

Univerzita Palackého v Olomouci

Filozofická fakulta

Katedra sociologie a andragogiky

SOCIÁLNÍ KLIMA ORGANIZACE
SOCIAL CLIMATE OF THE ORGANIZATION

Bakalářská diplomová práce

Dagmar Vahalová, DiS.

Vedoucí bakalářské diplomové práce: PhDr. Helena Kubátová, PhD.

Olomouc 2012

Prohlášení:

Prohlašuji, že jsem tuto bakalářskou diplomovou práci vypracovala samostatně a uvedla v ní veškerou literaturu a jiné zdroje, které jsem použila.

V Olomouci dne 27.06.2012

.....

vlastnoruční podpis

Poděkování:

Na tomto místě bych ráda poděkovala vedoucí bakalářské diplomové práce PhDr. Heleně Kubátové, PhD. za její vstřícnost, cenné připomínky a odborné rady, které mi poskytla.

Obsah:

ÚVOD	7
1 SOCIÁLNÍ KLIMA, JEHO FAKTORY A ZPŮSOBY MĚŘENÍ	8
1.1 Sociální klima	8
1.1.1 Charakteristické znaky zdravého klimatu v organizaci ...	10
1.2 Firemní kultura	11
1.2.1 Vymezení kultury organizace a klimatu a jejich vzájemný vztah	12
1.2.2 Složky organizační kultury	12
1.2.2.1 Hodnoty	13
1.2.2.2 Postoje	13
1.2.2.3 Normy chování	13
1.2.2.4 Symboly	14
1.3 Interpersonální vztahy	14
1.3.1 Různorodost vztahů na pracovišti	14
1.3.2 Pracovní skupiny	15
1.3.3 Komunikace	15
1.4 Metody měření klimatu	16
1.4.1 Dotazník autorů G. H. Litwina a R. A. Stringera	16
1.4.2 Gallupův dotazník	17
1.4.3 Škála skupinové atmosféry – sémantický diferenciál	18
1.4.4 Sociometrie	18
1.4.5 Audit podnikového klimatu	18
2 VEDENÍ LIDÍ	20
2.1 Vymezení pojmu vedení	20
2.1.1 Rozdíl mezi vedením a řízením	21
2.2 Styly vedení	22
2.2.1 Dvoufaktorové teorie stylu vedení	23
2.2.1.1 Klasická teorie vedení	23

2.2.1.2	Manažerská mřížka GRID (R. J. Blake, J. S. Mouton)	24
2.2.1.3	Orientace na práci – orientace na pracovníka (Univerzita Michigan)	26
2.2.2	Teorie stylu vedení založená na situaci	27
2.2.2.1	Situační vedení (P. Hersey, K. Blanchard)	27
2.2.2.2	Fiedlerův kontingenční model	29
2.2.2.3	Rozhodovací model Vrooma a Yettona	29
2.2.3	Vliv stylu vedení na sociální klima	30
2.3	Měření stylů vedení	31
2.4	Faktory ovlivňující efektivitu vedení	31
2.5	Osobnost manažera (vedoucího pracovníka)	32
2.6	Vedení a motivace	33
3	CHARAKTERISTIKA ORGANIZACE	34
3.1	Popis organizačního prostředí	34
3.2	Analýza současného stavu	35
4	STANOVENÍ PŘEDPOKLADŮ	38
5	ZVOLENÁ METODA ŠETŘENÍ	39
5.1	Konstrukce dotazníku	39
5.2	Vzorek dotazníkového šetření	41
6	PRŮBĚH A ORGANIZACE ŠETŘENÍ	42
6.1	Interpretace výsledků šetření	42
6.1.1	Demografické údaje – oddíl č. 1	42
6.1.2	Otázky mapující kategorie sociálního klimatu – oddíl č. 2.	45
6.1.3	Porovnání otázek mapujících převládající atmosféru a styl vedení u současného a předchozího vedení – oddíl č. 3 a 4	66
6.2	Shrnutí výsledků šetření a návrh doporučení	69

ZÁVĚR	72
Anotace	73
Seznam použité literatury	74
Seznam tabulek	76
Seznam grafů	77
Seznam příloh	78

ÚVOD

Tato bakalářská diplomová práce se zabývá problematikou sociálního klimatu v organizaci a zkoumáním vlivu stylu vedení a jiných faktorů na klima v organizaci.

Impulsem pro výběr tohoto tématu byla pro mne celková změna vedení v zaměstnání, která souvisela s volbami do obecních zastupitelstev. Tato skutečnost se děje každé čtyři roky a pracovníci úřadu musí být vždy připraveni na změnu, ať už se to týká změn v organizaci práce, personálních změn nebo změny stylu vedení. Právě poslední zmíněný faktor považuji za stěžejní při ovlivňování sociálního klimatu v zaměstnání, a proto se pokusím provést analýzu sociálního klimatu na Městském úřadě ve Fulneku, kde pracuji a pokusím se také zjistit, zda při změně stylu vedení došlo také ke změně klimatu a zda vnímají současné sociální klima pozitivně či negativně. Tímto jsem vymezila hlavní cíl mé bakalářské diplomové práce.

Teoretická část této práce vychází z charakteristiky základních pojmů vztahujících se k sociálnímu klimatu, faktorům, které jej ovlivňují a ke způsobům jeho měření. Dále se v práci věnuji pojmům souvisejícím s vedením a stylům vedení. V práci jsou někdy uvedeny teoretické poznatky, které nebyly použity pro praktickou část práce, ale to jen z důvodu dokreslení celkového kontextu jednotlivých dělení pojmů a teorií.

Empirická část obsahuje analýzu dat z dotazníkového šetření uskutečněného v organizaci a interpretaci výsledků šetření v souvislosti s teoretickým ukotvením pojmů.

Sociální klima je něco, co vnímá každý pracovník v organizaci, aniž by si to uvědomoval a může to ovlivnit jeho chování, pracovní výkon apod., a proto je pro každého zaměstnavatele vhodné zjistit jak si vede jeho organizace a já se o takovou analýzu v následující části pokusím.

1 SOCIÁLNÍ KLIMA, JEHO FAKTORY A ZPŮSOBY MĚŘENÍ

V této kapitole se budu věnovat vymezení pojmu sociálního klimatu, faktorům, které ho ovlivňují, blíže pak o vzájemném vztahu sociálního klimatu k organizační kultuře a o vlivu interpersonálních vztahů na atmosféru v organizaci. Závěrem kapitoly uvádím různé formy měření klimatu.

1.1 Sociální klima

Sociální klima je sociální jev, který je tvořen všemi členy sociální skupiny a také je zároveň všechny ovlivňuje. Sociální klima lze pozorovat ve firmě, škole, třídě nebo instituci. V této práci se zaměřím na sociální klima v organizaci.

Sociální klima vymezuje Pauknerová jako charakter převládajících vzájemných vztahů mezi jednotlivými členy pracovní skupiny, jako jakýsi soulad mezi jednotlivými pracovníky. (Pauknerová, D., 2006, s. 199) Způsob, jakým spolu kolegové v práci vycházejí, významně ovlivňuje klima v organizaci a také pracovní výkon jednotlivců nebo celého týmu.

Armstrong odkazuje na Denisona, který uvádí souběžně dva pojmy stejného významu, klima a atmosféru a popisuje je jako něco, co se vztahuje k určitým aspektům prostředí, které pracovníci v organizaci vědomě vnímají a které si také uvědomují. (Armstrong, M., 2007, s. 258) V mé práci budu tyto dva pojmy považovat také za pojmy stejného významu.

Pracovní prostředí je dáno technickými, materiálními, organizačními a sociálními podmínkami. Podle Cejthamra a Dědiny je vedení organizace zodpovědné za vytvoření takového prostředí, ve kterém jsou jednotlivci motivováni. Podle těchto autorů je organizační klima něco, co se obtížně definuje, ale jasně vnímá. Týká se atmosféry, morálky, pocitu sounáležitosti, partnerství a vědomí hodnoty firmy. Organizační klima je

založeno na tom, jak vnímají organizaci její pracovníci a vypovídá o tom, co si o organizaci tyto pracovníci myslí.

„Organizační klima je poměrně trvalou hodnotou vnitřního prostředí:

- zaměstnanci ho vnímají,
- ovlivňuje jejich chování,
- můžeme ho popsat charakteristickými rysy daného podniku.“

(Cejthamr, V., Dědina, J., 2010, s. 262)

Sociální klima v organizaci představuje podle Bláhy a kol. „soubor různých vnějších a vnitřních faktorů působících a ovlivňujících chování jedinců i skupin ve firmě“. Poukazují na to, že organizace je součástí celospolečenského klimatu a že ji ovlivňují vnější a vnitřní faktory. Za vnější faktory považují například společensko-ekonomický systém dané společnosti, umístění organizace, dopravní podmínky, rodinu, přátelské vztahy mimo firmu aj. Mezi faktory působící uvnitř organizace patří celková úroveň personální politiky, skladba zaměstnanců podle pohlaví, věku, kvalifikace, vzdělání pracovních podmínek a prostředí apod. Už při vstupu do prostor organizace člověk pozná, jaká zde panuje atmosféra, zda v organizaci převládá ovzduší důvěry a spolupráce, nebo naopak nepříjemné klima strachu a obav z budoucnosti. „Při sledování organizačního klimatu je třeba hlavní pozornost zaměřit na úroveň:

- psaných a nepsaných norem ve firmě,
- na hodnoty firmy, jež souvisí s organizační kulturou,
- řízení firmy“.

(Bláha, J., Mateiciuc, A., Kaňáková, Z., 2005, s. 201)

Na základě teoretických konceptů a vlastních průzkumů definovali Litwin a Stringer organizační klima jako „soubor měřitelných vlastností pracovního prostředí, které jsou přímo či nepřímo vnímány jednotlivci organizace a které ovlivňují jejich motivaci a chování“. Jejich koncept organizačního klimatu vznikl, když se pokoušeli aplikovat teorii motivace na chování v organizaci. Podle autorů organizační klima poukazuje na subjektivní

vnímání účinků formálního systému v organizaci, stylu vedení manažerů, postojů, důvěry, hodnot a motivace lidí pracujících v organizaci. Stanovili ukazatele, podle kterých lze posuzovat vnímání klimatu. Podrobněji jsou tyto ukazatele popsány v kapitole *1.4 Metody měření klimatu*. (Litwin, G. H., Stringer, R. A., 1968, s. 1-5, 29)

1.1.1 Charakteristické znaky zdravého klimatu v organizaci

Cejthamr a Dědina uvádějí, že klima v organizaci charakterizují vztahy mezi lidmi a organizací a vztahy mezi nadřízenými a podřízenými. Ty jsou determinovány vzájemným působením cílů, formálních struktur, řídicích procesů a stylů a chováním jednotlivců.

Vlastnosti zdravého klimatu v organizaci jsou:

- „integrace osobních a organizačních (firemních) cílů,
- organizační struktura odpovídající požadavkům sociotechnického systému,
- demokraticky fungující organizace se skutečnými možnostmi podílet se na rozhodování,
- spravedlivé zacházení s rovnými podmínkami pro všechny pracovníky,
- vzájemná důvěra, uznání a podpora na všech stupních organizace,
- otevřená diskuse o problémech, snaha o odstranění možných konfrontací,
- manažerské chování a řídicí styl odpovídající konkrétním pracovním situacím,
- uznání psychologické úmluvy mezi jednotlivci a organizací,
- respektování lidských potřeb a očekávání, chápání individuálních rozdílů a vlastností,
- rovný systém v odměňování, založený na pozitivní motivaci,
- zájem o kvalitu pracovních podmínek a smysluplnost pracovní náplně,
- příležitost pro osobní rozvoj a kariérní postup,

- identifikace s firmou, loajalita, pocit, že jsem platným a ceněným členem organizace“. (Cejthamr, V., Dědina, J., 2010, s. 262)

1.2 Firemní kultura

Poměrně obsáhle se věnuje organizační kultuře Lukášová a nabízí několik jejích definic. Uvádí například Brownovu definici, který vnímá organizační kulturu jako „vzorec názorů, hodnot a naučených způsobů zvládání situací, založený na zkušenostech, které vznikly během historie organizací a jsou manifestovány v jejich materiálních aspektech a v chování členů“.

Současně poté však zobecňuje pojetí organizační kultury a definuje ji jako „soubor základních přesvědčení, hodnot, postojů a norem chování, které jsou sdíleny v rámci organizace a které se projevují v myšlení, cítění a chování členů organizace a v artefaktech (tj. výtvorech) materiální a nemateriální povahy“. (Lukášová, R., 2010, s. 17-18)

Podle Tureckiové vzniká organizační kultura u vedení organizace, kteří přicházejí se svou primární představou o tom, jak by měla organizace fungovat z hlediska vztahů mezi lidmi a z hlediska vztahů k práci, k organizaci apod. Dobrá organizační kultura může také usnadnit adaptaci nově příchozích pracovníků a vliv bude mít jistě i na jejich integraci a přijímání cílů organizace. V tomto ohledu může organizační kultura působit jako motivační faktor a přispívá k efektivnímu vedení a rozvoji lidí v organizaci. (Tureckiová, M., 2004, s. 133-134)

Armstrong uvádí (Armstrong, M., 1990, s. 77), že se kultura organizace projevuje v pěti aspektech:

1. Normy, tedy nepsaná pravidla chování členů organizace.
2. Stupnice hodnot, což znamená rozlišování co je dobré a co špatné pro organizaci.
3. Podnikové klima – pracovní atmosféra, vnímaná pracovníky organizace.

4. Styl řízení – tedy způsob chování a prosazování autority vedení. Reflektuje značnou část charakteru vedoucí osobnosti organizace.
5. Struktura a systémy – do této oblasti patří např. míra byrokratického přístupu k řízení.

V rámci tohoto rozdělení můžeme vnímat kulturu organizace jako pojem nadřazený, ale v následující subkapitole vymezím tyto pojmy a budu je popisovat spíše jako prvky působící vedle sebe s tím, že kulturu můžeme vnímat jako prvek organizační a klima jako prvek sociální.

1.2.1 Vymezení kultury organizace a klimatu a jejich vzájemný vztah

Pojmy kultura organizace a klima organizace bývají někdy zaměňovány jeden za druhý, a proto je nutné tyto dva termíny odlišit. Oba dva pojmy lze vnímat jako jakýsi projev specifčnosti organizace a jako něco, co významně ovlivňuje fungování organizace. Rozdílnost lze spatřit v tom, že kulturu vnímáme na poli „objektivna“ a klima spíše na poli „subjektivna“.

Cejthamr a Dědina uvádějí, že klima v organizaci vypovídá o tom, co si o organizaci myslí její pracovníci a kultura podle nich popisuje vlastnosti organizace. (Cejthamr, V., Dědina, J., 2010, s. 262)

Armstrong uvádí pojetí kultury a klimatu podle Denisona, který viděl rozdíl v tom, že klima v organizaci se vztahuje spíše k těm aspektům prostředí, které pracovníci vědomě vnímají a dokážou je popsat a kultura organizace se vztahuje více k hloubce struktury organizace, která se projevuje v rovině společně sdílených hodnot, přesvědčení a domněnek uznávanými jednotlivci v organizaci. (Armstrong, M., 2010, s. 258)

1.2.2 Složky organizační kultury

V souvislosti s definicemi organizační kultury, můžeme pozorovat, že různé definice různých autorů se v zásadě shodují na několika společných pojmech, které organizační kultura obsahuje a to jsou hodnoty, přesvědčení,

postoje, normy chování, historiky, zvyky, rituály apod. Tyto pojmy představují prvky organizační kultury.

Také Tureckiová se zmiňuje, že organizační kulturu lze poměrně srozumitelně popsat pomocí vymezení jejich jednotlivých složek, jako jsou:

1. Sdílené hodnoty
2. Postoje
3. Normy chování
4. Symboly

Souhrn těchto složek organizační kultury napomáhá k efektivnímu řízení a rozvoji lidí v organizaci. (Tureckiová, M., 2004, s. 134-135)

1.2.2.1 Hodnoty

Hodnoty jsou považovány za základ organizační kultury a lze je vnímat jako důležitý nástroj organizační kultury. Podle Lukášové „se projevují ve stanoviscích a postojích, které lidé v organizaci zaujímají, v tom, co považují za dobré či špatné, za přijatelné či nepřijatelné. Zatímco individuální hodnotový systém člověka determinuje to, co je významné pro něj osobně.“ Za organizační hodnotu lze považovat i spokojenost pracovníka. (Lukášová, R., 2010, s. 21)

1.2.2.2 Postoje

Tento faktor je považován dle Tureckiové za nevědomý a spontánní a v souvislosti s pracovníkem organizace jej můžeme chápat jako celkový postoj k práci, angažovanost, oddanost a loajalitu. (Tureckiová, M., 2004, s. 135)

1.2.2.3 Normy chování

Za normy chování můžeme považovat obvyklé chování, které pracovníci organizace akceptují a považují za zcela běžné. Jsou to nepsaná pravidla chování v organizaci.

1.2.2.4 Symboly

Symboly lze chápat jako artefakty materiální povahy – logo, vzhled a stanovená formální úprava písemností a dokumentů v organizaci apod., nebo jako symbolické jednání, mezi které patří rituály a ceremoniály a které nalezneme v každé organizaci a podle Tureckiové si můžeme pod nimi představit např. způsob vedení porad, způsoby schvalování dokumentů nebo společenské události. (Tureckiová, M., 2004, s. 135)

1.3 Interpersonální vztahy v organizaci

Již Elton Mayo zdůrazňoval význam sociálních vztahů na pracovišti a velkou část své práce věnoval zkoumání vlivu mezilidských vztahů na výkonnost pracovníků v organizaci.

Mezilidské vztahy na pracovišti mohou velkou měrou ovlivnit pracovní výkon jednotlivců i týmu a i to, jak se pracovníci v organizaci cítí. Pauknerová uvádí, že z psychologického hlediska dochází u těchto vztahů k uspokojování sociálních potřeb jednotlivců a mezi ty nejzásadnější patří:

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

Lukášová tvrdí, že organizační klima se vztahuje k míře spolupráce a přátelskosti, vzájemné důvěry nebo podpory, což jsou faktory související s mezilidskými vztahy na pracovišti. (Lukášová, R., 2010, s. 221)

1.3.1 Různorodost vztahů na pracovišti

Na základě svých osobních či pracovních potřeb si člověk vytváří formální a neformální vztahy. Podle Provazníka lze formální vztahy na pracovišti

charakterizovat buď jako vertikálně orientované vztahy, tzn. vztahy mezi vedoucími a vedenými pracovníky, anebo vztahy horizontální, tedy vztahy mezi spolupracovníky na stejné úrovni sociálních pozic. Na základě převládajícího charakteru vztahů v pracovní skupině dělí dále vztahy na přátelské, kdy si jedinci pomáhají, anebo vztahy konkurenční, kdy jedinci spolu navzájem soupeří a převládá zde nevraživost.

