí korelační matice. Zatímco korelace proměnných byla v prvním předpokladu zjišťována pomocí kontingenční tabulky, protože se jednalo pouze o dvě proměnné. Pro předpoklad č. 2 je nutné použít korelační matici, která umožňuje zjistit závislost mezi větším množstvím proměnných.

Korelace (Délka a klima (B2:K11)) Označ. korelace jsou významné na hlad. $p < ,05000$ N=10 (Celé případy vynechány u ChD)				
Proměnná	méně jak 1 rok	více jak 1 rok	více jak 3 roky	více jak 5 let
méně jak 1 rok	1,0000 p= ---	,9517 p=,000	,9747 p=,000	,9527 p=,000
více jak 1 rok	,9517 p=,000	1,0000 p= ---	,9340 p=,000	,9647 p=,000
více jak 3 roky	,9747 p=,000	,9340 p=,000	1,0000 p= ---	,9662 p=,000
více jak 5 let	,9527 p=,000	,9647 p=,000	,9662 p=,000	1,0000 p= ---

Tabulka 6 Statistická významnost výsledků (Zdroj: Vlastní zpracování)

Tabulka č. 6 ukazuje dvě důležité hodnoty, první z nich je korelace a druhá je statistická významnost. Všechny hodnoty korelace jsou velmi blízké hodnotě 1, což znamená, že proměnné jsou na sobě silně závislé. Jinými slovy mezi délkou zaměstnání v organizaci a vnímáním tvrzení existuje závislost. Druhá hodnota, označena „p“ vypovídá o statistické významnosti. Statistická významnost určuje možnost zobecnění zkoumaného vzorku na všechny zaměstnance v organizaci. Čím blíže nule, tím nižší statistická významnost. Z tabulky č. 6 vidíme, že všechny hodnoty „p“ jsou 0,00, což znamená, že se jedná o statisticky nevýznamné výsledky, tudíž je nelze zobecnit na celek.

## 10 Shrnutí výsledků a diskuse

Výsledky výzkumného šetření ukázaly, že zaměstnanci zkoumané organizace považují mezilidské vztahy za nejdůležitějšího činitele, který se podílí na utváření klimatu v organizaci. Dále je pro vnímání klimatu organizace také důležitý management a styly vedení. Třetím důležitým činitelem je pro zaměstnance organizační struktura. Nejmenší váhu pro vnímání klimatu v organizaci přikládají fyzickému prostředí. To může být způsobeno tím, že fyzické prostředí je tvořeno novými technologiemi, moderním vybavením a zaměstnavatel také dbá na vytvoření příjemných pracovních podmínek pro každého zaměstnance. To lidé mohou vnímat v dnešní době už jako samozřejmé, a proto tomuto faktu přikládají nejmenší váhu. Můžeme se domnívat, že pokud by fyzické prostředí nebylo upravené a zmodernizované, zaměstnanci by mu přikládali větší pozornost.

Další výzkumnou otázkou bylo zjišťováno, zda zaměstnancům organizace vyhovuje organizační struktura, která je popsána v sedmé kapitole této práce. Z výsledků výzkumu vyplynulo, že organizační struktura nemůže být označena za vyhovující, protože respondenti se ve svých názorech dělí na polovinu. Téměř polovině respondentů nevyhovovala organizační struktura, která je v organizaci používána a druhé polovině naopak vyhovovala. Pokud jsou zaměstnanci organizace v tomto ohledu rozdělení názorově na dvě poloviny, nelze hovořit o tom, že by organizační struktura byla vyhovující.

Dalším činitelem, který byl zkoumán, je management a styl vedení, který je v organizaci používán. Za nejčastější styl vedení byl označen volný styl, který spočívá v tom, že vedoucí dává pracovníkům svobodu jednání, ale v případě potřeby je ochoten zasáhnout. Ukázalo se, že tento styl vedení pracovníkům organizace vyhovuje. Podobně jako u organizační struktury byli respondenti rozdělení na dvě poloviny v souvislosti s vnímáním mezilidských vztahů v organizaci. Větší polovinu sice tvořil názor, že v organizaci převládají vztahy konkurenční spíše, než kolegiální, ale vzhledem k těsnosti výsledků nemůžeme hovořit o tom, že konkurenční vztahy v organizaci převažují. Zajímavé však bylo se zaměřit na souvislost pohlaví s vnímáním vztahů v organizaci. Z výsledků je patrné, že ženy vnímají vztahy

v organizaci jako kolegiální, kdežto muži hovoří o vztazích konkurenčních. Tento výsledek může plynout z toho, že vedení firmy a manažerské pozice jsou obsazovány především muži, kteří nesou na bedrech rozhodování a tvorbu strategií. Z toho důvodu může mezi nimi vést k většímu napětí, než u žen, které zastávají pozice, které s sebou nenesou až tak velké zodpovědnost za rozhodování. Z toho důvodu mohou ženy vnímat mezilidské vztahy jako kolegiální.

