

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA
EKONOMICKÁ FAKULTA



KATEDRA MANAGEMENTU

Přínos etického leadershipu na organizační kulturu ve vybrané organizaci
The Contribution of Ethical Leadership to Organizational Culture in a Selected
Organization

Student:

Vendula Janáčková

Vedoucí bakalářské práce:

doc. PhDr. ThDr. Klimsza Lucjan, Ph.D.

Ostrava 2024

Obsah

1	Úvod.....	3
2	Metodologie.....	4
2.1	Metoda.....	7
2.1.1	Polostrukturovaný rozhovor.....	9
2.2	Metodika.....	10
2.2.1	Vztah mezi kvalitativním a kvantitativním výzkumem.....	11
2.2.2	Metodika bude zahrnovat.....	13
3	Teoretická východiska.....	14
3.1	Leadership.....	14
3.1.1	Leader a manažer.....	15
3.1.2	Transakční a transformační leadership.....	16
3.1.3	Základní styly řízení.....	17
3.1.4	Pojem leadership jako vůdcovství.....	18
3.2	Organizační kultura.....	20
3.2.1	Pojem kultura.....	20
3.2.2	Pojem organizační kultura a debata nad tímto pojmem.....	23
3.2.3	Typologie organizační kultury.....	24
3.2.4	Stanovení výzkumných otázek.....	26
4	Analýza a hodnocení úrovně etického leadershipu ve vybrané organizaci.....	28
4.1	Popis organizace.....	28
4.1.1	Organizační struktura.....	29
5	Výzkum a analýza.....	32
5.1	Dotazník.....	32
5.2	Polostrukturovaný rozhovor.....	53
6	Interpretace výzkumu a návrh opatření.....	54
6.1	Interpretace výzkumu.....	54
6.2	Opatření.....	56
7	Závěr.....	58
	Seznam použité literatury.....	59
	Seznam zkratk.....	61
	Seznam příloh	
	Přílohy	

1 Úvod

Tato bakalářská práce se zabývá přínosem etického leadershipu pro organizační kulturu. Etický leadership je klíčovým prvkem pro úspěšné vedení organizace, neboť podporuje hodnoty jako integrita, spravedlnost a transparentnost, což vede k posílení důvěry mezi zaměstnanci a vedením. Kvalitní etický leadership může mít pozitivní vliv na pracovní morálku, motivaci zaměstnanců a celkovou atmosféru v organizaci.

Práce je rozdělena do dvou hlavních částí a to teoretické a praktické. V teoretické části se zaměříme na metodologii, teoretická východiska týkající se leadershipu a organizační kultury, analýzu a hodnocení etického leadershipu ve vybrané organizaci.

V praktické části budeme zkoumat etický přínos pro organizační kulturu prostřednictvím empirického výzkumu ve vybrané organizaci. Budou se jimi zabývat kapitoly výzkum a analýza, kde použijeme metody dotazníku a strukturovaného rozhovoru, interpretaci výzkumu a návrhy opatření. Zaměříme se na to, jak etický leadership ovlivňuje různé aspekty organizační kultury, jako jsou hodnoty, normy a interpersonální vztahy. Výsledky výzkumu budou sloužit jako základ pro interpretaci a navržení opatření pro zlepšení etického leadershipu a organizační kultury ve vybrané organizaci.

2 Metodologie

Nejobecnějším pojmem v oblasti vědy je pojmenování metodologie, jedná se o soubor postupů specifické vědní oblasti. Je odvozená ze dvou starořeckých slov „methodos“ (postup zkoupaní) a „logos“ (slovo, nauka). V kontextu výzkumu a studie znamená metodologie systémový přístup k postupům, které zajistí spolehlivost a relevantnost výsledků. Pomáhá zajistit, že výzkumné úsilí je systematické, konzistentní a validní. To vše za účelem získání co nejlepších výsledků (Ochrana, 2009).

Metodologie je výsledkem mezikulturního úsilí po několik generací. Rozvoj metodologie lze sledovat ve dvou základních směrech. Za prvé: ve specializovaných vědách, které mají přesně definovaný objekt a metody, ačkoli existují průniky a analogie mezi metodami těchto věd. Specializované vědy zahrnují specifickou heuristiku zaměřenou na vytváření nových metod. Za druhé: v obecné vědní a filozofické oblasti, kde se porovnávají metody různých věd a vytvářejí se systematické pohledy. Zde se odvozují obecně platné principy a pravidla, což odpovídá obecné metodologii. Historicky lze nalézt začátky obecné metodologie u antických myslitelů, jako jsou Platón a Démokritos a systematické úvahy u Aristotela. Velká pozornost byla věnována logické metodologii, zejména v oblasti scholastiky. V novověku se Descartes a představitelé racionalistické orientace, stejně jako Francis Bacon při zakládání moderního empirismu, věnovali metodologickým otázkám. Encyklopedisté v 18. století přispěli k rozvoji obecné metodologie, kde se nejen prezentovaly poznatky, ale i postupy jejich získávání a začlenění do systému. V 19. století se metodologie rozvíjela v souvislosti s experimentálními vědami a matematikou, stejně jako pod vlivem Hegelovy dialektiky a empirických přístupů v oblasti filozofické. V této oblasti jej pak podpořil také John Stuart Mill. Důležitým bodem bylo také Windelbandovo a Rickertovo dělení na ideologické a nomotetické vědy, které mělo metodologický výzkum. Ve 20. století ovlivnily vývoj obecné metodologie myšlenky B. Russella, L. Wittgensteina a zejména R. Carnapa. M. Schlicka, H. Reichenbacha (viz neopozitivismus) a K. R. Poppera (Čechák, 2017).

Mnoho metodologických koncepcí úzce souvisí s filozofií vědy, metodologií a metavědou. Názory se liší ohledně toho, zda obecná metodologie je jejich součástí. V roce 1978 W. Krajoski rozšířil několik základních metodologických postupů: indukcionismus, hypotetismus, pluralistický hypotetismus, idealizující byrokratismus a pluralisticky idealizující hypotetismus. Důležitým stimulem pro rozvoj metodologie je také využívání

metod a postupů vyvinutých jedno vědou nebo skupinou věd v jiných disciplínách (Čechák, 2017).

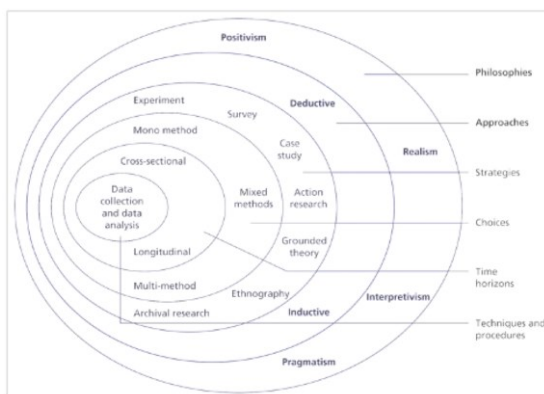
Většina metodologií obsahují cíle a otázky výzkumu, rámcový plán, výběr vzorku, shromažďování dat, analýza dat, implementace výsledků, závěr a doporučení (Armstrong, Taylor, 2015).

- **Pozitivismus:** V pozitivismu se setkáváme s komplexním přístupem, který se zaměřuje na fakta (k pozorovatelné realitě), hledat příčinné vztahy a základní pravidla, zjednodušovat komplexní jevy na jednodušší formy (redukcionismus) nebo formulovat hypotézy a následně je ověřovat testováním. V této perspektivě jsou výzkumníci považováni za objektivní analytiki, přičemž důraz se klade na kvantifikovatelná pozorování, která umožňují statistickou analýzu. Tento přístup je spíše deduktivní (Armstrong, Taylor, 2015),
- **Fenomenologie:** Fenomenologie se zaměřuje spíše na zkoumání jevů než na samotné skutečnosti spojené s těmito jevy. Výzkumníci, kteří přijímají tuto filozofii, se snaží porozumět tomu, co se odehrává. Jejich přístup je spíše holistický, přijímající celkový obraz, nikoliv redukcionistický. Při shromažďování a analýze důkazů se výzkumníci snaží rozvíjet myšlenky, které vysvětlují význam jevů. Věří, že realita je spíše formována sociálně, než objektivně determinována. Používání fenomenologického přístupu znamená postupné rozvíjení výzkumu - předchozí důkazy nasměrovaly k dalšímu sběru a analýze důkazů a tak dále. Tento přístup je spíš založen na odvozování (Armstrong, Taylor, 2015).

Jedná se o kombinaci obojího, tedy přístup fenomenologický a také pozitivistický. V této bakalářské práci se setkáváme jak a přístupem fenomenologickým, tak s přístupem pozitivistickým, jelikož dotazník jako kvantitativní výzkum spadá pod pozitivismus a polostrukturovaný dotazník jako kvalitativní výzkum spadá pak pod fenomenologii.

Soundersova výzkumná cibule:

Pro upřesnění použiji Soundersovou výzkumnou cibuli. Soundersova výzkumná cibule, známá také jako výzkumná cibule od Paula N. Edwardse, je grafický nástroj používaný k vizualizaci procesu výzkumu. Tato "cibule" ilustruje postupné vrstvy analýzy a interpretace výzkumných dat. Začíná se sběrem dat na vnější vrstvě, následuje jejich analýza, interpretace a postupně se dostáváme k jádru cibule, což představuje hlubší porozumění a význam výzkumných zjištění. Jedná se o užitečný nástroj pro výzkumníky k vizualizaci a plánování kroků v procesu výzkumu (Phay, Warren, 2021).



Obr. 2.1. Research Onion, Zdroj: Sanders, 1999

2.1 Metoda

Metoda, na rozdíl od metodologie, funguje jako nástroj pro zkoumání konkrétního výzkumného tématu. Představuje způsob a implementaci postupu s cílem dosáhnout stanoveného výzkumného cíle. Používání metody ve vědeckém výzkumu je předpokladem znalosti postupu, jak danou metodu aplikovat. Tento postup vykazuje vlastnosti záměrnosti, která se vztahuje k výzkumnému cíli a systematičnosti, kdy je metoda uplatňována v rámci teoreticky zdůvodněného postupu. Metodologická teorie poskytuje základní směrnice pro zdůvodnění tohoto postupu (Ochrana, 2009).

- **Dotazník:** Dotazníky slouží k systematickému získávání odpovědí na klíčové otázky, které jsou cílem výzkumu. Často se využívají k získání informací o faktech nebo názorech respondentů. V dotaznících se uplatňují různé metody, jako jsou uzavřené otázky s možností odpovědi ano nebo ne, uspořádání odpovědí podle důležitosti nebo hodnoty a také Likertova škála. Likertova škála, pojmenovaná po americkém sociologovi Rensisu Likertovi vyžaduje, aby respondenti vyjádřili svůj stupeň souhlasu s daným tvrzením. Například v reakci na výrok "Mám rád svou práci" mohou respondenti vybrat odpovědi od 1 (rozhodně souhlasím) přes 2 (souhlasím), 3 (nevím), 4 (nesouhlasím) až po 5 (rozhodně nesouhlasím). Alternativou může být škála od 1 po 7, kdy nejvyšší číslo odpovídá většímu souhlasu k danému výroku (Armstrong, Taylor, 2015),
- **Průzkum:** Průzkum je v podstatě obecný termín pro vše co popisujeme. Průzkumy umožňují získávat informace od určené skupiny lidí. Běžně se opírají o použití dotazníků, avšak mohou poskytnout významnější data než jiné metody tím, že kombinují dotazníky, rozhovory a skupinové diskuse. Tyto skupiny lidí jsou vybírány specificky k odpovídání na konkrétní otázky a jejich následné diskutování (Armstrong, Taylor, 2015),
- **Případová studie:** Případová studie představuje podrobný popis konkrétní situace, nebo události v reálném prostředí, který definuje a vysvětluje specifickou oblast zájmu, například vytváření a implementaci systému řízení

pracovního výkonu. Tyto studie slouží k vzdělávání a rozvoji tým, že lidé získávají znalosti analyzováním konkrétních problémů a navrhuji pro ně řešení.

Ve výzkumu v oblasti řízení lidských zdrojů jsou případové studie využívány k empirickému shromažďování důkazů za reálných podmínek. Tyto studie umožňují získávat informace o událostech, které odhalují co, jak a proč se stalo. Případové studie poskytují data, která přispívají k vytváření nových teorií nebo potvrzování těch stávajících. Kromě toho mohou mít formu příběhů, které vysvětlují konkrétní rozhodnutí, důvody pro jejich přijetí, jejich realizaci a dosažené výsledky. Tyto studie mohou vizualizovat celkovou situaci, popisovat související procesy a zkoumat chování jednotlivců a skupin v sociálním prostředí (Armstrong, Taylor, 2015),

- **Pozorování:** Sledování jednotlivců nebo skupin při práci představuje prostředek k získání okamžité a realistické představy o tom, co se děje. Tento proces může být realizován prostřednictvím nezúčastněného nebo zúčastněného pozorování. Nezúčastněný pozorovatel, který pouze sleduje dění bez aktivního zapojení mezi pozorované, může získat omezený vhled do skutečné podstaty dění a může vyvolat nepříjemné pocity u pozorovaných. Zúčastněný pozorovatel, který spolupracuje s pozorovanými, může lépe porozumět podstatě dění a může být lépe přijat, zejména pokud byla spolupráce dohodnuta předem. Zúčastněné pozorování ve svém nejširším smyslu znamená, že výzkumník se stává součástí pracovního prostředí, což umožňuje reálné pochopení pracovních procesů a mezilidských vztahů. I když to může být prospěšné, vyžaduje značné množství času, schopností a vytrvalosti. Hlavním problémem při jakémkoli pozorování je schopnost proniknout k podstatě zkoumaných problémů a analyzovat dostupné informace tak, aby vedly k vytvoření hodnotných závěrů, které přispívají k odpovědi na výzkumnou otázku (Armstrong, Taylor, 2015),
- **Deník:** Získat od lidí, zejména od manažerů, záznamy o tom, co dělají v průběhu dne, představuje metodu pro získání autentického pohledu na to, jak lidé věnují svůj čas pomocí pravidelného zapisování (Armstrong, Taylor, 2015),

- Experiment: Experimenty vycházejí z vytvoření skupiny, kterou nazýváme experimentální a skupiny, kterou označujeme jako kontrolní s následným náhodným přidělením účastníků do jedné z těchto skupin. Poté jsou modifikovány podmínky pro experimentální skupinu a její výsledky jsou srovnávány s výsledky kontrolní skupiny (Armstrong, Taylor, 2015).

2.1.1 Polostrukturovaný rozhovor

Pro svou bakalářskou práci jsem si vybrala polostrukturovaný rozhovor. Polostrukturovaný rozhovor je výzkumný nástroj, který kombinuje prvky strukturovaného a nestrukturovaného dotazování. V tomto typu rozhovoru jsou některé otázky předem definovány s pevnými možnostmi odpovědi (strukturovaná část), zatímco jiné otázky umožňují respondentům vyjádřit své názory a myšlenky bez omezení (nestrukturovaná část) (Reichel, 2009).

Výhodou polostrukturovaných rozhovorů je, že poskytují určitý stupeň flexibility, což umožňuje získat hlubší a bohatší informace od respondentů. Tato forma dotazníku je často používána v kvalitativním výzkumu, kde je důležité nejen získat kvantitativní data, ale také porozumět kontextu a podstatě respondentových odpovědí (Cohen a Crabtree, 2006).

Poskytuje určitou rovnováhu mezi kontrolou nad výzkumem a otevřeností pro individuální odpovědi respondentů.

2.2 Metodika

Kromě toho vědecká práce, nebo práce, která vznáší nárok vědeckosti, se opírá o metodiku, což je postup nebo „recept“, jak postupně realizovat výzkumnou práci v praxi. Nebo se dá také říct, jakým způsobem došel autor k výsledkům. Důležité je si uvědomit, že metodika patří do praktické oblasti a není součástí metodologie (Ochrana, 2009).