Na pracovišti vznikají i tyto specifické vztahy:

- *vztahy vzájemných nároků*, kdy si na počátku formulují své požadavky či očekávání vedoucí pracovníci a postupně i podřízení,
- *vztahy vzájemné odpovědnosti* za plnění uložených úkolů,
- *vztahy vzájemné spolupráce*, kdy pracovník dá přednost zájmům skupiny před svými osobními zájmy,
- *vztahy vzájemné pomoci*, kdy se pracovník může spolehnout na své kolegy v případě nesnází,
- *vztahy konkurence*, kdy se pracovník snaží vyniknout svými schopnostmi a dovednostmi v rámci své práce. (Provazník, V. a kol., 1997, s. 173-175)

1.3.2 Pracovní skupiny

V pracovním prostředí vznikají pracovní skupiny, ve kterých jednotliví pracovníci mají své role, pozice a navzájem spolupracují. Jedním z faktorů, které působí na utváření charakteru sociálního klimatu je podle Pauknerové postavení, které zaujímá pracovní skupina v sociálním systému celé organizace.

1.3.3 Komunikace

V interpersonálních vztazích hraje důležitou roli verbální komunikace. Během interakčního procesu, kdy působí jeden jedinec na druhého se však do značné míry projevuje neverbální komunikace formou mimiky a gest a také fakt, zda jsou si lidé sympatičtí či nikoliv. Při nevhodné komunikaci může dojít ke konfliktu na pracovišti, což Pauknerová vidí jako možnou

příčinu i důsledek špatného klimatu v organizaci. (Pauknerová, D., 2006, s. 200). Konflikty, které trvají delší dobu a neřeší se, působí negativně na psychiku pracovníka a mají různé negativní důsledky v rámci pracovní skupiny. Vedení organizace by se z tohoto důvodu mělo vždy snažit udržet komunikaci na vysoké úrovni a zároveň vhodně využívat sociální inteligenci.

1.4 Metody měření klimatu

Pro zjišťování klimatu organizace jsou nejdůležitější názory pracovníků organizace na jednotlivé charakteristiky organizace. Tyto subjektivní názory jsou pro nás cennými informacemi mapujícími klima v organizaci. V této kapitole uvádím způsoby měření klimatu v organizaci.

1.4.1 Dotazník autorů G. H. Litwina a R. A. Stringera

Litwin a Stringer se pokusili ve svém výzkumu sestavit nástroj, který by shromažďoval údaje o subjektivním vnímání pracovníků interního prostředí organizace. V první fázi oslovili asi 50 manažerů z různých oborů a formou dotazníků s otevřenými otázkami identifikovali 44 položek typických pro klima v organizaci. Tyto položky dále rozpracovali a zařídili do 8 kategorií. (Litwin, G. H., Stringer, R. A., 1968, s. 66-68) Těchto 8 kategorií je považováno za ukazatele, které zachycují způsob vnímání klimatu pracovníky.

Armstrong popisuje těchto 8 kategorií takto:

1. „*Struktura* – pocity týkající se omezení svobody konání a míry formálnosti nebo neformálnosti v pracovní atmosféře.
2. *Odpovědnost* – pocity týkající se důvěry, kterou daná osoba dostává k vykonávání významné práce.
3. *Riziko* – pocit rizikového a náročného postavení v daném pracovním místě a v organizaci, tomu odpovídající důraz na podstupování pravděpodobného rizika nebo na „hraní na jistotu“.

4. *Srdečnost* – existence přátelských a neformálních společenských skupin.
5. *Podpora a pomoc* – vnímaná užitečnost manažerů a spolupracovníků, důraz (nebo nedostatek důrazu) na vzájemnou pomoc a podporu.
6. *Normy* – vnímaný význam implicitních nebo explicitních cílů a norem výkonu, důraz na dobrou práci, podnětnost představovaná osobními a týmovými cíli.
7. *Konflikt* – pocit, že manažeři a ostatní pracovníci chtějí slyšet odlišné názory, důraz spíše na zveřejňování problémů než na jejich zastírání nebo ignorování.
8. *Identita* – pocit, že patříte k podniku, že jste oceněný člen pracovního týmu“. (Armstrong, M., 2010, s. 264)

Pro potřeby dotazníkového šetření, které bude součástí praktické části této práce budu čerpat především z tohoto typu popisných kategorií klimatu.

1.4.2 Gallupův dotazník

Podle Bláhy a kol. lze použít pro měření klimatu také Gallupův audit spokojenosti zaměstnanců. Jedná se o soubor 12 otázek, týkajících se podmínek pracovního prostředí, interpersonálních vztahů a možnosti dalšího rozvoje v organizaci. (Bláha, J., Mateiciuc, A., Kaňáková, Z., 2005, s. 201) V tomto dotazníku respondent pracuje s hodnotící škálou od 1 do 10, což názorně uvádím na příkladu náhodně vybrané otázky:

Vím, co se ode mne v práci očekává.

ne 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 ano

Hodnota 1 znamená, že absolutně neví, co se od něj očekává a hodnota 10, že přesně víte, co je očekáváno.

1.4.3 Škála skupinové atmosféry – sémantický diferenciál

Verbovská naznačuje, že škálu skupinové atmosféry můžeme měřit také pomocí jednoduchého dotazníku, který obsahuje různé charakteristiky, jak mohou jedinci vnímat klima ve skupině. Jedná se o metodu sémantického diferenciálu, kdy cílem je zachycení subjektivních myšlenek tazatele a jeho následné vyhodnocení. V bipolární hodnotící škále od jedné do osmi respondent hodnotí vždy následujících deset položek, které vždy tvoří antonyma adjektiv: přátelské-nepřátelské, přijímající-odmítající, uspokojující-znervózňující, nadšené-znechucující, produktivní-neproduktivní, upřímné vztahy-vlažné vztahy, kooperující-nekooperující, zajímavé-nudné, podporující-chladné, úspěšné-neúspěšné (Škála skupinové atmosféry). Pro konkrétní představu uvádím příklad hodnocení jedné dimenze:

srdečná :: chladná							
8	7	6	5	4	3	2	1
velmi	vcelku	dost	méně	trochu	dost	vcelku	velmi
srdečná	srdečná	srdečná	srdečná	chladná	chladná	chladná	chladná

Získávání potřebných dat je založeno na spontánním hodnocení zkoumané položky respondenty.

1.4.4 Sociometrie

Úroveň neformálních vztahů, které mohou někdy zásadně ovlivnit klima ve skupině a potažmo také v organizaci, lze zjistit metodou sociometrie. Pomocí sociometrie hodnotíme vztahy ve skupině na základě sympatie či nesympatie. Při tomto šetření se obvykle zaměřujeme na tři různé oblasti. Jedná se o oblast komunikační, pracovní a společensko-kulturní. (Bláha, J., Mateiciuc, A., Kaňáková, Z., 2005, s. 201-202)

1.4.5 Audit podnikového klimatu

Kroupa a kol. z Výzkumného ústavu práce a sociálních věcí uvádějí ve svém dokumentu možnost použití dotazníku spokojenosti zaměstnanců jako

vhodného diagnostického nástroje pro měření klimatu organizace. Tento dotazník obsahuje deset modulů, které poskytnou komplexní zhodnocení organizace ze subjektivního pohledu jejich zaměstnanců. Mezi tyto moduly patří například komunikace v organizaci, interpersonální vztahy, profesní rozvoj a kariérní růst, vztah k organizaci, organizace práce, spokojenost s prací apod. Všech deset ukazatelů souhrnně měří kvalitu lidských zdrojů a pracovního života v podmínkách dané organizace. Jednotlivé moduly lze variabilně použít podle potřeb konkrétné organizace a není nutné použít vždy všechny. Dotazník prošel několika fázemi evaluace a vždy byl částečně modifikován na základě zjištěných informací při šetření. Pro potřeby mé práce budu volit také pouze výběr otázek jen z některých modulů, které blíže souvisejí s předpoklady této práce. (Kroupa, A. a kol., 2007, s. 1-5).

2 VEDENÍ LIDÍ

Vzhledem k tomu, že součástí této práce je také vliv stylu vedení na sociální klima v organizaci, budu se v následujícím oddílu věnovat pojmu vedení lidí, popíši jednotlivé styly vedení a způsoby jejich měření. Okrajově se zmíním o faktorech, jenž ovlivňují efektivitu vedení, o osobnosti manažera a o vztahu vedení a motivace.

2.1 Vymezení pojmu vedení

Vedení zahrnuje snahu o dosažení co nejlepších pracovních výkonů podřízených, potažmo celého týmu, ale hlavně je to způsob práce s lidmi, jejich motivování, stanovování cílů a společné naplňování strategie a vize organizace.

Podle Bláhy a kol. můžeme vedení definovat jako „proces sociálního ovlivňování, který je vykonáván za určité situace a směřuje k dosažení určitého cíle nebo cílů“. (Bláha, J., Mateiciuc, A., Kaňáková, Z., 2005, s. 98-99) Autoři se také zmiňují o 4 základních předpokladech pro efektivní vedení lidí:

1. „Znalost sebe sama.
2. Znalost zaměstnanců a porozumění jim.
3. Znalosti a dovednosti v užívání manažerských metod a postupů.
4. Chování manažera, které by odpovídalo situaci.“

Efektivní vedení tedy vyžaduje velký rozsah schopností vedoucího pracovníka. Harung zmiňuje, že vedoucí pracovník se neobejde bez kritického a tvořivého myšlení, sebekontroly, rozhodnosti, představitosti, schopnosti řešit mezilidské konflikty konstruktivním způsobem a vytvářet týmového ducha. (Harung, H. S., 2004, s. 21) Více k osobnosti vedoucího pracovníka uvádím v subkapitole 2.5.

2.1.1 Rozdíl mezi vedením a řízením

V odborné literatuře se setkáváme se dvěma rozdílnými pohledy. Někteří autoři vidí pojmy vedení a řízení jako synonymum, tedy významově jako něco naprosto stejného a naopak jiní autoři uvádějí, že je nutné mezi těmito pojmy rozlišovat.

Podle Armstronga je na místě rozlišovat mezi vedením a řízením a uvádí, že řízení se týká dosahování výsledků pomocí různých manažerských činností, jako jsou získávání, rozdělování, využívání a kontrolování potřebných zdrojů. Za zdroje považuje pracovníky, finanční prostředky, zařízení, budovy, vybavení jednotlivých pracovišť, informace a znalosti. Řízení tedy podle něj souvisí se zdroji organizace a s tím, jak s nimi manažer dokáže efektivně pracovat. Armstrong poukazuje však na to, že by měl být manažer také dobrým lídrem lidí a definuje vedení jako „proces vytváření a sdělování vize budoucnosti, motivování lidí a získávání jejich oddanosti a angažovanosti“. (Armstrong, M., 2008, s. 17)

Tureckiová ve své publikaci uvádí tyto dva pojmy odděleně s tím, že považuje vedení za pojem nadřazený, avšak také připouští, že jsou zmíněné pojmy používány částečně jako synonyma. Uvádí také, že pokud je řízení orientováno na současnost a zároveň využívá postupů z minulosti, tak vedení je zaměřeno spíše do budoucnosti na rozvoj a konkurenceschopnost prostřednictvím lidí. (Tureckiová, M., 2004, s. 73-75)

Konkrétněji potom uvádí pro pojem vedení další název a to mezinárodní pojem leadership. Hlavní obsahovou stránku vedení lidí vidí v hledání a využívání nových způsobů při stanovování cílů organizace a schopnost získávání lidí pro tyto stanovené cíle. Podstatou vedení je změna ve způsobu práce se zaměstnanci. Pracovníci už nejsou vnímáni vedením jako podřízení, ale jako spolupracovníci, kteří jsou motivovaní, aktivní, spolupracují při stanovování cílů organizace a jsou schopni nalézat a aplikovat nejvhodnější způsoby strategie k dosažení cílů a vize organizace.

U pojmu řízení uvádí Tureckiová, že lze použít také pojem „managementship“ (každodenní řízení manažerem). Pojem řízení vysvětluje jako způsob, který vedoucí pracovník upřednostňuje při zadávání úkolů podřízeným a cílem je snaha o to, aby bylo co nejefektivněji dosaženo cílů, které formuloval někdo jiný. Zároveň jsou u toho posuzovány způsoby kontroly plnění úkolů a povinnosti pracovníků. Souhrnně řečeno, řízení lidí spočívá v zadávání úkolů a v kontrole nad jejich plněním.

K výše uvedenému ještě můžeme podat rozšiřující informace, které uvádějí ve své publikaci Cejthamr a Dědina. U vedení je podle nich kladen větší důraz na mezilidské vztahy a považují ho za inspirativní proces v rámci přístupu lidí v pracovním procesu. Management vidí jako vykonávání práce prostřednictvím ostatních lidí za účelem splnění stanovených cílů organizace. (Cejthamr, V., Dědina, J., 2010, s. 94)

V této práci budu používat pojem vedení, protože lépe vystihuje způsob práce vedoucího pracovníka s podřízenými a jeho vliv na sociální klima v organizaci.

2.2 Styly vedení

U většiny vedoucích pracovníků lze identifikovat převládající manažerský styl. Je možné vyzorovat to, na co se vedoucí pracovník soustředí, zda se orientuje více na lidi nebo na výsledky.

Pojem styl vedení můžeme charakterizovat jako typické chování a postup vedoucího pracovníka při plnění manažerských úkolů. Předmětem mnoha diskusí je to, který styl vedení je ten správný. Domnívám se, že víceméně může převládat buď autokratický nebo demokratický styl vedení, ale v různých situacích se lze přiklonit k jiným více specifickým stylům.

Vývoj názorů na efektivní styl vedení prošel několika etapami vývoje od teorie rysů až po nové vedení. Od počátečního spíše racionálního přístupu se

v poslední době dostává do popředí také emocionální stránka vedení lidí. V dalším textu uvádím výčet některých stylů vedení, které jsou nejčastěji zmiňovány v souvislosti s identifikací stylu vedení.

2.2.1 Dvoufaktorové teorie stylu vedení

Teorie založená na osobních kvalitách a způsobu chování vedoucího pracovníka.

2.2.1.1 Klasická teorie vedení

Existuje mnoho druhů rozdělení stylů vedení, ale Cejthamr a Dědina uvádějí tři širší kategorie těchto stylů a to autoritářský, demokratický a styl laissez-faire. (Cejthamr, V., Dědina, J., 2010, s. 113) O stejných kategoriích se zmiňuje také Bělohávek. (Bělohávek, F., 1996, s. 205-206)

1. Autoritativní (nebo autokratický) styl

- tento styl vedení je typický pro vedoucího, který sám rozhoduje a využívá autority k určení politiky, postupů dosažení stanovených cílů, zadaných úkolů a kontroly odměn a trestů. Komunikace je víceméně jednosměrná – shora dolů. Výhodou bývá dosažení poměrně pravidelného a vysokého výkonu pracovníků. Nevýhodou lze spatřit v tom, že dochází k potlačení individuální motivace pracovníků a jejich iniciativy.

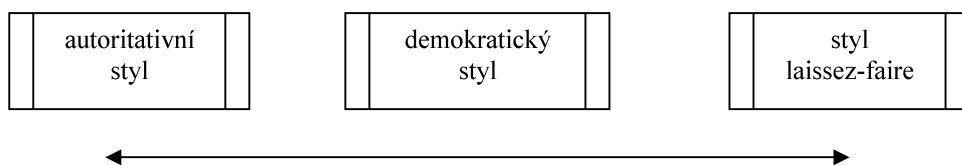
2. Demokratický styl

- tento styl se vyskytuje v organizaci, kde existuje větší kooperace se skupinou a manažer deleguje určitou část své autority. Pracovníci mají významné slovo při rozhodování, určování politiky a stanovování postupů při řešení úkolů a problémů. Vedoucí pracovník je tedy spíše členem týmu a o funkce vedení se dělí se členy pracovního týmu. Komunikace probíhá jak shora dolů, tak zdola nahoru. Výhodou je osobní nadšení pracovníků, kteří mají možnost

participovat na rozhodování. Nevýhodou je větší časová ztráta plynoucí z demokratického rozhodování.

3. *Styl laissez-faire*

- takovýto styl lze najít v organizaci, kde se vedoucí pracovník domnívá, že pracovníci pracují samostatně a on jim ponechává svobodu jednání a nijak nezasahuje, ale je ochoten kdykoliv pomoci při řešení úkolů. Pracovní tým řeší ve své režii rozdělení a postup práce. Komunikace probíhá převážně mezi jednotlivými členy týmu, tedy horizontálně. Výhodou je to, že pracovníci pracují na úkolech samostatně, aniž by jim do toho někdo jiný zasahoval. Nevýhodu mohou pracovníci pocítit, když se vyskytne situace, kdy je potřeba udělat důležitá rozhodnutí, se kterými si neví rady.



Obrázek č. 1 Kontinuum jednotlivých stylů vedení

Na výše uvedeném obrázku je graficky znázorněno kontinuum jednotlivých stylů.

2.2.1.2 Manažerská mřížka GRID (R. J. Blake, J. S. Mouton)

Tento model rozlišuje 5 základních stylů vedení. Schéma mřížky má dvě proměnné – orientaci na lidi a orientaci na úkol. Podle této teorie používá každý vedoucí jeden hlavní styl a poté ještě záložní styly, které používá v závislosti na situaci. Za ideální je považován týmový styl vedení. Níže popíšu jednotlivé kategorie tak, jak je uvádí Tureckiová. (Tureckiová, M., 2004, s. 79)

1.1 vedení „volný průběh“ (liberální styl) – vedoucí se minimálně angažuje ve vztazích, jeho cílem je, aby byl úkol splněn alespoň na úrovni nutné k setrvání ve firmě. Není zřejmá zodpovědnost, problémy se neřeší.

1.9 vedení „venkovského klubu“ („spolku zahrádkářů“) – tento vedoucí je ohleduplný a pozorný k potřebám pracovníků a věnuje velkou pozornost utváření mezilidských vztahů. Atmosféra v pracovní skupině je přátelská, lidé jsou spokojeni a pracovní výsledky nejsou důležité.

5.5 kompromisní (formální) vedení – uspokojivého výkonu je dosahováno za předpokladu, že je splněn úkol a je udržena vysoká morálka pracovníků. Při rozhodování a vedení se vedoucí pracovník opírá o normy a nařízení.

