

UNIVERZITA PALACKÉHO V OLOMOUCI

FILOZOFICKÁ FAKULTA

KATEDRA SOCIOLOGIE, ANDRAGOGIKY A KULTURNÍ
ANTROPOLOGIE

KLIMA ORGANIZACE A SPOKOJENOST
ZAMĚSTNANCŮ

Diplomová magisterská práce

Obor studia: Andragogika

Autor: Bc. Pavel Šťáva

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

Olomouc 2020

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem magisterskou diplomovou práci na téma Klima organizace a spokojenost zaměstnanců vypracoval samostatně a uvedl v ní veškerou literaturu a ostatní zdroje, které jsem použil.

V Jihlavě dne: 25. 11. 2019

Podpis

Poděkování

Rád bych tímto poděkoval paní prof. PhDr. Heleně Grecmanové, Ph.D. za cenné rady a odborné vedení mé práce. Děkuji také své rodině za trpělivost a podporu vyjadřovanou po celou dobu mého studia.

Anotace

Jméno a příjmení:	Bc. Pavel Štáva
Katedra:	Katedra sociologie, andragogiky a kulturní antropologie
Obor studia:	Andragogika
Obor obhajoby práce:	Andragogika
Vedoucí práce:	prof. PhDr. Helena Grecmanová, Ph.D.
Rok obhajoby:	2020

Název práce:	<i>Klima organizace a spokojenost zaměstnanců</i>
Anotace práce:	<p>Cílem této práce je identifikace činitelů ovlivňujících klima organizace, analýza míry spokojenosti zaměstnanců a určení typu převládajícího klimatu. Stanovené výzkumné otázky v souvislosti s cílem práce jsou:</p> <p>VO₁: <i>Které činitele ovlivňují klima organizace a spokojenost zaměstnanců?</i></p> <p>VO₂: <i>Jaká je míra spokojenosti zaměstnanců oddělení s činiteli ovlivňujícími klima?</i></p> <p>VO₃: <i>Jak zaměstnanci charakterizují klima v rámci oddělení?</i></p> <p>VO₁ je zodpovězena v teoretické části. Na VO₂ a VO₃ je dána odpověď v empirické části práce.</p> <p>Organizace je vždy tvořena složkami: živá (dynamická – zaměstnanci) a neživá (statická – technologie, procesy). Prostředí organizace lze v užším pojetí dělit do oblastí: materiální, personální, sociální a kulturní. Organizační kultura je součástí prostředí organizace. Lze ji považovat za zastřešující systémovou složku klíčových složek: „procesy“ a „zaměstnanci a jejich chování“. Klima vzniká dlouhodobým vnímáním, prožíváním a hodnocením prostředí organizace zaměstnanci skrze psychosociální složku (filtr jedinečné osobnostní charakteristiky jedinců). Typy klimatu se určují dle</p>

	<p>určitého hodnotícího kritéria, které je nutné předem stanovit (např. spokojenost zaměstnanců: typ klimatu = s vysokou až nízkou spokojeností zaměstnanců). Do stejných oblastí jako prostředí lze dělit i klima. Činitelů ovlivňujících klima organizace je nespočetné množství, nelze je všechny vyjmenovat, popsat či analyzovat. V teoretické části jsou identifikovány a vybrány činitele sociální a kulturní dimenze: důvěra, spolupráce, styl vedení, odměňování, náplň práce a péče organizace o zaměstnance. Spokojenost je emocionální stav pozitivně působící na osobnost člověka prostřednictvím subjektivně kognitivního vnímání prožívaných jevů. Vzhledem k osobnostní autenticitě každého člověka může být spokojenost s určitým prožívaným jevem vyjádřena individuálně. Míra spokojenosti zaměstnanců se odráží ve způsobu hodnocení klimatu. Spokojenost lze vyjádřit i s převládajícím klimatem, přičemž mezi oběma proměnnými je reciproční vztah. Empirický výzkum je zaměřen do prostředí nejmenované, byrokraticky řízené organizace státní správy. Kvantitativní metodou je zkoumána míra spokojenosti zaměstnanců oddělení A, B, C v oblasti vybraných činitelů a typ převládajícího klimatu. Výzkumným nástrojem je dotazník obsahující 24 výroků + 1 otázka. Šetřením je zjišťována míra spokojenosti v rámci jednotlivých zkoumaných oddělení a typ klimatu. Na základě vyhodnocení, dle stanoveného hodnotícího nástroje, na všech třech zkoumaných odděleních, převládá u zaměstnanců spokojenost. Klima zaměstnanci charakterizují jako příznivé, resp. s převládající spokojeností.</p>
Klíčová slova:	klima, organizace, organizační kultura, prostředí, spokojenost, zaměstnanci, důvěra, spolupráce, styl vedení, odměňování, náplň práce, péče organizace o zaměstnance
Title of Thesis:	<i>Organization climate and employee satisfaction</i>
Annotation:	The aim of this thesis is to identify factors affecting the organization climate, to analyze the level of employee satisfaction and to determine the type of

prevailing climate. The research questions identified in connection with the aim of the thesis are:

VO1: Which factors influence the organization's climate and employee satisfaction?

VO2: What is the level of satisfaction of the employees of the department with the factors influencing the climate?

VO3: How do employees characterize climate within the department?

VO1 is answered in the theoretical part. The VO2 and VO3 are answered in the empirical part of the thesis.

An organization is always made up of these components: living (dynamic - employees) and non-living (static - technology, processes). The organization environment can be divided into the following areas: material, personnel, social and cultural. Organizational culture is part of the organizational environment. It can be considered as an overarching system component of key components: "processes" and "employees and their behavior". The climate is created by the long-term perception, experiencing and the environment evaluation of the organization by employees through the psychosocial component (filter of unique personality characteristics of individuals). Climate types are determined according to a certain assessment criterion that needs to be established in advance (eg employee satisfaction: climate type = with high to low employee satisfaction). The climate can be divided into the same areas as the environment. There are innumerable factors affecting the organization's climate; they cannot all be enumerated, described or analyzed. Following factors of social and cultural dimension are identified and selected in the theoretical part: trust, cooperation, leadership style, remuneration, job description and organization care for employees. Satisfaction is an emotional state positively affecting a person's personality through subjective cognitive perception of experienced phenomena. Given the personal authenticity of each person, satisfaction with a certain phenomenon can be expressed

	<p>individually. The level of employee satisfaction is reflected in the way climate is assessed. Satisfaction can also be expressed with the prevailing climate, with a reciprocal relationship between the two variables. Empirical research is focused on the environment of an unnamed, bureaucratically managed state administration organization. The quantitative method examines the level of satisfaction of the employees of departments A, B, C in the area of selected factors and the type of prevailing climate. The research tool is a questionnaire containing 24 statements + 1 question. The survey determines the level of satisfaction within individual examined departments as well as the way of characterizing the type of climate. Satisfaction prevails on the basis of the evaluation according to the set assessment tool in all three departments examined. The employees characterize the climate as favorable, respectively with prevailing satisfaction.</p>
Keywords:	Climate, organization, organizational culture, environment, satisfaction, employees, trust, cooperation, leadership style, remuneration, job description, organization care for employees
Název příloh vázaných v práci:	Příloha č. 1 – dotazník Příloha č. 2 – systém odměňování Příloha č. 3 – systém péče organizace o zaměstnance
Počet literatury a dalších zdrojů:	82
Rozsah práce:	150 s. (194.650 znaků; 108 normostran)