Nyní se dostáváme k tomu, zda můžeme klima v organizaci označit za příznivé nebo naopak nepříznivé. Z výsledků výzkumného šetření vyplynulo, že klima může být na základě normy, která byla stanovena pro signalizaci příznivého klimatu, za příznivé. Ukázalo se však, že zaměstnanci ve velké míře nepocítují spravedlivý přístup k jednotlivým pracovníkům v organizaci, což ovlivňuje nejspíš i fakt, že mají pocit, že v organizaci nepanuje vzájemné uznání. Systém odměňování, který je v organizaci zaveden, je taktéž vnímán zaměstnanci organizace jako nespravedlivý. Na druhé straně se však zaměstnanci ztotožňují s cíli a hodnotami organizace a označují cíle organizace za blízké svým osobním cílům. Pocítují také, že v organizaci je vkládána důvěra k vykonávání jejich práce, což může souviset i s uplatňovaným volným stylem vedením.

Na základě těchto výsledků může být usuzováno, že v organizaci je potřeba učinit opatření, která by vedla ke zlepšení klimatu, ačkoliv bylo označeno za příznivé. Vždy je potřeba snažit se o setrvání stavu či o jeho zlepšení. Jedním z těchto opatření může být práce na budování mezilidských vztahů v organizaci. To může být učiněno prostřednictvím zlepšení interní komunikace, a to nejen mezi řadovými pracovníky, ale především mezi vedoucími pracovníky a zaměstnanci. Na základě výsledků výzkumu by také mělo v organizaci dojít k přehodnocení systému odměňování.

## Závěr

Cílem diplomové práce bylo charakterizovat klima organizace a identifikovat činitele, jež se na jeho utváření podílejí. V teoretické části práce byly ukotveny základní pojmy této práce a charakterizování činitelů, kteří klima organizace utváří. Pozornost byla zaměřena především na organizační strukturu, management, styly vedení a mezilidské vztahy, jakožto na činitele, kteří bývají v odborné literatuře považováni za jedny z nejdůležitějších činitelů.

Cíle práce bylo dosaženo prostřednictvím kvantitativního výzkumu, konkrétně metodou dotazníku. Z výsledků výzkumu vyplynulo, že zaměstnanci zkoumané organizace vnímají jako nejdůležitějšího činitele, kteří se podílí na tvorbě klimatu, mezilidské vztahy. Dále jsou pro klima organizace důležité také styly vedené, které uplatňuje management organizace. Dále bylo zjištěno, že v organizaci převládá volný styl vedení, který zároveň zaměstnancům vyhovuje. Zaměstnanci organizace jsou názorově rozděleni na dvě přibližně stejné skupiny, co se týká názoru na to, zda jim vyhovuje organizační struktura firmy. Stejně tak se dělí na dvě názorové skupiny v ohledu mezilidských vztahů, kdy jedna polovina zaměstnanců je přesvědčena, že v organizaci převládají přátelské vztahy, zatímco druhá polovina je přesvědčena o tom, že v organizaci převládají vztahy konkurence. Co se týká celkového klimatu organizace, můžeme jej na základě výsledků výzkumu označit za příznivé neboli pozitivní. Výsledky výzkumného šetření budou zkoumané organizaci poskytnuty a bude na jejím uvážení, zda pro ni budou impulsem k nápravným opatřením. Zlepšení by mělo nastat především na úrovni mezilidských vztahů, například zlepšení interní komunikace, které by vedlo ke zlepšení mezilidských vztahů v organizaci. Také by měl být přehodnocen systém odměňování v organizaci, který její zaměstnanci vnímají jako velmi nespravedlivý.

Cíl diplomové práce byl splněn a další výzkumy v této organizaci by mohly být zaměřeny na další důležité činitele klimatu organizace. Pro tento výzkum i pro samotnou organizaci považuji za přínosné, pokud by byl po zavedení nápravných opatření výzkum proveden opakovaně, aby bylo zjištěno, zda byla nápravná opatření efektivní.