- Triangulace: Vzhledem k tomu, že je tato metoda pro vysvětlení těžší, nechám si ji citovat autorem samotným z knihy, ze které čerpám. Jak říká Armstrong:

„Triangulace znamená, že se informace získávají z více než dvou zdrojů, například z průzkumů, případných studií a odborné literatury. Jestliže různé zdroje vedou ke stejné odpovědi, může být výsledek považován za důvěryhodnější. Jestliže se použije jen jeden zdroj, může být výsledek považován za zavádějící nebo náhodný. Jestliže se použijí dva zdroje, mohou si výsledky odporovat. Jestliže se použijí tři zdroje, je naděje, že dva ze tří zdrojů povedou k podobné odpovědi. Jestliže si tři odpovědi odporují, je zřejmé, že otázka musí být přeformulována nebo že metody musí být přehodnoceny, nebo obojí.“ (Armstrong, Taylor, 2015, s. 649)

Z tohoto textu je patrné, že pro lepší a kvalitnější výsledek výzkumu se doporučuje provést alespoň tři metody sběru dat. Druhá metoda upřesní výsledek té první a třetí metoda následně vše potvrdí. Cílem je získat komplexnější, přesnější a spolehlivější výsledky, které by nebyly dosaženy použitím pouze jedné metody.

- Kvantitativní výzkum: Kvantitativní výzkum je založen na empirických datech, která jsou měřena a vyjádřena kvantitativně. Jeho cílem je odpovědět na výzkumné otázky z perspektivy výzkumník. Informace jsou získávány pomocí dotazníku, průzkumů, pozorování nebo experimentu a následně jsou analyzovány prostřednictvím statistických metod (Armstrong, Taylor, 2015).

Přednosti kvantitativního výzkumu	Nevýhody kvantitativního výzkumu
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Testování a validizace teorií. ▪ Lze zobecnit na populaci. ▪ Výzkumník může konstruovat situace tak, že eliminuje působení rušivých proměnných, a prokázat vztah příčina-účinek. ▪ Relativně rychlý a přímočarý sběr dat. ▪ Poskytuje přesná, numerická data. ▪ Relativně rychlá analýza dat (využití počítačů). ▪ Výsledky jsou relativně nezávislé na výzkumníkovi. ▪ Je užitečný při zkoumání velkých skupin. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Kategorie a teorie použité výzkumníkem nemusí odpovídat lokálním zvláštnostem. ▪ Výzkumník může opominout fenomény, protože se soustřeďuje pouze na určitou teorii a její testování a ne na rozvoj teorie. ▪ Získaná znalost může být příliš abstraktní a obecná pro přímou aplikaci v místních podmínkách. ▪ Výzkumník je omezen reduktivním způsobem získávání dat.

Obr. 2.2.1. Přednosti a nevýhody kvantitativního výzkumu, Zdroj: Hendl, 2016

- **Kvalitativní výzkum:** Kvalitativní výzkum umožňuje zachytit specifické situace nebo chování a nabízí hlubší porozumění tomu, co se děje a jak věci fungují. Klade důraz na interpretaci z pohledu účastníků a opírá se o důkazy, které nemusí být snadno redukovatelné na jednodušší části. Informace jsou získávány prostřednictvím rozhovorů, případových studií a průzkumů. Výsledkem mohou být „příběhy“, které popisují specifickou situaci, události nebo procesy (Armstrong, Taylor, 2015).

Přednosti kvalitativního výzkumu	Nevýhody kvalitativního výzkumu
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Získává podrobný popis a vhled při zkoumání jedince, skupiny, události, fenoménu. ▪ Zkoumá fenomén v přirozeném prostředí. ▪ Umožňuje studovat procesy. ▪ Umožňuje navrhnout teorie. ▪ Dobře reaguje na místní situace a podmínky. ▪ Hledá lokální (idiografické) příčinné souvislosti. ▪ Pomáhá při počáteční exploraci fenoménů. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Získaná znalost nemusí být zobecnitelná na populaci a do jiného prostředí. ▪ Je těžké provádět kvantitativní predikce. ▪ Je obtížnější testovat hypotézy a teorie. ▪ Analýza dat i jejich sběr jsou často časově náročné etapy. ▪ Výsledky jsou snadněji ovlivněny výzkumníkem a jeho osobními preferencemi.

Obr. 2.2.2 Přednosti a nevýhody kvalitativního výzkumu, Zdroj: Hendl, 2016

2.2.1 Vztah mezi kvalitativním a kvantitativním výzkumem

Postupně se šíří názor, že kvalitativní a kvantitativní výzkum přispívají každý svým způsobem k rozšiřování našich poznatků o člověku a sociálním světě. Podle této perspektivy bychom neměli vnímat oba přístupy jako vzájemně protichůdné. Výsledky získané oběma výzkumnými strategiemi se navzájem doplňují. Tento postoj ke vztahu mezi kvalitativním a kvantitativním výzkumem byl již přijímán významnými metodology

Glaserem a Straussem (1967), kteří, když obhajují svůj kvalitativní přístup, tvrdí, že není základní konflikt mezi kvalitativními a kvantitativními metodami nebo daty. Avšak zdůrazňují, že kvalitativní data mají v určitých ohledech větší důležitost při generování hypotéz. Dodávají:

„Zaměření na kvalitativní data je nutné z mnoha důvodů. Například data popisující strukturní podmínky. Následky, odchylky, normy, procesy, konfigurace a systémy mají obvykle kvalitativní podobu. Je to většinou z důvodu, že kvalitativní výzkum je v dané situaci neadekvátnější a nejefektivnějším způsobem, jak se dostat k požadovaným informacím a vyrovnat se s obtížemi empirické situace.“ (Hendel, 2016, s. 56)

	Kvantitativní výzkum	Kvalitativní výzkum
Úloha	přípravná	prostředek ke zkoumání interpretací aktérů
Vztah výzkumníka k subjektu	odstup	těsný
Postoj výzkumníka k jednání	vně situace	uvnitř situace
Vztah teorie a výzkumu	potvrzení, falzifikace	teorie často vzniká
Výzkumná strategie	silně strukturovaná	slabě strukturovaná
Platnost výsledků	zobecnění	kontextuální porozumění
Data	tvrdá, spolehlivá	bohatá, hloubková
Zaměření	makro	mikro
Teoretické schéma	teorie variability	teorie procesu

Obr. 2.2.1.1 Některé rozdíly mezi kvalitativním a kvantitativním výzkumem, Zdroj: Bryan, 1988, Mohr, 1982, upraveno

Celkově vzato, volba mezi kvantitativním a kvalitativním výzkumem závisí na konkrétních cílech studie a otázkách, které chcete zodpovědět. Kombinace obou přístupů může poskytnout komplexnější pohled na dané téma.

2.2.2 Metodika bude zahrnovat

- Teoretická východiska: V této kapitole se budu zabývat leadershipem a organizační kulturou.

1. Leadership

Neboli vedení lidí se dá z této citace, jak říká P. F. Drucker, pochopit takto:
„Management je dělat věci správně. Leadership je dělat správné věci.“

2. Organizační kultura

„obecně sdílené a relativně stabilní názory, postoje a hodnoty, které existují v organizaci,“ přičemž *„kultura determinuje procesy rozhodování a řešení problémů v organizaci, ovlivňuje cíle, nástroje a způsoby jednání, je zdrojem motivace a demotivace, spokojenosti a nespokojenosti“* (Williams,, Dobson a Walters, 1989, podle Furnham a Gunter, 1993, s. 238, v knize Lukášová, 2005).

- Stanovení hlavní výzkumné otázky: „Jaká je převládající typologie organizační kultury?“
- Stanovení vedlejší výzkumné otázky: „Jaký je převládající typ leadershipu?“
- Popis zkoumané organizace
- Sběr dat dotazníkového šetření
- Analýza dat
- Polostrukturovaný dotazník
- Analýza rozhovorů
- Interpretace dat
- Doporučení

3 Teoretická východiska

Ve světě moderního podnikání a správy organizací se stále více uznává klíčová role leadershipu a organizační kultury při formování úspěšných a udržitelných firem. Leadership, neboli schopnost vést a inspirativně směřovat tým, je klíčovým faktorem pro dosažení firemních cílů. Současně významně ovlivňuje organizační kulturu, což je soubor sdílených hodnot, přesvědčení a normativních postupů, jež formují chování jednotlivců v organizaci.

V této bakalářské práci se zaměřím na hloubkové porozumění teoretických základů, které pomohou analyzovat a zhodnotit interakce mezi leadershipem a organizační kulturou. Prozkoumám klíčové koncepty, jako jsou různé styly leadershipu, strategie formování organizační kultury a dopady těchto faktorů na výkonnost a efektivitu organizace. Při tomto zkoumání budu také brát v úvahu aktuální trendy a výzkumy v oblasti leadershipu a organizační psychologie.

Cílem této kapitoly je poskytnout ucelený pohled na tyto klíčové aspekty a identifikovat možné synergické vztahy mezi leadershipem a organizační kulturou, které mohou vést k optimálnímu rozvoji organizací v dnešní komplexní a konkurenční podnikatelské krajině.

3.1 Leadership

Leadership dosahoval hlavního rozvoje v 19. století, kdy americký podnikatel a průmyslník Andrew Carnegie prosazoval jak konkurenční nároky na demokracii, tak individuální zisk, o které se v té době snažily, často násilně, i samy Spojené státy americké. Snížil mzdy dělníkům, díky nimž zbohatl, pomohl vybudovat impozantní ocelářský průmysl, proces, který proměnil chudého mladého muže v nejbohatšího muže na světě (American Experience, 2023).

Tradiční přístupy, které zdůrazňovaly disciplínu a kontrolu, postupně ustupují a dávají prostor novým trendům, jako je tvůrčí vedení a týmová práce. S těmito změnami se objevují nové myšlenkové proudy, které je reflektují. V této situaci je důležité představit koncept vůdcovství, objasnit základní pojmy a připomenout klíčové myšlenky spojené s tímto konceptem.

Termín "Leadership" lze do češtiny přeložit jako "vůdcovství, vedení lidí", přičemž úzce souvisejícími termíny jsou "vůdce" a "vést". V oblasti řízení a vedení se koncept vůdcovství začal v posledních desetiletích 20. století výrazně měnit a nyní hraje klíčovou roli. Produkty tohoto nového myšlenkového proudu zahrnují množství publikací, jak teoretické, tak i praktické, které mají pomáhat manažerům transformovat se v lídry. Někdy se může zdát, že "leader" (nebo "leadership") a "manažer" (nebo "management") jsou buď synonyma, nebo dokonce protiklady. Avšak, tato představa není zcela přesná (Blažek, 2014).

3.1.1 Leader a manažer

Situaci můžeme zpřehlednit tím, že si uvědomíme, že termín "leader" je spojen s rolí, zatímco termín "manažer" odkazuje k pracovní pozici. Osoba se stává leaderem neformální cestou, přirozeně získává následovníky, kteří ochotně respektují jeho vliv. Naopak osoba se stává manažerem formální cestou tím, že je jmenována kompetentním orgánem na danou pozici, obdrží pravomoc spravovat zdroje a obvykle dostává podřízené. Leader ztrácí svůj status, když ho opustí jeho následovníci, zatímco manažer přestává být manažerem, když je odvolán z manažerské pozice.

Leader a manažer nejsou totožní, ale ani se navzájem nevylučují. Nelze tvrdit, že jeden je lepší než druhý. V kontextu naznačeného pojetí jde o dva různé pohledy na osobu a její vztah k ostatním. Je důležité si uvědomit, že manažera lze obvykle a smysluplně vnímat jako leadera, ale ne každý leader zároveň zastává manažerskou roli.

Manažer vždy patří k organizaci a zastává pozici vedoucího pracovníka. Naopak, role leadera nabízí více možností. Leader může být členem organizace a současně manažerem. Existuje také možnost, že je pouze členem organizace bez manažerské pozice, ale stále má vliv díky svým následovníkům. V rámci organizační struktury tak představuje neformálního vůdce. Jeho působení může buď podporovat oficiální manažerskou pozici, nebo, což je častější, ji oslabovat. Leader může působit i mimo jakoukoli organizaci. Skupina "leader a jeho následovníci" je součástí přirozeného společenského řádu, jak ukazují náboženští, ideologičtí nebo političtí vůdci různých neformálních hnutí. Za příznivých podmínek může takové seskupení přerůst v organizaci a leader, či jeho nástupce, může převzít formální vedení s podporou organizační pravomoci (Blažek, 2014).

3.1.2 Transakční a transformační leadership

V teorii leadershipu lze identifikovat dvě základní, avšak navzájem odlišné formy: transakční a transformační.

Transakční leadership se v podstatě zaměřuje na výměnu hodnot mezi vůdcem a následovníky. V této perspektivě transakční lídr poskytuje svým podřízeným to, co potřebují a výměnou získává od nich to, co potřebuje sám. V podnikovém prostředí to znamená, že manažer, který respektuje zájmy organizace, poskytuje svým zaměstnancům odměnu, například mzdu nebo plat a očekává výkon a úsilí. Na straně zaměstnavatelů to znamená, že za vynaložené úsilí a výkon dostanou patřičné ohodnocení. Tato forma vedení je založena na racionálním kalkulu, kde obě strany snaží maximalizovat hodnotu, kterou získávají a zároveň minimalizovat oběť, kterou vynakládají.

V transformačním leadershipu se klade důraz na vytváření změn a inspiraci následovníků k dosažení vyššího potenciálu. V tomto přístupu se lídr snaží o vytvoření vize a motivace, která překračuje pouhou transakci hodnot. Místo vzájemné výměny zdůrazňuje vytváření sdílených hodnot a zájmů a vedení skupiny směrem k dosažení společných cílů. V transformačním vedení se kromě racionálních prvků často výrazně prosazují i emocionální prvky. Transformační vůdce by měl mít jedinečnou osobnost, typicky charakterizovanou vysokou mírou sebedůvěry, oddaností vlastním názorům a ideálům a touhou po vlivu a moci.

Zatímco motivační prostředky v transakčním vedení se zaměřují na uspokojení existujících potřeb pracovníků, v transformačním vedení jde o probuzení potřeb, o kterých lidé do té doby ani nevěděli. Chování vůdce slouží jako vzor pro jeho následovníky. Vůdce dokáže představit atraktivní vizi budoucnosti, což podněcuje touhu následovníků tuto vizi realizovat. To přidává práci vyšší smysl, povzbuzuje nadšení a závazek k společným cílům. Vůdce často odkazuje na morální hodnoty, jako jsou dobro, legitimita a odpovědnost. Zaměstnanci jsou přesvědčeni o oprávněnosti a užitečnosti svého úsilí. Transformační vůdce zná své pracovníky, projevuje o ně zájem, komunikuje s nimi individuálně a projevuje jim úctu.

Je nepochybné, že transformační leadership má potenciál k úspěchu, a to lze v praxi podložit mnoha příklady. Nicméně existují i situace, kdy se tento potenciál neprosadil a to je zřejmé ze zkušeností. Sociální výměna (která je v transakčním vedení

přirovnávána k transformačnímu vedení) je realizována prostřednictvím nástrojů mnohem jemnějších než ekonomická výměna. Úspěch může být mimořádný, pokud jsou tyto nástroje v rukou vysoce kvalitního manažera. Naopak průměrný manažer, který nedisponuje schopnostmi transformačního vedení, může nevhodné použití těchto nástrojů pociťovat jako silně kontraproduktivní. Špatně formulovaná a komunikovaná vize se může stát frází, kterou nikdo nebere vážně. Nekompetentní "utuzování kolektivu" může spíše zhoršovat mezilidské vztahy, než je zlepšovat. Přílišný tlak na sjednocení zájmů nebo dokonce hodnot může vyvolat negativní pocity omezování svobody a zásahů do soukromí jednotlivců (Blažek, 2014).

3.1.3 Základní styly řízení

Styly řízení hrají klíčovou roli v podobě organizační kultury a úspěchu týmu. Tři základní přístupy k řízení, autokratický, liberální a demokratický, představují různé filozofie a metody, jak vést a ovládat pracovní prostředí. Každý styl má své jedinečné charakteristiky a vhodnost v závislosti na specifických podmínkách a cílech organizace. V tomto kontextu je klíčové porozumět každému z těchto stylů, jejich výhodám a omezením, aby vedoucí pracovníci mohli volit a přizpůsobovat svůj přístup v souladu s potřebami svého týmu a prostředí, ve kterém působí.