Obsah

ÚVOD	10
1 ORGANIZACE	12
1.1 Organizační kultura.....	15
1.2 Procesy	19
1.3 Člověk v organizaci	22
1.4 Prostředí organizace	25
2 KLIMA ORGANIZACE	33
2.1 Typy klimatu	36
2.2 Dimenze klimatu	39
2.3 Činitelé sociální dimenze klimatu	42
2.4 Činitelé kulturní dimenze klimatu	45
3 SPOKOJENOST ZAMĚSTNANCŮ	48
3.1 Druhy pracovní spokojenosti	52
3.2 Obsah pracovní spokojenosti	55
3.3 Kategorizace identifikovaných činitelů	58
3.4 Rozbor identifikovaných činitelů	61
3.4.1 <i>Důvěra</i>	62
3.4.2 <i>Spolupráce</i>	65
3.4.3 <i>Styl vedení</i>	69
3.4.4 <i>Odměňování</i>	74
3.4.5 <i>Náplň práce</i>	79
3.4.6 <i>Péče organizace o zaměstnance</i>	83
4 VÝZKUMY KLIMATU A SPOKOJENOSTI.....	89
4.1 Výzkumy klimatu organizace	90
4.2 Výzkumy spokojenosti zaměstnanců	94
4.3 Shrnutí teoretické části	97

5 CHARAKTERISTIKA VÝZKUMU	100
5.1 Cíl výzkumu	100
5.2 Prostředí výzkumu	100
5.3 Výzkumné otázky a hypotézy	101
5.4 Metodologie výzkumu	104
5.4.1 Dotazník – teoretické ukotvení	104
5.4.2 Dotazník – použitý ke sběru dat	106
6 INTERPRETACE VÝSLEDKŮ VÝZKUMU	108
6.1 Pilotáž a předvýzkum	108
6.2 Distribuce dotazníku	109
6.3 Zodpovězení výzkumných otázek	111
6.4 Testování hypotéz	122
7 DISKUZE	137
ZÁVĚR	139
Literatura a další použité zdroje	142
Seznam obrázků	149
Seznam tabulek	149
Seznam grafů	149
Seznam příloh	150

ÚVOD

Pracující člověk v produktivním věku stráví cca jednu třetinu svého času v práci, přičemž pro mnoho lidí je práce samotná významnou životní hodnotou. Jejím prostřednictvím může uspokojovat své soukromé potřeby, realizovat se, profesně i osobnostně růst a budovat svůj společenský status. Je tedy důležité za jakých podmínek člověk práci odvádí. Klima organizace odráží způsoby chování spolupracovníků, kvalitu jejich vzájemných vztahů, vztah k hodnotám organizace i motivaci zaměstnanců být její platnou součástí. S tím souvisí i spokojenost zaměstnanců, která indikuje a ovlivňuje kvalitu profesního života. Společným zájmem organizace, jejího vedení i zaměstnanců samotných by měla být snaha o vytváření klimatu, v němž převažuje spokojenost. Ta může pozitivně ovlivňovat požadovanou efektivitu organizace i kvalitu mezilidských vztahů.

Cílem práce je identifikace činitelů ovlivňující klima organizace, analýza míry spokojenosti zaměstnanců a určení typu převládajícího klimatu. Stanovené výzkumné otázky:

VO₁: *Které činitele ovlivňují klima organizace a spokojenost zaměstnanců?*

VO₂: *Jaká je míra spokojenosti zaměstnanců oddělení s činiteli ovlivňujícími klima?*

VO₃: *Jak zaměstnanci charakterizují klima v rámci oddělení?*

Práce je členěna do sedmi samostatných kapitol, z nichž jsou první čtyři věnovány teoretickému ukotvení tématu. Empirická část vychází z teoretické, obsahuje popis provedeného výzkumu, interpretaci výsledků šetření a diskuzi s uvedenými závěry. Metodou je kvantitativní výzkum zahrnující deskriptivní analýzu dat týkající se míry spokojenosti zaměstnanců a charakterizování převládajícího klimatu. Výzkum je proveden v rámci třech oddělení státní, byrokraticky řízené organizace, která je správním úřadem a zároveň bezpečnostním sborem. Výzkumným

nástrojem je škálovaný dotazník obsahující 24 výroků, s nimiž respondenti vyjadřují míru spokojenosti v oblastech vybraných činitelů ovlivňujících klima a jednu uzavřenou otázku týkající se charakterizování klimatu.

Vycházím z předpokladu, že mezilidské vztahy na pracovišti, ať v horizontálním, či vertikálním směru jsou jedním z nejvýznamnějších činitelů ovlivňujících jak spokojenost zaměstnanců, tak i organizační klima. Zřejmě bude pro většinu zaměstnanců schůdnější, že v práci sedí na staré rozvrzané židli nežli fakt, že v rámci kolektivu donáší jeden kolega na druhého a pomluvy jsou běžnou součástí interní komunikace.

Spokojenost zaměstnanců je v odborné literatuře nejčastěji spojována s pracovní motivací, v souvislosti s efektivním dosahováním organizačních cílů. V této oblasti vzniklo hned několik dnes už klasických teorií (Maslow, Herzberg, Vroom atd.), které zohledňují i jistou míru spokojenosti zaměstnanců. Fenomén pracovní motivace je téma, které by samo o sobě předčilo formát této práce. Z toho důvodu i vzhledem ke stanovenému cíli se motivací práce nijak nezaobírám.

Odborná literatura zabývající se klimatem organizace není zastoupena takovou měrou. Autorů, kteří se tomuto tématu věnovali, či věnují, není mnoho. Namátkou jmenuji: Adair (2004), Armstrong (1999, 2007), Grecmanová (2008), Kocianová (2010), Kollárik (2002), Nakonečný (2005), Paulík (2001) a Štikar & Rymeš & Riegel & Hoskovec (2003).

Téma „*Klima organizace a spokojenost zaměstnanců*“ jsem si pro svou diplomovou práci vybral z důvodu mého profesního zájmu souvisejícího s vedením lidských zdrojů. Jeho zpracování mi umožnilo rozšíření teoretických znalostí nabytých dosavadním studiem a výsledky empirického šetření zase k reflexi způsobu vnímání klimatu a míry spokojenosti zaměstnanců, z nichž jsou někteří moji podřízení.

1 ORGANIZACE

Různé formy organizací jsou součástí našeho každodenního života, ovlivňují nás a jsme na nich do jisté míry všichni závislí. Kdykoliv zvedneme telefon, otočíme kohoutkem a pustíme vodu, sedneme do auta a rozjedeme se, v restauraci si dáme dobré jídlo, či si zajdeme na úřad vyřídit nový občanský průkaz. Za všemi těmito činnostmi je úsilí a produkty různých organizací. Ty jsou pak samy závislé na dalších organizacích, jako jsou dodavatelé energií, náhradních dílů, surovin atd.

Spjatost a závislost jedince na různých typech organizací je tak v současné době typická a prakticky nevyhnutelná (Giddens, 1999, s. 289 – 290).

Pojem *organizace* se hojně vyskytuje v odborné literatuře, tematicky zaměřené zejména na humanitní vědy. Nejčastěji lze na tento termín narazit v teoriích společenských věd, kdy je spojován s firemním prostředím. Konceptně spadá do technologické, ekonomické či sociální oblasti resp. souvisí s organizační subjektivitou (Bedrnová, Nový, 1998, s. 461). Jako ekvivalenty jsou některými autory odborných publikací používány pojmy *podnik* (Dvořáček, Slunčík, 2012), *firma* (Holman, 2011; Žák a kol., 2002), *společnost* (Rejnuš, 2014; Jindřichovská, 2013) *obchodní závod* (Vomáčková, 2014) atd. Skalická Dušátková (2015, s. 534 – 540) se ve svém článku zabývala významem a rozdíly mezi uvedenými výrazy a došla k závěru, že v oblasti organizačního prostředí je lze považovat za synonyma. Pro účely této diplomové práce a vzhledem tematickému zaměření i názvu práce proto nejčastěji operuji s termínem „*organizace*“.