## Použitá literatura

- Adeoye, O. A., Kolawole, I. O., Elegunde, A. F., & Jongbo, O. C. (2011). The impact of organizational climate on business performance in Lagos metropolis. *European Scientific Journal*.
- Armstrong, M. (1995). *Jak být ještě lepším manažerem*. Praha: Victoria Publishing.
- Armstrong, M. (2002). *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing.
- Armstrong, M. (2007). *Řízení lidských zdrojů. Nejnovější trendy a postupy*. 10. vydání. Praha: Grada Publishing.
- Bartoňková, H. (2010). *Firemní vzdělávání. Strategický přístup ke vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada Publishing.
- Bednář, V. a kol. (2013). *Sociální vztahy v organizaci a jejich management*. Praha: Grada Publishing.
- Bláha, J., Mateciuc, A., Kaňáková, Z. (2005). *Personalistika pro malé a střední firmy*. Brno: CP Books.
- Bendl, S. a kol. (2015). *Vychovatelství. Učebnice teoretických základů oboru*. Praha: Grada.
- Brewer, K. (1997). *Managing Stress*. Aldershot: Gower Publish Ltd.
- Cejthamr, V., Dědina, J. (2010). *Management a organizační chování*. Praha: Grada Publishing.
- Cimbálníková, L. (2009). *Základy managementu*. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci.
- Conrad, P., Sydow, J. (1984). *Organisationsklíma*. Berlin, New York: Walter de Gruyter.
- Čákr, M. (2000). *Konflikty v řízení a řízení konfliktů*. Praha: Management press.
- Čapek, R. (2010). *Třídní klima a školní klima*. Praha: Grada publishing.
- Disman, M. (2002). *Jak se vyrábí sociologická znalost*. Praha: Karolinum.

- Disman, M. (2011). *Jak se vyrábí sociologická znalost*. Praha: Univerzita Karlova.
- Denison, D. R. (1996). *What is the difference between organizational culture and organizational climate? A native's point of view on a decade of paradigm wars*. *Academy of Management Review*, July.
- Grecmanová, H. (2008). *Klíma školy*. Olomouc: Hanex.
- Hartl, P., a Hartlová, H. (2015). *Psychologický slovník*. Praha: Portál.
- Charvát, J. (2006). *Firemní strategie pro praxi*. Praha: Grada Publishing.
- Chrástka, M. (2016). *Metody pedagogického výzkumu. Základy kvantitativního výzkumu*. 2. vyd. Praha: Grada.
- Ivancevich, J. M., R. Konopaske, M. T. Matteson (2008). *Organizational Behaviour and Management*. 8th ed. New York. McGraw-Hill/Irwin.
- Kocianová, R. (2012). *Personální řízení. Východiska a vývoj*. 2 vyd. Praha: Grada Publishing a.s.
- Koukolík, F. (2008). *Před úsvitem, po ránu: Eseje o dětech a rodičích*. Praha: Karolinum.
- Litwin, G. H., Stringer, R. A. (1968). *Motivation and organizational climate*. Boston: Harvard College.
- Lukášová, R. Nový, I. a kol. (2004). *Organizační kultura*. Praha: Grada Publishing.
- Lukášová, R. (2010). *Organizační kultura a její změna*. Praha: Grada Publishing.
- Mládková, L. (2005). *Moderní přístupy k managementu*. Praha: C. H. Beck.
- Nakonečný, M. (2005). *Sociální psychologie organizace*. Praha: Grada.
- Novotná, E. (2010). *Sociologie sociálních skupin*. Praha: Grada Publishing a.s.
- Nowak, S. (1975). *Metodologie sociologických výzkumů*. Praha: Nakladatelství Svoboda.
- Odcházal, J. (2007). *Management a moderní organizování firmy*. Praha: Grada

- Pauknerová, D. (2012). *Psychologie pro ekonomy a manažery*. 3. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s.
- Plamínek, J. (2014). *Diagnostika a vitalizace firem a organizací. Teorie vitality v podnikatelské a manažerské praxi*. Praha: Grada.
- Pilařová, I. (2016). *Leadership a management development: Role, úlohy a kompetence managerů a lídrů*. Praha: Grada Publishing.
- Provazník, V. a kol. (2002). *Psychologie pro ekonomy a manažery*. Praha: Grada.
- Průcha, J. a Veteška, J. (2014). *Andragogický slovník*. Praha: Grada Publishing, a.s.
- Skalická Dušátková, M. (2015). Firma, podnik nebo obchodní závod? Některé termíny ekonomických disciplín v konfrontaci s jejich legální definicí. Sborník konference: *Interdisciplinární mezinárodní vědecká konference doktorandů a odborných asistentů QUAERE*. Hradec Králové: Magnanimitas.
- Sommerville, I. (2013). *Softwarové inženýrství*. Brno: Computer Press.
- Světlík, J. (1996). *Marketing školy*. Zlín: EKKA.
- Vodáček, L. a Vodáčková, O. (2001). *Management*. Praha: Management press.
- Veselá, J., Kanioková Veselá, P. (2011). *Sociologické aspekty managementu*. Praha: Grada Publishing a.s.