- Autokratický styl vedení je charakterizován silným centrálním rozhodováním a autoritářskou kontrolou ze strany vedoucího. V tomto přístupu je vůdce jednoznačně postaven v pozici moci a rozhoduje o všech záležitostech bez aktivní účasti podřízených. Rozkazy a směrnice jsou vydávány s minimálním zapojením týmu. Tento styl je často využíván v situacích, kde je potřeba rychlé rozhodnutí nebo v oblastech, kde je vyžadována jednotnost a disciplína. Nicméně může vést k nedostatku motivace a angažovanosti zaměstnanců, což může negativně ovlivnit celkový výkon a spokojenost.
- Demokratický styl vedení se od autokratického liší tím, že klade důraz na participaci a kolektivní rozhodování. Vůdce zde aktivně vyhledává názory a připomínky od členů týmu při rozhodování. Diskuse jsou podporovány a rozhodnutí jsou často výsledkem konsensu. Tento přístup může posilovat zapojení a motivaci zaměstnanců, protože se cítí, že mají hlas a vliv na rozhodovací proces. Demokratický vůdce také může rozvíjet potenciál týmu tím, že podporuje

kreativitu a inovace. Nicméně, proces může být časově náročný a někdy se může zdát neefektivní v situacích, kde je třeba rychlé rozhodnutí.

- Liberální styl vedení se soustředí na poskytování svobody a flexibility podřízeným. V tomto přístupu jsou zaměstnanci povzbuzováni k samostatnosti, kreativité a vyjadřování vlastních názorů. Liberální vůdce vytváří otevřený a inkluzivní prostředí, kde jsou nápady a inovace vítány. Tento styl může podnítit vnitřní motivaci jednotlivců a posilovat jejich schopnost převzít odpovědnost za svou práci. Avšak, v některých případech může vést k nedostatku struktury a vedoucímu směřování, což může být problematické v situacích, kdy je potřeba pevné vedení (Armstrong, Taylor, 2015).

3.1.4 Pojem leadership jako vůdcovství

Tímto se zpátky dostáváme k pojmu jako takovému, zdali je vhodné jej překládat jako vůdcovství, nebo, že leader touží po vlivu nebo moci. Tyto překlady či vyjádření jsou totiž často spojování s negativními myšlenkami, a proto se v této části budu snažit leadership blíže objasnit.

Termín "leadership" se v češtině snadno uchytil a stal se odborným výrazem, který je pro nás nyní běžný. I když bychom mohli použít český ekvivalent "vedení lidí," není to pouhý překlad; spíše jde o výklad původního anglického termínu "leadership," který v praxi často není zcela totožný s českým pojmem "vedení lidí." Termín "vedení lidí" totiž zahrnuje různé manažerské techniky, které se mohou od původního "leadershipu" výrazně lišit. Doslovný překlad z angličtiny nestačí k zachycení této odlišnosti mezi oběma termíny.

V oblasti půdního termínu se naskýtá komplexnost spojená s dvěma slovy, "leader" a "ship," kde druhé slouží jako substantivní sufix (nounsufix), jehož překlady do češtiny zahrnují pojmy jako podmínka, charakter, úřad nebo dovednost. Když se podíváme na substantivum "leader," snažíme se jej českým ekvivalentem nazvat vůdcem. Tato terminologie však nese historické kontroverze, zejména pro Čechy, spojené s událostmi druhé světové války, kdy byl vůdcem nazýván říšský kancléř třetí říše Adolf Hitler. Přestože není snadné najít lepší český ekvivalent, stále se musíme vyrovnat s problematickým kontextem. Jiří Bláha ve své knize "Pokročilé řízení lidských zdrojů" zdůrazňuje podobně složitou problematiku jazykového zachycení. Když se podíváme na

slovník vztahující se k substantivu "leadership," nalezneme odkaz na spojení substantiva a substantivního sufixu (nounsuffix), což jasně ukazuje na složitost překladu. Jednoduchý překlad do češtiny jako "vedení lidí" nestačí, protože nedokáže plně zachytit podstatu anglického pojmu "leadership." Místo toho by se vhodnějším termínem mohl stát výraz "vůdcovství," který při překladu z anglického originálu do češtiny obsahuje doslovné ekvivalenty jako schopnost vedení, ten, který vede, nebo to, co vede. Přestože se nabízí tato možnost, je z historických a lingvistických důvodů pravděpodobně opodstatněnější zůstat u původního anglického názvosloví (Horváthová, Klimsza a Nierostek, 2022).

3.2 Organizační kultura

Organizační kultura je komplexním fenoménem, obtížně definovatelným a měřitelným, avšak zásadním faktorem pro dlouhodobý úspěch firmy. Zatímco může sloužit jako síla a konkurenční výhoda, zároveň může brzdit rozvoj, nebo dokonce představovat riziko pro organizaci.

Tvořena hodnotami, postoji, normami a vzorci chování sdílenými v rámci organizace, ovlivňuje interní operace a efektivitu. Tím, jak organizace vnímá a myslí má také externí roli, ovlivňující "strategické" chování a schopnost adaptace v rámci okolí.

V dnešní době, kdy konkurence v mnoha odvětvích podnikání prudce roste a kvalita spolu s orientací na zákazníka se stávají klíčovými pro přežití a kdy prostředí podnikání je stále více chaotické a nepředvídatelné, organizace se musí adaptovat rychleji a pružněji. V této situaci získává role organizační kultury výraznější důležitost ve vztahu k celkové výkonnosti organizace. S postupující globalizací a internacionalizací se navíc podniky a neziskové organizace ocitají v prostředí stále více multikulturním, čímž vznikají nové výzvy a problémy. Porozumění kulturnímu rozměru fungování organizace a "kultura-vědomé" vedení tak získávají na významu.

3.2.1 Pojem kultura

V obecném smyslu se termín "kultura" definuje jako: „*specifický způsob organizace, realizace a rozvoje činností, objektivizovaný ve výsledcích fyzické a duševní práce*“ (Velký sociologický slovník, 1996, s. 547). V oblasti managementu byl přejat z oboru kulturní antropologie, ačkoliv zde jsou využívány i poznatky jiných disciplín, zejména sociologie a psychologie.

Přestože mnoho badatelů, zejména v oblasti antropologie, se snažilo definovat pojem kultura, nedošlo k dosažení jednotné a obecně přijaté definice. Snahy o porovnání různých definic obvykle vedly k identifikaci různých kategorií, formulovaných podle úhlů pohledu a zdůrazňování určitých aspektů kultury. Způsob, jakým jsou tyto aspekty v definicích zdůrazňovány, je spojen jak s přístupem jednotlivých autorů, tak s vědní disciplínou, která určuje úhel pohledu.

Antropologický přístup k definování a studiu kultury je většinou popisný a opírá se o pozorování; antropologové se snaží popsat chování konkrétních skupin a

interpretovat jeho význam. Kulturu tak chápou jako životní styl určité skupiny lidí je utvářen kombinací různorodých, často stereotypizovaných vzorců chování, které jsou předávány z generace na generaci prostřednictvím jazyka a napodobování, přičemž za prvky považují „*ideje, vzory a hodnoty*“ (Kroeber, Kluckholm, podle Velký psychologický slovník, 1996, s. 548).

Sociologie vnímá kultury jako adaptivní systémy s určitým obsahem, které mají relativní autonomii. Sociologové se zaměřují především na explicitní kulturní vzory, které vycházejí ze systému hodnot, norem a názorů. „*Kultura je považována za třídu metabolických prostředků a mechanismů specificky lidské adaptace k vnějšímu prostředí Existující v podobě výtvorů lidské práce (artefaktů), sociokulturních regulativů (norem, hodnot, kulturních vzorů), idejí (kognitivních systémů) a institucí organizujících lidské chování*“ (Velký sociologický slovník, 1996, s. 548).

Z psychologické perspektivy, která se zaměřuje na studium kultury zejména ve vztahu k jednotlivci, není kultura jako taková pozorovatelná, na rozdíl od předchozích přístupů. V knize *Culture and Psychology* uvádí David Matsumoto svou definici kultury takto: „*dynamický systém explicitních a implicitních pravidel, vytvořený skupinou za účelem jejího přežití, zahrnující postoje, hodnoty, názory a normy chování, sdílené skupinou, ale jednotlivci ve skupině zvnitřněné v rozdílné míře, komunikované z generace na generaci, relativně stabilní, ovšem s potenciálem ke změně v průběhu času*“ (Matsumoto, 2000, s. 24).

Ačkoliv koncept kultury zahrnuje různá odborná hlediska, autoři nedosáhli shody na jeho definici. Obecně lze však říci, že kultura je abstraktním pojmem, který lidé vytvořili k tomu, aby mohli popisovat a porozumět podobnostem jednotlivců v rámci skupiny a odlišnostem mezi skupinami. Obsah kultury, zahrnující hodnoty, názory, postoje, normy a kulturní vzory, které ovlivňují způsoby myšlení, cítění a chování a jejichž produkty jsou jak hmotné, tak nehmotné, je pro každou skupinu specifický a předává se z generace na generaci prostřednictvím učení (Lukášová, 2004).

Antropologický přístup	ideje		
	vzory	hodnoty	3
	hodnoty	vzory	2
Sociologický přístup	artefakty	ideje	1
	vzory	artefakty	1
	hodnoty	postoje	1
Psychologický přístup	postoje	názory	1
	hodnoty		
	názory		

Obr. 3.2.1.1 Společné vlastnosti tří kulturních přístupů, Zdroj: Vlastní zpracování

Ráda bych ukázala na jednom příkladu z praxe, jak kultura vypadá a co představuje podle filmu *Poslední Mohykán*, který interpretuje ve své knize Ian Brooks:

*„Klasický film (a kniha) *Poslední Mohykán* (1992), jehož děj probíhá koncem osmnáctého století v Severní Americe, ukazuje sílu a tragédii při střetu odlišných kultur. Francouzi, Britové, rodilí Severoameričané a kolonisté mají velmi odlišné způsoby existence. Film líčí pohledy každé skupiny a obrovskou kulturní propast mezi nimi. Hawkeye, Mohykán představovaný Danielem Day-Lewisem, zachraňuje Coru Murno, dceru vyššího britského důstojníka, představovanou Madeline Stoweovou. Při svém útěku narazí na britskou osadu, kde byli všichni vyvražděni nepřátelskými domorodci. Cora pokládá Hawkeye za krutého a bezcitného, protože se nechce zastavit a pohřbít mrtvá těla. Hawkeye, který chápe jak sílu, která je vzájemně přitahuje, tak i kulturní rozdíly mezi nimi, které oba cítí, prohlásí, že bude nejlepší, když se žádný z nich nebude snažit pochopit myšlení toho druhého.“ (Brooks, 2003).*

I když se může zdát, že autoři nemají shodu na definici kultury, podle Lukášové, můžeme přesto na základě porovnání a syntézy jejich definic říci, že určité aspekty kultury se jeví jako konstantní a tedy vhodné pro její definování. V analýze filmu *Poslední Mohykán* jsem využila kritiku, která zdůraznila rozdílnost mezi kulturami. Pokud bychom tedy neměli jasno v tom, co kultura vlastně znamená, nebylo by možné kriticky popsat rozdíly mezi kulturami v tomto filmu.

3.2.2 Pojem organizační kultura a debata nad tímto pojmem

Existuje intenzivní debata kolem pojmu firemní kultura, který má značný vliv na řízení a různé organizační aktivity, včetně změn, společných strategií a hodnocení výkonu. Je zásadní podrobně zkoumat různé definice a dopady tohoto konceptu, abychom mohli hlouběji porozumět samotným organizacím.

Jedním z klíčových zdrojů nesouhlasu ohledně významu a hodnoty firemní kultury spočívá v různých vědních oborech, které se tímto pojmem zabývají. Mnoho studií v 80. letech, například z oblasti obchodu a managementu, mělo odlišné cíle a perspektivy než ty, které přistupovaly s antropologickým nebo sociologickým pohledem. Řada definic kultury je navzájem nekompatibilní, zejména pokud jde o počet dimenzí. Pokud například definujeme kulturu jako organizační proměnnou, naznačujeme, že může být aktivně ovlivňována. Naopak, pokud vnímáme kulturu jako subjektivní a neodlučitelnou od organizace, pak přiznáváme, že se jedná o hlubší a složitější koncept, který lze plně pochopit pouze za specifických podmínek. V takovém případě se řízení a záměrná změna kultury je považována za chaotickou a náročnou zkušenost.

Na počátku 80. let zaujala firemní metafora významné místo v pozornosti akademiků a manažerů, kteří doufali, že tato koncepce poskytne odpovědi na řadu náročných otázek v oblasti řízení. Přestože definitivní odpovědi nebyly nalezeny, tato myšlenka vyvolala výrazné množství studií a debat o firemní kultuře, které byly často kontroverzní. Jedním z prvních vlivných spisů tvrdil, že silná firemní kultura pozitivně ovlivňuje organizační výkon. Tato teorie předpokládala existenci silných kultur v organizacích, které se pevně integrují s okolím a mají bohatý systém sdílených hodnot, jasně definovaný soubor rituálů a srozumitelný kulturní systém. Dean a Kanady (1982), inspirovaní silou a sjednoceností japonské organizační a národní kultury, zdůrazňovali potřebu návratu k myšlenkám původních amerických průmyslníků, kteří prosazovali vytváření silných kultur. Tvrdili, že tyto kultury poskytují neformální pravidla, která instruují zaměstnance a motivují lidi k pocitu smyslu v tom, co dělají. Tato linie výzkumu byla vnímána jako univerzální lék na diagnostikované organizační problémy v USA. Práce autorů, stejně jako mnoho dalších studií a spisů v oblasti řízení, byly často zaměřeny převážně na americké manažery a akademiky, což odhaluje určitou etnocentrickou perspektivu. Tato práce, spolu s dílem Peterse a Watermana (1982) v

jejich bestselleru "In Search of Excellence", měla významný dopad na formování manažerských i akademických programů v 80. letech (Brooks, 2003).

Ráda bych tedy uvedla aspoň jednu ucelenou definici z mnohých o tom, co firemní kultura je, jak říká Edgar Schein: „*Organizační kultura je vzorec základních a rozhodujících představ, které určitá skupina našla či vytvořila, odkryla a rozvinula, v jejichž rámci se naučila zvládat problémy vnější adaptace a vnitřní integrace a které se tak osvědčily, že jsou chápány jako všeobecně platné. Noví členové organizace se mají pokud možno zvládat, ztotožnit se s nimi a jednat podle nich.*“ (Bedrnová, Jarošová, 2012, s. 511).

3.2.3 Typologie organizační kultury

Jedním z postupů, kterým se sociální vědci uchylují k analýze komplexního obsahu sociální reality, je vytváření typologií. V oblasti organizační kultury je konstrukce různých typů již několik desetiletí oblíbeným tématem výzkumu. Studium existujících typologií organizační kultury má dva hlavní směry: teoretický a praktický. Analýza skutečných charakteristik organizací a identifikace typických prvků organizační kultury, které se mohou měnit v důsledku evoluce podnikatelského, tržního nebo technologického prostředí, posiluje poznatky v oblasti a přispívá k rozvoji teorie. Praktický význam vyvinutých typologií spočívá v následujícím:

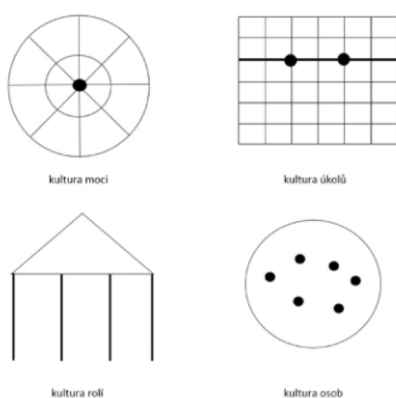
1. umožňují manažerům prakticky srovnávat kulturu své organizace s reálnými příklady a tím lépe ji poznávat a chápat,
2. poskytují teoretický základ pro vývoj diagnostických nástrojů využívaných v poradenské činnosti.

Různé dosud vytvořené typologie identifikují charakteristické prvky organizační kultury z různých perspektiv a v souvislosti s různými aspekty organizace nebo vnějším prostředím, které na organizaci působí. Při snaze o strukturování nejnámějších typologií zveřejněných v literatuře lze hrubě rozdělit čtyři základní skupiny typologií organizační kultury:

1. typologie zaměřené na samotnou organizační kulturu,
2. typologie zkoumající vliv prostředí a reakce organizace na něj,
3. typologie spojené s fází vývoje organizace,
4. typologie související s trendem chování organizace.

(Lukášová, 2010).