9.1 autoritativní vedení – při tomto stylu vedení je kladen velký důraz na výkon a na problémy pracovníků je zaměřena minimální pozornost. Vedoucí se opírá o moc a autoritu a cílů je dosahováno prostřednictvím direktiv.

9.9 týmové vedení – vedoucí pracovník podporuje jak výkon, tak pozitivní vztahy v pracovním týmu. Dobré výsledky jsou dosahovány prostřednictvím angažovanosti pracovníků a společného řešení problémů.

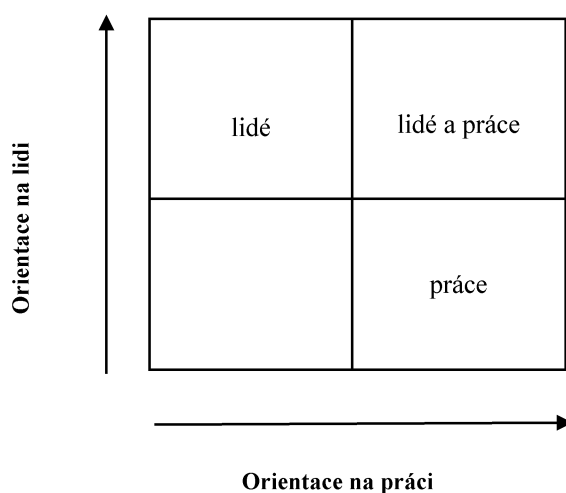
9+9 paternalista – jde o kombinaci zájmu o pracovníky s orientací na úkol, ale v tomto případě vedoucí pracovník přistupuje k podřízeným jako by mu patřili a očekává, že budou k němu loajální a on jim za to pomůže.

<i>vysoká</i>	(1.9)							(9.9)
Orientace na lidi								
				(5.5)				
<i>nizká</i>	(1.1)							(9.1)
<i>nizká</i>	Orientace na úkol							<i>vysoká</i>

Obrázek č. 2 Schéma manažerské mřížky

2.2.1.3 Orientace na práci – orientace na pracovníka (Univerzita Michigan)

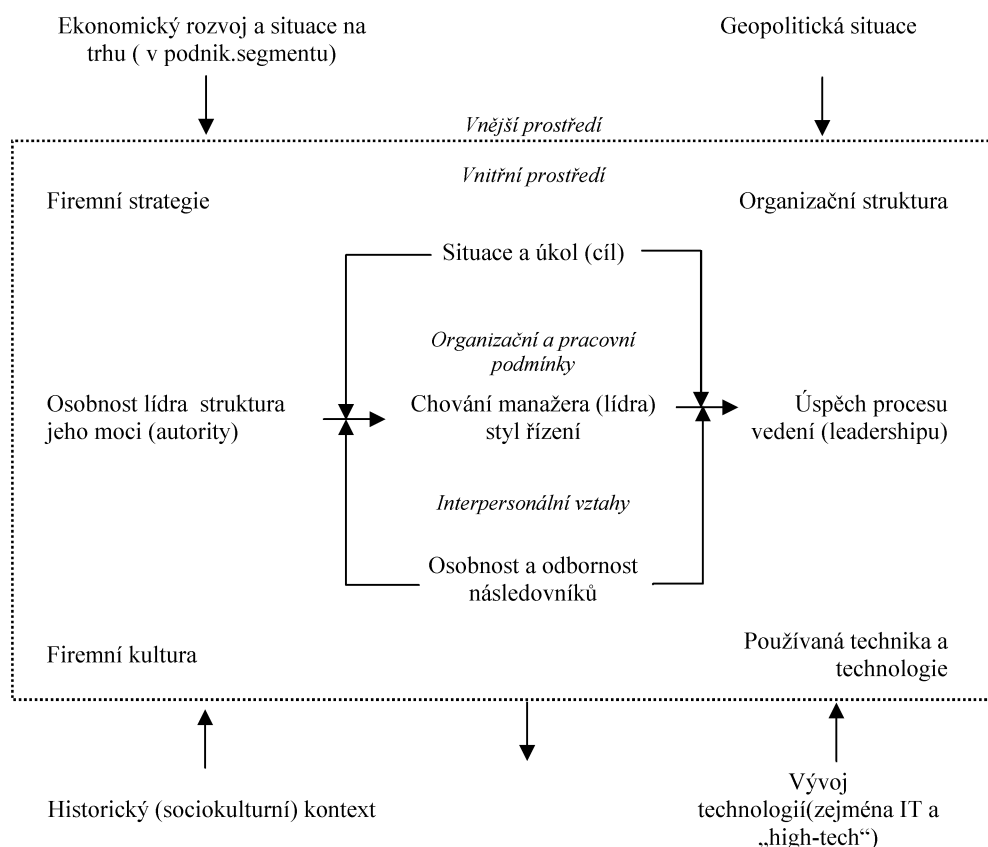
Bělohlávek uvádí, že také výzkumný tým z Univerzity v Michiganu se věnoval rozdílu mezi úspěšnými a neúspěšnými vedoucími. Soustředili se na dvě proměnné – *orientaci na pracovníky* a *orientaci na práci*. Podle tohoto výzkumu se vedoucí pracovník orientuje na pracovníky, stanovuje vysoké výkonové cíle a využívá skupinových metod vedení. (Bělohlávek, F., 1996, s. 207-208)



Obrázek č. 3 Schéma zaměření vedoucího dle michiganských výzkumů

2.2.2 Teorie stylu vedení založená na situaci

V těchto teoriích je kladen důraz na situaci a podle toho, co daná situace vyžaduje, takový styl vedení vedoucí pracovník zaujme. Tureckiová uvádí, že na průběh a úspěšnost procesu vedení má vliv mnoho faktorů, přehledně jsou znázorněny v následujícím schématu. (Tureckiová, M., 2004, s. 84)



Obrázek č. 4 Schéma procesu leadershipu a proměnných, které ovlivňují jeho úspěšnost

2.2.2.1 Situační vedení (P. Hersey, K. Blanchard)

U tohoto modelu zavedli autoři novou proměnnou a tou byla zralost, respektive připravenost k výkonu. Tureckiová zmiňuje, že pojem zralost rozlišovali na *osobní zralost*, jejímž měřítkem byla ochota nebo motivace k podání pracovního výkonu a *profesní zralost*, jejímž měřítkem jsou pracovní schopnosti a způsobilost k výkonu práce. Sestavili schéma, ve kterém se projevuje jak direktivní chování vedoucího, tak jeho podpůrné

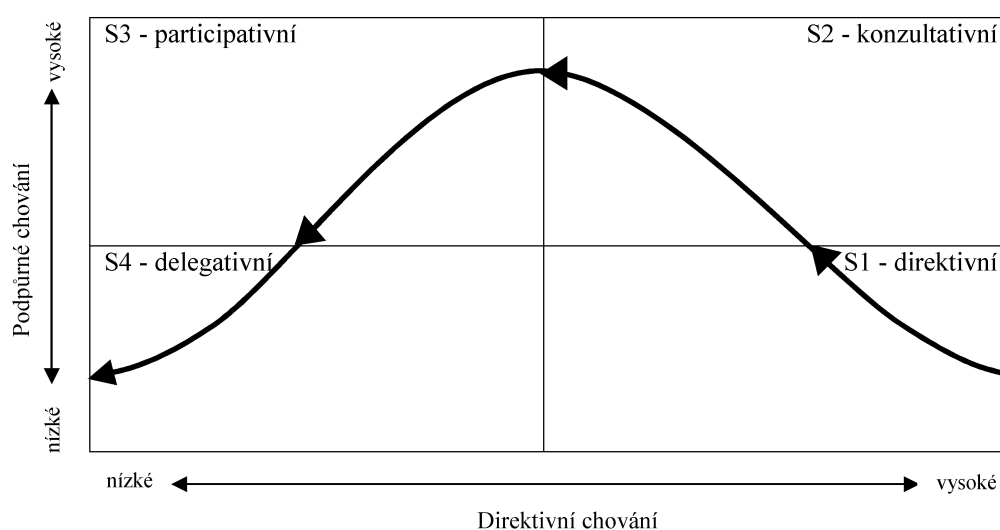
chování, je zde zapracována rovněž dimenze zralosti a výsledkem jsou čtyři styly vedení. (Tureckiová, M., 2004, s. 85-87)

S1 – direktivní (příkazový styl) – vedoucí zadává konkrétní instrukce a neustále dohlíží na plnění úkolů,

S2 – konzultativní (koučování) – vedoucí pracovník objasňuje svá rozhodnutí a poskytuje pracovníkům příležitost ke zpětné vazbě,

S3 – participativní (podporování) – vedoucí a podřízení si sdělují své nápady na řešení problémů a úkolem vedoucího je usnadnění procesu rozhodování,

S4 – delegativní (delegování) – vedoucí pracovník pověřuje odpovědností za rozhodování pracovníky a udílí pravomoci nutné k realizaci úkolů.



Zralost			Chování manažera		Doporučený styl vedení
Osobní	Pracovní	Dosažená míra	Direktivní	Podpůrné	
neochotný/nejistý	neschopný	nízká	vysoké	nízké	direktivní
ochotný/motivovaný	neschopný	střední	střední	vysoké	konzultativní
neochotný/nejistý	schopný	střední	střední	vysoké	participativní
ochotný/motivovaný	schopný	vysoká	nízké až žádné	nízké	delegativní

Obrázek č. 5 Model situačního vedení dle Herseye a Blancharda

2.2.2.2 Fiedlerův kontingenční model

Fred Fiedler byl u zrodu jednoho z prvních situačních modelů typu situace/vedoucí a rozlišil dva styly vedení:

Styl orientovaný na úkol – zde byl kladen důraz na úspěšné dokončení úkolu

Styl orientovaný na vztahy – v tomto stylu mají přednost dobré mezilidské vztahy v pracovní skupině a jejich udržování.

Bělohlávek zmiňuje, že uvedené styly lze podle Fiedlera měřit dotazníkem nazvaným LPC – Last preferred co-worker (nejméně oblíbený spolupracovník), který měří postoje vedoucího. Dotazník obsahuje dvacet položek, kterými hodnotí vedoucí nejméně oblíbeného spolupracovníka na stupnici od 1 do 8, pro názornost uvádím příklad:

pomáhá	8	7	6	5	4	3	2	1	ztrpčuje

Součet ohodnocení v jednotlivých položkách je výsledkem LPC a při vysokém hodnocení, které dosáhne součtu 73 je vedoucí pracovník orientován na mezilidské vztahy a při nižším součtu je vedoucí orientován na výkon úkolů a dosahování cílů. (Bělohlávek, F., 1996, s. 211-224)

2.2.2.3 Rozhodovací model Vrooma a Yettona

Oba autoři považují podle Cejthamra a Dědiny za hlavní aspekt úspěšného vedení rozhodování a to hlavně jeho kvalitu, přijatelnost a množství času, který mu věnujeme. Rozlišují tři styly vedení – *autokratický*, *konzultativní* a *skupinový*. Níže uvádím jejich charakteristiky.

Autokratický

A1 – „Vedoucí řeší problém nebo přijímá rozhodnutí sám za pomoci informací dostupných v daný moment.

A2 – Vedoucí obdrží od podřízeného informace, ale rozhodnutí o řešení přijímá sám.

Konzultativní

C1 – Problém je individuálně řešen s patřičnými podřízenými. Vedoucí pak přijímá rozhodnutí, které může, ale nemusí být ovlivněno podřízenými.

C2 – Problém je řešen s podřízenými jako skupinou. Vedoucí pak přijímá rozhodnutí, které může, ale nemusí odrazet vliv podřízených.

Skupinový

G2 – Problém je řešen s podřízenými jako skupinou. Vedoucí jedná spíše jako předseda než jako obhájce. Společně s podřízenými vytvoří a ohodnotí alternativy a snaží se pomocí skupinového konsensu najít řešení.

U tohoto modelu existuje sedm otázek, které pomáhají manažerovi při hledání vhodného stylu vedení. Rozhodovací tabulka je uvedena v *příloze č. 1*.

2.2.3 Vliv stylu vedení na sociální klima

Litwin a Stringer v rámci experimentální studie sociálního klimatu porovnávali vliv stylu vedení a osobnosti jejich manažera na sociální klima a motivaci pracovníků ve třech různých simulovaných organizačních prostředích. Každá organizace čítala 15 pracovníků a 1 manažera s výrazně odlišným stylem vedení. Všichni manažeři byli členy výzkumného týmu. Všechny organizace měly totožné pracovní podmínky, personální obsazení (podobnou strukturu pracovníků - věk, pohlaví, vzdělání apod.) V rámci několika dotazníkových šetřeních v určitých časových odstupech bylo zjištěno, že styl vedení ovlivňuje jak motivaci pracovníků, tak pracovní výkon a uspokojení z práce. Na základě tohoto výzkumu můžeme

konstatovat, že styl vedení je velmi významný faktor organizačního klimatu. (Litwin, G. H., Stringer, R. A., 1968, s. 93-110)

Podle Cejthamra a Dědiny se vlivu individuálního stylu vedení na organizační klima věnoval ve svém výzkumu také Goleman a z jeho výzkumu je patrné, že inspirování podřízených, harmonizace vztahů a spolupráce pozitivně ovlivňují jednotlivé složky organizačního klimatu. (Cejthamr, V., Dědina, J., 2010, s. 301-302)

2.3 Měření stylů vedení

Klasické teorie umožňují zařadit vedoucího pracovníka do určitého místa v grafickém schématu podle síly orientace na danou dimenzi. U situačních modelu jsou uvedeny formy měření v předchozích subkapitolách.

U dotazníkových šetření mohou být položeny otázky, které se soustředí na zaměření vedoucího pracovníka, např. zda je více orientován na výkon nebo na mezilidské vztahy. Podle Cajthamra a Dědiny lze také vyjmenovat jednotlivé styly vedení s jejich charakteristikami a tazatel vybere příslušnou variantu. (Cejthamr, V., Dědina, J., 2010, s. 285)

2.4 Faktory ovlivňující efektivitu vedení

Jak uvádí Cejthamr a Dědina ve své publikaci neexistuje jediná nejvhodnější forma vedení, která by směřovala k vysokým pracovním výkonům a vysoké motivaci. Uvádí však tři hlavní faktory, na které je nutné brát ohled při volbě nejvhodnějšího stylu vedení, jsou to manažer, skupina a pracovní prostředí. Existují ještě jiné proměnné, které jsou základem vedení v dané organizaci a ty uvádím níže. (Cejthamr, V., Dědina, J., 2010, s. 128)

- „charakteristiky manažera, osobnost, postoje, schopnosti, hodnotový systém a také osobní důvěryhodnost manažera,
- typ síly, jaký manažer uplatňuje a základ jeho vztahu k vedení,
- charakteristiky podřízených, jejich potřeby a očekávání, postoje, znalosti, důvěra a zkušenosti a také jejich motivace a angažovanost,

- vztah manažera a skupiny a vztahy mezi členy skupiny,
- typ a povaha organizace a různá stadia vývoje organizace,
- povaha úkolu, který má být splněn, rozsah, v jakém je strukturovaný a rutinní, technologie a metody organizace práce,
- struktura organizace a systém managementu,
- typ problému a povaha manažerových rozhodnutí,
- povaha a vliv vnějšího prostředí,
- sociální struktura a kultura v organizaci“.

2.5 Osobnost manažera (vedoucího pracovníka)

Každý řídicí pracovník ovládá dovednost vést podřízené svým vlastním způsobem. Takový vedoucí pracovník je osobnost, která má svůj charakter, zápal pro práci, své silné a slabé stránky, hodnoty a nadšení pro práci.

Při výkonu práce vedoucího pracovníka jsou podle Cejthamra a Dědiny důležité tři základní faktory a to *technické znalosti, společenské a lidské faktory a koncepční schopnosti*. (Cejthamr, V., Dědina, J., 2010, s. 31-32)

Bláha a spol. uvádějí ještě další důležitý faktor – *komunikační styl*. Ten přímo souvisí se stylem vedení. Uvádí to na příkladu, kdy autoritativní vedoucí komunikuje spíše dominačním komunikačním stylem a vedoucí upřednostňující demokratický nebo participativní styl vedení pracovníků preferují spíše podpůrný a otevírací styl komunikace. (Bláha, J., Mateiciuc, A., Kaňáková, Z., 2005, s. 213)

Goleman přisuzuje ještě jednomu faktoru velkou důležitost a to *emoční inteligenci* vedoucího pracovníka. Bylo zjištěno, že lidé se silným vůdčím potenciálem mají daleko vyšší úroveň schopností emoční inteligence než ostatní vedoucí. (Goleman, D., 2011, s. 140-150)

2.6 Vedení a motivace

Na závěr kapitoly o vedení zmíním jen okrajově pojem motivace, který úzce souvisí s pojmem vedení. Pro dosažení cílů organizace je nutné, aby vedoucí pracovník motivoval podřízené.

Podle Bělohávků mezi nejčastější motivy patří peníze, osobní postavení, pracovní výsledky a výkon, jistota, odbornost, samostatnost, tvořivost a přátelství. Poslední zmíněné přátelství je důležité pro pracovníky, pro které je nejdůležitější dobrá atmosféra na pracovišti. Pro dobré sociální klima je tedy vhodné podporovat dobré mezilidské vztahy na pracovišti. (Bělohávek, F., 2008, s. 42-43)

3 CHARAKTERISTIKA ORGANIZACE

Jak již bylo zmíněno, praktická část této práce se týká analýzy sociálního klimatu na Městském úřadě ve Fulneku a vlivu stylu vedení na klima v organizaci, a proto se nyní budu věnovat popisu prostředí organizace a subjektivnímu posouzení současného stavu v souvislosti s teoretickými poznatky, které jsem uvedla v předchozí části této práce.

Městský úřad Fulnek je orgánem města Fulnek, které jako každá obec „pečuje o všestranný rozvoj svého území, o potřeby svých občanů a chrání veřejný zájem“ (zákon o obecním zřízení). V rámci samostatné působnosti město Fulnek „pečuje o vytváření podmínek pro rozvoj sociální péče a o vytváření podmínek pro uspokojování potřeb občanů a to potřeb bydlení, ochrany a rozvoje zdraví, dopravy a spojů, potřeby informací, výchovy a vzdělávání, celkového kulturního rozvoje a ochrany veřejného pořádku“. (zákon o obecním zřízení) Dále vykonává také státní správu v rámci přenesené působnosti, což přibližuje státní správu občanům. Jedná se například o stavební úřad, přestupkovou agendu apod.