## Seznam obrázků a grafů

Obrázek 1 Funkcionální organizační struktura.....	19
Obrázek 2 Divizionální organizační struktura .....	19
Obrázek 3 Maticová organizační struktura .....	20
Obrázek 4 Organizační struktura zkoumané organizace .....	30
Graf 1 Činitelé ovlivňující klima organizace: modus.....	41
Graf 2 Činitelé ovlivňující klima organizace: součet přiřazených hodnot .....	42
Graf 3 Organizační struktura .....	43
Graf 4 Styl vedení v organizaci .....	44
Graf 5 Spokojenost se stylem vedení v organizaci .....	46
Graf 6 Mezilidské vztahy v organizaci .....	47
Graf 7 Mezilidské vztahy z hlediska pohlaví .....	48
Graf 8 Klima organizace .....	50

## Seznam tabulek

Tabulka 1 Struktura respondentů z hlediska pohlaví .....	39
Tabulka 2 Struktura respondentů z hlediska délky zaměstnání v organizaci.....	40
Tabulka 3 Korelace a statistická významnost (pohlaví a vztahy) .....	48
Tabulka 4 Klima organizace .....	49
Tabulka 5 Vnímání klimatu organizace z hlediska délky zaměstnání .....	52
Tabulka 6 Statistická významnost výsledků .....	53

## Seznam příloh

Příloha 1 Dotazník .....	61
--------------------------	----

*Příloha 1 Dotazník*

Vážená paní/ vážený pane,

Obracím se na Vás s prosbou o vyplnění následujícího dotazníku. Jeho cílem je charakterizovat klima organizace, v níž pracujete a identifikovat činitele, kteří se na klimatu organizace podílejí. Klima organizace je vědomé, ale i nevědomé vnímání, prožívání a hodnocení organizace očima pracovníků.

Dotazník je anonymní a Vámi uvedené údaje budou sloužit k empirickým účelům magisterské diplomové práce.

Předem Vám děkuji za čas, ochotu a spolupráci.

Kristýna Urbanová (studentka oboru Sociologie – Andragogika Univerzity Palackého v Olomouci)

**1) Uveďte pohlaví**

- Žena       Muž

**2) Uveďte, jak dlouho v organizaci pracujete**

- méně jak 1 rok       více jak jeden rok       více jak 3 roky       více jak 5 let

**3) Seřadte do pravého sloupce dle vašeho vnímání od nejdůležitějšího k méně důležitému činitele ovlivňující klima organizace.**

- Organizační struktura
- Management a styly vedení
- Mezilidské vztahy
- Hodnoty organizace
- Normy organizace
- Fyzické prostředí
- Jiné (uveďte jaké).....

1.
2.
3.
4.
5.
6.
7.

4) Vyberte styl vedení, který v organizaci převládá. Označte jednu z následujících odpovědí.

- a) Autoritářský (vedoucí rozhoduje o podstatných věcech sám, kontroluje, používá autoritu při dosahování cílů)
- b) Demokratický (vedoucí je jeden z členů týmu a umožňuje mně podílet se na rozhodování)
- c) Volný styl (vedoucí mně dává svobodu jednání, v případě potřeby pomáhá)

5) Jaké vztahy v organizaci převažují? Označte jednu z následujících odpovědí.

- a) kolegiální (přátelské, založené na důvěře a tolerantnosti)
- b) konkurenční (soutěžící, založené na podezíravosti)

6) V následující tabulce označte, zda s uvedenými výroky rozhodně souhlasíte, souhlasíte, nesouhlasíte nebo rozhodně nesouhlasíte.

	Rozhodně nesouhlasím	Nesouhlasím	Souhlasím	Rozhodně souhlasím
a) Organizační struktura firmy mně vyhovuje.				
b) Jsem spokojený se stylem vedení mého nadřízeného.				
c) Styl vedení mého nadřízeného mně vyhovuje.				
d) Cíle organizace jsou blízké mým osobním cílům.				
e) V organizaci je ke všem přístupováno spravedlivě.				
f) V organizaci panuje vzájemné uznání.				
g) V organizaci je spravedlivý systém odměňování.				
h) Mám pocit, že je ve mně vkládána důvěra k vykonávání mé práce.				

i) V organizaci existují srdečné přátelské vztahy.				
j) Pociťuji, že v organizaci panuje vzájemná podpora a pomoc.				
k) Vnímám cíle organizace.				
l) Vnímám normy organizace.				
m) Mám pocit, že jsem uznávaným členem organizace.				

**Děkuji Vám za ochotu a čas, který jste věnovali vyplnění tohoto dotazníku.**