Typologie podle R. Harissona a Ch. Handyho:



Obr. 3.2.3.1 Typologie podle R. Harissona a Ch. Handyho, Zdroj: Lukášová, 2010

Typologie organizační kultury od Rogera Harrisona, zveřejněná poprvé v roce 1972, zaujala v oblasti organizačního chování významné místo a stala se klíčovým prvkem diskusí. Harrison identifikoval čtyři základní typy kultury: kulturu moci, kulturu rolí, kulturu úkolů a kulturu osob. Charles Handy následně rozvinul Harrisonovy koncepty ve své knize *Understanding Organizations*, která byla poprvé publikována v roce 1976. Handy se zaměřil na propojení Harrisonových myšlenek s organizační strukturou firem a ilustroval jednotlivé typy kultury pomocí jednoduchých piktogramů. Tímto způsobem se Harrisonova původní typologie stala klíčovým prvkem pro pochopení různorodosti organizačních kultur a ovlivnila další vývoj v oblasti organizačního chování.

Typologie podle Deala a Kennedyho:

rychlost zpětné vazby	velká	kultura „tvrdé práce“	kultura „drsných hochů“
	malá	„procesní“ kultura	kultura „sázky na budoucnost“
		malá	velká
		míra rizika	

Obr 3.2.3.2. Typologie organizační kultury podle T. E. Deala a A. A. Kennedyho, Zdroj: Lukášová, 2010

Na rozdíl od předchozích typologií, které zaměřují svou pozornost na spojení obsahu organizační kultury s organizovanou strukturou, představují Deal a Kennedy (1982) perspektivu, která zdůrazňuje silný vliv širšího sociálního a podnikatelského prostředí na kulturu organizací. V jejich pohledu je kultura výrazně ovlivněna širším společenským a obchodním kontextem, v němž daná firma operuje. S ohledem na tento předpoklad provedli autoři rozsáhlý výzkum stovky firem a dospěli k závěru, že lze identifikovat čtyři základní typy organizační kultury, jež jsou formovány dvěma klíčovými aspekty trhu: mírou rizika spojeného s firemními aktivitami a rychlostí zpětné vazby ze strany trhu, což zahrnuje rychlost odezvy na rozhodnutí a aktivity firmy. Tyto čtyři typy kultury jsou nazvány kulturou drsných hochů, kulturou tvrdé práce, kulturou sázky na budoucnost a procesní kulturou (Lukášová, 2010).

3.2.4 Stanovení výzkumných otázek

V této části své bakalářské práce uvádím výzkumné otázky, a to hlavní a vedlejší, které mě budou řídit při zkoumání dané problematiky.

Premisa 1: každá organizace má organizační kulturu.

Premisa 2: každá organizace má určitý styl leaderů.

Soud: Organizační kultura má konkrétní typ leadershipu.

Jaký je typ organizační kultury ve zkoumané organizaci?

Který typ leadershipu je vhodný pro danou organizační kulturu?

Pro dosažení cílů mé práce a získání hlubších poznatků plánuji využít kombinaci dotazníku a polostrukturovaného rozhovoru.

4 Analýza a hodnocení úrovně etického leadershipu ve vybrané organizaci

Organizace, jako klíčový prvek v podnikatelském světě, hraje zásadní roli v dosahování cílů a úspěchu. Tato práce se zaměřuje na důkladné zkoumání organizace, která působí v oblasti provozování sportovního zařízení. Cílem této části je poskytnout detailní pohled na strukturu, procesy a fungování organizace a analyzovat klíčové aspekty, které ovlivňují její úspěch.

Pro dosažení tohoto cíle byly zvoleny metody výzkumu, které umožňují získat komplexní a hloubkové pochopení organizace. Jako primární nástroj byl použit dotazník, který poskytuje možnost shromáždit kvantitativní data, vytvořit široký vzorek, od různých členů organizace. Tato metoda umožňuje získat systematický přehled o názorech, postojích a přesvědčeních respondentů vůči různým aspektům organizace. Kromě toho byla použita metoda rozhovoru, která umožňuje hlubší pohled a interakci s klíčovými členy organizace. Rozhovory poskytují prostor pro detailní diskuse, zdůraznění specifických zkušeností a vhledů jednotlivých respondentů. Kombinace těchto dvou metod vytváří komplexní přístup k analýze organizace a umožňuje získání komplexních a hlubších informací.

Obě metody, dotazník a polostrukturovaný rozhovor, poskytují unikátní příležitosti pro shromáždění komplexních dat a jejich kombinace může poskytnout vyvážený a hloubkový pohled na zkoumaný objekt, v tomto případě organizaci.

V následujících kapitolách této práce budou detailně popsány výsledky získané prostřednictvím polostrukturovaného dotazníku a rozhovorů. Tyto výsledky poskytnou nejenom vhled do současného stavu organizace, ale také identifikují potenciální oblasti pro zlepšení a rozvoj.

4.1 Popis organizace

Anonymní organizace působící v Moravskoslezském kraji se specializuje na poskytování sportovních zařízení a souvisejících služeb. Pro tuto organizaci jsme zvolili anonymitu z důvodu zachování nezávislosti. Věnuje se širokému spektru sportovních zařízení, která jsou dostupná pro veřejnost, a to v různých lokalitách

v Moravskoslezském kraji. Poskytuje uživatelům příležitost k aktivnímu životnímu stylu, podporuje sportovní komunitu a nabízí vybavení pro různé sportovní disciplíny.

I přes svou anonymitu se organizace snaží budovat pozitivní vztahy s místními komunitami a spolupracovat s místními sportovními kluby, školami a institucemi. Jejím cílem je vytvářet prostředí, které podporuje fyzickou kondici, sociální interakci a celkový rozvoj jednotlivců. Ale také možnost využití volného času relaxací se svou rodinou.

Mezi poskytované služby patří pronájem sportovních zařízení, organizace sportovních akcí, tréninků a turnajů. Organizace také může nabízet školení a kurzy pro různé věkové skupiny a úrovně dovedností. Zaměřuje se na podporu zdravého životního stylu a aktivního trávení volného času prostřednictvím sportovních aktivit.

Na základě výroční zprávy ve sbírce listin veřejného rejstříku měla organizace za rok 2022 celkový počet zaměstnanců 45, s přepočtem na celá čísla, disponovala obratem 60 341 v celých tis. Kč a bilanční sumou. Dle Nové definice malých a středních podniků sepsanou Evropskou komisí se začleňuje do skupiny malých podniků. Malé podniky jsou definovány jako podniky, kde je počet zaměstnanců menší než 50, roční obrat a bilanční suma činí méně než 10 milionu Eur.

4.1.1 Organizační struktura

Organizační struktura se týká formálního uspořádání a hierarchie v rámci organizace. Jedná se o způsob, jakým jsou lidé, úkoly a odpovědnosti organizovány a distribuovány v rámci firmy či instituce. Organizační struktura může být graficky znázorněna organizačním schématem, které ukazuje vztahy mezi jednotlivými částmi organizace.

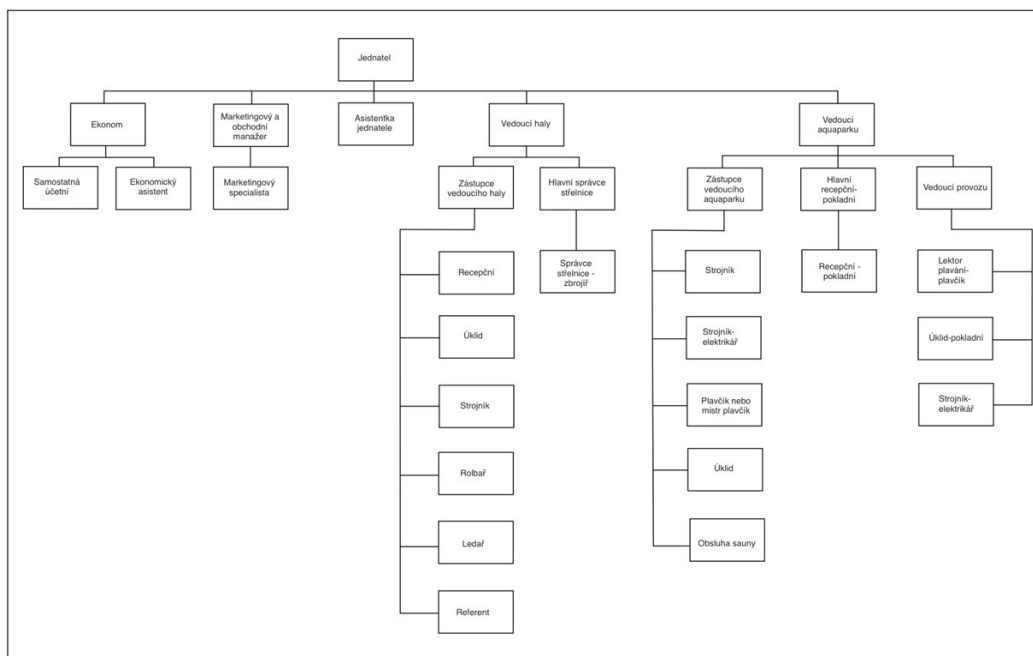
Základními složkami organizační struktury jsou:

- **Hierarchie:** Organizace je často uspořádána do hierarchické struktury, kde jsou jednotlivé úrovně členěny podle autority a odpovědnosti. Na vrcholu hierarchie může být vedení nebo ředitelství, následované nižšími úrovněmi vedoucích pracovníků, manažerů a zaměstnanců,

- **Specializace a oddělení:** Větší organizace mohou mít oddělení nebo sekce specializované na určité funkce, například oddělení financí, marketingu, vývoje atd. Toto rozdělení může pomáhat efektivněji řídit a koordinovat specifické oblasti činnosti,
- **Liniová a štábní struktura:** Liniová struktura se zaměřuje na přímé linie autority a odpovědnosti od vrcholu organizace dolů. Štábní struktura zahrnuje odborné nebo poradenské role, které podporují liniové funkce,
- **Maticová struktura:** Organizační struktura, kde jednotliví zaměstnanci mají dvě nebo více nadřazených, a to obvykle z různých oddělení nebo projektových týmů,
- **Funkční vs. Divizní struktura:** Funkční struktura organizuje lidi a úkoly podle funkcí nebo specializací, zatímco divizní struktura organizuje podle produktů, geografických oblastí nebo tržních segmentů.

(Armstrong, Taylor, 2015)

Organizační struktura ovlivňuje komunikaci, rozhodování, efektivitu a flexibilitu organizace. Různé typy organizací mohou vybrat různé organizační struktury podle svých potřeb, cílů a velikosti.



Obr. 4.1.1.1. Organizační struktura vybrané organizace, Zdroj: Vlastní zdroj

Na základě obrázku výše můžeme určit, že se jedná o liniovou organizační strukturu v jejímž čele stojí jednatel společnosti.

5 Výzkum a analýza

5.1 Dotazník

Abychom lépe porozuměli polostrukturovanému dotazníku, prohloubíme si definici popsanou již výše. Polostrukturovaný dotazník je metoda sběru dat, která kombinuje prvky otevřených a uzavřených otázek. Tato metoda poskytuje určitý rámec otázek, ale zároveň dává respondentům dostatečný prostor pro vyjádření vlastních názorů a postojů. Dotazníky tohoto typu často obsahují předem definované otázky, ale umožňují také respondentům přidat vlastní komentáře a podrobnosti. Přínosy polostrukturovaného dotazníku spočívají v tom, že poskytuje kvantitativní data díky uzavřeným otázkám, což usnadňuje statistickou analýzu. Zároveň však otevřené otázky umožňují získat kvalitativní informace, což je užitečné pro hlubší porozumění a interpretaci kvantitativních výsledků. Tato metoda je široce využívána v průzkumech veřejného mínění, zákaznických studiích a interním hodnocení organizací.

Pro tuto bakalářskou práci jsme zvolili dotazník vytvořený na základě typologie organizační kultury Harrisona a Handyho, kteří rozdělují kultury moci, rolí, úkolů a osob.

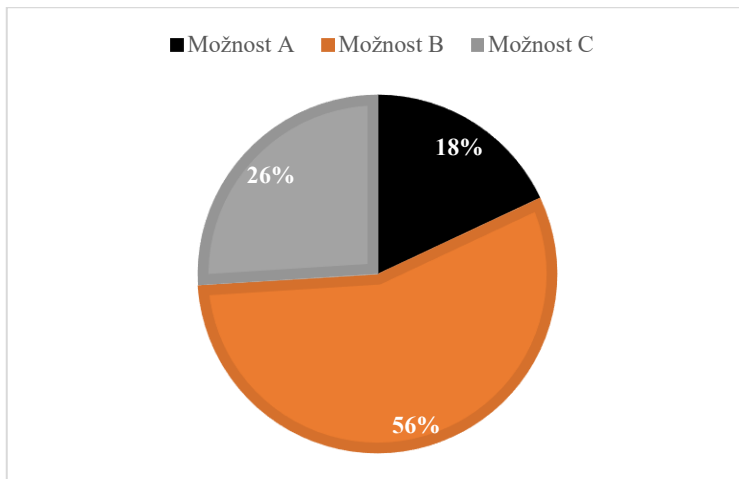
Byly stanoveny tyto otázky:

Otázka č. 1: Myslíte si, že důraz v organizaci je kladen na:

Možnost A: Psaná a formální pravidla.

Možnost B: Vytváření dobrých vztahů na pracovišti.

Možnost C: Osobní motivační přístup vedoucích k podřízeným.



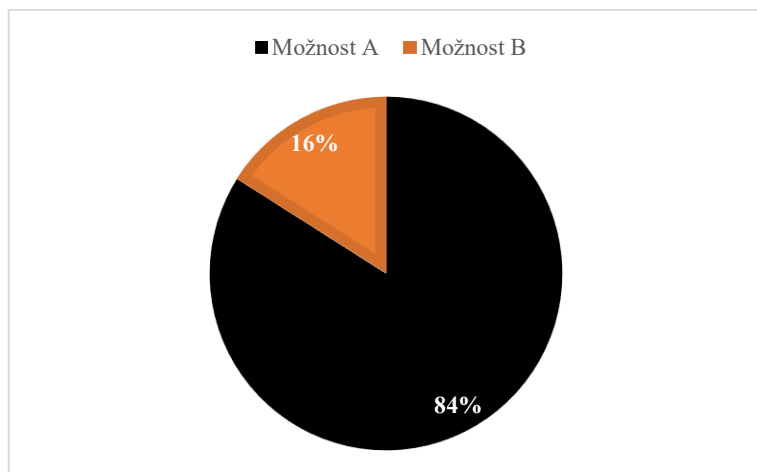
Graf 5.1.1 Myslíte si, že důraz v organizaci je kladen na., Zdroj: Vlastní zpracování

Nejvíce respondentů si myslí, že důraz v organizaci je kladen na vytváření dobrých vztahů na pracovišti, což je odpověď B, spadající podle typologie pod kulturu rolí. Z tohoto pohledu je to pro organizaci dobrý výsledek, lidé se zde totiž cítí spokojeni a záleží jim na svých kolezích. Na tuto odpověď odpovědělo 56 %. Na odpověď A odpovědělo 18 % a na zbylých 26 % se podíleli respondenti odpovídající na odpověď C.

Otázka č. 2: Vnímáte sebe jako součást organizace, ve které pracujete?

Možnost A: Ano.

Možnost B: Ne.



Graf 5.1.2 Vnímáte sebe jako součást organizace, ve které pracujete?, Zdroj: Vlastní zpracování

Nejčastější odpověď byla ano, což odpovídá 84 % všech odpovědí na tuto otázku. Pro danou organizaci je to velmi pozitivní výsledek. Naopak pak nespokojených zaměstnanců, kteří odpověděli, že nejsou spokojeni je pouze malé zastoupení, a to 17 %. Vzhledem k tomu, že většina odpověděla kladně, můžeme říct, že nespokojenost ostatních může být pak odůvodněná těmito argumenty. Tito zaměstnanci málo komunikují o svých problémech, jejich očekávání se nenaplnilo, jelikož nedostatečně pochopili některé podmínky zaměstnání, nebo jsou zde jenom přechodně, dokud si nenajdou práci jinou, ale tato se jim zrovna v období hledání nabídla.

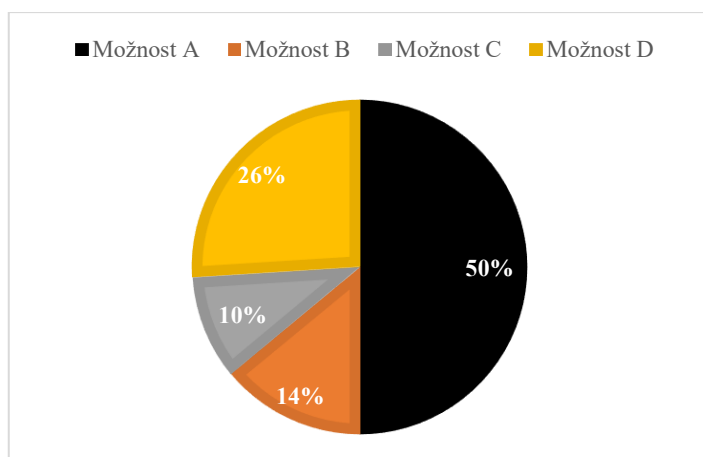
Otázka č. 3: Dobrý šéf či vedoucí je:

Možnost A: Silný, rozhodný a pevný, ale spravedlivý. Je ochranný, velkorysý a shovívavý vůči věrným podřízeným.