3.1 Popis organizačního prostředí

Městský úřad Fulnek tvoří starostka, místostarosta, tajemnice a ostatní zaměstnanci. Tato organizace má celkem 32 zaměstnanců. Městský úřad se člení na 4 odbory:

- odbor vnitřních věcí (dále jen VV)
- odbor finanční (dále jen FO)
- odbor investic a životního prostředí (dále jen IŽP)
- odbor územního rozvoje a stavebního řádu (dále jen ÚR a SŘ)

Město Fulnek je také zřizovatelem šesti příspěvkových organizací, které však nebudou předmětem výzkumu, ale pro úplnost zmíním, které to jsou. Jedná se o Městské kulturní centrum Fulnek, Technické služby města Fulnek, Správu majetku města Fulneku, Městské lesy Fulnek a dvě základní školy. Jejich činnost koordinuje a věcně usměrňuje místostarosta.

V čele městského úřadu stojí starostka, která koordinuje a věcně usměrňuje činnosti jednotlivých odborů. Místostarosta zastupuje starostku a jak bylo zmíněno koordinuje činnost příspěvkových organizací. Starostka a místostarosta jsou voleni do funkce na období 4 let. Tajemnice je vedoucí městského úřadu a je nadřizená zaměstnancům. Tajemnice koordinuje finanční, personální, technický, provozní a organizační rozvoj úřadu. Tajemnice rovněž zajišťuje jednotný postup odborů a jejich spolupráci při plnění úkolů, případně řeší spory při řešení takových úkolů. Zabezpečuje také personální agendu. Tyto 3 pozice jsou součástí vyššího managementu organizace.

V čele každého odboru stojí vedoucí zaměstnanec, který odpovídá za plnění jeho úkolů a řídí jeho činnost. Přímo podřízeni vedoucímu odboru jsou jeho zaměstnanci, kteří plní činnosti v souladu s pracovní náplní pro dané pozice. Co se týče personálního obsazení, tak odbor VV má nejvíce zaměstnanců, celkem jich čítá 14, finanční odbor má 6 zaměstnanců, odbor IŽP má 5 zaměstnanců a odbor ÚR a SŘ má 4 zaměstnance

Hierarchie jednotlivých pracovních pozic je zřejmá z organizační struktury města Fulnek, která je uvedena v *příloze č. 2* a můžeme ji charakterizovat jako funkcionální.

3.2 Analýza současného stavu

Současné vedení zastává funkci starostky a místostarosty od listopadu 2010, svou funkci tedy vykonávají jeden rok a šest měsíců. Během tohoto období došlo k některým změnám v celkové koncepci vedení úřadu a to vlivem prosazení některých nových skutečností a utlumení jiných již zaběhlých zvyklostí.

Co se týče organizační kultury, tak v rámci postojů zůstala loajalita pracovníků na stejné úrovni, u norem chování je vyžadována větší ochota

vyjít vstříc občanům, kteří řeší určitý problém, nebo mají nějaký požadavek. Pokud můžeme chápat jako organizační hodnotu také spokojenost pracovníků, tak zde můžeme identifikovat u některých zaměstnanců menší spokojenost. To přisuzuji větším nárokům vedení na pracovní výkon a včasné plnění termínů úkolů, což pro některé pracovníky představuje změnu v organizaci práce, aby zvládli větší nápor pracovních povinností. Do oblasti symbolů můžeme zařadit i úpravu písemností a můžeme konstatovat, že i v tomto bodu došlo k řízeným změnám. Byla pořízena nová spisová služba, která zajišťuje jednotný vizuální styl korespondence a měla usnadnit také administrativní práci při zpracování poštovních zásilek. Co se týče jiných dokumentů organizace, tak došlo také ke sjednocení materiálů, které slouží jako podklady pro jednání rady města a zastupitelstva města a to jak po vizuální, tak obsahové stránce. Materiály jsou přehlednější, obsahují dostatek informací pro další rozhodování orgánů města, ale vyžadují časově náročnější přípravu.

U interpersonálních vztahů byly identifikovány změny v komunikaci uvnitř organizace. Pravidelné porady vedení s vedoucími, které se konaly každý týden byly nahrazeny poradami tajemnice s vedoucími se čtrnáctidenní frekvencí a účastí vedení dle potřeby. Porada všech pracovníků bývá dvakrát ročně. Komunikace mezi jednotlivými odbory zůstala na podobné úrovni, i přes stanovená určitá pravidla vnitřní komunikace dochází někdy mezi některými odbory ke sporům. V těchto případech jde ale většinou o nevyjasněné kompetence, tedy o to, co má který odbor zabezpečit. Tyto problémy jsou řešeny organizačním řádem, popř. rozhodnutím tajemnice.

V rámci motivace pracovníků byl změněn systém odměňování a zavedeno roční hodnocení zaměstnanců, které je vázáno na odměňování. Jedním z nových motivačních prvků bylo zavedení víkendových pobytů pro pracovníky a jejich rodinné příslušníky, což bylo přijato kladně a využilo jej 95 % pracovníků. Současné vedení také podporuje odbornost pracovníků a klade důraz na další vzdělávání pracovníků. Mimo individuální vzdělávací

aktivity jednotlivých zaměstnanců se během roku uskutečnilo několik vzdělávacích seminářů pro většinu pracovníků.

U městského úřadu se dá předpokládat byrokratické a autokratické vedení, což je částečně také naplněno, ale spíše bych identifikovala současný styl vedení jako autokratický s prvky konzultujícího managementu. V porovnání s předchozím vedením, které vykazovalo víceméně prvky konzultujícího managementu. Současné vedení využívá autority k prosazení některých rozhodnutí a k stanovení postupů při plnění úkolů, klade vysoký důraz na pracovní výkon. Komunikace však probíhá v obou směrech. U minulého vedení probíhala komunikace stejně, vyváženost dimenzí při orientaci na lidi a úkol však byla vyváženější a pracovníci byli více zapojováni do diskuse k pracovním úkolům.

Vedení je založeno na stanovení vize organizace a efektivním zapojení pracovníků při plnění strategie organizace pomocí motivování. V organizaci zatím není zpracován žádný strategický dokument, který by deklaroval konkrétní poslání a vize organizace a strategické cíle, se kterými by se mohli pracovníci ztotožnit.

4 STANOVENÍ PŘEDPOKLADŮ

Předpoklad č. 1

Na pracovišti momentálně převládá negativní atmosféra.

Na základě předchozí analýzy změn chodu městského úřadu jsem identifikovala, že někteří pracovníci hůře přijímají změny nebo větší pracovní zatížení a s tím souvisí jejich negativní vnímání převládající atmosféry na pracovišti.

Tento předpoklad budu ověřovat prostřednictvím vyhodnocení otázek č. 16, 17, 18, 19, 25, 27, 28.

Předpoklad č. 2

Styl vedení současného managementu je odlišný od předchozího managementu.

V předchozím textu byly stručně popsány hlavní prvky různých stylů vedení a na základě těchto charakteristik byly přiřazeny různé styly vedení u současného managementu a managementu z předchozího volebního období.

Tento předpoklad budu ověřovat prostřednictvím vyhodnocení otázek č. 29, 3 v doplňujícím souboru otázek.

Předpoklad č. 3

Se změnou stylu vedení došlo také ke změně klimatu v organizaci.

Jak vyplývá z teoretické části práce, kde se věnuji vlivu stylu vedení na sociální klima, styl vedení má vliv také na klima v organizaci. Tato skutečnost byla ověřena také experimentálními výzkumy.

Tento předpoklad budu ověřovat prostřednictvím vyhodnocení otázek č. 27, 28 a 1 a 2 v doplňujícím souboru otázek.

5 ZVOLENÁ METODA ŠETŘENÍ

Pro zjištění dat, vztahujících se k sociálnímu klimatu v organizaci, jsem se rozhodla použít metodu dotazníkového šetření. Tato metoda je obecně vnímána jako časově nenáročná a při sběru dat značně rozšířená. Dotazník mi umožní získat potřebná data od potřebného množství jedinců v poměrně krátkém časovém úseku a rovněž hodnoty získané z tohoto šetření by měly mít dobrou vypovídací schopnost.

5.1 Konstrukce dotazníku

V úvodu dotazníku je uveden motivační dopis, ve kterém dotazovanému stručně popisují účel dotazníkového šetření a žádám jej o jeho vyplnění. U jednotlivých oddílů dotazníku je uveden také popis jakým způsobem vyplnit dotazník.

Dotazník je rozdělen do čtyř hlavních oddílů. První oddíl obsahuje otázky k získání demografických údajů, které mapují vzorek respondentů. Jedná se o otázky zjišťující pracovní zařazení, příslušnost odboru, věk, vzdělání apod. Tyto otázky jsem zařadila do dotazníku z důvodu zmapování jak jednotlivé odbory vnímají sociální klima, zda existují v jejich hodnocení velké diference, také jak vnímají klima pracovníci a jak vedoucí pracovníci a zda má také věk a délka pracovních zkušeností nějaký vliv na jeho hodnocení.

Druhý oddíl zahrnuje otázky (otázky 1-19) mapující jednotlivé kategorie měření klimatu tak, jak jej ve své publikaci popsali Litwin a Stringer. (Litwin, G. H., Stringer, R. A., 1968, s. 199-202) Kategorie jsou konkrétně popsány v první kapitole. Z celkového množství otázek byly vybrány pouze ty, které se dají využít pro potřeby naší organizace, protože původně byly dotazníky použity převážně pro výrobní organizace a v jiném prostředí (pozn. v USA). Tento oddíl zahrnuje také otázky (otázky č. 20-26) mapující další kategorie sociálního klimatu a to spolupráci, organizaci práce, komunikaci, interpersonální vztahy a identitu s organizací. Tyto otázky jsem čerpala z Manuálu pro měření a vyhodnocení úrovně spokojenosti zaměstnanců stejně jako otázky (otázky č. 27-29, 1-3) pro třetí a čtvrtý

oddíl. (KROUPA, A. a kol. Spokojenost zaměstnanců, s. 70-77) Vybrané otázky považuji za vhodný způsob pro měření zmíněných kategorií klimatu organizace a jejich aplikovatelnost byla již ověřena jejich použitím v několika organizacích.

Třetí oddíl se zabývá tím, jak vnímají pracovníci atmosféru potažmo sociální klima v organizaci a které faktory na tom mají podle jejich názoru největší podíl. V otázce, týkající se identifikace stylu vedení, jsou uvedeny tři základní styly vedení z klasických teorií vedení a jsou doplněny o styl vedení nazvaný konzultující management, který se objevuje v teoriích situačního modelu vedení Herseye a Blancharda a rozhodovacím modelu Vrooma a Yettona.

Čtvrtý oddíl je určen pro pracovníky, kteří pracují v organizaci po dobu delší 1,5 roku a jsou schopni porovnat klima v organizaci a identifikovat styl vedení jak u současného vedení, tak u vedení z minulého volebního období.

Otázky se vztahují jednak k jednotlivým předpokladům a dalším faktorům, které ovlivňují sociální klima v organizaci. Dotazník obsahuje celkem 32 otázek, které jsou formulovány takovým způsobem, aby jejich vyplnění bylo pro respondenta jednoduché a časově nenáročné. Pro hodnocení jednotlivých otázek je stanovena hodnotící škála. Škálu jsem zvolila čtyřstupňovou, konkrétně rozhodně souhlasím, spíše souhlasím, spíše nesouhlasím a rozhodně nesouhlasím a to z toho důvodu, aby se respondenti vždy přiklonili na konkrétní stupeň hodnocení, souhlasný či nesouhlasný. U otázek č. 27 a č. 1 v doplňujícím souboru otázek, týkajících se zhodnocení atmosféry na pracovišti je použita forma sémantického diferenciálu, kdy respondent vybere určitou hodnotu na pětistupňové škále. Výsledky z této škály budou znázorněny pouze graficky z důvodů větší názornosti.

Dotazník bude distribuován k jednotlivým respondentům prostřednictvím e-mailu. Vyplněný jej mohou zaslat zpět e-mailem, nebo doručit do připravené schránky na podatelně. Dotazník je uveden v *příloze č. 3*.

5.2 Vzorek dotazníkového šetření

Dotazník bude distribuován pracovníkům všech čtyř oddělení, která jsou konkrétně popsána v kapitole č. 3. Celkem zahrnuje daný vzorek šetření 29 osob a jedná se jak o řadové zaměstnance, tak vedoucí pracovníky jednotlivých oddělení. Součástí šetření nebudou tedy členové vyššího managementu organizace, kteří představují vedení organizace a udávají styl vedení v organizaci.

6 PRŮBĚH A ORGANIZACE ŠETŘENÍ

Dotazníkové šetření probíhalo v červnu 2012 a respondentům byly distribuovány dotazníky prostřednictvím e-mailové pošty, celkem se jednalo o 29 pracovníků. Dotazník vyplnilo a odevzdalo celkem 21 pracovníků organizace a jedná se tedy o návratnost 72,4%. 6 pracovníků se nezúčastnilo dotazníkového šetření, protože v termínu konání šetření byli buď nemocní nebo čerpali řádnou dovolenou. 2 pracovníci se nezúčastnili šetření z jiných důvodů.

Do souhrnného hodnocení byly zařazeny všechny tyto dotazníky a data vyplývající z tohoto šetření budou zaznamenána do přehledných tabulek a číselně vyhodnocena. Vyhodnocení bude probíhat postupně po jednotlivých otázkách. Textová část bude obsahovat stručný popis a tabulku nebo diagram s počtem odpovědí a příslušným procentuálním vyjádřením. U odpovědí, které přímo souvisí s předpoklady bude použita tabulka s počtem odpovědí podle některých kritérií.

6.1 Interpretace výsledků šetření

Dotazník obsahuje větší množství otázek mapujících různé faktory klimatu organizace, a proto budou detailněji popsány především otázky, jenž přímo souvisejí s předpoklady uvedenými v kapitole č. 4. Ostatní otázky dokreslí celkový obraz sociálního klimatu a interpretace těchto otázek bude souhrnná a bude sloužit jako zdroj doplňujících informací pro analýzu klimatu v organizaci a pro případná další doporučení. Jednotlivé otázky a předpoklady budu považovat za potvrzené, pokud odpoví 65 % a více respondentů kladně, což se projeví v součtu odpovědí spíše souhlasím a rozhodně souhlasím, anebo vyvrácené, což se projeví naopak součtem spíše nesouhlasím a rozhodně nesouhlasím.

6.1.1 Demografické údaje – oddíl č. 1

V prvním oddílu samotného dotazníku mapují základní údaje o respondentech, jedná se celkem o šest údajů, ale pro potřeby vyhodnocení předpokladů použijí pouze tři tyto údaje – pracovní zařazení, délku

pracovních zkušeností a členění dle odborů. Ostatní tři údaje dokreslí celkový stav demografických údajů.

Úvodní otázky:

Struktura respondentů dle jejich pohlaví

Tabulka č. 1

Pohlaví	Celkem	V %
Muži	3	15
Ženy	18	85

Z celkového počtu respondentů je 85 % žen a 15 % mužů. Z údajů je patrné, že v organizaci mají větší zastoupení ženy.

Struktura respondentů dle jejich pracovního zařazení

Tabulka č. 2

Pracovní zařazení	Celkem	V %
Pracovník	17	80
Vedoucí pracovník	4	20

Z celkového počtu respondentů bylo 80 % pracovníků a 20 % pracovníků zastávajících pozici vedoucího odboru.

Struktura respondentů dle jejich vzdělání

Tabulka č. 3

Vzdělání	Celkem	V %
Středoškolské	13	62
Vyšší odborné	1	5
Vysokoškolské	7	33

Největší počet respondentů má středoškolské vzdělání a to 62 %, poté je 33 % vysokoškolsky vzdělaných respondentů a 5 % má vyšší odborné vzdělání.

Věková struktura respondentů

Tabulka č. 4

Věk	Celkem	V %	VV	FO	IŽP	ÚR a SŘ
20-30	4	20	3	0	1	0
31-45	11	52	4	4	3	1
46 a více	6	28	2	2	1	1

Do věkové kategorie 31-45 patří celkem 52 % respondentů, což je nejvyšší hodnota, dále 28 % respondentů je zařazeno do věkové kategorie 46 a více a 20 % respondentů do věkové kategorie 20-30 let. Součástí tabulky je také rozdělení podle věku a jednotlivých odborů a z těchto údajů můžeme konstatovat, že věkové rozložení je poměrně vyvážené.

(Pro připomenutí vysvětlivky: VV – Odbor vnitřních věcí, FO – Finanční odbor, IŽP – Odbor investic a životního prostředí, ÚR a SŘ – Odbor územního rozvoje a životního prostředí)

Struktura respondentů dle délky zaměstnání

Tabulka č. 5

Délka zaměstnání v letech	Celkem	V %
Méně než 5	10	48
5-10	6	29
11-15	2	9
16 a více	3	14

Z celkového počtu respondentů pracuje na úřadě méně než 5 let 48 % respondentů, do rozmezí 5-10 let můžeme zařadit 29 % respondentů, dále

následuje rozmezí 11-15 let, kde je celkem 9 % respondentů a je to nejnižší hodnota a v rozmezí 16 a více let pracuje 14 % respondentů. Tyto údaje potvrdily obecnou charakteristiku státní správy, ve které pracovníci setrvávají výrazně delší dobu, než v soukromých firmách nebo společnostech se zahraničním kapitálem.

Struktura respondentů podle odborů organizace

Tabulka č. 6

Odbor	Celkem	V %
OVV	9	43
FO	5	24
IŽP	5	24
ÚR a SŘ	2	9

Největší počet respondentů pracuje na Odboru vnitřních věcí a to 43 %, totožnou hodnotu 24 % mají Odbor finanční a Odbor investic a životního prostředí, nejméně respondentů a to 9 % má Odbor územního rozvoje a životního prostředí. Toto procentuální zastoupení víceméně odpovídá skutečnému stavu všech pracovníků.

6.1.2 Otázky mapující kategorie sociálního klimatu – oddíl č. 2

Tato část dotazníku obsahuje otázky, které korespondují s jednotlivými faktory, které ovlivňují klima v organizaci. Otázky č. 1-6 zjišťují údaje, týkající se struktury a norem v organizaci, otázky č. 7, 8 souvisí s odpovědností pracovníků, otázka č. 9 souvisí s rizikem, otázky č. 10-15 koresponduje s oceněním či kritikou pracovníků, otázky č. 16-19 souvisí s faktorem srdečnosti a podpory. Dále otázky č. 20-22 odpovídají na skutečnosti, týkající se spolupráce mezi pracovníky, otázky č. 23-25 souvisí s organizací práce a otázka č. 26 souvisí s identitou, kterou pocítuje pracovník k organizaci. V následující části uvedu souhrnné výsledky k doplňujícím otázkám a podrobnější interpretaci k otázkám, které souvisejí s předpoklady této práce.