Samotné slovo *organizace* vychází z francouzského *organisation* (uspořádání), které má původ v řeckém *organon*, tedy nástroj (Petrušek, Vodáková, Maříková 1996, s. 723).

Organizaci lze popsat jako formálně vymezenou a veřejně vyhlášenou účetní jednotku, jejíž součástí jsou, krom majetku se kterým hospodaří, také lidé, které spojují nejen smluvně formální a kolegiální vztahy, ale také společné organizační cíle (Tyson, Jackson, 1997, s. 137).

Formální organizaci popisuje Keller (2007, s. 9 – 10) jako uměle (formálně) vytvořený nástroj ke koordinaci aktivit určitého množství lidí, který pomocí formalizovaných, normativních procedur a koordinace kolektivního úsilí, vede k mobilizovanému dosažení stanovených cílů (Keller, 2007, s. 9 – 10).

Dle Armstronga (1999, s. 324) lze organizace považovat za systémy, jejichž účelem je transformace vstupů (lidské, materiální a finanční zdroje) na výstupy (zboží, nebo služby). Tato transformace je vždy ovlivňována sociotechnickými systémy, tedy sociálními procesy (interakcemi mezi lidmi), které jsou propojeny s provozními procesy probíhajícími v prostředí organizace. Zároveň dodává, že fungování organizace je ovlivňováno organizační strukturou, probíhajícími procesy a zejména organizační kulturou, do které patří hodnoty a normy, ovlivňující chování zainteresovaných členů (Armstrong 1999, s. 324).

Podobný názor zastává i Cejthamr a Dědina (2010, s. 23), kteří uvádějí, že každou organizaci tvoří lidé, pracující s určitými informacemi a využívající dané technologie. Zároveň dodávají, že tyto komponenty jsou svázány organizačními systémy a procedurami (organizační kultura). Pokud dojde k nesouladu mezi těmito komponenty (lidé, práce, informace a technologie), pak dochází v organizaci k disproporcím, diskrepancím, konfliktům a nevykonnosti (Cejthamr a Dědina, 2010, s. 23)

Dle Giddense (1999, s. 290 a 551) je organizace skupinou lidí, které pojí mezilidské vztahy dané konkrétně definovanou mírou autority a společný, konkrétní záměr. Pojetí organizace fungující na byrokratických principech

pak vysvětluje jako způsob pravidelné koordinace lidí, produktů jejich práce v určitém čase a prostoru. Jedná se o silně hierarchická uskupení, kde se moc obvykle soustřeďuje na nejvyšších příčkách. Zároveň dodává, že existuje mnoho typů organizací, kdy ne všechny musí mít formálně byrokratickou povahu. Byrokracie je označení pro nejrozšířenější typ formální organizace, kde jsou racionalita a neosobnost hlavním znakem jednání jejich zaměstnanců¹ (Giddens, 1999, s. 290 a 551)

Armstrong (1999, s 331) byrokratickou organizaci považuje za neúčinnější formu organizace pro její jednoznačně stanovenou organizační strukturu s vymezenými vztahy podřízenosti a nadřízenosti a jasně nastavená pravidla funkčnosti (Armstrong, 1999, s. 331).

Shrnutí:

Na základě výše uvedeného lze organizaci chápat jako funkcionálně strukturovaný organizační systém, jehož nezbytnou součástí je vždy živá složka (lidé, resp. zaměstnanci, spolupracovníci). Každou organizaci kromě lidí tvoří technologie a procesy², jejichž prostřednictvím je diferencovaně, ale koordinovaně dosahováno vytyčených organizačních cílů, s nimiž by měli být spolupracovníci ideálně ztotožnění. Byrokracie je nejrozšířenější typ formální organizace, kde je kladen důraz na dodržování jasně daných pravidel a přesné vykonávání stanovených úkolů. Výkon a chod organizace významně ovlivňují interakce mezi zaměstnanci a organizačními procesy. Interakce, zaměstnanci a procesy jsou součástí organizační kultury, kterou lze považovat za komplexní a zastřešující systém. Lze tedy dojít k závěru, že prostředí organizace je tvořeno základními systémovými složkami: *organizační kultura, zaměstnanci a jejich chování a procesy.*

¹ V empirické části je proveden výzkum v rámci referenční skupiny, v níž jsou všichni respondenti zaměstnanci organizace. V souvislosti s ujednocením pojmů a názvem této práce je dále operováno s pojmem *zaměstnanec*, nikoliv *pracovník*, který nemusí být nutně zaměstnancem

² Technologie používané v rámci organizace lze považovat za součást organizačních procesů

<i>Organizační kultura</i>	
<i>Zaměstnanci a jejich chování</i>	<i>Procesy</i>

Tab. č. 1 (vlastní) – identifikované hlavní systémové složky organizace

1.1 Organizační kultura

V předešlé kapitole jsou identifikovány tři základní systémové složky organizace. Ve všech případech se jedná se o mnohoznačné pojmy, zastřešující velké množství oblastí a činitelů, které jsou součástí prostředí organizace ovlivňující jak její klima, tak i spokojenost zaměstnanců. Z tohoto důvodu je třeba tyto pojmy více přiblížit.

Dle Riegela (Riegel in: Štikar, Rymeš, Riegel, Hoskovec, 2003, s. 162) jsou slova „*kult, kultivace, kultura*“ latinského původu a významově označují obřad, pěstování, zušlechťování něčeho, souhrn činností či produktů. V širším smyslu jde o soubor znaků organizace, které jako podněty působí na své zaměstnance, ale i zákazníky, či obchodní partnery. Jedná se zejména o oblasti:

- *úprava a čistota okolí a vnitřních prostor organizace*
- *úroveň vedení organizační dokumentace*
- *prezentace organizace*

V užším smyslu lze organizační kulturu vyjádřit jako soubor veškerých hodnot, norem a očekávání, které zaměstnanci organizace sdílejí. Tyto hodnoty vycházejí z tradic, současných vlivů a tlaků v prostředí organizace. Organizační kultura sama o sobě není hodnotícím aspektem, ale lze ji dle

nastavených kritérií hodnotit buď pozitivně, nebo negativně (Riegel in: Štikar, Rymeš, Riegel, Hoskovec, 2003, s. 162).

Organizační kulturu definuje Armstrong (1999, s. 357) jako „*soustavu sdíleného přesvědčení, postojů, domněnek, norem a hodnot, existujících v organizaci*“ (Armstrong, 1999, s. 357).

Jmenované pojmy lze považovat spíše za abstraktní, jsou součástí každé organizace, ale většinou nejsou blíže konkretizovány do určité hmatatelné formy či podoby. Přitom významným způsobem ovlivňují chování lidí v organizaci.

Bělohlávek (1996, s. 108), popisuje organizační kulturu jako společně sdílené představy, které si členové určité organizace osvojili za účelem přizpůsobení se prostředí a vnitřního stmelení. Jedná se o soubor zvyklostí, které se upevnily a staly se normou každodenního chování zaměstnanců. Do prvků organizační kultury zahrnuje:

- *způsob jednání lidí na různých úrovních organizace*
- *rozpoznání a vymezení úspěšných a naopak problémových lidí*
- *vztah lidí k organizaci a jejím produktům*
- *organizační zvyklosti, tradice, historky, vtipy*
- *organizační symboly, loga a hesla*
- *služební oděv, výbava a výzdoba pracovišť, design budov*

Autor dále tvrdí, že organizační kultura má všeobecně normativní charakter – mj. určuje, jaké chování zaměstnanců je žádoucí, jaké bude oceňováno, či postihováno (Bělohlávek, 1996, s. 108).