Možnost B: Neosobní a korektní, vyhýbá se výkonu své pravomoci pro své vlastní výhody. Vyžaduje od podřízených pouze to, co je požadované formálně.

Možnost C: Podporuje rovnost a má schopnost ovlivňovat ostatní pro splnění úkolu. Využívá svou autoritu k získání zdrojů potřebných k dokončení práce.

Možnost D: Zajímá se o osobní potřeby a hodnoty ostatních a reaguje na ně. Využívá své pozice k poskytování uspokojení a osobního rozvoje svých podřízených.



Graf 5.1.3 Dobrý šéf či vedoucí je., Zdroj: Vlastní zpracování

V této organizaci vnímají jako dobrého šéfa člověka, který je silný, rozhodný a pevný, ale spravedlivý. Je ochranný, velkorysý a shovívavý vůči věrným podřízeným, tato možnost spadá podle typologie Harissona a Handyho pod kulturu rolí a odpovědělo na ni až 50 % respondentů. Pro organizaci to má však pozitivní dopad, jelikož nevnímají svého nadřízeného pouze jako člověka, který by k nim neměl osobnější vztah a pouze jenom zadával úkoly, což spadá pod transakční styl vedení, který je pro kulturu rolí typický. Ale také jako člověka, který stojí za svými podřízenými.

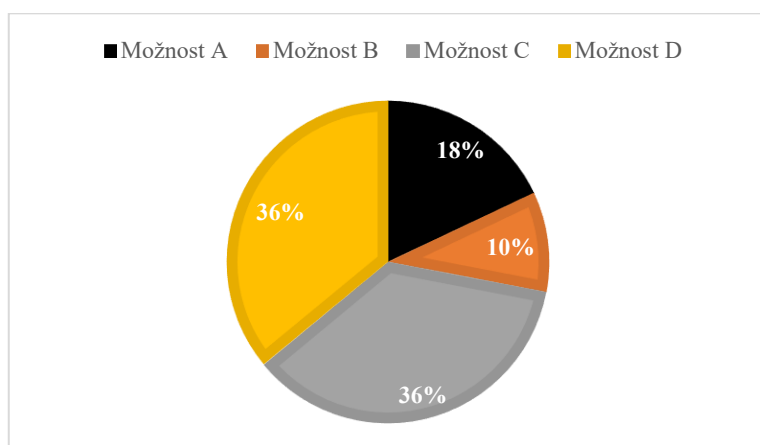
Otázka č. 4: Dobrý podřízený je:

Možnost A: Ochetný, pracovitý a loajální vůči zájmům svého nadřízeného.

Možnost B: Zodpovědný a spolehlivý, plní povinnosti, je odpovědný za svou práci a vyhýbá se činům, které jeho nadřízeného překvapí nebo ztrapní.

Možnost C: Motivován k tomu, aby jeho výkon byl co nejlepší, je otevřený svým nápadům a návrhům. Přesto je ochoten vést ostatní, když disponuje větší odborností a schopnostmi.

Možnost D: Má zásadní zájem na rozvoji svých vlastních možností a je otevřený učení a přijímání pomoci. Respektuje také potřeby a hodnoty ostatních a je ochoten pomáhat a přispívat k jejich rozvoji.



Graf 5.1.4 Dobrý podřízený je., Zdroj: Vlastní zpracování

U této otázky byly v největším počtu zvoleny dvě odpovědi. A to možnost C (36%) a možnost D (36%). Podle typologie organizačních kultur spadají pod kulturu úkolů a osob, což ve výsledku neodpovídalo ani vyhodnocení dotazníku, ani reálnému typu organizační kultury. Tato otázka vypadá tedy jako problémová, ale pokud se podíváme na celé znění zvolených odpovědí, můžeme pozitivně usoudit, že lidé se zde snaží o co nejlepší dosažení výsledků a rádi se rozvíjejí. Na možnost A odpovědělo 18 % z celkového počtu respondentů a na odpověď B odpovědělo pak 10 % respondentů z celkového počtu.

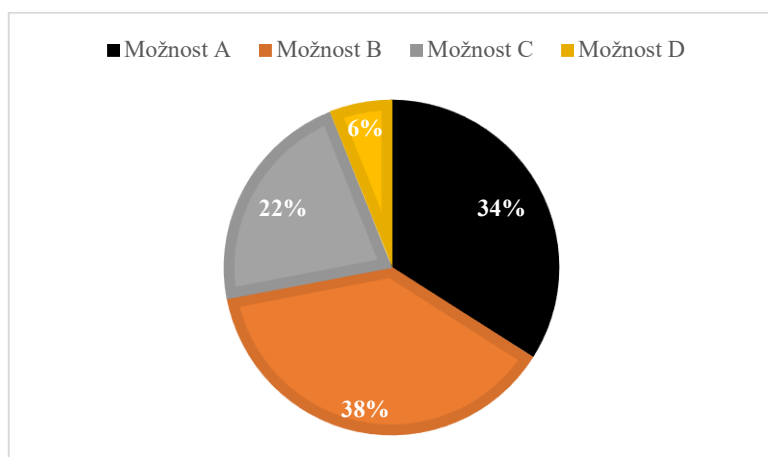
Otázka č. 5: Dobrý člen organizace dává přednost především:

Možnost A: Osobním požadavkům šéfa.

Možnost B: Povinností, odpovědností a požadavkům, odpovídajícímu místu a obvyklé úrovni osobního chování.

Možnost C: Požadavkům, úkolům, dovednostem, schopnostem, energii a materiálními zdroji.

Možnost D: Osobním potřebám zúčastněných osob.



Graf 5.1.5 Dobrý člen organizace dává přednost především., Zdroj: Vlastní zpracování

Tato otázka je velmi podobná otázce předešlé, jelikož se opět vztahuje k tomu, jak člen organizace vnímá postavení zaměstnance v organizaci. Z grafu můžeme vyčíst, že oproti otázce předešlé, nejvíce respondentů odpovědělo na možnost C (38 %), která spadá pod kulturu rolí a to odpovídá jak výslednému stavu, tak stavu optimálnímu, ke kterému samotná organizace náleží.

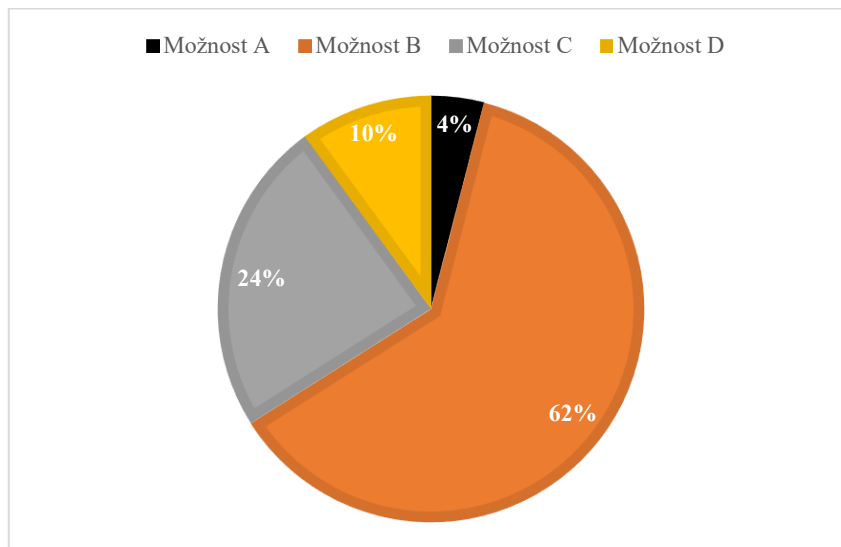
Otázka č. 6: Lidé, kterým se v organizaci daří, jsou:

Možnost A: Chytří a konkurenceschopní se silnou touhou po moci.

Možnost B: Svědomití a odpovědní, se silným pocitem loajality vůči organizaci.

Možnost C: Technicky efektivní a kompetentní, se silným závazkem dokončit práci.

Možnost D: Efektivní a kompetentní v osobních vztazích se silným závazkem k růstu a rozvoji lidí.



Graf 5.1.6 Lidé, kterým se v organizaci daří, jsou. Zdroj: Vlastní zpracování

Úspěšnost v organizaci je z pohledu zaměstnanců organizace vnímána tak, že zaměstnanci by měli být svědomití, odpovědní, se silným pocitem loajality vůči organizaci. Odpovědělo celkem 62 % respondentů, je to velmi dobrý výsledek, který převládá velkým procentuálním zastoupením. Je podle výsledku tedy patrné, že organizace opravdu spadá pod organizační kulturu rolí. Zaměstnanci zde vidí potenciál a spoustu možností. Víme také, že v organizaci pracuje spousta brigádníků v dospívajícím věku, začínají na méně kvalifikovaných pozicích, ve vyšším věku podstoupí určité kvalifikace a začínají pracovat na více kvalifikovaných a placených pozicích. Na možnost A odpověděli 4 %, na možnost C odpovědělo 24 % a na možnost D odpovědělo pak 10 %.

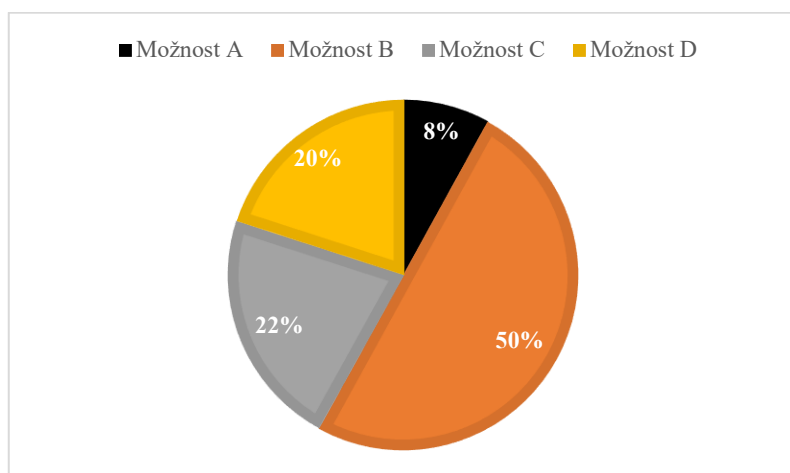
Otázka č. 7: Organizace zachází s jednotlivci jako:

Možnost A: Se zaměstnancem, jehož čas a energie jsou neustále k dispozici nadřízeným a to bezvýhradně.

Možnost B: Se zaměstnancem, jehož čas a energie jsou k dispozici pouze na základě smlouvy s právy a povinnostmi pro obě strany.

Možnost C: Spolupracovníkem, který svými schopnostmi přispívá společné věci.

Možnost D: Kolegou a hodnotnou osobou.



Graf 5.1.7 Organizace zachází s jednotlivci jako., Zdroj: Vlastní zpracování

Zacházení se zaměstnanci je podle respondentů určováno na základě rolí, tedy možnost B (50 %). Opět vidíme výsledek spadající pod danou kulturu. Která organizaci odpovídá, a to s převládajícím procentuálním zastoupením. Na možnost A odpovědělo 8 %, na možnost C 22 % a na možnost D 20 %.

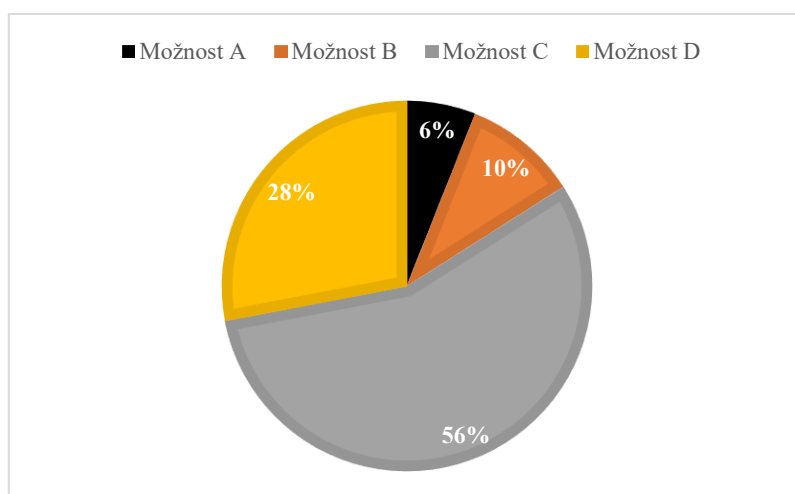
Otázka č. 8: Lidé jsou ovládáni a ovlivňováni:

Možnost A: Osobním výkonem ekonomické a politické moci (odměny a tresty).

Možnost B: Neosobním výkonem ekonomické a politické moci za účelem prosazení postupů a standardů výkonu.

Možnost C: Komunikací a diskusí o požadavcích na úkoly od vedoucího k odpovídající akci motivované osobním závazkem k dosažení cíle.

Možnost D: Skutečným zájmem a požitkem, který lze nalézt v jejich činnostech a / nebo v zájmu a péči o potřeby dalších zúčastněných osob.



Graf 5.1.8 Lidé jsou ovládáni a ovlivňováni., Zdroj: Vlastní zpracování

U této otázky se setkáváme s nejčastější odpovědí C, což je 56 %. Dle typologie organizačních kultur spadá tato odpověď pod kulturu úkolů. Na možnost D odpovědělo 28 % z celkového počtu respondentů, na možnost A 6 % a na možnost B, která měla být odpovědí správnou, pouhých 10 %. Můžeme z tohoto výsledku usoudit, že takovéto vnímání mohou mít zaměstnanci proto, že se právě v organizaci jedná o kulturu, která má zároveň transakční charakter, funguje na principu přesně zadané práce a získané odměny či trestu za něj, a proto může takovýto přístup vyvolávat následující představy o fungování organizace.

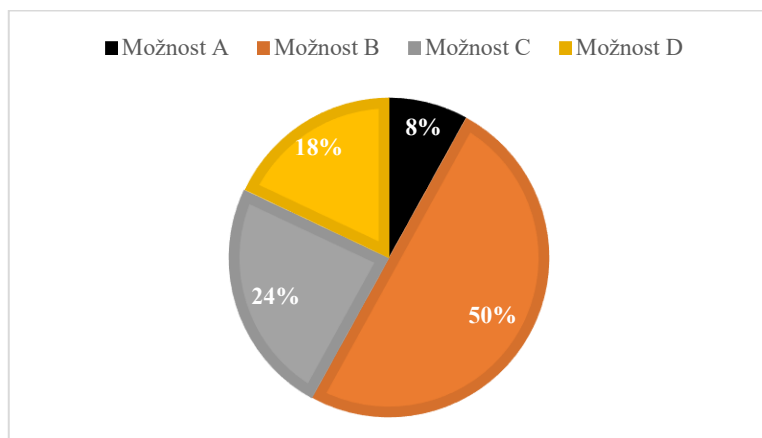
Otázka č. 9: Je legitimní, aby jedna osoba kontrolovala činnost jiné, pokud:

Možnost A: Má v organizaci větší autoritu a moc.

Možnost B: Jeho role předepisuje, že je odpovědný za řízení toho druhého.

Možnost C: Má více relevantních znalostí pro daný úkol.

Možnost D: Druhý souhlasí s tím, že pomoc nebo instrukce první osoby mohou přispět k jeho učení a růstu.



Graf 5.1.9 Je legitimní, aby jedna osoba kontrolovala činnost jiné, pokud., Zdroj: Vlastní zpracování

Aby toto tvrzení bylo pravdivé, záleží na formě organizace a typu jejího vedení. Pro tuto organizaci je doporučující, aby v organizaci byly přesně stanovená pravidla a role pro jednotlivé pozice, jelikož se jedná o kulturu rolí. To také ve výsledném vyhodnocení dotazníkového šetření vyšlo. Na odpověď B odpovědělo 50 %, což nám říká, že zaměstnanci si jsou plně vědomi struktury společnosti a jejího vnitřního fungování. Na možnost A odpovědělo nejméně respondentů, a to 8 %, podobný výsledek pak měla možnost C (24 %) a možnost D (18 %).