Otázka č. 1 – Pracovní pozice v organizaci jsou jasně stanoveny a logicky strukturovány.

Graf č. 1 *Názor respondentů na strukturu pracovních pozic*



Z tohoto grafu vyplývá, že 51 % respondentů spíše souhlasí, 15 % jich rozhodně souhlasí, což můžeme vnímat jako, že většina pracovníků s tímto výrokem souhlasí. Zbýlých 15 % spíše nesouhlasí a 19 % rozhodně nesouhlasí.

Otázka č. 2 – V organizaci není někdy zřejmé, kdo má pravomoc rozhodnout.

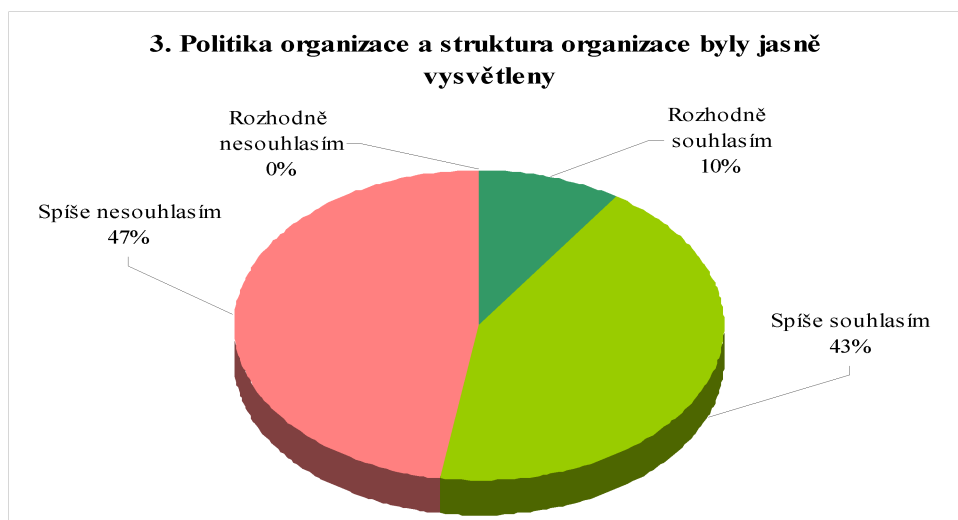
Graf č. 2 *Názor pracovníků na pravomoc rozhodování*



Z tohoto grafu vyplývá, že 47 % respondentů spíše souhlasí a 10 % jich s tímto výrokem rozhodně souhlasí, naopak spíše nesouhlasí 33 % respondentů a rozhodně nesouhlasí 10 %.

Otázka č. 3 – Politika organizace a struktura organizace byly jasné vysvětleny.

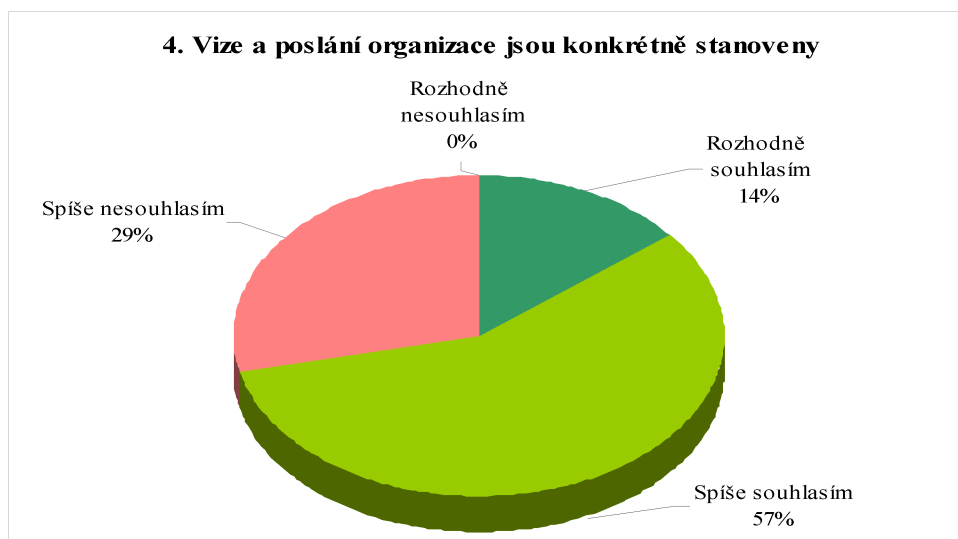
Graf č. 3 *Názor pracovníků na srozumitelnost politiky a struktury organizace*



Z grafu je patrné, že s výrokem spíše souhlasí 43 % respondentů, úplně se s ním ztotožňuje 10 % respondentů a spíše nesouhlasí 47 % respondentů, žádný respondent s ním rozhodně nesouhlasí.

Otázka č. 4 – Vize a poslání organizace jsou konkrétně stanoveny.

Graf č. 4 *Povědomí pracovníků o vizi a poslání organizace*



57 % respondentů s výrokem spíše souhlasí a 14 % rozhodně souhlasí, což znamená, že většina respondentů tento výrok potvrdila. 29 % respondentů nesouhlasí a žádný respondent rozhodně nesouhlasí.

Otázka č. 5 – Byrokracie je v organizaci omezena na minimum.

Graf č. 5 *Názor pracovníků na míru byrokracie v organizaci*



Z grafu vyplývá, že 47 % respondentů s výrokem spíše nesouhlasí a 29 % jich rozhodně nesouhlasí a že tedy celkem 76 % respondentů vnímá úřad jako organizaci s velkým množstvím administrativních úkonů a nařízení, což ale odpovídá organizacím státní správy obecně. S výrokem spíše souhlasí 19 % a rozhodně souhlasí 5 % respondentů.

Otázka č. 6 – Nadměrný počet pravidel, administrativních údajů a byrokracie představují překážku pro nové názory a postupy.

Graf č. 6 Názor pracovníků na existenci překážek pro nové názory a postupy.



S uvedeným výrokem spíše souhlasí 52 % respondentů a rozhodně souhlasí 14 % respondentů, a proto můžeme považovat tento výrok za potvrzený, protože celkem se jedná o souhlasné stanovisko 66 % respondentů. Tato otázka souvisí s předchozí otázkou č. 5 a je patrné, že v tomto směru by bylo možné navrhnout nějaká opatření. 29 % respondentů spíše nesouhlasí a 5 % respondentů rozhodně nesouhlasí.

Otázka č. 7 – V naší organizaci se nespolehneme na individuální rozhodnutí, téměř vše má dvojí kontrolu.

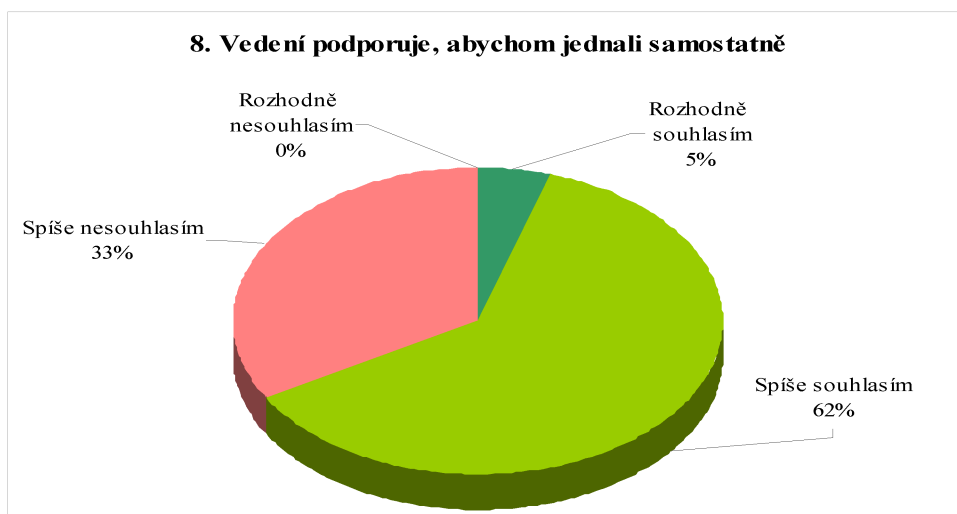
Graf č. 7 *Názor pracovníků na rozhodování a kontrolu v organizaci*



Z grafu je patrné, že 66 % respondentů spíše souhlasí a 29 % respondentů rozhodně souhlasí, což znamená, že drtivá většina respondentů tento výrok potvrdila a že odpovědnost pracovníků by mohla být posílena. Pouze 5 % respondentů spíše nesouhlasí a žádný z nich rozhodně nesouhlasí.

Otázka č. 8 – Vedení podporuje, abychom jednali samostatně.

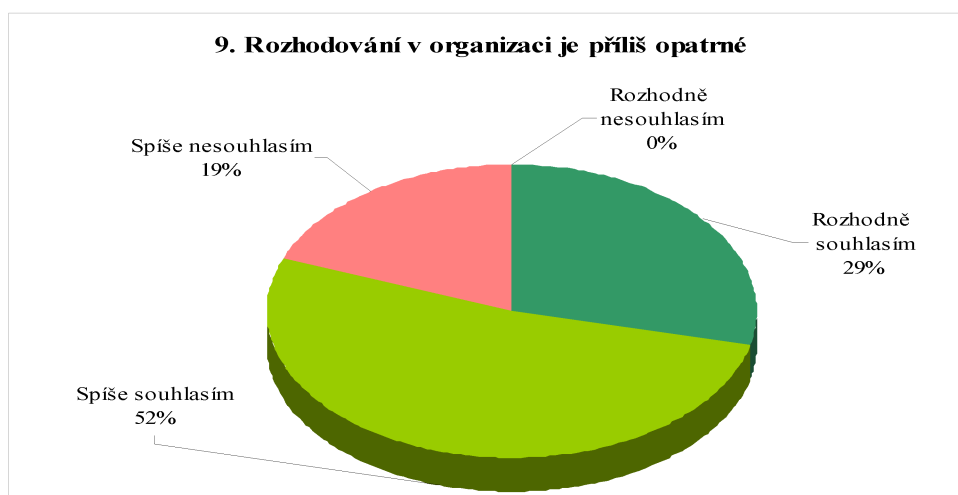
Graf č. 8 *Podpora vedení k samostatnosti pracovníků*



62 % respondentů spíše souhlasí s uvedeným výrokem a 5 % rozhodně souhlasí. Tímto je výrok potvrzen, ale je v mírném rozporu s předchozí otázkou, což můžeme vyložit tak, že pracovníci vnímají podporu vedení k samostatnému jednání, ale zatím si vedení nechává prostor pro kontrolu a konečná rozhodnutí. Zbýlých 33 % respondentů spíše nesouhlasí a žádný respondent rozhodně nesouhlasí.

Otázka č. 9 – Rozhodování v organizaci je příliš opatrné.

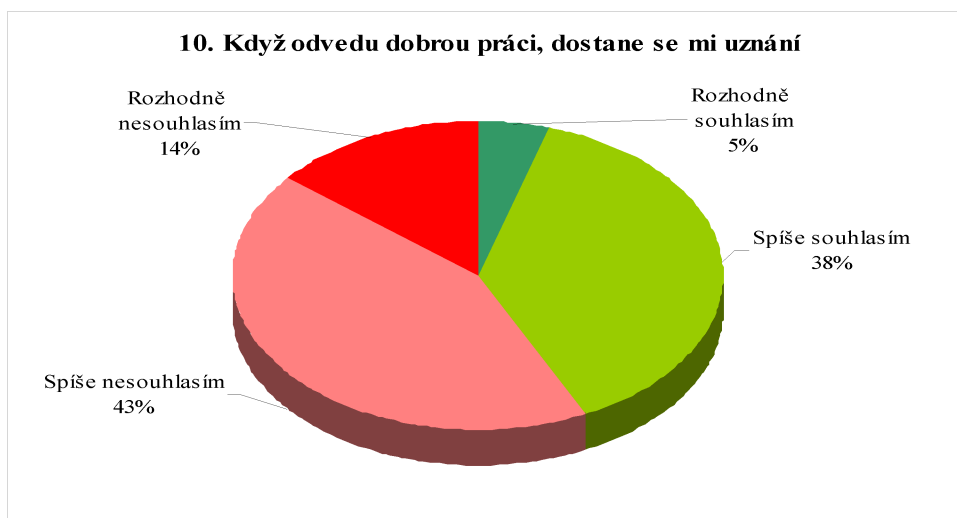
Graf č. 9 *Názor pracovníků na rozhodování v organizaci*



Z grafu vyplývá, že 52 % respondentů spíše souhlasí a 29 % rozhodně souhlasí, tudíž vyjádřilo až 81 % respondentů souhlasné stanovisko a rozhodování vnímají jako příliš opatrné, zřejmě pro minimalizaci rizika v pracovním procesu. S výrokem spíše nesouhlasí 19 % respondentů a žádný rozhodně nesouhlasí.

Otázka č. 10 – Když odvedu dobrou práci dostane se mi uznání.

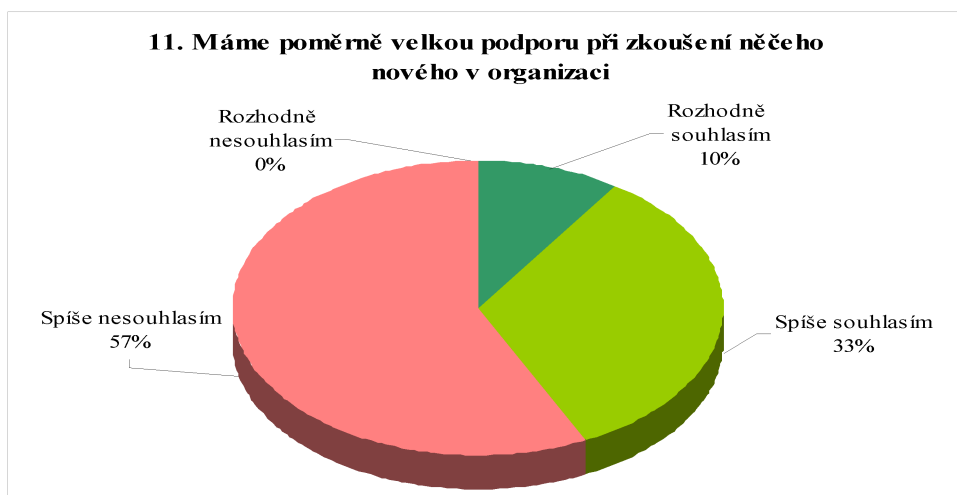
Graf č. 10 *Názor pracovníků na uznání za vykonanou práci*



S tímto výrokem spíše nesouhlasí 43 % pracovníků a rozhodně nesouhlasí 14 % respondentů, tedy více než polovina respondentů pocítuje nedostatek uznání z vykonanou práci. 38 % respondentů spíše souhlasí a 5 % rozhodně souhlasí.

Otázka č. 11 – Máme poměrně velkou podporu při zkoušení něčeho nového v organizaci.

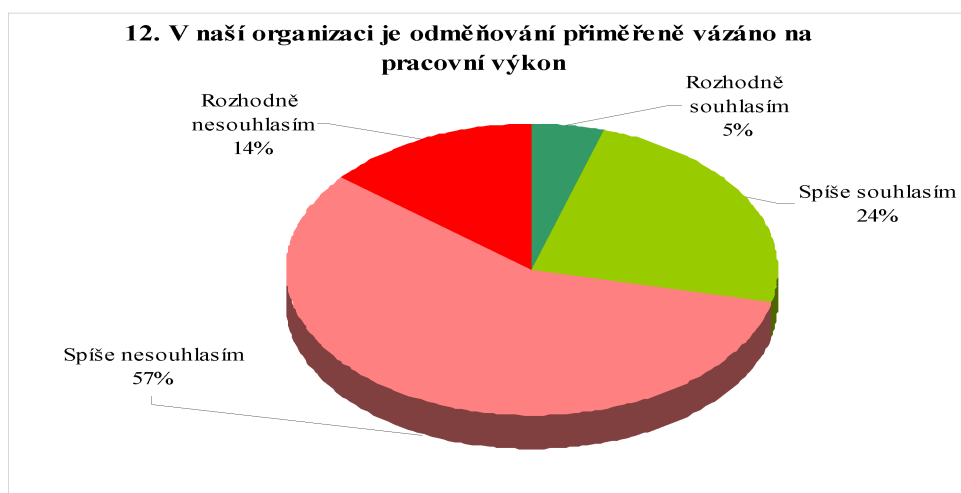
Graf č. 11 *Podpora pracovníků při zkoušení nových věcí v organizaci*



Z grafu vyplývá, že 57 % respondentů s tímto výrokem spíše nesouhlasí a žádný respondent rozhodně nesouhlasí. Spíše souhlasí 33 % dotázaných a rozhodně souhlasí 10 %. Více než poloviční nesouhlasné stanovisko může souviset s otázkou č. 6, kdy nadměrný počet pravidel a administrativy brání novým postupům.

Otázka č. 12 – V naší organizaci je odměňování přímo vázáno na pracovní výkon.

Graf č. 12 *Názor pracovníků na odměňování za pracovní výkon*



57 % respondentů spíše nesouhlasí s výrokem, že odměňování je přímo vázáno na pracovní výkon a rozhodně s tím nesouhlasí 14 % dotázaných, což představuje až 71 % respondentů a výrok je tedy vyvrácen. Spíše souhlasí pak 24 % a rozhodně souhlasí 5 % respondentů.

Otázka č. 13 – V organizaci nejsou tolerovány chyby.

Graf č. 13 Tolerance chyb u pracovního výkonu



Z grafického znázornění je zřejmé, že většina pracovníků se domnívá, že chyby u pracovníků nejsou tolerovány. Spíše souhlasí s tímto výrokem 61 % dotázaných a rozhodně souhlasí 10 %. 29 % respondentů spíše nesouhlasí a žádný respondent rozhodně nesouhlasí s výrokem.

Otázka č. 14 – V organizaci jsou lidé často kritizováni.

Graf č. 14 Kritika pracovníků



Více než polovina respondentů se nedomnívá, že by byli pracovníci často kritizováni, konkrétně 52 % spíše nesouhlasí a 5 rozhodně nesouhlasí. S výrokem spíše souhlasí 33 % respondentů a 10 % rozhodně souhlasí.

Otázka č. 15 – V organizaci je nedostatek odměn a uznání za dobře vykonanou práci

Graf č. 15 *Nedostatek odměn a uznání za vykonanou práci*



Z grafu vyplývá, že s výrokem 37 % respondentů spíše souhlasí a 29 % dotázaných rozhodně souhlasí. Vzhledem k tomu, že se jedná o 66 % dotázaných, můžeme konstatovat, že výrok je potvrzen a je evidentní souvislost s otázkou č. 12, týkající se rovněž odměňování. Většina respondentů není spokojena se systémem odměňování. 24 % respondentů spíše nesouhlasí a 10 % rozhodně nesouhlasí.