Bedrnová a Nový (1998, s. 466 – 467) chápou organizaci jako celek ve smyslu určitého druhu kulturního systému. V rámci tohoto celku se vytváří originální, nezaměnitelný hodnotový systém a vzory jednání. Ty se do jisté

míry projevují v chování a jednání jednotlivých členů organizace, tedy zaměstnanců (Bedrnová a Nový, 1998, s. 466 – 467)

Jedním z nejvýznamnějších teoretiků zabývajících se organizační kulturou je původem švýcarský psycholog Edgar H. Schein. Organizační kulturu obecně popisuje jako vzorec základních a rozhodujících představ, které určitá skupina našla, či vytvořila a rozvinula. V určitém rámci se pak tato skupina naučila zvládat problémy vnější adaptace a vnitřní integrace. Tyto procesy se postupně osvědčily do takové míry, že jsou považovány za všeobecně platné (Schein, 2010, s. 3).

Schein je zároveň autorem tzv. tříúrovňového modelu organizační kultury, kdy organizační kulturu v užším pojetí označuje jako „sdílené hodnoty“³, které člení do zmíněného tříúrovňového modelu:

- **artifacts⁴** (artefakty) – uvědomělé lidské výtvořiny, či projevy chování
 - *materiální* – architektura budov, logo, prospekty, dress code
 - *nemateriální* – používaný jazyk, historky, zvyky, rituály, ceremoniály
- **values** (hodnoty, normy) – vyjadřují obecné preference a normy chování
- **assumptions** (postoje, předpoklady) – myšlenky a názory jednotlivce či skupiny vůči organizačním systémům

Tříúrovňový model sdílených hodnot generalizuje projevy organizační kultury vnímané jejími zaměstnanci. Tyto projevy lze obecně snadno

³ „Sdílené hodnoty“ ve vztahu k organizační kultuře dále definuje Tureckiová (2009, s. 75) jako: „soubor vyjádření, která mají charakterizovat základní, pozitivně oceňované kategorie chování organizace vůči jejímu vnitřnímu prostředí i okolí“ (Tureckiová, 2009, s. 75).

⁴ V souvislosti s artefakty Schein zmiňuje i pojem organizační klima. Řadí jej právě mezi artefakty a tedy jako součást organizační kultury.

rozpoznat či popsat, ale jejich významový obsah je poměrně obtížně interpretovatelný pro jejich obsáhlost souvislostí (Schein, 2009, s. 84).

Lukášová, Nový a kol. (2004, s. 32 – 33) identifikují dva parametry organizační kultury:

- **obsah** – všeobecné přesvědčení, hodnoty a normy chování, které jsou sdíleny v rámci organizace
- **síla** – míra sdílení vzorců chování vyplývajících z přesvědčení, hodnot a norem

Jsou li tyto vzorce chování sdíleny ve vysoké míře, jedná se o silnou organizační kulturu, která pak významně ovlivňuje funkčnost organizace. Obsah kultury je ale určujícím elementem pozitivního či negativního vlivu ve spojitosti se zvnitřněním a spokojeností zaměstnanců právě s tímto obsahem. Slabá organizační kultura znamená, že zaměstnanci sdílejí společná přesvědčení, hodnoty a normy jen v malé míře Lukášová, Nový a kol. (2004, s. 32 – 33)

Chování zaměstnanců je tak ovlivňováno spíše individuálními charakteristikami jednotlivců či skupin a jejich vzájemnými interakcemi.

Tím, dle Jandourka (2001, s. 243), dochází k utváření a vzniku tzv. subkultur, což je „*kultura dílčí skupiny, která se více nebo méně odlišuje od převládající většinové a „oficiální“ kultury*“ (Jandourek, 2001, s. 243).

Shrnutí:

Pod pojmem organizační kultura si lze obecně a velmi zjednodušeně představit to, co konkrétní organizaci odlišuje od těch ostatních. Jedná se o systém společně sdílených hodnot zaměstnanců, kdy lze tyto hodnoty rozdělit do dvou základních oblastí: *materiální* – logo, slogan, architektura sídla či provozovny, dress code) a *sociální* – zahrnuje formy chování,

považované za žádoucí, či pozitivně oceňované a to při působení uvnitř i vně organizace. Existence žádoucího způsobu chování se tedy stává normou implementovanou do různých podob např. do formy písemného etického kodexu.

Organizační kultura zásadním způsobem ovlivňuje efektivitu organizace a dosahování vytyčených strategických cílů. Její působení ve prospěch organizace vytváří prostředí přispívající k příznivému klimatu a spokojenosti zaměstnanců. Organizační kulturu tak lze považovat za klíčovou systémovou složku organizace, jejíž součástí jsou další, v úvodní kapitole identifikované systémové složky:

- *procesy*
- *zaměstnanci a jejich chování*

1.2 Procesy

Utváření klimatu i spokojenost zaměstnanců úzce souvisí se zaměřením organizace, náplní práce i nastavenými procesy, které probíhají v každé organizaci. Význam tohoto termínu lze spojit s činností konkrétní organizace, resp. s používanými technologiemi a pracovními postupy.

Organizační struktura či její zaměření samo o sobě nijak nevypovídá o tom, jak samotná organizace funguje, jde o její pouhou statickou složku. Co se zde děje, tedy dynamická složka organizace, je dáno tím, jak se organizace prezentuje navenek i dovnitř svého prostředí.

Dle Tureckiové (2009, 69 – 73) dynamiku zabezpečují interakce mezi jejími zaměstnanci a organizačními procesy. Jakkoliv je zájmem teorie i praxe vedení zaměstnanců a jejich chování v rámci organizace zaměřena především na lidskou stránku, nepopíratelný význam má i vztah mezi uspořádáním a fungováním organizace. A to hlavně kvůli lepšímu

pochopení principů chování jejích zaměstnanců za účelem vytvoření žádoucích podmínek pro rozvoj jejich potenciálu v zájmu fungování organizace (Tureckiová, 2009, 69 – 73).

Stejný princip by tak měl platit i v případě zájmu o vytváření takového organizačního prostředí, které bude základem jak pro příznivé klima, tak i spokojenost zaměstnanců.

Armstrong (1999, s. 324) řadí procesy do sociotechnického systému organizace a rozděluje je dle oblastí:

- *sociální procesy* – interakce mezi lidmi
- *provozní procesy* – interakce s technologiemi (Armstrong, 1999, s. 324)

Za *sociální procesy* lze považovat veškeré interakce mezi zaměstnanci, které probíhají v rámci organizace, přičemž tato oblast zahrnuje způsob chování mezi nimi⁵. *Provozní procesy* zahrnují interakce mezi zaměstnanci a používanými technologiemi, nástroji, pracovními postupy a činnostmi. Protože obě oblasti procesů probíhají v rámci organizace, nelze je od sebe vždy oddělit, ve většině případů jsou úzce spjaté.

Armstrong (1999, s. 337 – 349) dále tvrdí, že veškeré procesy probíhající v rámci organizace lze zařadit do kategorií: *změny, flexibilita, interakce a vytvoření sítí, komunikace, skupinové chování, týmová práce, vedení, přikazování a kontrola, moc, politika a konflikty* (Armstrong, 1999, s. 337 – 349)

Všechny uvedené kategorie procesů mohou v různé míře ovlivňovat organizační klima i spokojenost zaměstnanců. Lze tedy dovodit a potvrdit, že organizační procesy jsou jedním z činitelů ovlivňujících jak klima organizace, tak i spokojenost jejích zaměstnanců.