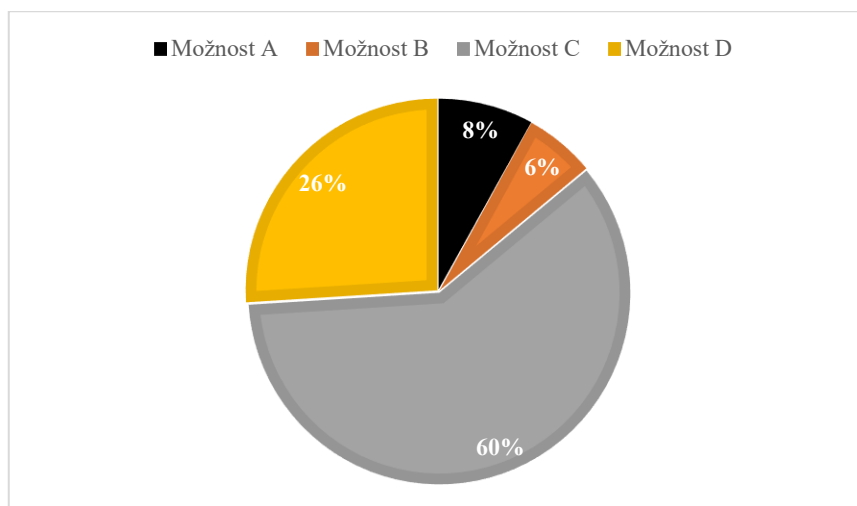
Otázka č 10: Základem zadání úkolu je/jsou:

Možnost A: Osobní potřeby a úsudek autorit.

Možnost B: Formální rozdělení funkcí a odpovědností v systému.

Možnost C: Požadavky na zdroje a odborné znalosti úlohy, která má být vykonána.

Možnost D: Osobní přání a potřeby učení a růstu jednotlivých členů organizace.



Graf 5.1.10 Základem zadání úkolu je/jsou., Zdroj: Vlastní zpracování

Z tohoto grafu lze vidět, že nejvíce respondentů odpovědělo na možnost C, což spadá pod kulturu úkolů a odpovědělo na ni 60 %. Jedná se o velmi vysoké procento a tedy můžeme usoudit, že v této zkoumané organizaci dochází ke špatné formě zadávání úkolů, které jsou spíše složitější a pro danou kulturu komplikovanější. Může pak docházet k nejasnostem nebo také až k celkovému nepochopení úkolu. Nejméně respondentů odpovědělo na možnost B (6 %), na možnost A 8 % a na možnost D pak odpovědělo 26 %. Můžeme tedy usoudit, že zaměstnanci si jsou nejistí v oblasti zadávání úkolů.

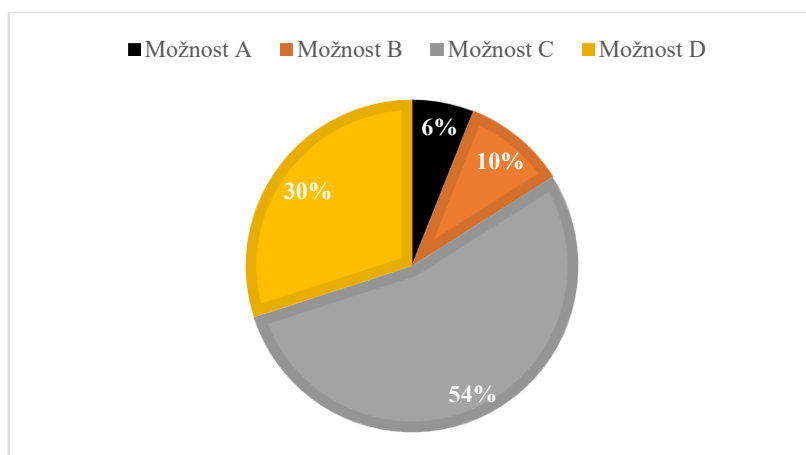
Otázka č. 11: Práce je plněna z:

Možnost A: Naděje na odměnu, strachu z trestu nebo osobní loajality vůči mocnému jednotlivci.

Možnost B: Respektování smluvních závazků podložených sankcemi a loajality vůči organizaci.

Možnost C: Spokojenosti s vynikající prací a úspěchy a / nebo osobního závazku k úkolu nebo cíli.

Možnost D: Užívání aktivity pro vlastní dobro a ze zájmu a respektu k potřebám a hodnotám ostatních zúčastněných osob.



Graf 5.1.11 Práce je plněna z., Zdroj: Vlastní zpracování

Podle výsledků dotazníkového šetření je pro zaměstnance hlavním motivátorem pro práci spokojenost s vynikající prací a úspěchy a/nebo osobního závazku k úkolu nebo cíli. Odpovědělo na ni 54 %. I když se jedná o organizační kulturu typu rolí, je dobré určitě pro jakoukoli organizaci, aby jejich motivací pro práci byla právě spokojenost s výsledky práce. Je tedy na druhou stranu dobře, že si tuto možnost zaměstnanci vybrali, i když tato možnost spadá pod kulturu úkolů. Další v pořadí byla nejvíce zodpovězená možnost D (30 %). Došlo tedy k podobnému výsledku jako u otázky předchozí. Nejmenší počet respondentů pak odpověděl na první dvě otázky. Na možnost A 6 % a na možnost B 10 %.

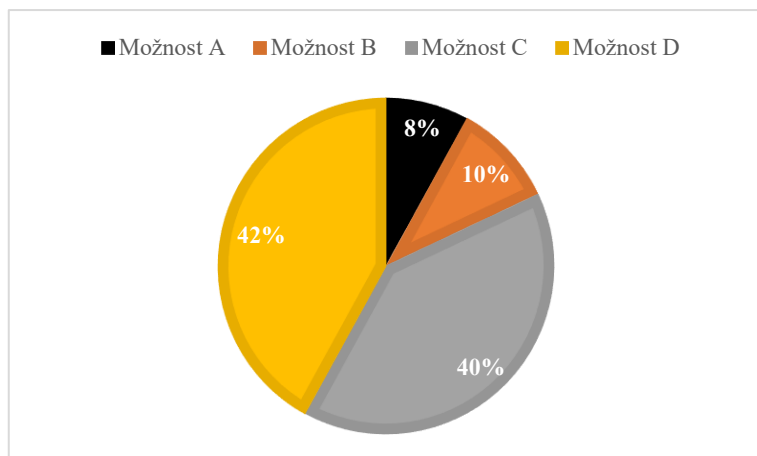
Otázka č. 12: Lidé spolupracují, když:

Možnost A: Se od nich vyžaduje vyšší autorita nebo pokud se domnívají, že se mohou navzájem využívat pro osobní výhody.

Možnost B: Formální systém specifikuje koordinaci a výměnu.

Možnost C: Je nutný jejich společný příspěvek k provedení úkolu.

Možnost D: Je spolupráce osobně uspokojivá, stimulující nebo náročná.



Graf 5.1.12 Lidé spolupracují, když., Zdroj: Vlastní zpracování

Když se podíváme na výsledný graf, setkáváme se poprvé s největším počtem odpovědí u možnosti D a to 42 %. Na možnost C odpovědělo však o dvě procenta méně a to 40 %. Zaměstnanci si tedy myslí, že lidé spolupracují, když je práce osobně uspokojivá, stimulující nebo náročná. Pokud bychom předem neznali, pod kterou odpověď patří určitý typ kultury, mohli bychom konstatovat, že respondenti odpovídali z obecného hlediska správně, jelikož opět se v této odpovědi setkáváme se slovem spokojenost, jako u předchozí otázky. Obdobně jako u předchozí otázky odpovědělo nejméně respondentů na možnost A, a to 8 % a na možnost B, která měla být z teoretického hlediska procentuálně nejvíce zastoupena, pouhých 10 %.

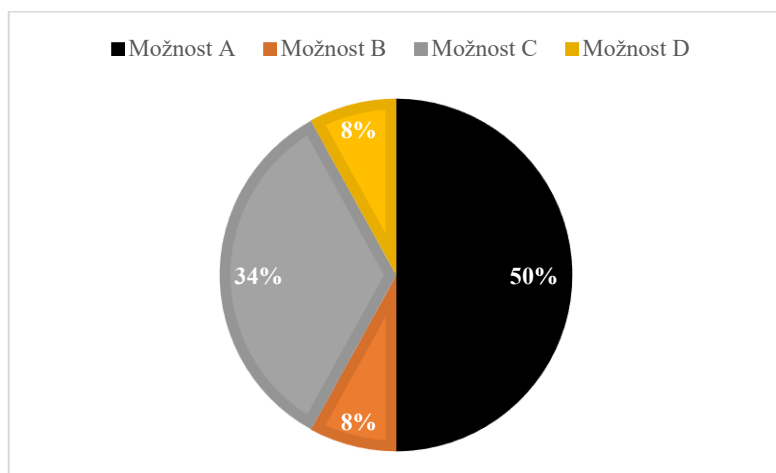
Otázka č. 13: Účelem konkurence je:

Možnost A: Získat osobní sílu a výhodu.

Možnost B: Získat vysoké postavení ve formálním systému.

Možnost C: Zvýšit dokonalost příspěvku k úkolu.

Možnost D: Upozornit na své osobní potřeby.



Graf 5.1.13 Účelem konkurence je., Zdroj: Vlastní zpracování

Vnímání konkurence je pro každou firmu velmi důležité, jelikož na jejím základě se firma může zlepšovat, aby na trhu uspěla co nejlépe a to také platí i u organizací poskytující služby. My se nyní setkáváme s konkurencí uvnitř firmy, která v rámci kultury rolí by neměla být nijak zvlášť vysoká, jelikož, jak už název kultury napovídá, každý zastává svou roli a všichni zaměstnanci si jsou ve své podstatě rovni. U této otázky si mohli respondenti vybírat opět ze čtyř možností. Nejméně odpovědí vidíme u možností B a D, a to 8 %. Na možnost C odpovědělo 34 % a nejvíce respondentů odpovědělo na možnost A (50 %). Zaměstnanci si tedy myslí, že účelem konkurence je získat osobní sílu a výhodu.

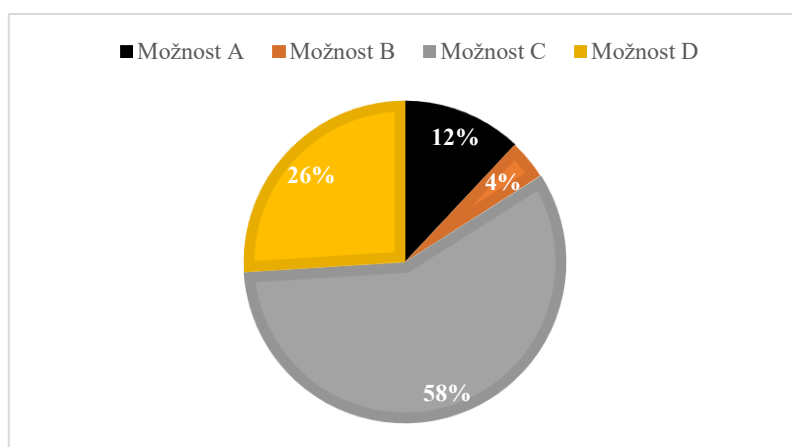
Otázka č. 14: Konflikt je:

Možnost A: Řízen zásahem vyšších autorit a často jimi podporován k udržení své vlastní moci.

Možnost B: Potlačen odkazem na pravidla, postupy a definice odpovědnosti.

Možnost C: Vyřešený prostřednictvím úplné diskuse o opodstatněnosti příslušných pracovních záležitostí.

Možnost D: Vyřešený otevřenou a hlubokou diskusí o osobních potřebách a příslušných hodnotách.



Graf 5.1.14 Konflikt je., Zdroj: Vlastní zpracování

Konflikt se může řešit různými způsoby podle kultury, které jsou popsány v možnostech odpovědí k dané otázce. Tím může být řízení konfliktu zásahem vyšších autorit, přenesení odpovědnosti na pravidla, postupy a definice odpovědnosti, vyřešením prostřednictvím diskuse, či vyřešení konfliktu hlubokou a otevřenou diskusí o osobních potřebách a příslušných hodnotách. Nejméně respondentů odpovědělo na možnost B, a to 4 %, na možnost A 12 %, na možnost D 26 % a na možnost C 58 %, což odpovídá nejvyššímu procentu odpovědí. Konflikty se v organizaci řeší vyřešením prostřednictvím úplné diskuse o opodstatněnosti příslušných pracovních záležitostí.

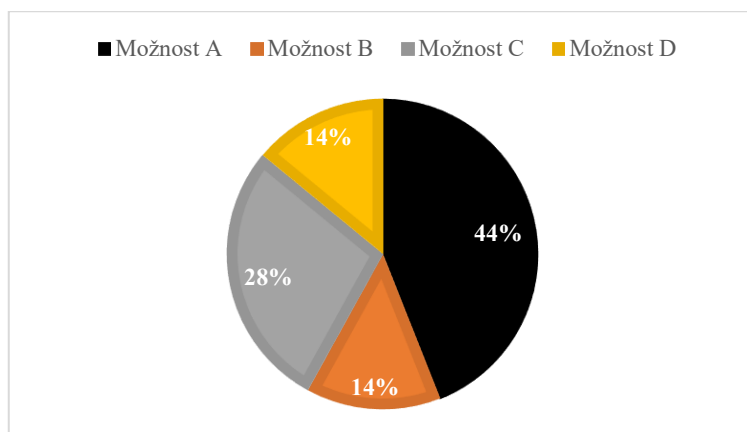
Otázka č. 15: Rozhodování provádí:

Možnost A: Osoba s vyšší mocí a autoritou.

Možnost B: Osoba, jejíž popis práce nese odpovědnost.

Možnost C: Osoby, které mají o problému největší znalosti a odborné znalosti.

Možnost D: Osoby nejvíce osobně zapojené a ovlivněné výsledkem.



Graf 5.1.15 Rozhodování provádí., Zdroj: Vlastní zpracování

Na grafu výše vidíme, že odpovědi byly následující. Rozhodování provádí osoba s vyšší mocí a autoritou, jejíž popis práce nese zodpovědnost, která má o problému největší znalosti, nebo je nejvíce osobně zapojená a ovlivněná výsledkem. Respondenti zvolili možnost A (44 %), což může značit, že ke své práci přistupují velmi zodpovědně a respektují vyšší autoritu, byť to pod kulturu moci nespadá. Jestliže se však podíváme na strukturu odpovědí, můžeme usoudit, že se mohly zdát možnosti A a B dosti podobné a pro respondenty možná matoucí. Na možnosti B (14 %), C (28 %) a D (14 %) se podílel podobný počet respondentů.

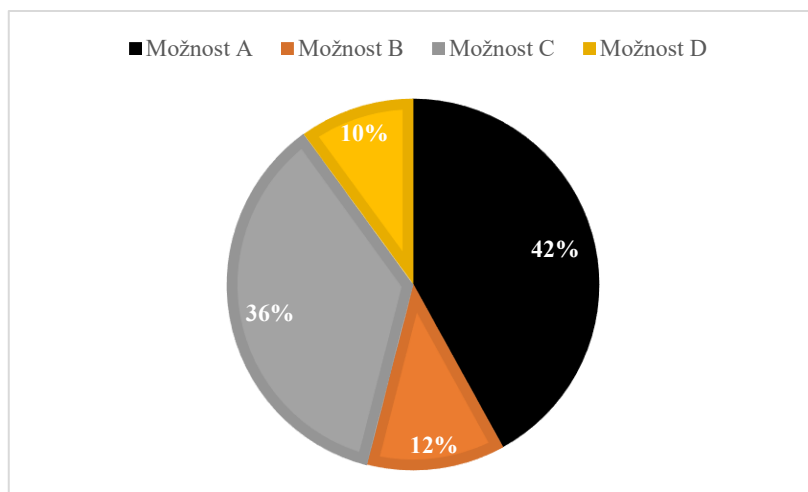
Otázka č. 16: Ve vhodné řídicí a komunikační struktuře:

Možnost A: Příkaz plyne shora dolů v jednoduché pyramidě, takže každý, kdo je výše v pyramidě, má autoritu nad každým, kdo je nižší.

Možnost B: Příkazy plynou shora dolů a informace proudí nahoru uvnitř funkčních pyramid, které se setkávají nahoře. Autorita a odpovědnost role je omezena na role pod ní ve vlastní pyramidě.