Otázka č. 16 – Tato organizace se vyznačuje uvolněným, bezstarostným pracovním prostředím.

Graf č. 16 Pracovní prostředí v organizaci



Z grafického znázornění je evidentní, že převládá nesouhlasné stanovisko s výrokem o uvolněném pracovním prostředí. Konkrétně s ním spíše nesouhlasí 47 % respondentů a rozhodně nesouhlasí 43 %. Údaj, že spíše souhlasí uvedlo pouze 10 % respondentů a rozhodně souhlasím neuvedl žádný dotázaný.

Níže uvádím detailnější rozpracování odpovědí respondentů podle kritérií délky zaměstnání, pracovního zařazení a jednotlivých odborů.

Tabulka č. 7 Pracovní prostředí v organizaci

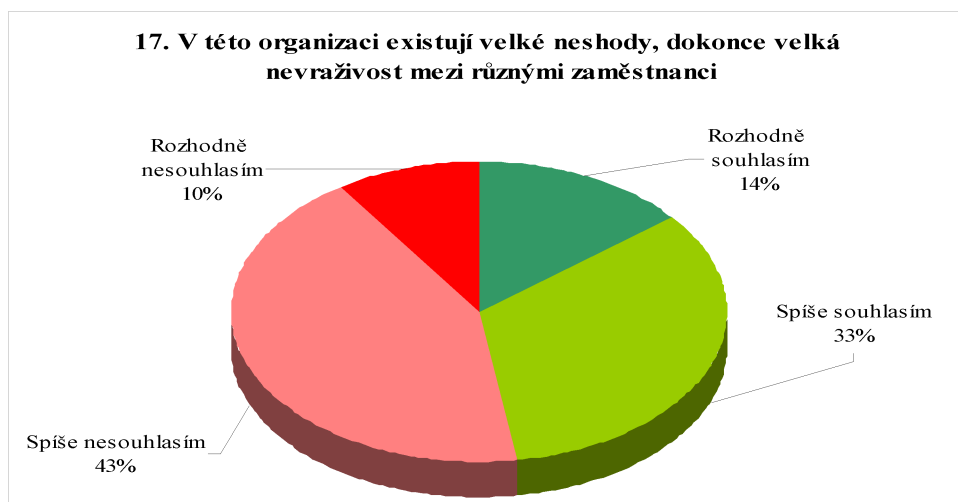
Členění	Dle délky zaměstnání				Dle pracovního zařazení		Dle odborů			
	< 5	5-10	11-15	>15	P	V	VV	IŽP	FO	ÚRaSŘ
Míra souhlasu										
Rozhodně souhlasím	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Spíše souhlasím	2	0	0	0	2	0	2	0	0	0
Spíše nesouhlasím	2	5	0	3	10	0	4	3	2	1
Rozhodně nesouhlasím	6	1	2	0	5	4	3	2	3	1

Z výše uvedených údajů je patrné, že většina pracovníků bez rozdílu kritérií nepovažuje pracovní prostředí za uvolněné a pouze minimální počet pracovníků odboru VV, pracujících na úřadě méně než 5 let, se domnívá o opaku.

Tato otázka byla vybrána pro ověření předpokladu č. 1, že na pracovišti převládá negativní atmosféra a můžu konstatovat, že dosaženými výsledky toto tvrzení potvrdila, protože 90 % dotázaných nepovažuje pracovní prostředí za uvolněné.

Otázka č. 17 – V této organizaci existují velké neshody, dokonce velká nevraživost mezi různými zaměstnanci.

Graf č. 17 Názor pracovníků na existenci neshod mezi pracovníky



Z grafického znázornění je zřejmé, že 43 % respondentů s výrokem spíše nesouhlasí a 10 % rozhodně nesouhlasí, dále pak 33 % spíše souhlasí a 14 % rozhodně souhlasí.

Níže uvádím detailnější rozpracování odpovědí respondentů podle kritérií délky zaměstnání, pracovního zařazení a jednotlivých odborů.

Tabulka č. 8 *Názor pracovníků na existenci neshod mezi pracovníky*

Členění	Dle délky zaměstnání				Dle pracovního zařazení		Dle odborů			
	< 5	5-10	11-15	>15	P	V	VV	IŽP	FO	ÚRaSŘ
Míra souhlasu										
Rozhodně souhlasím	2	1	0	0	2	1	2	1	0	0
Spíše souhlasím	3	2	2	0	5	2	2	2	2	1
Spíše nesouhlasím	4	3	0	2	8	1	3	2	3	1
Rozhodně nesouhlasím	1	0	0	1	2	0	2	0	0	0

Z výše uvedených údajů vyplývá, že s výrokem vyjádřilo souhlasné stanovisko větší část pracovníků z odboru IŽP, naopak nesouhlasné stanovisko pracovníci, kteří pracují v organizaci déle než 15 let.

Tato otázka byla vybrána pro ověření předpokladu č. 1, že na pracovišti převládá negativní atmosféra a můžu konstatovat, že dosaženými výsledky toto tvrzení není zcela potvrzeno, protože s výrokem nesouhlasí zhruba polovina respondentů, takže se spíše jedná o individuální záležitosti odborů.

Otázka č. 18 – Management klade důraz na lidský faktor, jak se zaměstnanci cítí apod.

Graf č. 18 *Postoj managementu k pracovníkům*



Z grafu je zřejmé, že 56 % respondentů spíše nesouhlasí a 10 % rozhodně nesouhlasí, což znamená, že výrok potvrdila většina zúčastněných. 29 % spíše souhlasí a 5 % rozhodně souhlasí.

Níže uvádím detailnější rozpracování odpovědí respondentů podle kritérií délky zaměstnání, pracovního zařazení a jednotlivých odborů.

Tabulka č. 9 *Postoj managementu k pracovníkům*

Členění	Dle délky zaměstnání				Dle pracovního zařazení		Dle odborů			
Míra souhlasu	< 5	5-10	11-15	>15	P	V	VV	IŽP	FO	ÚRaSŘ
Rozhodně souhlasím	1	0	0	0	1	0	1	0	0	0
Spíše souhlasím	2	2	1	3	5	1	5	0	1	0
Spíše nesouhlasím	6	3	1	0	11	1	3	4	3	2
Rozhodně nesouhlasím	1	1	0	0	0	2	0	1	1	0

Z výše uvedených údajů vyplývá, že s výrokem vyjádřila souhlasné stanovisko větší část pracovníků z odboru VV, naopak nesouhlasné stanovisko větší část pracovníků odborů IŽP, FO a ÚR a SŘ. Dále lze říci, že souhlasné stanovisko projevili pracovníci, kteří pracují v organizaci déle než 15 let a naopak nesouhlasné stanovisko větší část pracovníků, kteří pracují v organizaci méně než 5 let.

Tato otázka byla vybrána pro ověření předpokladu č. 1, že na pracovišti převládá negativní atmosféra a můžu konstatovat, že dosažené výsledky přispěly k potvrzení tohoto předpokladu.

Otázka č. 19 – V této organizaci jsou spolupráce a dobré vztahy velmi důležité.

Graf č. 19 Důležitost spolupráce a dobrých vztahů na pracovišti



Z grafu vyplývá, že 66 % respondentů považuje dobré vztahy na pracovišti za důležité a z toho 37 % respondentů spíše souhlasí a 29 % rozhodně souhlasí. Naopak za nedůležité je považuje 34 % respondentů a z toho 29 % spíše nesouhlasí a 5 % rozhodně nesouhlasí.

Níže uvádím detailnější rozpracování odpovědí respondentů podle kritérií délky zaměstnání, pracovního zařazení a jednotlivých odborů.

Tabulka č. 10 Důležitost spolupráce a dobrých vztahů na pracovišti

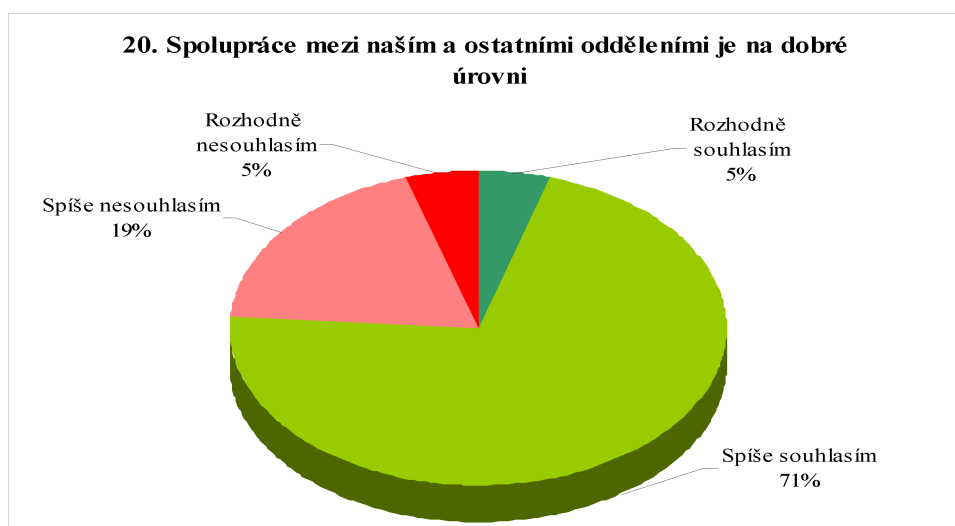
Členění	Dle délky zaměstnání				Dle pracovního zařazení		Dle odborů			
	< 5	5-10	11-15	>15	P	V	VV	IŽP	FO	ÚRaSŘ
Míra souhlasu										
Rozhodně souhlasím	2	1	2	1	5	1	4	0	2	0
Spíše souhlasím	5	2	0	2	6	2	2	3	2	1
Spíše nesouhlasím	2	3	0	0	5	1	3	1	1	1
Rozhodně nesouhlasím	1	0	0	0	1	0	0	1	0	0

Z výše uvedených údajů vyplývá, že s výrokem vyjádřila souhlasné stanovisko větší část pracovníků napříč všemi třemi kritérii, což znamená, že považují dobré vztahy na pracovišti za přínos.

Tato otázka byla vybrána pro ověření předpokladu č. 1, že na pracovišti převládá negativní atmosféra a můžu konstatovat, že dosažené výsledky úplně nepřispěly k potvrzení tohoto předpokladu, protože se jedná o konstatování faktu.

Otázka č. 20 – Spolupráce mezi naším a ostatními odděleními je na dobré úrovni.

Graf č. 20 Úroveň spolupráce mezi odděleními



S uvedeným výrokem souhlasí 76 % respondentů, z toho 71 % spíše souhlasí a 5 % rozhodně souhlasí, což je dobré znamení toho, že si jednotlivé odbory vycházejí vstříc a spolupracují. 19 % respondentů spíše nesouhlasí a 5 % rozhodně nesouhlasí.

Otázka č. 21 – Mezi spolupracovníky si často vyměňujeme různé informace, které mi pomáhají při práci.

Graf č. 21 *Názor pracovníků na výměnu informací potřebných k práci*



Z grafického znázornění je zřejmé, že k výměně informací, které pracovníkům pomáhají při práci, dochází u 62 % respondentů, z toho 38 % spíše souhlasí a 24 % rozhodně souhlasí. S výrokem spíše nesouhlasí 38 % respondentů a žádný rozhodně nesouhlasí.

Otázka č. 22 – Moji spolupracovníci jsou ochotni mi v případě potřeby pomoci při práci.

Graf č. 22 *Ochota spolupracovníků pomoci kolegům*



90 % respondentů se domnívá, že mu v případě potřeby pomohou jeho spolupracovníci, z toho 38 % spíše souhlasí a 52 rozhodně souhlasí. Spolupráce v rámci odboru tedy funguje dobře. S výrokem 10 % respondentů spíše nesouhlasí a žádný rozhodně nesouhlasí.

Otázka č. 23 – Mám jasně stanovené pracovní úkoly.

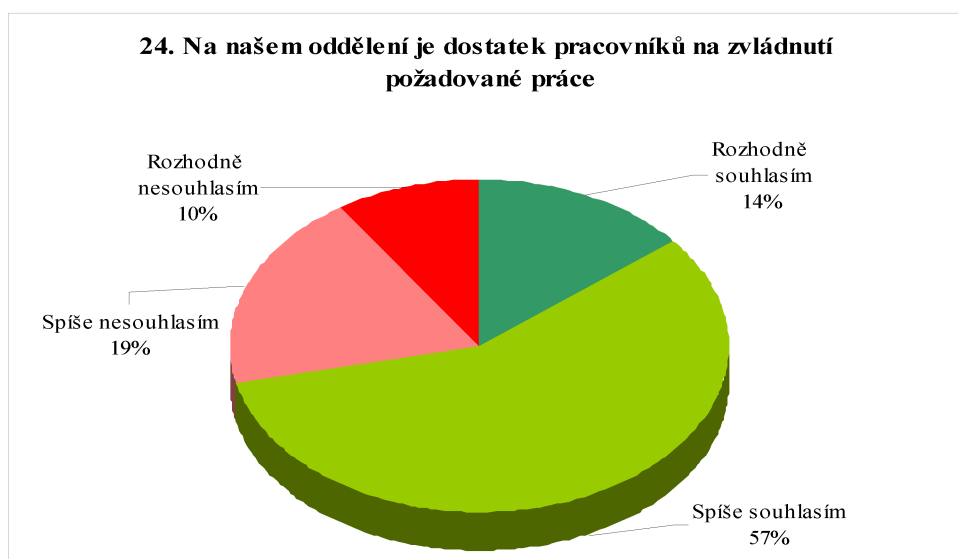
Graf č. 23 Srozumitelnost pracovních úkolů



Z grafu je patrné, že úkoly považuje za jasně stanovené 90 % pracovníků, z toho 57 % respondentů spíše souhlasí a 33 % respondentů rozhodně souhlasí. Naopak 10 % respondentů spíše nesouhlasí a žádný rozhodně nesouhlasí.

Otázka č. 24 – Na našem oddělení je dostatek pracovníků na zvládnutí požadované práce.

Graf č. 24 Kapacita pracovních sil



57 % dotázaných s výrokem spíše souhlasí a 14 % rozhodně souhlasí, tímto je tedy 71% výrok potvrzen a většina považuje počet pracovníků na oddělení za dostačující. 19 % respondentů spíše nesouhlasí a 10 % rozhodně nesouhlasí.

Níže uvádím detailnější rozpracování odpovědí respondentů podle kritérií pracovního zařazení a jednotlivých odborů.

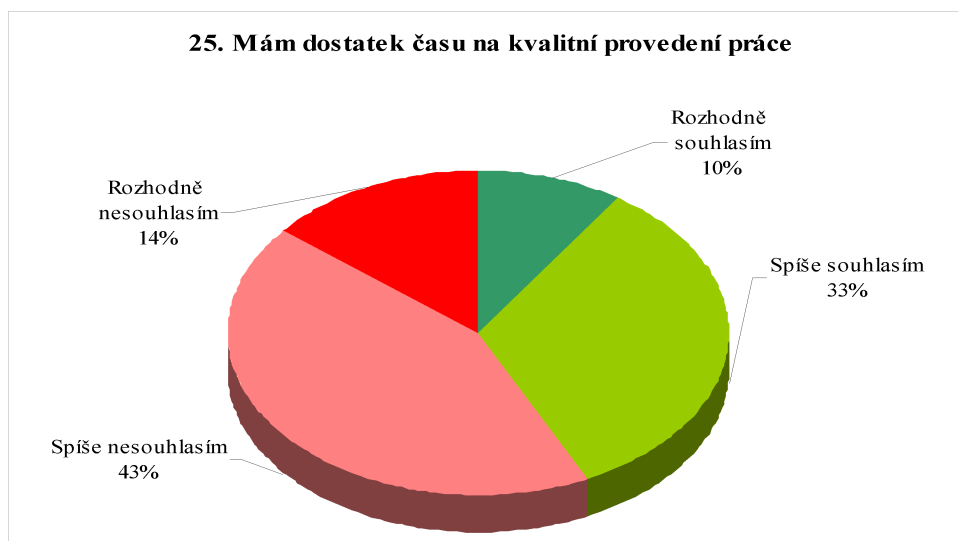
Tabulka č. 11 Kapacita pracovních sil

Členění	Dle pracovního zařazení		Dle odborů			
	P	V	VV	IŽP	FO	ÚRaSŘ
Míra souhlasu						
Rozhodně souhlasím	3	0	3	0	0	0
Spíše souhlasím	10	2	5	4	3	0
Spíše nesouhlasím	2	2	0	1	2	1
Rozhodně nesouhlasím	2	0	1	0	0	1

Z údajů je patrné, že nedostatek pracovních sil pociťují pracovníci odboru ÚR a SŘ, ostatní odbory se spíše přiklánějí k opačnému stanovisku.

Otázka č. 25 – Mám dostatek času na kvalitní provedení práce.

Graf č. 25 Dostatek času na kvalitní provedení práce



33 % respondentů s výrokem spíše souhlasí a 10 % rozhodně souhlasí. Nedostatek času pro svou práci pociťuje 43 % respondentů, kteří s výrokem spíše nesouhlasí a 14 % dotázaných, kteří rozhodně nesouhlasí.

Níže uvádím detailnější rozpracování odpovědí respondentů podle kritérií délky zaměstnání, pracovního zařazení a jednotlivých odborů.