⁵ Viz kapitola 1.3

Výzkumné šetření realizované v praktické části je provedeno v prostředí veřejnoprávní organizace, která je správním orgánem a zároveň bezpečnostním sborem. Protože se jedná o orgán státní správy fungující na byrokratickém principu, pracovní procesy probíhají zejména v souladu s:

- *obecně závaznými předpisy* – legislativní prostředí České republiky, předpisy Evropského společenství a mezinárodní dohody
- *vnitřními akty řízení* – vnitřní předpisy platné a závazné pro zaměstnance zkoumané organizace

Působnost obecně závazných předpisů upravují a pro praktický výkon upřesňují vnitřní akty řízení, zejména: *písemné rozkazy generálního ředitele, metodické informace, vnitřní pokyny, výkladová stanoviska příslušného odboru generálního ředitelství*. Tyto vnitřní akty řízení mohou být upraveny *rozkazy a vnitřními pokyny ředitele jednotlivé podřízené organizační složky, rozkazy vedoucího příslušného odboru či rozkazy vedoucího oddělení*. Veškeré vnitřní předpisy jsou vydávány na základě pravidla, kdy předpisy nižší právní síly pouze upravují (nemění) působnost předpisu vyšší právní síly, se kterým musí být v souladu.

Z osobní dlouholeté zkušenosti zaměstnance této organizace mohu tvrdit, že procesní praxe probíhá na základě byrokratických principů, v rámci kterých jsou informace a pokyny předávány shora dolů veskrze formálním způsobem. Činnosti jednotlivých oddělení, tedy i zaměstnanců, jsou prováděny v souladu s procesy nastavenými jejich majiteli (tvůrci), kterými jsou nadřízené orgány centrálního generálního ředitelství. Lze konstatovat, že většina pracovní činnosti, tedy procesů, prováděných nejen zaměstnanci na referentských pozicích⁶, je určitým způsobem formálně upravena.

⁶ Tito pracovníci jsou skupinou, v rámci které je provedeno výzkumné šetření v praktické části.

Shrnutí:

Ve vztahu ke klimatu organizace a spokojenosti zaměstnanců jsou organizační procesy samy o sobě, bez působení lidské složky bezvýznamné. Z tohoto pohledu je možné procesy probíhající v rámci organizace rozdělit dle interakční působnosti: *sociální procesy* – interakce mezi lidmi a *provozní procesy* – interakce s technologiemi. Obě oblasti procesů jsou mnohdy úzce propojeny, do jisté míry jsou vždy spojeny s činnostmi organizace. Z pohledu identifikace činitelů ovlivňujících klima organizace a spokojenost zaměstnanců je možné organizační procesy označit jako validní. Výzkumným šetřením v praktické části práce je identifikovaná míra spokojenosti zaměstnanců s těmito procesy a míra vlivu na klima zkoumaného organizačního celku.

1.3 Člověk v organizaci

V první kapitole je konstatováno, že nezbytnou součástí každé organizace je živá složka, tedy její zaměstnanci, či spolupracovníci. A jsou to právě lidé, kteří vzájemnými interakcemi a interakcemi s organizačními procesy tvoří podobu organizace, ovlivňují její kulturu i klima. V kapitole věnované organizační kultuře jsem došel k závěru, že je tvořena zejména zvnitřněnými a společně sdílenými hodnotami. Vzhledem k tomu, že každý člověk je jedinečnou a neopakovatelnou osobností, každý zaměstnanec se dílem svého působení také podílí na jedinečném a neopakovatelném utváření těchto hodnot. Tím do jisté míry spolu ovlivňuje autenticitu podoby své organizace i specifickou jejího klimatu.

Bedrnová a Nový (1998, s. 46 – 58) označují zaměstnance jako nositele veškeré aktivity, produktivity i prosperity podniků. Vůči organizaci působí buď jako jednotlivci, nebo častěji jako členové rozličných pracovních skupin.

V úvodu zmíněná jedinečnost a neopakovatelnost *osobnosti* člověka je dána jeho vnitřní strukturou, kterou tvoří:

- ***schopnosti*** – osobnostní předpoklady nezbytné pro úspěšný výkon určitých činností
- ***zaměřenost (motivace)*** – preference zájmu a výběru činnosti, které člověk dělá, v jaké intenzitě a s jakou vytrvalostí
- ***temperament*** – vlastnosti fungování lidské psychiky, projevující se v prožívání i chování a které určují způsob i styl lidské činnosti
- ***charakter*** – relativně stálé duševní vlastnosti, které určují postoje člověka a vztahy k jeho okolí (Bedrnová a Nový, 1998, s. 46 – 58)

Dle Armstronga (1999, s. 278 – 280) člověk při vykonávání práce v zaměstnání hraje určitou roli. Jejím záměrem je zvládnutí dané situace, tedy provedení požadovaného úkonu určitým způsobem. Zvládání těchto situací se řídí danými organizačními pravidly. Interpretace role, tedy to jak se zaměstnanec při jejich zvládnutí chová, je dána jednak nastavenými pravidly, ale hlavně vlastním vnímáním dané situace v souvislosti se zmíněnou jedinečností osobnostních dispozic každého zaměstnance. Při zvládnutí rolí zaměstnanci Armstrong upozorňuje na výskyt nežádoucích jevů, kterými jsou: *nejistota, ztráta sebedůvěry, stres* či *neadekvátní pracovní výkon*. Tyto jevy jsou vyvolávány třemi oblastmi specificky souvisejícími s rolími:

- ***neurčitost rolí*** – když nemá zaměstnanec jasno v tom, jaká je jeho role, jak si v této roli vede a co přesně se od něj očekává
- ***neslučitelnost rolí*** – v případě nesouladu mezi tím co si zaměstnanec myslí, že se od něj očekává a tím co od jeho role očekávají ostatní
- ***konflikt rolí*** – i když je role jasně definovaná a neexistuje ani zmíněný nesoulad mezi očekávanými, musí zaměstnanec hrát

vícero protichůdných rolí souvisejících např. s vlivem jeho mimopracovního okolí či rodiny (Armstrong, 1999, s. 278 – 280)

Bělohávek, Košťan, Šuleř (2006, s. 56 – 69) uvádějí, že chování zaměstnance v organizaci je ovlivněno působením třech složek:

- *osobnost zaměstnance* – viz výše
- *dynamika vztahů mezi zaměstnanci* – vzájemné interakce
- *kulturní vzorce platné v organizaci* – organizační kultura

Formálně jsou vztahy mezi zaměstnanci v organizaci upraveny organizační strukturou, organizačním řádem či popisy zastávaného místa. Tyto instituce jsou vyjádřeny organizačními tvůrci (personalisté, manažeři) do formy jejich představ o procesech a způsobech fungování v konkrétní organizaci. Formálnost těchto vztahů je v reálné praxi ovlivňována mírou správného pochopení jednotlivými zaměstnanci a jejich osobnostními předpoklady (Bělohávek, Košťan, Šuleř, 2006, s. 56 – 69).

Autoři tímto potvrzují výše zmíněné Armstrongovo hraní rolí. Kvalita vztahů v rámci pracovního kolektivu je předurčena způsobem vzájemné komunikace nejen mezi spolupracovníky na stejné úrovni, ale i vzájemnými interakcemi mezi manažery a jejich podřízenými, tedy stylem vedení.