Možnost C: Informace o požadavcích a problémech úkolu plynou z centra činnosti úkolu nahoru a ven, přičemž ti nejbližší úkolu určují zdroje a podporu potřebnou od zbytku úkolu určují zdroje a podporu potřebnou od úkolu určujícího zdroje a podpora potřebná od zbytku organizace.

Možnost D: Informace a vliv proudí z člověka na člověka na základě dobrovolných vztahů zahájených za účelem práce, učení, vzájemné podpory a potěšení a společných hodnot. Tyto úkoly jsou zadávány po vzájemné dohodě.



Graf 5.1.16 Ve vhodné řídicí a komunikační struktuře., Zdroj: Vlastní zpracování

Podobně jako u předchozí otázky volili respondenti nejčastěji možnost A, což patří k typu kultury moci. S procentuálním zastoupením 42 %. Další možnosti odpovědí na tuto otázku byly B a C, kde odpovědělo přibližně stejné množství respondentů a to 12 % a 10 %. Za zmínění stojí, že velká většina se také přiklání k možnosti C, na ni odpovědělo 36 %.

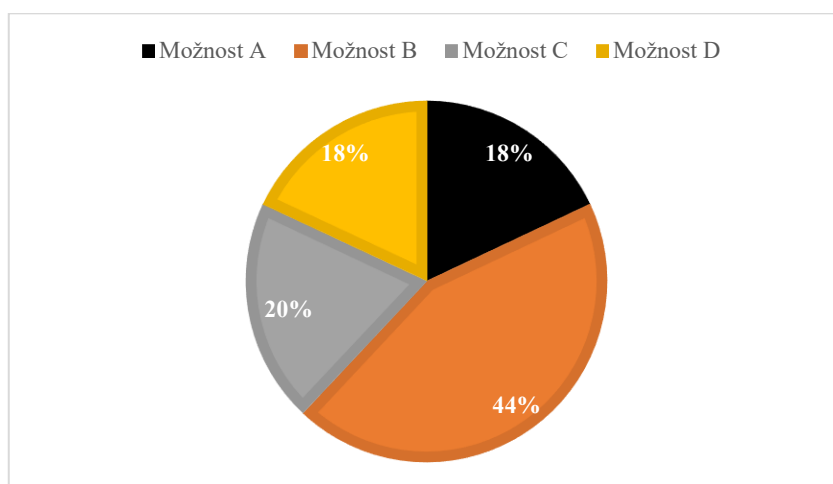
Otázka č. 17: Na okolí organizace se reaguje, jako by to bylo:

Možnost A: Konkurenční džungle, ve které jsou všichni proti všem ostatním, a ti, kteří nevykořisťují ostatní, jsou vykořisťováni sami.

Možnost B: Uspořádaný a racionální systém, v němž je hospodářská soutěž omezena zákonem a při řešení konfliktů může dojít k jednání nebo ke kompromisu.

Možnost C: Komplex nedokonalých forem a systémů, které je třeba přetvářet a zlepšovat podle výsledků organizace.

Možnost D: Komplex potenciálních hrozeb a podpory. Organizace jej používá a manipuluje s ním jednak jako prostředek vlastní výživy, jednak jako pracovní prostor pro potěšení a růst členů organizace.



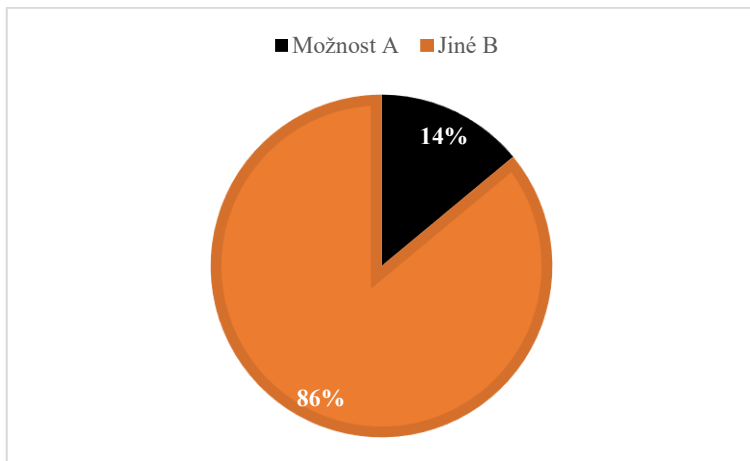
Graf 5.1.17 Na okolí organizace se reaguje, jako by to bylo., Zdroj: Vlastní zpracování

Z grafu výše můžeme vidět, že s velkým přehledem nejvíce odpovědí bylo u možnosti B, což činí skoro polovinu všech odpovědí na danou otázku. Odpovědělo na ni 44 % všech respondentů. U všech ostatních odpovědí je procentuální zastoupení velmi podobné. Na možnost A odpovědělo 18 %, na možnost C 20 % a na možnost D 18 % všech respondentů. Z grafu můžeme vidět, že respondenti si převážně myslí, že se na okolí organizace reaguje jako na uspořádaný a racionální systém, v němž je hospodářská soutěž omezena zákonem a při řešení konfliktů může dojít k jednání nebo ke kompromisu. Tato možnost spadá pod kulturu rolí.

Otázka č. 18: Jakou funkci v organizaci zastáváte?

Možnost A: Manager.

Možnost B: Jiné



Graf 5.1.18 jakou funkci v organizaci zastáváte?, Zdroj: Vlastní zpracování

U této otázky byla možnost výběru funkce zastávající v organizaci. Vzhledem k velikosti organizace víme, že vedení zastává malé procento zaměstnanců, a to nám také ukázal tento graf. Manažerů odpovědělo 14 % z celkového počtu všech odpovědí nejen na tuto otázku, ale také na dotazník obecně. Až 86 % zvolilo, že zastávají jinou funkci než manažerskou. Je tak patrné, že organizace zaměstnává velké množství zaměstnanců, kteří jsou jak na plný úvazek a jsou zaměstnaní dlouhodobě, tak zde patrně jsou i zaměstnanci, kteří jsou zaměstnaní pouze krátkodobě, jako například brigádníci.

Otázka č. 19: Jak dlouho v organizaci pracujete?

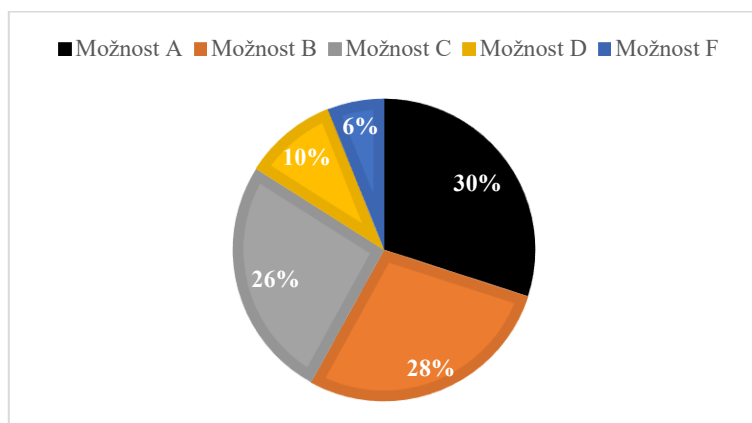
Možnost A: Méně než rok.

Možnost B: 1-2 roky

Možnost C: 3-5 let

Možnost D: 6-10 let

Možnost E: 11 let a více.



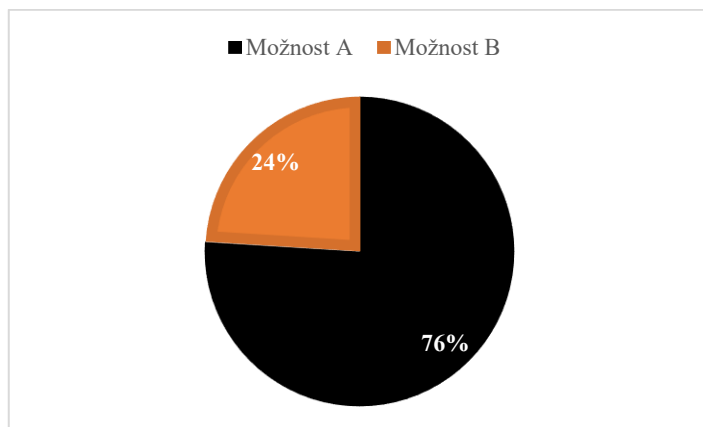
Graf 5.1.19 Jak dlouho v organizaci pracujete?, Zdroj: Vlastní zpracování

U této otázky byla možnost zařadit více kategorií, které jsou vymezené počtem let, které zaměstnanci v organizaci odpracovali. Z grafu můžeme poznat, že nejvíce je v této organizaci zastoupeno respondenty, kteří odpovídali na tuto otázku, že pracovali v organizaci méně než jeden rok, tedy s velkou pravděpodobností brigádníci. V létě je otevřeno venkovní koupaliště, zaměstnanci jsou najímáni nejčastěji sezónně. Dochází tak k tomu, že každý rok se obměňuje určitý počet zaměstnancům a jsou častokrát zaměstnaní pouze na dobu několika málo měsíců.

Otázka č. 20: Jaké je vaše pohlaví?

Možnost A: Žena

Možnost B: Muž



Graf 5.1.20 Jaké je vaše pohlaví?, Zdroj: Vlastní zpracování

Z grafu výše můžeme vyčíst, že nejvíce zaměstnanců, ať už stálých nebo sezónních, zastávají ženy. Odůvodněním může být, že s jedná většinou o pozice, kdy zaměstnanci komunikují s lidmi, měli by být empatičtí a zvládat více věcí současně, takzvaně multitasking. Jsou to například recepční, lektorky plavání, uklízečky. A tyto pozice zastávají ve většině případů ženy, které tyto požadavky splňují. Na otázku odpovědělo tedy 76 % žen. Pozice, na kterých jsou zaměstnáváni muži, jsou například plavčík, strojník, ledař, rolbař nebo například zbrojář na střelnici. Na tuto otázku pak odpovědělo celkem 24 % mužů.

5.2 Polostrukturovaný rozhovor

V této kapitole se budeme věnovat polostrukturovanému rozhovoru, který jsme použili k ověření toho, zda podle respondentů opravdu organizace spadá pod kulturu rolí. Dotazník totiž ukázal konzistentní výsledky jak v oblasti kultury rolí, tak kultury moci a proto jsme se jej rozhodli provést, abychom získali podrobnější a hlubší vhled do této oblasti.

Rozhovor se skládal z jedenácti otázek, které byly sestaveny s ohledem na vlastnosti typů organizačních kultur. Devět otázek bylo zaměřeno na kulturu rolí, zatímco zbývající dvě otázky se týkaly kultury moci. Na rozhovoru se podíleli tři respondenti, jejichž odpovědi byly konzistentní a shodovaly se ve všech oblastech. To nám umožnilo získat další důkazy o tom, že organizace spadá pod kulturu rolí a dále jsme se tak zaměřili na prozkoumání tohoto typu organizační kultury.

6 Interpretace výzkumu a návrh opatření

Interpretace výzkumu vychází z analýzy dat a jejich následovné interpretace podteorií.

6.1 Interpretace výzkumu

Výzkum byl proveden za použití dvou různých metod sběru dat: dotazníku a polostrukturovaného rozhovoru, s cílem získat vhled do organizační kultury a stylu vedení. Podle specifických znaků spadá organizace spíš pod kulturu rolí a z toho důvodu jsme se rozhodli pro další výzkumnou metodu, kterou byl polostrukturovaný rozhovor. Polostrukturovaný rozhovor byl sestaven z otázek určených pro kulturu rolí a několika doplňujících otázek pro kulturu moci.

	A	B	C	D
1			1	
2		1		
3		1		
4				1
5			1	
6			1	
7			1	
8				1
9			1	
10				1
11				1
12				1
13		1		
14				1
15		1		
16		1		
17			1	
18			1	
19		1		
20		1		
suma		7	7	5
	moci	rolí	úkolů	osob

Obr. 6.1.1. Výsledky dotazníku provedené na základě typologie R. Harrisona a Ch. Handyho, Zdroj: Vlastní zpracování

Dotazník byl interpretován podle typologie R. Harissona a Ch. Handyho, což odhalilo, že organizace vykazuje prvky kultury rolí a kultury moci. Kultura rolí je charakterizována jasnými pracovními pozicemi, definovanými rolemi a hierarchickou strukturou. Lidé mají tendenci se řídit pravidly a postupy, což vytváří předvídatelné a stabilní prostředí. Kultura moci poukazuje na centralizaci rozhodovacích pravomocí a autoritářský charakter vedení, kde několik klíčových osob ovlivňuje směřování organizace.

Polostrukturované rozhovory potvrdily, že organizace spadá do kultury rolí. Tři anonymní respondenti odpověděli kladně na otázky týkající se znaků kultury rolí, což

potvrzuje, že zaměstnanci jsou svědomití, odpovědní a projevují silnou loajalitu vůči organizaci. Konkrétně otázka 6 z dotazníku odhalila, že 62 % respondentů vnímá svůj úspěch na pracovišti v souvislosti se svědomitostí a odpovědností. Otázka 9 pak ukázala, že 50 % respondentů vnímá odpovědnost jedné osoby za druhou jako související s jejich rolí v práci.

Výzkum také naznačil, že organizace vykazuje znaky transakčního leadershipu, který se vyznačuje systémem odměn a trestů. Tento styl vedení je založen na jasném stanovení cílů a očekávání pro zaměstnance, kteří jsou za své výsledky buďto odměňováni, nebo trestáni. To může vést k motivaci založené na vnějších stimulech, ale také může potlačovat kreativitu a inovativní myšlení. Kromě toho organizace vykazuje autoritářský styl vedení, který klade důraz na hierarchickou strukturu a přesné dodržování norem. V takovém prostředí je rozhodovací pravomoc soustředěna do rukou několika klíčových osob, což může omezit autonomii zaměstnanců a jejich schopnost přinášet nové nápady. Autoritářský styl vedení může být účinný v situacích, kdy je třeba rychle přijímat rozhodnutí, ale může také vést k potlačení diskuze a alternativních pohledů.

Celkově výzkum ukazuje na jasné znaky kultury rolí, které se projevují v pracovní morálce, loajalitě a hierarchické struktuře. Prvky kultury moci, transakčního leadershipu a autoritářského stylu vedení zdůrazňují centralizované vedení, systém odměn a trestů a silné zaměření na hierarchii a normy. Tento přístup může být účinný pro dosažení krátkodobých cílů, ale v dlouhodobém horizontu by se dalo říct, že by mohla být potřebná větší flexibilita a otevřenost vůči inovacím. Zaměstnanci v polostrukturovaném rozhovoru však potvrdili, že vedení organizace o inovace usiluje.

6.2 Opatření

Dle výsledků výzkumu lze vidět, že organizace si vede dobře, lidé jsou v ní spokojeni a vedení organizace dělá svou práci dobře. I tak se našly oblasti, ve kterých by se mohla zlepšit.

Problémovou otázkou byla například otázka číslo 4: Jak zaměstnanci vnímají dobrého podřízeného. Ukázalo se, že nejméně lidí odpovědělo na možnost B, která se však vztahuje ke kultuře rolí. Tato možnost ukázala, že dobrý podřízený je spolehlivý a zodpovědný, zodpovědělo na ni pouze 10 %.

Organizace by tedy měla zlepšit systém komunikace odměňování i přes to, že jsme ukázali, že vybraná organizace spadá pod kulturu rolí, se kterou se pojí transakční leadership. Měla by se zaměřit zejména na hmotnou část odměňování tak, aby byla transparentní a spravedlivá pro všechny zaměstnance. Jedním z klíčových kroků je zlepšit efektivitu a srozumitelnost při popisu zadání úkolů. To znamená poskytnout zaměstnancům jasné instrukce týkající se očekávaných výsledků, termínů a kritérií hodnocení. S tím souvisí i jasné specifikování toho, jak budou zaměstnanci ohodnoceni a jakým způsobem budou následně odměňováni za vykonanou práci. Dobrá komunikace zahrnuje transparentnost v oblasti základního platového ohodnocení, bonusů a prémie, které mohou zaměstnanci obdržet na základě svého výkonu. Je důležité, aby zaměstnanci věděli, jaká je struktura jejich platového balíčku, včetně všech možných příplatků nebo prémie. To může zahrnovat například zvýšení platu na základě dosažení konkrétních cílů nebo odměny za nadstandardní práci.