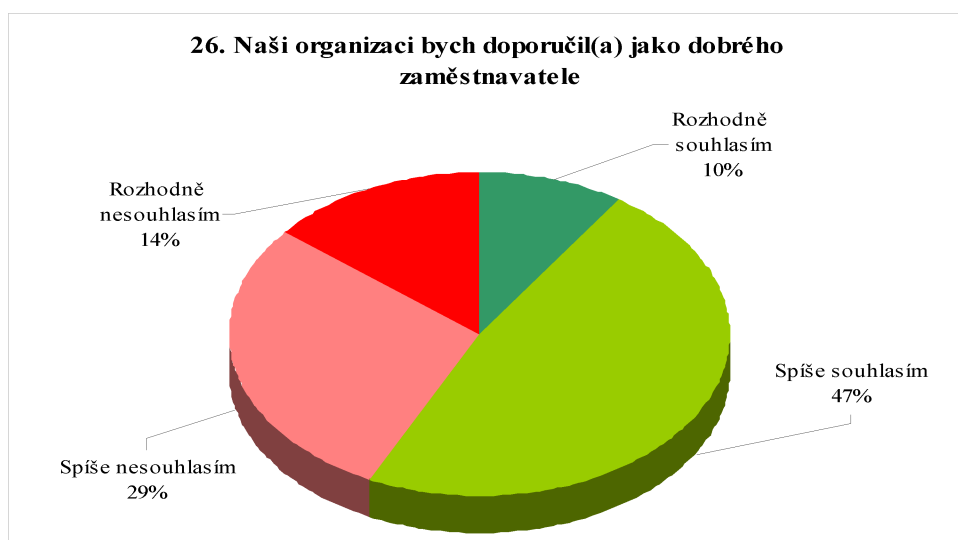
Tabulka č. 12 Dostatek času na kvalitní provedení práce

Členění	Dle délky zaměstnání				Dle pracovního zařazení		Dle odborů			
	< 5	5-10	11-15	>15	P	V	VV	IŽP	FO	ÚRaSŘ
Rozhodně souhlasím	1	0	1	0	2	0	2	0	0	0
Spíše souhlasím	4	1	0	3	5	2	4	1	1	1
Spíše nesouhlasím	5	3	0	0	8	1	3	3	3	0
Rozhodně nesouhlasím	0	2	1	0	2	1	0	1	1	1

Nedostatek času na kvalitní provedení práce vnímá tedy 57 % respondentů a z toho v nadpoloviční většině se jedná o řadové pracovníky, pracovníky odboru IŽP a FO a pracovníky, kteří jsou zaměstnání v organizaci 5-10 let. Tato otázka byla vybrána pro ověření předpokladu č. 1, že na pracovišti převládá negativní atmosféra v důsledku větší pracovní zátěže a můžu konstatovat, že dosaženými výsledky toto tvrzení bylo částečně potvrzeno, protože s výrokem nesouhlasí více než polovina respondentů.

Otázka č. 26 – Naši organizaci bych doporučil(a) jako dobrého zaměstnavatele.

Graf č. 26 *Identita pracovníka s organizací*



Z grafického znázornění vyplývá, že organizaci by doporučila nadpoloviční většina respondentů, kdy 47 % respondentů s výrokem spíše souhlasí a 10 % respondentů rozhodně souhlasí. Spíše nesouhlasí 29 % respondentů a 14 % jich rozhodně nesouhlasí.

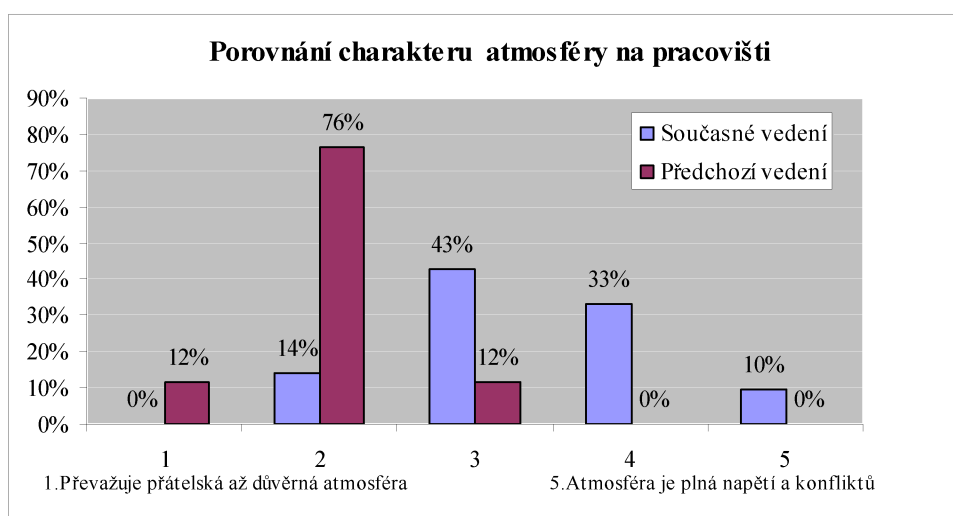
6.1.3 Porovnání otázek mapujících převládající atmosféru a styl vedení u současného a předchozího vedení – oddíl č. 3 a 4

Srovnáním těchto dvou částí dotazníku získám údaje, které mi nastíní jak vnímali pracovníci atmosféru a styl vedení u vedení v minulém a současném

volebním období. Pro větší názornost uvedu výsledky v grafickém provedení, z kterého bude případný rozdíl snadno identifikovatelný. Tento oddíl souvisí s předpoklady č. 2 a 3.

Otázky č. 27 a 1 z doplňujícího souboru otázek – Jak byste charakterizoval(a) atmosféru na pracovišti?

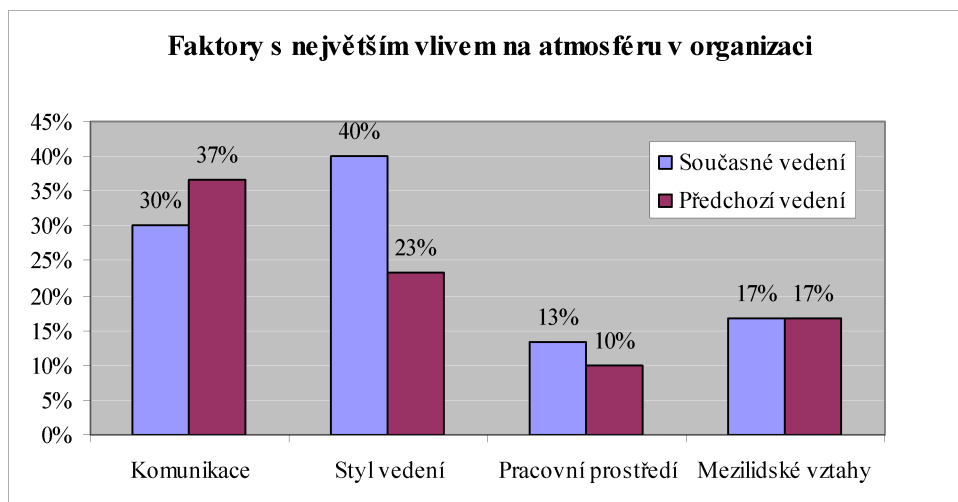
Graf č. 27 Charakter atmosféry na pracovišti



Z grafického znázornění je patrný výrazný rozdíl u jednotlivých hodnot na škále měřící atmosféru na pracovišti. U minulého vedení je výrazně zastoupena hodnota č. 2 (76 %), tedy spíše přátelská atmosféra a zbylé hodnoty se objevují u hodnot 1 a 3. U současného vedení je nejvyšší hodnota u bodu č. 3 (43 %), tedy neutrální pozice, u bodu č. 2 se domnívá 14 % respondentů, že je na pracovišti přátelská atmosféra, ale objevují se zde hodnoty u bodu č. 4 a 5, které symbolizují negativní atmosféru, což se u minulého vedení nevyskytovalo vůbec. Předpoklad se potvrdil tedy jen částečně.

Otázky č. 28 a 2 z doplňujícího souboru otázek – Které faktory mají největší vliv na atmosféru na pracovišti?

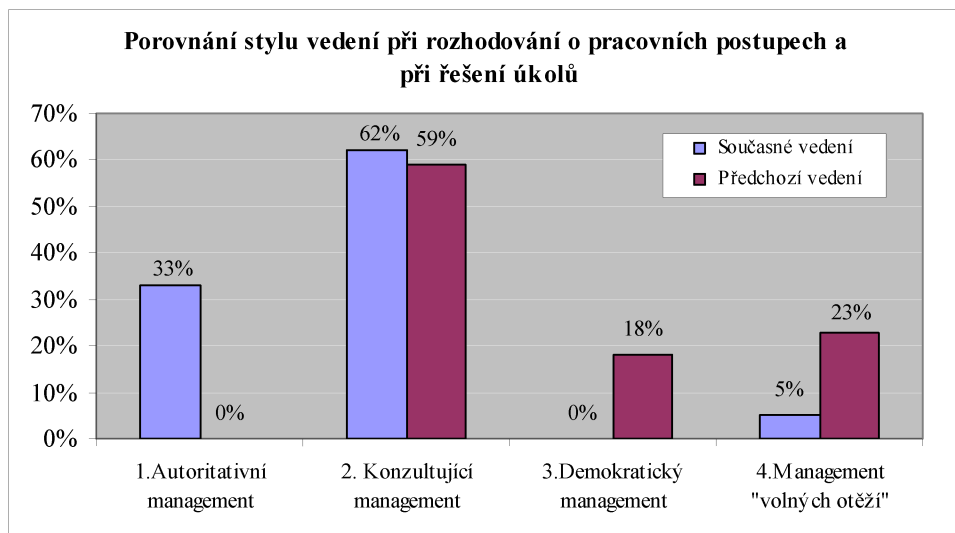
Graf č. 28 Faktory ovlivňující atmosféru na pracovišti



U současného vedení zmínili respondenti jako faktor s největším vlivem na atmosféru v organizaci styl vedení (40 %) a jako faktor s nejmenším vlivem pracovní prostředí (13 %). U minulého vedení zmínili respondenti jako faktor s největším vlivem na atmosféru v organizaci komunikaci (37 %) a jako faktor s nejmenším vlivem rovněž pracovní prostředí (10 %). Předpoklad se potvrdil jen částečně.

Otázky č. 29 a 3 z doplňujícího souboru otázek – Určení stylu vedení při rozhodování o pracovních postupech při řešení úkolů.

Graf č. 29 Porovnání stylů vedení



Z grafu je patrné, že většina respondentů považuje styl obou vedení za stejný a to konzultující management, zde se objevují hodnoty u předchozího vedení 59 % a u současného 62 %. Druhý nejvíce zmiňovaný styl vedení je u předchozího vedení management „volných otěží“ 23 % a u současného autoritativní management 33 %. Předpoklad se nepotvrdil.

6.2 Shrnutí výsledků šetření a návrh doporučení

V této kapitole se pokusím shrnout poznatky, které jsem získala z dotazníkové šetření podle předpokladů, které jsem stanovila v kapitole č. 4.

Z výsledků demografických údajů můžu konstatovat, že pro výsledky dotazníkového šetření budou podstatné údaje o jednotlivých odborech, aby bylo možné dále s výsledky šetření pracovat a pokusit se o zlepšení některých faktorů sociálního klimatu, jako například organizace práce apod.

Předpoklad č. 1

Na pracovišti momentálně převládá negativní atmosféra.

Tento předpoklad jsem ověřovala prostřednictvím vyhodnocení otázek č. 16, 17, 18, 19, 25, 27, 28.

Tento předpoklad se potvrdil jen částečně. Z interpretace výsledků otázky č. 27 je zřejmé, že u předchozího vedení převažovala jednoznačně přátelská atmosféra na pracovišti, ale u současného vedení převládá neutrální stanovisko a určité hodnoty byly zaznamenány také u negativní atmosféry, což nebylo u předchozího vedení vůbec zaznamenáno. Otázka č. 16 naopak předpoklad potvrdila, protože 90 % dotázaných nepovažuje současné pracovní prostředí za uvolněné, ale současně pracovnímu prostředí dávají respondenti nejmenší hodnotu při vlivu na atmosféru na pracovišti. Výsledky otázky č. 17 dokladují, že více než polovina respondentů vnímá, že mezi zaměstnanci nepanují neshody či nevraživost. U otázky č. 18 uvedlo 66 % respondentů nesouhlasné stanovisko k výroku, že management klade důraz na lidský faktor a to, jak se zaměstnanci cítí, což také signalizuje negativní postoj, protože pro 66 % respondentů jsou dobré vztahy a spolupráce důležité. V komentáři předpokladu bylo také zmíněno, že na pracovišti převládá negativní atmosféra v důsledku větší pracovní zátěže a můžu konstatovat, že dosaženými výsledky u otázky č. 25 bylo toto tvrzení částečně potvrzeno, protože s výrokem o dostatečné časové kapacitě na kvalitní provedení práce nesouhlasí více než polovina respondentů.

V tomto směru navrhuji jako možné opatření zlepšení komunikace uvnitř organizace, stabilizování interpersonálních vztahů mezi vedením a pracovníky a zajištění školení měkkých dovedností pro všechny pracovníky, kde by byly prohloubeny znalosti o komunikaci, kooperaci, aktivním přístupu, zvládání zátěže apod.. Rovněž by bylo vhodné provést interní audit pracovních činností a na odborech, kde bude identifikováno větší pracovní vytížení, zvážit možná opatření. Z ostatních otázek vyplynuly také požadavky na posílení odpovědnosti pracovníků, vyjádření podpory a

uznání za vykonanou práci a vzhledem k vysoké nespokojenosti v oblasti odměňování, je možné zvážit přehodnocení současného systému hodnocení a odměňování.

Předpoklad č. 2

Styl vedení současného managementu je odlišný od předchozího managementu.

Tento předpoklad jsem ověřovala prostřednictvím vyhodnocení otázek č. 29, 3 v doplňujícím souboru otázek.

Tento předpoklad se nepotvrdil, protože většina respondentů identifikovala styl současného a předchozího vedení jako totožný a to jako konzultující management. Rozdíly lze identifikovat pouze u ostatních stylů, kdy druhým nejčtenějším je u současného vedení autoritativní styl a u předchozího vedení je to management „volných otěží“. Dle mého názoru není typ managementu „volných otěží“ vhodný pro naši organizaci, i když možná některým pracovníkům vyhovoval a vnímali tak i pozitivněji celkovou atmosféru na pracovišti. Naopak prvek autoritativního vedení a konzultujícího managementu lze vhodně kombinovat a je možné jejich využití v závislosti na konkrétní situaci.

V tomto bodě nebude navrženo žádné doporučení.

Předpoklad č. 3

Se změnou stylu vedení došlo také ke změně klimatu v organizaci.

Tento předpoklad jsem ověřovala prostřednictvím vyhodnocení otázek č. 27, 28 a 1 a 2 v doplňujícím souboru otázek.

Vzhledem k tomu, že dle respondentů nedošlo k hlavní změně stylu vedení, nebyl tento předpoklad potvrzen. Ale na druhou stranu došlo k situaci, že se dle výsledků šetření atmosféra změnila a jako nejvíce ovlivňující faktor u současného vedení uvádějí respondenti faktor stylu vedení.

V tomto bodě nebude navrženo žádné doporučení.

ZÁVĚR

Hlavním cílem této bakalářské práce bylo provedení analýzy sociálního klimatu na Městském úřadě ve Fulneku, zhodnocení jednotlivých faktorů, které ovlivňují sociální klima v organizaci a prokázání, zda při změně stylu vedení v organizaci došlo také ke změně klimatu.

V úvodních kapitolách jsem se věnovala teoretickému ukotvení pojmů vztahujících se k sociálnímu klimatu, jeho měření, dále pak k vedení, stylům vedení a jeho měření. Tyto teorie poté sloužily jako základna pro sestavení dotazníku a následné provedení dotazníkového šetření mezi zaměstnanci úřadu. Konkrétní výsledky šetření jsou uvedeny v předchozí kapitole, ale můžu konstatovat, že se jen částečně potvrdilo to, že na pracovišti převládá negativní atmosféra a to v důsledku větších pracovních povinností. Změnu stylu vedení u současného a minulého vedení pracovníci neidentifikovali, styl zůstal totožný, naopak změnu klimatu pracovníci identifikovali. Z šetření vyplynulo, že pro některé faktory sociálního klimatu by bylo vhodné přijmout opatření ke sjednání nápravy, a proto byl předložen návrh doporučení ke zlepšení současného stavu.

Dotazníkové šetření zjistilo poměrně velké množství dat a s výsledky tohoto šetření může organizace ještě dále pracovat, může se případně zaměřit na problémové faktory sociálního klimatu, nebo na faktory, které považuje za důležité pro vytvoření pozitivního klimatu v organizaci.

Anotace

Jméno a příjemní autora: Dagmar Vahalová, DiS.

Název katedry a fakulty: Filosofická fakulta UP Olomouc,
Katedra sociologie a andragogiky

Název bakalářské diplomové práce: Sociální klima organizace

Vedoucí práce: PhDr. Helena Kubátová, PhD.

Počet znaků: 80 169

Počet příloh: 3

Počet použitých zdrojů: 16

Klíčová slova:

firemní kultura, interpersonální vztahy, měření klimatu, měření stylu vedení, sociální klima, styly vedení, vedení

Anotace:

Tato bakalářská diplomová práce se zabývá problematikou sociálního klimatu v organizaci a zkoumáním vlivu stylu vedení a jiných faktorů na klima v organizaci. Cílem této práce je provést analýzu sociálního klimatu v konkrétní organizaci a zjistit, zda při změně stylu vedení dojde také ke změně klimatu. Teoretická část vychází z charakteristiky základních pojmů vztahujících se k sociálnímu klimatu a jeho měření, vedení a stylům vedení. Empirická část obsahuje analýzu dat z dotazníkového šetření uskutečněného v organizaci a interpretaci výsledků šetření.

Annotation

Key words:

corporate culture, interpersonal relationships, measuring social climate, measurement of leadership style, social climate, leadership, leadership styles

Annotation:

This bachelor thesis deals with the social climate in the organization and examining the impact of leadership style and other factors on the climate in the organization. The aim of this work is to analyze the social climate in a particular organization and determine whether a change of leadership style will change the climate. The theoretical part is based on the characteristics of basic concepts related to social climate and its measurement, leadership and leadership styles. The empirical part contains an analysis of data from a research conducted in the organization and explain the findings.

Seznam použité literatury

ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, 2007.

ARMSTRONG, M. *Jak být ještě lepším manažerem*. Praha: Victoria Publishing, 1990.

ARMSTRONG, M. *Management a leadership*. Praha: Grada Publishing, 2008.

BĚLOHLÁVEK, F. *Organizační chování*. Olomouc: Rubico, 1996.

BĚLOHLÁVEK, F. *Jak vést a motivovat lidi*. Brno: Computer press, 2008.

BLÁHA, J., MATEICIUC, A., KAŇÁKOVÁ, Z. *Personalistika pro malé a střední firmy*. Brno: CP Books a.s., 2005.

CEJTHAMR, V., DĚDINA, J. *Management a organizační chování*. Praha: Grada Publishing, 2010.

GOLEMAN, D., *Emoční inteligence*. Praha: Metafora, 2011.

HARUNG, H. S. *Management nového tisíciletí*. Praha: Euromedia Group, k. s. – Ikar, 2004.

LITWIN, G. H., STRINGER, R. A. *Motivation and organizational climate*. Boston: Harvard College, 1968.

PAUKNEROVÁ, D. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. Praha: Grada Publishing, 2006.

PROVAZNÍK, V. a kol., *Psychologie pro ekonomy*, Praha: Grada Publishing, 1997.

TURECKIOVÁ, M. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada Publishing, 2004.