Shrnutí:

Každá organizace je jedinečná svou organizační kulturou, jejíž součástí jsou i hodnoty sdílené jejími zaměstnanci. Ti vzájemnou interakcí a interakcí s organizačními procesy tvoří dynamickou složku organizace a zároveň tak ovlivňují její podobu, produktivitu a efektivitu. Osobnostní autenticita každého zaměstnance je ovlivněna mírou správného pochopení této role i konečným způsobem její interpretace. Ta odvisí od jeho individuální dispozice k požadovanému způsobu provádění pracovních úkonů v souvislosti se zastávaným pracovním místem. Mezi nežádoucí aspekty u

zaměstnanců v rámci pracovního prostředí organizace patří zejména pocit nejistoty, ztráta sebedůvěry, stres či podávání neadekvátního pracovního výkonu.

Povahu zaměstnaneckých vztahů a tedy i jmenovaných nežádoucích aspektů ovlivňuje nastavená *organizační kultura*, hodnoty vyznávané a uplatňované vrcholovým managementem (*styl vedení*), způsob každodenní součinnosti, *interakce s provozními procesy a vzájemné interakce mezi zaměstnanci*.

1.4 Prostředí organizace

Mezilidské vztahy na pracovišti a interakce zaměstnanců s *organizačními procesy* jsou součástí *organizační kultury*, která je identifikována jako zastřešující systémová složka organizace⁷. Tyto tři prvky jsou součástí *prostředí* organizace, kterému je věnována další pozornost.

Pro termín *prostředí* existuje v odborné literatuře mnoho různých definic, které jsou si významově podobné, uvádím proto pouze dvě na sebe navazující. Geist (1992, s. 314) prostředí obecně popisuje jako soubor jevů a procesů, které člověka obklopují a mají pro něj v životě určitý význam či hodnotu (Geist, 1992, s. 314).

Grecmanová (2008, s. 9) pojem prostředí definuje obdobně s tím, že jej doplňuje o aspekt objektivní reality, vnímanou jako soubor faktorů (bytostí, jevů, podmínek, procesů činností), které se dostávají s člověkem do každodenní interakce a tak jej ovlivňují ať už záměrně, či nezáměrně. K tomu dodává, že různí činitelé prostředí ovlivňují jeho spokojenost. Člověk tyto činitele určitým způsobem vnímá, prožívá a hodnotí. Tím se stává nejen tvůrcem prostředí, ale zároveň jeho hodnotitelem. A právě způsob prožívání

⁷ Viz kapitola 1

i následné hodnocení prostředí člověkem je základem pro vytváření klimatu organizace (Grecmanová, 2008, s. 9).

Armstrong (1999, s. 52 – 54) rozděluje prostředí organizace na vnitřní a vnější, skládající se z činitelů:

Vnitřní prostředí organizace:

- ***Sociální systémy*** – systém organizace pracovních skupin či jednotlivců a způsob uskutečňování procesů interakcí mezi nimi – lidské, tedy „živá složka činitelů“
- ***Technické systémy*** – způsob provádění a organizace práce samotné jako produktu (výrobky, služby) – materiální, tedy „neživá složka činitelů“
- ***Používané technologie*** – jako významná součást technických systémů, tedy „neživé složky činitelů“

Vnější prostředí organizace:

- *tlak konkurence na trhu*
- *ekonomické a sociální trendy*
- *rozvoj techniky*
- *vládní intervence*

Vnější prostředí organizace lze považovat za nestálé až turbulentní, je častou příčinou následných změn v prostředí vnitřním (Armstrong, 1999, s. 52 – 54).

Vnější prostředí tedy do jisté míry ovlivňuje všechny typy činitelů vnitřního prostředí organizace. Vnitřní prostředí lze považovat za stabilnější. Ke změnám vnitřních systémů organizace, resp. jejích složek, uvedených jako „živí a neživí činitelé“ ale dochází v důsledku vlivu jak vnějšího, tak i vnitřního prostředí.

Z identifikace faktorů prostředí organizace dle Armstrongova pojetí vychází i Světlík (2009, s. 32 – 65), který též dělí prostředí na *vnitřní* a *vnější*. Oproti Armstrongovi ale ještě rozděluje vnější okolí organizace, resp. identifikuje jeho vlivy z makroprostředí a mezoprostředí:

Vnější prostředí organizace:

- ***Makroprostředí*** – odráží trendy ve vývoji společnosti – vlivy ekonomické, demografické, technické, politické a sociálně kulturní
- ***Mezoprostředí*** – tvoří především zákazníci, klienti organizace, partnerské organizace či veřejnost

Vnitřní prostředí organizace – tvoří navzájem propojené složky:

- ***Kultura organizace*** – organizační kultura
- ***Mezilidské vztahy*** – jako sociálně psychologická složka
- ***Organizační model*** – tedy organizační struktura
- ***Kvalita managementu a zaměstnanců*** – úroveň a přínos pro organizaci
- ***Materiální prostředí*** – prostředí organizace včetně pracovních a výrobních procesů (Světlík, 2009, s. 32 – 65)



Obr. č. 1 – Hierarchie vlivů prostředí (vlastní zpracování, dle Světlíka, 2009, s. 32)

Vnější prostředí působící na organizaci je dle Armstronga i Světlíka takřka neovlivnitelné. V prostředí zkoumané organizace to platí beze zbytku, z tohoto důvodu není vnějšímu prostředí organizace věnována další pozornost.

Koubek (2001, s. 329) označuje prostředí organizace jako „*pracovní prostředí*“⁸, do kterého zahrnuje:

- ***Materiální podmínky*** – např. stroje, zařízení, suroviny, materiál, vybavení pracoviště, jeho stavební řešení, ochranné pomůcky
- ***Další podmínky*** – používané technologie, organizace práce, společenské podmínky práce

Tyto podmínky ovlivňují zaměstnance během pracovního procesu a spoluvytváří fyzikální a sociálně psychologické faktory prostředí, mezi které patří:

- ***Fyzikální faktory***
 - ***prostorové řešení pracoviště*** – pracovní poloha, manipulační prostor, přístup na pracoviště atd.
 - ***fyzikální podmínky práce*** – čistota ovzduší, teplota, dostatek světla, hladina hluku
- ***Sociálně psychologické faktory*** – souvisí s tím, jestli je zaměstnanec v neustálém kontaktu s ostatními spolupracovníky, či pracuje izolovaně (Koubek, 2001, s. 329)

Koubek (2001, s. 329 – 331) uvádí všeobecné pravidlo, kdy platí, že duševní práce vyžaduje spíše nerušené pracovní podmínky, u práce fyzické sdílení společného prostoru s ostatními spíše práci nenarušuje. Na druhou stranu je třeba brát v potaz, že člověk je tvor společenský a kontakt s ostatními lidmi,

⁸ Významově totožné s výrazem „*organizační prostředí*“. Za účelem sjednocení terminologie dále operuji s pojmem „*prostředí organizace*.“ Pokud je v této práci uveden pouze pojem „*prostředí*“, je tím myšleno prostředí organizace.

tedy i spolupracovníky potřebuje. Izolovaná práce může u zaměstnance vyvolávat psychickou nepohodu a nespokojenost, která poté může negativně ovlivnit mezilidské vztahy na pracovišti, pracovní výkon a v konečném důsledku i klima organizace. Prostředí ovlivňuje úroveň pracovní pohody, výkonu i zdravotního stavu zaměstnance, přičemž náročná adaptace na nepříznivé prostředí vyvolává naopak nespokojenost, která se poté zpravidla odráží i ve vztahu k zaměstnavateli (Koubek, 2001, s. 329 – 331).