Další důležitou součástí zlepšení systému komunikace odměňování je vypracování interního dokumentu, kterým by se firma řídila. Tento dokument by měl obsahovat veškeré informace o zásadách a pravidlech pro odměňování zaměstnanců. Měl by být snadno dostupný všem zaměstnancům a vedení a měl by být pravidelně aktualizován podle aktuálních trendů a potřeb organizace.

Pro efektivní komunikaci je také důležité zavést pravidelnou zpětnou vazbu mezi zaměstnanci a vedením. Zaměstnanci by měli mít příležitost vyjádřit své názory na systém odměňování a pokládat otázky. Tím se zvyšuje důvěra mezi vedením a zaměstnanci a zajišťuje se, že systém je spravedlivý a reflektuje skutečné výkony zaměstnanců.

Vedení by mělo být dobře obeznámeno se systémem odměňování a schopno efektivně komunikovat se zaměstnanci o jejich odměnách a benefitech. Může být prospěšné poskytnout vedení školení o systému odměňování, aby byli schopni objektivně hodnotit výkony a jasně komunikovat s podřízenými. Pro udržení spravedlivého a efektivního systému odměňování by měla organizace pravidelně revidovat své postupy a srovnávat je s průmyslovými standardy. Pravidelná revize a úprava systému podle aktuálních trendů pomáhá udržet motivaci zaměstnanců a zvyšuje jejich spokojenost s odměňováním.

7 Závěr

V závěru bakalářské práce zhodnotíme, zdali se podařilo splnit cíl této práce.

V teoretické části jsme popsali pojmy jako leadership, přičemž jsme se zaměřili na hlavní rozdíl mezi leaderem a manažerem. Zdůraznili jsme, že pro efektivní vedení organizace by vedoucí měli být nejen manažery, ale také zkušenými leadery. Dále jsme debatovali nad pojmem organizační kultura, jelikož existuje mnoho různých definic tohoto pojmu. Také jsme diskutovali jednotlivé metody výzkumu.

Pro vybranou organizaci jsme použili rozhovor a polostrukturovaný dotazník, které byly vytvořeny na základě typologie organizačních kultur R. Harrisona a Ch. Handyho, popisující kulturu moci, rolí, úkolů a osob. Výsledky dotazníku ukázaly převahu kultury rolí a moci v organizaci. Bylo potvrzeno rozhovorem, že převládajícím typem je kultura rolí. Na základě těchto výsledků jsme stanovili doporučení pro zlepšení systému zadávání úkolů a odměňování.

Celkově se organizace jeví jako dobře vedená s pozitivním přístupem k zaměstnancům a jejich motivaci. Organizace vykazuje silnou strukturu a efektivní rozdělení rolí, což přispívá k lepšímu fungování a plnění cílů. Také jsme zjistili, že organizační kultura podporuje komunikaci a spolupráci mezi jednotlivými členy týmu. Lze konstatovat, že etický leadership má významný přínos pro organizační kulturu a doporučení vyplývající z této práce mohou pomoci organizaci dále zlepšovat své vedení a celkovou kulturu. Tím se posílí dlouhodobá udržitelnost a úspěch vybrané organizace.

Seznam použité literatury

Odborná literatura:

ARMSTRONG, Michael a TAYLOR, Stephen. *Řízení lidských zdrojů*. Třinácté vydání. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7.

BEDRNOVÁ, Eva; JAROŠOVÁ, Eva a NOVÝ, Ivan. *Manažerská psychologie a sociologie*. Praha: Management Press, 2012. ISBN 978-80-7261-239-0

BLAŽEK, Ladislav. *Management: organizování, rozhodování, ovlivňování*. Praha: Grada, 2014. ISBN 978-80-247-9354-2.

BROOKS, Ian. *Firemní kultura: jedinci, skupiny, organizace a jejich chování*. Brno: Computer Press, 2003. ISBN 80-7226-763-9.

HENDL, Jan. *Kvalitativní výzkum: základní teorie, metody a aplikace*. Čtvrté, přepracované a rozšířené vydání. Praha: Portál, 2016. ISBN 978-80-262-0982-9.

HORVÁTHOVÁ, Petra; KLIMSZA, Lucjan a NIEROSTEK, Lech. *Moderní leadership: trendy a úspěšná řešení*. Praha: Leges, 2022. ISBN 978-80-7502-632-3.

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

LUKÁŠOVÁ, Růžena. *Organizační kultura a její změna*. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-2951-0.

MATSUMOTO, David. *Culture and Psychology*. Wadsworth-Thomson Learning, 2000. ISBN 978-05-343-5436-7.

OCHRANA, František. *Metodologie vědy: úvod do problému*. Praha: Karolinum, 2009. ISBN 978-80-246-1609-4.

PETRUSEK, Miloslav; VODÁKOVÁ Alena a MAŘÍKOVÁ, Hana. *Velký sociologický slovník*. Praha: Karolinum, 1996. ISBN 80-7184-310-5.

REICHEL, Jiří. *Kapitoly metodologie sociálních výzkumů*. Praha: Grafa, 2009. ISBN 978-80-2473-006-6.

Elektronické dokumenty a ostatní:

AMERICAN EXPERIENCE. *Andrew Carnegy: The richest man in the world*. Online. In: PBS. Dostupné z: <https://www.pbs.org/wgbh/americanexperience/features/carnegie-biography>. [citováno 2024-04-03].

COHEN, Deborah a CRABTREE, Benjamin. *Semi-structured Interviews*. Online. In: Robert Wood Johnson Foundation. Dostupné z: <http://www.qualres.org/HomeSemi-3629.html>. [citováno 2024-05-02].

ČECHÁK, Vladimír. *Metodologie*. Online. In: Sociologická encyklopedie. Aktualizováno 11. prosince 2017. Dostupné z: <https://encyklopedie.soc.cas.cz/w/Metodologie>. [citováno 2023-10-11].

PHAY, David a WARREN, Keryn. *Saunders's Research Onion: Explained Simply*. Online. In: GradCoach. Dostupné z: <https://gradcoach.com/saunders-research-onion/>. [citováno 2024-05-02].

SEBERA, Martin. *Vymezení pojmů „metodologie vědy“, „metoda vědy“ a „metodika vědecké práce“*. Online. In: Masarykova Univerzita. Dostupné z: <https://www.fsps.muni.cz/emuni/data/reader/book-8/02.html>. [citováno 2023-10-11].

Seznam zkratk

USA Spojené státy americké

Seznam příloh

Příloha 1 [Dotazník](#)

Příloha 2 [Polostrukturovaný rozhovor](#)

Příloha 1

Otázka č. 1: Myslíte si, že důraz v organizaci je kladen na:

Možnost A: Psaná a formální pravidla.

Možnost B: Vytváření dobrých vztahů na pracovišti.

Možnost C: Osobní motivační přístup vedoucích k podřízeným.

Otázka č. 2: Vnímáte sebe jako součást organizace, ve které pracujete?

Možnost A: Ano.

Možnost B: Ne.

Otázka č. 3: Dobý šéf či vedoucí je:

Možnost A: Silný, rozhodný a pevný, ale spravedlivý. Je ochranný, velkorysý a shovívavý vůči věrným podřízeným.

Možnost B: Neosobní a korektní, vyhýbá se výkonu své pravomoci pro své vlastní výhody. Vyžaduje od podřízených pouze to, co je požadované formálně.

Možnost C: Podporuje rovnost a má schopnost ovlivňovat ostatní pro splnění úkolu. Využívá svou autoritu k získání zdrojů potřebných k dokončení práce.

Možnost D: Zajímá se o osobní potřeby a hodnoty ostatních a reaguje na ně. Využívá své pozice k poskytování uspokojení a osobního rozvoje svých podřízených.

Otázka č. 4: Dobrý podřízený je:

Možnost A: Ochotný, pracovitý a loajální vůči zájmům svého nadřízeného.

Možnost B: Zodpovědný a spolehlivý, plní povinnosti, je odpovědný za svou práci a vyhýbá se činům, které jeho nadřízeného překvapí nebo ztrapní.

Možnost C: Motivován k tomu, aby jeho výkon byl co nejlepší, je otevřený svým nápadům a návrhům. Přesto je ochoten vést ostatní, když disponuje větší odborností a schopnostmi.

Možnost D: Má zásadní zájem na rozvoji svých vlastních možností a je otevřený učení a přijímání pomoci. Respektuje také potřeby a hodnoty ostatních a je ochoten pomáhat a přispívat k jejich rozvoji.

Otázka č. 5: Dobrý člen organizace dává přednost především:

Možnost A: Osobním požadavkům šéfa.

Možnost B: Povinností, odpovědností a požadavkům, odpovídajícímu místu a obvyklé úrovni osobního chování.

Možnost C: Požadavkům, úkolům, dovednostem, schopnostem, energii a materiálním zdrojům.

Možnost D: Osobním potřebám zúčastněných osob.

Otázka č. 6: Lidé, kterým se v organizaci daří, jsou:

Možnost A: Chytří a konkurenceschopní se silnou touhou po moci.

Možnost B: Svědomití a odpovědní, se silným pocitem loajality vůči organizaci.

Možnost C: Technicky efektivní a kompetentní, se silným závazkem dokončit práci.

Možnost D: Efektivní a kompetentní v osobních vztazích se silným závazkem k růstu a rozvoji lidí.

Otázka č. 7: Organizace zachází s jednotlivci jako:

Možnost A: Se zaměstnancem, jehož čas a energie jsou neustále k dispozici nadřízeným a to bezvýhradně.

Možnost B: Se zaměstnancem, jehož čas a energie jsou k dispozici pouze na základě smlouvy s právy a povinnostmi pro obě strany.

Možnost C: Spolupracovníkem, který svými schopnostmi přispívá společné věci.

Možnost D: Kolegou a hodnotnou osobou.

Otázka č. 8: Lidé jsou ovládáni a ovlivňováni:

Možnost A: Osobním výkonem ekonomické a politické moci (odměny a tresty).

Možnost B: Neosobním výkonem ekonomické a politické moci za účelem prosazení postupů a standardů výkonu.

Možnost C: Komunikací a diskusí o požadavcích na úkoly od vedoucího k odpovídající akci motivované osobním závazkem k dosažení cíle.

Možnost D: Skutečným zájmem a požitkem, který lze nalézt v jejich činnostech a / nebo v zájmu a péči o potřeby dalších zúčastněných osob.

Otázka č. 9: Je legitimní, aby jedna osoba kontrolovala činnost jiné, pokud:

Možnost A: Má v organizaci větší autoritu a moc.

Možnost B: Jeho role předepisuje, že je odpovědný za řízení toho druhého.

Možnost C: Má více relevantních znalostí pro daný úkol.

Možnost D: Druhý souhlasí s tím, že pomoc nebo instrukce první osoby mohou přispět k jeho učení a růstu.

Otázka č 10: Základem zadání úkolu je/jsou:

Možnost A: Osobní potřeby a úsudek autorit.

Možnost B: Formální rozdělení funkcí a odpovědností v systému.

Možnost C: Požadavky na zdroje a odborné znalosti úlohy, která má být vykonána.

Možnost D: Osobní přání a potřeby učení a růstu jednotlivých členů organizace.

Otázka č. 11: Práce je plněna z:

Možnost A: Naděje na odměnu, strachu z trestu nebo osobní loajality vůči mocnému jednotlivci.

Možnost B: Respektování smluvních závazků podložených sankcemi a loajality vůči organizaci.

Možnost C: Spokojenosti s vynikající prací a úspěchy a / nebo osobního závazku k úkolu nebo cíli.

Možnost D: Užívání aktivity pro vlastní dobro a ze zájmu a respektu k potřebám a hodnotám ostatních zúčastněných osob.

Otázka č. 12: Lidé spolupracují, když:

Možnost A: Se od nich vyžaduje vyšší autorita nebo pokud se domnívají, že se mohou navzájem využívat pro osobní výhody.

Možnost B: Formální systém specifikuje koordinaci a výměnu.

Možnost C: Je nutný jejich společný příspěvek k provedení úkolu.

Možnost D: Je spolupráce osobně uspokojivá, stimulující nebo náročná.

Otázka č. 13: Účelem konkurence je:

Možnost A: Získat osobní sílu a výhodu.

Možnost B: Získat vysoké postavení ve formálním systému.

Možnost C: Zvýšit dokonalost příspěvku k úkolu.

Možnost D: Upozornit na své osobní potřeby.

Otázka č. 14: Konflikt je:

Možnost A: Řízen zásahem vyšších autorit a často jimi podporován k udržení své vlastní moci.

Možnost B: Potlačen odkazem na pravidla, postupy a definice odpovědnosti.

Možnost C: Vyřešený prostřednictvím úplné diskuse o opodstatněnosti příslušných pracovních záležitostí.

Možnost D: Vyřešený otevřenou a hlubokou diskusí o osobních potřebách a příslušných hodnotách.

Otázka č. 15: Rozhodování provádí:

Možnost A: Osoba s vyšší mocí a autoritou.

Možnost B: Osoba, jejíž popis práce nese odpovědnost.

Možnost C: Osoby, které mají o problému největší znalosti a odborné znalosti.

Možnost D: Osoby nejvíce osobně zapojené a ovlivněné výsledkem.

Otázka č. 16: Ve vhodné řídicí a komunikační struktuře:

Možnost A: Příkaz plyne shora dolů v jednoduché pyramidě, takže každý, kdo je výše v pyramidě, má autoritu nad každým, kdo je nižší.

Možnost B: Příkazy plynou shora dolů a informace proudí nahoru uvnitř funkčních pyramid, které se setkávají nahoře. Autorita a odpovědnost role je omezena na role pod ní ve vlastní pyramidě.

Možnost C: Informace o požadavcích a problémech úkolu plynou z centra činnosti úkolu nahoru a ven, přičemž ti nejbližší úkolu určují zdroje a podporu potřebnou od zbytku úkolu určují zdroje a podporu potřebnou od úkolu určujícího zdroje a podpora potřebná od zbytku organizace.

Možnost D: Informace a vliv proudí z člověka na člověka na základě dobrovolných vztahů zahájených za účelem práce, učení, vzájemné podpory a potěšení a společných hodnot. Tyto úkoly jsou zadávány po vzájemné dohodě.

Otázka č. 17: Na okolí organizace se reaguje, jako by to bylo:

Možnost A: Konkurenční džungle, ve které jsou všichni proti všem ostatním, a ti, kteří nevykořisťují ostatní, jsou vykořisťováni sami.

Možnost B: Uspořádaný a racionální systém, v němž je hospodářská soutěž omezena zákonem a při řešení konfliktů může dojít k jednání nebo ke kompromisu.

Možnost C: Komplex nedokonalých forem a systémů, které je třeba přetvářet a zlepšovat podle výsledků organizace.

Možnost D: Komplex potenciálních hrozeb a podpory. Organizace jej používá a manipuluje s ním jednak jako prostředek vlastní výživy, jednak jako pracovní prostor pro potěšení a růst členů organizace.

Otázka č. 18: Jakou funkci v organizaci zastáváte?

Možnost A: Manager.

Jiné B

Otázka č. 19: Jak dlouho v organizaci pracujete?

Možnost A: Méně než rok.

Možnost B: 1-2 roky

Možnost C: 3-5 let

Možnost D: 6-10 let

Možnost E: 11 let a více.

Otázka č. 20: Jaké je vaše pohlaví?

Možnost A: Žena

Možnost B: Muž

Příloha 2

Otázky	Odpovědi
1. Jsou v organizaci mezi zaměstnanci dodržována interní pravidla/normy?	
2. Má organizace stanovené (logické) postupy v oblasti prodeje, služeb a oblasti lidských zdrojů?	
3. Mají zaměstnanci odpovědnost za svou práci na svých pracovištích?	
4. Jaká je v organizaci míra specializace práce?	
5. Je prostředí firmy stabilní?	
6. Je trh v segmentu, ve kterém podnikáte stabilní? Zaznačte prosím na následující škále vámi vnímanou míru stability vaší oblasti podnikání.	<p style="text-align: center;">_____</p>
7. Mají produkty, které nabízíte ve své organizaci dlouhou životnost?	
8. Vytváří kultura organizace pocit bezpečí na pracovišti? Můžete konkrétně popsat, kterými faktory to vnímáte?	
9. Funguje v organizaci jistota práce?	
10. Jsou pro organizaci důležitější výsledky nebo pravidla?	
11. Jsou pro organizaci důležitější rizika nebo jistota?	