Internetové zdroje

Škála skupinové atmosféry dostupná z <http://www.mcpo.edu.sk/downloads/Publikacie/Ostatne/OSPSY200601.pdf> [cit. 10. 1. 2012]

KROUPA, A., KYZLINKOVÁ, R., DOKULILOVÁ, L., SOUKUP, T.
*Spokojenost zaměstnanců – manuál pro měření a vyhodnocení úrovně
spokojenosti zaměstnanců*. Dostupné z
<http://praha.vupsv.cz/Fulltext/manual.pdf> [cit. 10.06.2012]

Zákon č. 128/2000 Sb. o obcích (obecní zřízení) dostupný z
<http://www.sbirkazakonu.info/zakon-o-obcich-obecni-zrizeni/> [cit. 15. 3. 2012]

Seznam tabulek

Tabulka č. 1	Struktura respondentů dle jejich pohlaví	43
Tabulka č. 2	Struktura respondentů dle jejich pracovního zařazení	43
Tabulka č. 3	Struktura respondentů dle jejich vzdělání	43
Tabulka č. 4	Věková struktura respondentů	44
Tabulka č. 5	Struktura respondentů dle délky zaměstnání	44
Tabulka č. 6	Struktura respondentů podle odborů organizace	45
Tabulka č. 7	Pracovní prostředí v organizaci.....	56
Tabulka č. 8	Názor pracovníků na existenci neshod mezi pracovníky.....	58
Tabulka č. 9	Postoj managementu k pracovníkům	59
Tabulka č. 10	Důležitost spolupráce a dobrých vztahů na pracovišti	60
Tabulka č. 11	Kapacita pracovních sil	64
Tabulka č. 12	Dostatek času na kvalitní provedení práce	65

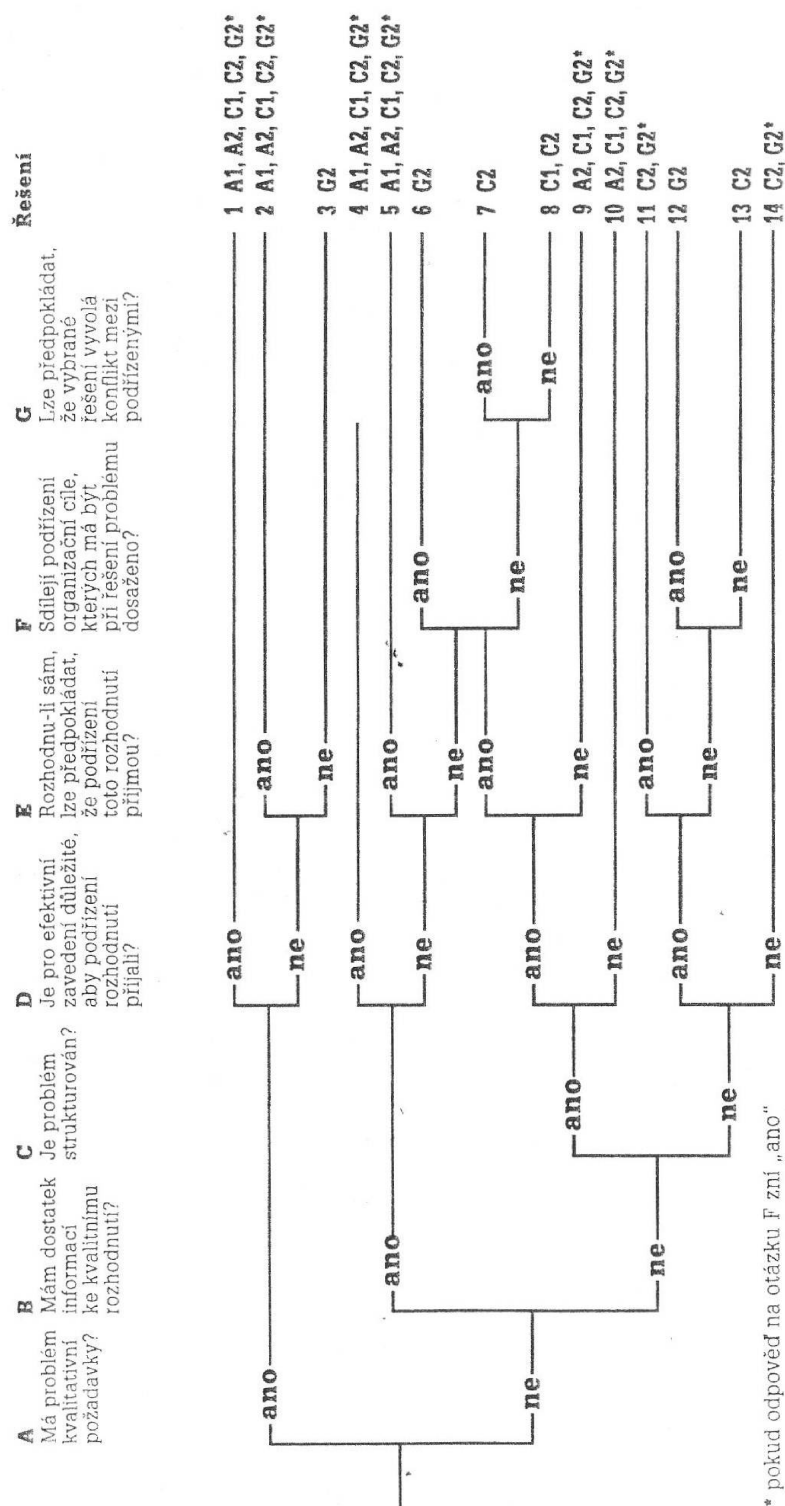
Seznam grafů

Graf č. 1 Názor respondentů na strukturu pracovních pozic	46
Graf č. 2 Názor pracovníků na pravomoc rozhodování	46
Graf č. 3 Názor pracovníků na srozumitelnost politiky a struktury organizace	47
Graf č. 4 Povědomí pracovníků o vizi a poslání organizace	48
Graf č. 5 Názor pracovníků na míru byrokracie v organizaci	48
Graf č. 6 Názor pracovníků na existenci překážek pro nové názory a postupy	49
Graf č. 7 Názor pracovníků na rozhodování a kontrolu v organizaci	50
Graf č. 8 Podpora vedení k samostatnosti pracovníků	50
Graf č. 9 Názor pracovníků na rozhodování v organizaci	51
Graf č. 10 Názor pracovníků na uznání za vykonanou práci	52
Graf č. 11 Podpora pracovníků při zkoušení nových věcí v organizaci	52
Graf č. 12 Názor pracovníků na odměňování za pracovní výkon	53
Graf č. 13 Tolerance chyb u pracovního výkonu	54
Graf č. 14 Kritika pracovníků	54
Graf č. 15 Nedostatek odměn a uznání za vykonanou práci	55
Graf č. 16 Pracovní prostředí v organizaci	56
Graf č. 17 Názor pracovníků na existenci neshod mezi pracovníky	57
Graf č. 18 Postoj managementu k pracovníkům	58
Graf č. 19 Důležitost spolupráce a dobrých vztahů na pracovišti	60
Graf č. 20 Úroveň spolupráce mezi odděleními	61
Graf č. 21 Názor pracovníků na výměnu informací potřebných k práci	62
Graf č. 22 Ochota spolupracovníků pomoci kolegům	62
Graf č. 23 Srozumitelnost pracovních úkolů	63
Graf č. 24 Kapacita pracovních sil	64
Graf č. 25 Dostatek času na kvalitní provedení práce	65
Graf č. 26 Identita pracovníka s organizací	66
Graf č. 27 Charakter atmosféry na pracovišti	67
Graf č. 28 Faktory ovlivňující atmosféru na pracovišti	68
Graf č. 29 Porovnání stylů vedení	69

Seznam příloh

Příloha č. 1	Rozhodovací strom Vrooma a Yettona	79
Příloha č. 2	Organizační struktura města Fulnek	80
Příloha č. 3	Dotazník	81

Příloha č. 1 Rozhodovací strom Vrooma a Yettona

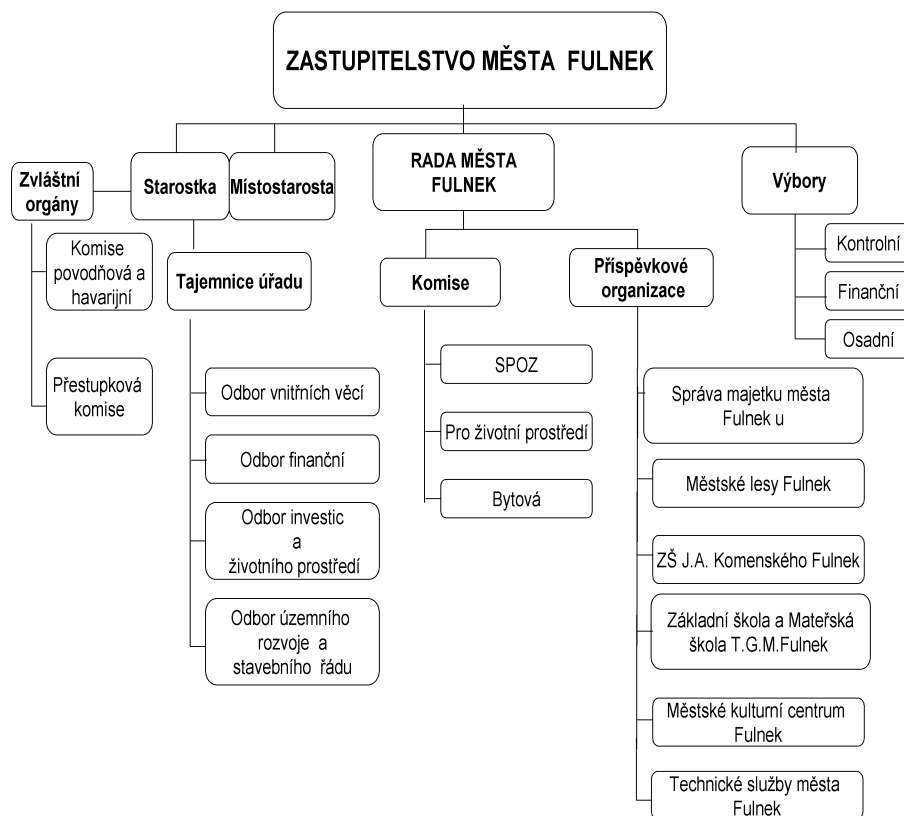


* pokud odpověď na otázku F zní „ano“

Návod: Postupujte od leva doprava. Odpovězte na každou otázku a zvolte buďto variantu „ano“ nebo „ne“. Postupně se dostanete k seznamu správných stylů řešení.

Příloha č. 2 Organizační struktura města Fulnek

Organizační struktura města Fulnek od 15.06. 2011



Příloha č. 3 Dotazník

Sociální klima v organizaci – dotazníkové šetření

Vážená kolegyně, vážený kolego,

v rámci zpracování mé bakalářské práce na Fakultě sociologie a andragogiky FF UPOL, si Vás dovoluji požádat o vyplnění níže uvedeného dotazníku, který bude podkladem pro praktickou část mé práce.

Dotazník je zaměřen na zjištění současného charakteru sociálního klimatu v organizaci, tedy momentální převládající "atmosféry" na Vašem pracovišti. V rozšiřující části šetření je zkoumán vliv stylu vedení na sociální klima v organizaci.

Děkuji za vyplnění dotazníku a za Váš čas, který jste mu věnovali. Dotazník je anonymní a výsledky budou použity jen pro potřeby zmíněné bakalářské práce.

Dagmar Vahalová

Pohlaví	☐ Žena ☐ Muž	Věk	☐ 20-30 let ☐ 31-45let ☐ 46 a více
Pracovní zařazení	☐ Pracovník ☐ Vedoucí pracovník	Pracuji na odboru	☐ VV ☐ FO ☐ IŽP ☐ ÚR a SR
Vzdělání	☐ Středoškolné ☐ Vyšší odborné ☐ Vysokoškolské		
Kolik let pracujete v organizaci			

Označte příslušnou odpověď křížkem podle toho, do jaké míry souhlasíte či nesouhlasíte s následujícím výrokem.

	rozhodně souhlasím	spíše souhlasím	spíše nesouhlasím	rozhodně nesouhlasím
1. Pracovní pozice v organizaci jsou jasně stanoveny a logicky strukturovány.	☐	☐	☐	☐
2. V organizaci není někdy zřejmé, kdo má pravomoc rozhodnout.	☐	☐	☐	☐
3. Politika organizace a struktura organizace byly jasně vysvětleny	☐	☐	☐	☐
4. Vize a poslání organizace jsou konkrétně stanoveny.	☐	☐	☐	☐
5. Byrokracie je v organizaci omezena na minimum.	☐	☐	☐	☐
6. Nadměrný počet pravidel, administrativních údajů a byrokracie představují překážku pro nové nápady a postupy.	☐	☐	☐	☐
7. V naší organizaci se nespolehneme na individuální rozhodnutí, téměř vše má dvojí kontrolu.	☐	☐	☐	☐
8. Vedení podporuje, abychom jednali samostatně.	☐	☐	☐	☐
9. Rozhodování v organizaci je příliš opatrné.	☐	☐	☐	☐
10. Když odvedu dobrou práci, dostane se mi uznání.	☐	☐	☐	☐
11. Máme poměrně velkou podporu při zkoušení něčeho nového v organizaci.	☐	☐	☐	☐
12. V naší organizaci je odměňování přiměřeně vázáno na pracovní výkon.	☐	☐	☐	☐
13. V organizaci nejsou tolerovány chyby.	☐	☐	☐	☐
14. V organizaci jsou lidé často kritizováni.	☐	☐	☐	☐
15. V organizaci je nedostatek odměn a uznání za dobře vykonanou práci.	☐	☐	☐	☐
16. Tato organizace se vyznačuje uvolněným, bezstarostným pracovním prostředím.	☐	☐	☐	☐

Označte příslušnou odpověď křížkem podle toho, do jaké míry souhlasíte či nesouhlasíte s následujícím výrokem.

17. V této organizaci existují velké neshody, dokonce velká nevhodnost mezi různými zaměstnanci.
18. Management kladě důraz na lidský faktor, jak se zaměstnanci cítí apod.
19. V této organizaci jsou spolupráce a dobré vztahy velmi důležité.
20. Spolupráce mezi naším a ostatními odděleními je na dobré úrovni.
21. Mezi spolupracovníky si často vyměňujeme různé informace, které mi pomáhají při práci.
22. Moji spolupracovníci jsou ochotni mi v případě potřeby pomoci při práci.
23. Mám jasné stanovené pracovní úkoly.
24. Na našem oddělení je dostatek pracovníků na zvládnutí požadované práce.
25. Mám dostatek času na kvalitní provedení práce.
26. Naši organizaci bych doporučil(a) jako dobrého zaměstnavatele.

rozhodně souhlasím
spíše souhlasím
spíše nesouhlasím
rozhodně nesouhlasím

☐	☐	☐	☐
☐	☐	☐	☐
☐	☐	☐	☐
☐	☐	☐	☐
☐	☐	☐	☐
☐	☐	☐	☐
☐	☐	☐	☐
☐	☐	☐	☐
☐	☐	☐	☐
☐	☐	☐	☐
☐	☐	☐	☐
☐	☐	☐	☐

27. Jak byste charakterizoval(a) atmosféru na pracovišti?
Označte na uvedené stupnici, které z uvedených tvrzení je Vám bližší.

Převažuje přátelská až důvěrná atmosféra,

1 2 3 4 5

Atmosféra je plná napětí a konfliktů.

28. Na atmosféru v organizaci má dle Vašeho názoru největší vliv:

komunikace

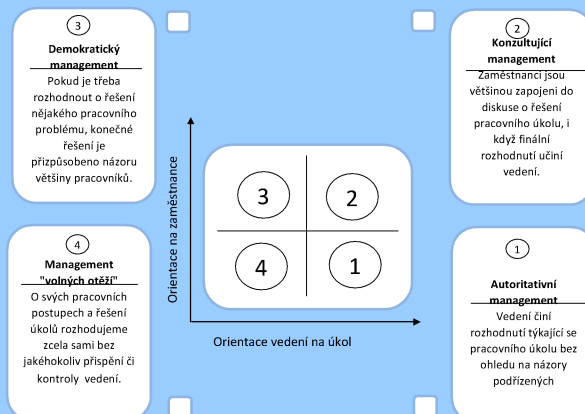
styl vedení

pracovní prostředí

mezilidské vztahy

☐
☐
☐
☐

29. Označte příslušné políčko křížkem podle toho, jak vnímáte, že postupuje vedení při rozhodování o pracovních postupech a při řešení úkolu.



Poslední část dotazníku vyplní pouze pracovníci, kteří jsou v pracovním poměru déle než 1 rok a mohou tak porovnat předchozí a současně skutečnosti a stanovit, zda zaznamenali změnu klimatu a stylu vedení.

1. Jak byste charakterizoval(a) atmosféru na pracovišti v minulém období (předchozí volební období)?
Označte na uvedené stupnici, které z uvedených tvrzení je Vám bližší.

Převažovala přátelská až
důvěrná atmosféra,

1 2 3 4 5

Atmosféra byla plná
napětí a konfliktů.

2. Na atmosféru v organizaci měl dle Vašeho názoru největší vliv:

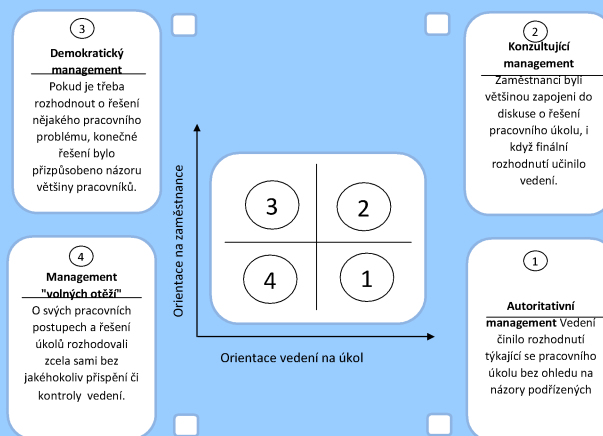
kommunikace

styl vedení

pracovní prostředí

mezilidské vztahy

3. Označte příslušné políčko křížkem podle toho, jak jste vnímal, že postupuje vedení při rozhodování o pracovních postupech a při řešení úkolů.



Zdroj:

LITWIN, G. H., STRINGER, R. A. *Motivation and organizational climate*. Boston: Harvard College, 1968.
KROUPA, A., KYŽLINKOVÁ, R., DOKULILOVÁ, L., SOUKUP, T. *Spokojenost zaměstnanců – manuál pro měření a vyhodnocení úrovně spokojenosti zaměstnanců*.