Dle Grecmanové (2008, s. 31) je školní prostředí tvořeno čtyřmi oblastmi, resp. dimenzemi:

- *Ekologické (materiální)* – vybavenost, estetické uspořádání
- *Demografické (personální)* – zaměstnanci a spolupracovníci, jejich kvality, charakteristiky a kompetence
- *Sociální* – vztahy mezi jednotlivci či sociálními skupinami, způsob jejich komunikace a korporace
- *Kulturní* – hodnotový systém, odborné kompetence, image a používané symboly (Grecmanová, 2008, s. 31)

Uvedený titul se zaobírá především klimatem školy, resp. jejím prostředím. Citované dělení oblastí prostředí lze ale poměrně snadno aplikovat na jakýkoliv jiný typ formální organizace. I když se tento způsob dimenzování prostředí jeví jako nejpřehlednější, nutno podotknout, že hranice uvedených čtyř oblastí nelze jednoznačně považovat za pevně dané. Určité aspekty se prolínají resp. některé lze identifikovat ve více oblastech.

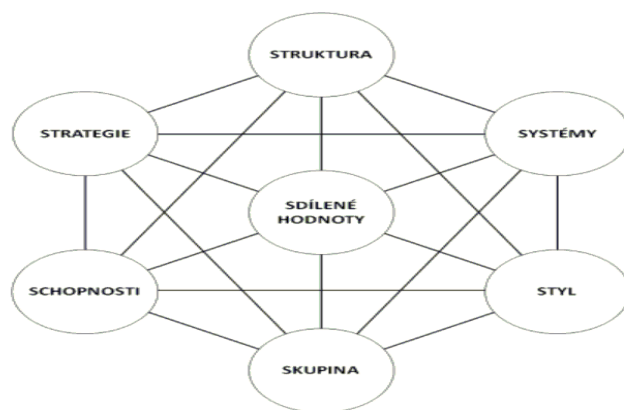
Např. do oblasti *materiální* lze zařadit výše Armstrongem identifikované technické systémy a používané technologie resp. Světlíkovy pracovní a výrobní procesy. Části těchto systémů jsou zároveň i nehmotné, tedy nemateriální. Lze je tak zařadit do oblasti *kulturní*, jako součásti organizační kultury. Interakce mezi těmito systémy a zaměstnanci zase ovlivňují *sociální*

oblast, na níž je navázána i oblast *personální*. Lze tedy dojít k závěru, že ne všechny faktory lze zařadit pouze do určité oblasti prostředí. Zároveň lze tvrdit, že jednotlivé systémy uvedených oblastí jsou do určité míry propojené a navzájem ovlivňují.

Propojenost zmíněných oblastí prostředí lze demonstrovat např. i pomocí vybraných teorií strategického řízení a organizačního chování, které jsou ve své podstatě též zaměřeny na výzkum interakcí v prostředí organizace a jejího okolí.

Dle McKinsey (2008) jako východisko pro zkoumání chování lidí v organizaci a chování organizace vůči okolí, tedy i ke svým zaměstnancům slouží analýza *7S klíčových faktorů úspěchu organizace* vyvinutá Thomasem J. Petersem a Robertem H. Watermanem, bývalými konzultanty newyorské poradenské společnosti McKinsey&Company. Rámec modelu 7S, který má své kořeny v druhé pol. 70. let, je zaměřen spíše na oblast efektivity organizace než na designování její struktury. Podstatou této teorie je identifikace faktorů, které ovlivňují schopnost změn v organizaci (McKinsey, 2008).

Pro účely této práce je ovšem podstatná vzájemná provázanost těchto systémů a konstatování společnosti McKinsey, že progres v jedné z oblastí (systémů) organizace je obtížný bez účinných interakcí mezi těmi ostatními.



Obr. č. 2 – Model McKinsey 7S (in: Managementmania, 2015)

Grafický model 7S vyobrazuje jednotlivé faktory, které svojí povahou demonstrují prostředí organizace. Tyto faktory lze přiřadit i do systémových složek organizace, identifikovaných v kapitole č. 1., resp. uvedených oblastí prostředí dle Grecmanové (2008, s. 31). Vzájemné vztahy a propojenost těchto systémů znázorňuje následující tabulka.

ORGANIZACE		
Faktory modelu 7S	Systémové složky organizace (identifikované v kap. č. 1)	Oblast prostředí organizace
<ul style="list-style-type: none"> • Sdílené hodnoty – sdílené vize a poslání – součást organizační kultury • Strategie – definované a sdílené organizační cíle včetně způsobu jejich dosažení – součást organizační kultury • Struktura – uspořádání organizace (organizační struktura), mechanismy řízení nastavené zaměstnavatelem⁹ 	Organizační kultura	Kulturní + Personální + Materiální + Sociální
<ul style="list-style-type: none"> • Skupina – zaměstnanci a jejich kompetence • Schopnosti – dovednosti zaměstnanců, jejich znalosti, zkušenosti = kvalita zaměstnanců • Styl – charakteristický způsob jednání a chování zaměstnanců, včetně stylu vedení = interpersonální vztahy 	Zaměstnanci a jejich chování¹⁰	Personální + Sociální + Kulturní
<ul style="list-style-type: none"> • Systémy – používané metody, postupy, včetně technologií, technických a informačních systémů, fyzické pracovní podmínky (Managementmania, 2015) 	Procesy	Materiální + Kulturní

Tabulka č. 2 (vlastní) – Systémové organizační procesy modelu 7S, jejich přiřazení do jednotlivých oblastí prostředí a systémových složek organizace identifikovaných v kap. č. 1

Organizační kultura, jako v kapitole 1.1 identifikovaná klíčová a zastřešující systémová složka, je součástí prostředí. Dle vyobrazeného propojení lze dojít k závěru, že pojmy *prostředí* a *organizační kultura* jsou významově velmi podobné výrazy, jejichž obsahy se v mnohém překrývají.

⁹ Struktura – mechanismy řízení nastavené zaměstnavatelem – lze zařadit i např. požadavky na osobnost vedoucího (oblast *personální*), způsob vybavení jeho kanceláře (oblast *materiální*), i to jak by se měl chovat ke svým podřízeným (oblast *sociální*).

¹⁰ Zaměstnanci a jejich chování mj. nepochybně spoluutvářejí hodnotový systém a tedy i organizační kulturu.

Shrnutí:

Organizaci lze považovat za strukturovaný systém, jehož funkčnost je ovlivňována a tvořena prostředím organizace. Prostředí organizace lze definovat jako soubor jevů a procesů, mezi kterými dochází k interakci skrze lidské chování a jednání, přičemž dochází i k jejich vzájemnému ovlivňování.

Podle širšího pojetí lze prostředí rozdělit dle hlavních složek činitelů: *neživá* (statická) – technologie, procesy, vybavení a *živá* (dynamická) – lidé a jejich chování. Podle užšího jej lze rozdělit do oblastí: *materiální, personální, sociální, kulturní*, přičemž některé faktory se prolínají více oblastmi.

Činitelů, které jsou součástí organizace či ji do jisté míry ovlivňují, je nespočetné množství. Vnímáním, prožíváním a hodnocením jednotlivých činitelů z uvedených složek a oblastí samotnými zaměstnanci vzniká organizační klima (Farokhi, Murty, 2014, s. 4; Grecmanová, 2008, s. 9). Pro jeho vznik a udržení je důležité nejen prostředí organizace jako takové, ale i psychosociální složka, tedy lidé se svými pocity, na základě kterých samotné prostředí organizace hodnotí.

2 KLIMA ORGANIZACE

V první kapitole je uvedeno, že součástí každé organizace jsou vždy lidé resp. zaměstnanci (*živá složka*) a používané technologie či procesy (*neživá složka*). Jejich vzájemné vztahy tvoří prostředí organizace. To lze rozdělit do čtyř dimenzí (oblastí): *materiální, personální, kulturní a sociální*. Organizační kultura, jako zastřešující systémová složka, je součástí prostředí. Zkráceně je tím, čím se konkrétní organizace odlišuje od ostatních. Z tohoto pohledu se jedná o systém společně sdílených hodnot zaměstnanci v rámci organizace. Organizační kultura je svou podstatou součástí především kulturní dimenze prostředí, ale obsahově se prolíná i do zbylých dimenzí. Hodnocením prostředí organizace jejími zaměstnanci pak vzniká organizační klima¹¹.

V odborné literatuře je s klimatem spojováno několik souvisejících pojmů, které nejsou vždy interpretovány jednotně, což platí i pro jejich významový vztah ke klimatu organizace jako takovému. Jedná se zejména o vztahy mezi pojmy *prostředí – organizační kultura; organizační kultura – klima; klima – atmosféra*.

Co do obsahu lze za nejrozsáhlejší oblast vzájemné provázanosti považovat vztah *organizační kultura – prostředí*. Tento vztah je již vymezen výše, není tedy nutné se jím více zabývat.

Vztah: organizační kultura – klima.

Shein (2010, s. 24) chápe organizační klima jako základní předpoklad pro projevy organizační kultury, resp. zaměstnanci vnímanou organizační kulturu jako důsledek organizačního klimatu. Nicméně upozorňuje, že někteří autoři vnímají pojem „*organizační klima*“ jako synonymum pojmu „*organizace*“.

¹¹ Tato práce je tematicky zaměřena na klima organizace. Použitím samostatného výrazu „*klima*“ je myšleno klima organizace

Naopak dle Armstronga (1999, s. 360) je klima užším pojmem než organizační kultura a lze jej i snadněji posoudit. Klima je odvislé od vnímání charakteristiky a kvality organizační kultury, která se v organizaci vytvořila (Armstrong, 1999, s. 360).

„Organizační kultura je kauzálním polem, v němž jsou obsaženy odpovědi na otázku, „proč“ jsou věci takové, jaké jsou. Vnější bezprostředně pozorovatelné důsledky těchto příčin jsou zpravidla označovány jako firemní klima“ (Riegel in Štikar, Rymeš, Riegel, Hoskovec, 2003, s. 162).

Riegel je podobného názoru jako Armstrong, tedy že klima je tvořeno a odvíjí se od nastavené organizační kultury.

Grecmanová (2008, s. 9 – 13) chápe organizační kulturu jako součást prostředí organizace, které považuje za „objektivní realitu“ (soubor faktorů – lidé, jevy podmínky, procesy, činnosti). Vnímáním a hodnocením prostředí zaměstnanci a skrze projevy jejich chování vzniká klima.

Autorka vymezuje spíše vztah *klima – prostředí* (prostředí je širší oblast, jehož součástí je i organizační kultura). Pokud je ale účelem vymezit vztah *klima – organizační kultura*, z uvedeného vyplývá, že autorka chápe tento vztah podobně jako Armstrong a Riegel, tedy že klima se vytváří vnímáním organizační kultury.

Vztah: klima – atmosféra

Cejthamr a Dědina (2005, s. 269) uvádějí, že klima je v rámci organizace obtížně definovatelné, ale jasně vnímané. Souvisí s atmosférou, morálkou, pocitem sounáležitosti, partnerstvím a vědomím hodnoty firmy. Klima považují za relativně stálou hodnotu vnitřního prostředí organizace (Cejthamr a Dědina, 2005, s. 269).

Autoři úzce spojují klima s již výše uvedenou organizační kulturou.

Lukášová, Nový a kol. (2004, s. 155), označují klima za převládající atmosféru, kterou zaměstnanci hodnotí skrze míru spolupráce, přátelskosti a vzájemné důvěry. Tyto oblasti poté ovlivňují jejich chování a pracovní motivaci (Lukášová, Nový a kol., 2004, s. 155).

Lašek (2001, s. 40 – 42) vymezuje atmosféru jako důsledek krátkodobého, situačně podmíněného sociálního a emočního naladění.

Řezáč (1998, s. 118) podobně uvádí, že pojem atmosféra je užíván ve spojitosti s krátkodobým, situačním a proměnlivým ovzduším v rámci skupiny. V rámci určitých skupin pojí s klimatem spíše hodnoty: dlouhodobost, relativní stálost a rezistence vůči změnám (Řezáč, 1998, s. 118).

Podobně chápe vztah klima a atmosféry i Grecmanová (2008, s. 9), která uvádí, že atmosféra má spíše krátkodobý charakter. Klima označuje jako dlouhodobě vznikající „*psychosociální fenomén, který vzniká odrazem objektivní reality (prostředí organizace) skrze subjektivní vnímání, prožívání a hodnocení jeho posuzovatelů*“ (Grecmanová, 2008, s. 9)

Klima má tedy oproti atmosféře charakteristiku dlouhodobější, nevzniká jednorázově, ale vytváří se postupně.

Shrnutí:

Atmosféra i klima vznikají prostřednictvím projevů chování zaměstnanců, kteří různě vnímají a hodnotí dění v organizaci. Z hlediska významového pojetí se ale nejedná o totožné výrazy.

Klima se v prostředí organizace vytváří dlouhodobě. Je tedy vytvářeno postupně, na základě subjektivního vnímání, hodnocení a projevů chování zaměstnanců, které jsou, vzhledem k jejich různým osobnostním charakteristikám, vždy individuální (viz kap. 1.3). Klima je možno naopak

posuzovat jako trvalejší hodnotu kvality prostředí organizace charakterizovanou skrze vnímání a hodnocení zaměstnanců.

Atmosféra má z pohledu trvanlivosti spíše krátkodobější charakter.

Kvalita klimatu ovlivňuje míru spolupráce, přátelskosti a vzájemné důvěry mezi zaměstnanci. Dá se konstatovat, že tyto oblasti lze zároveň považovat za činitele ovlivňující spokojenost zaměstnanců¹². Protože tato práce je tematicky zaměřena na klima organizace, při identifikaci ovlivňujících činitelů se ve výzkumné části zaměřuji jen na ty dlouhodobě působící.

Jestliže je každá organizace unikátní svou jedinečnou organizační kulturou a skladbou zaměstnanců, stejná unikátnost musí platit i v případě charakteristiky klimatu. Klima lze klasifikovat na základě různých *typologií* (typů) a dle rozličných *dimenzí* (oblastí) zkoumání.

2.1 Typy klimatu

Typy klimatu se stanovují dle určitého hodnotícího kritéria a dávají odpověď na otázku, jaké klima je, resp. jak je zaměstnanci hodnoceno. Obecné členění klimatu uvádí Grecmanová (2008, s. 20):

- *Pozitivní – negativní*
- *Příznivé (žádoucí) – nepříznivé (nežádoucí)*

a dle Langdale (1974) a Howe (1977) tamtéž:

- *Reálné* („vládnoucí“) – jaké klima je
- *Žádoucí* (ideální) – jaké by klima mělo být

Nakonečný (2005; in: Kocianová, 2010, s. 19 – 20) rozlišuje typy klimatu, které jsou dělené dle způsobu řízení organizace:

¹² Tématu spokojenosti zaměstnanců je věnována kapitola 3.

- *Orientace na moc* – převažuje přísně autoritativní styl řízení (např. armáda)
- *Orientace na interakci* – převažuje mírně neformální styl řízení (např. výzkumné pracoviště)
- *Orientace na výkon* – participace a relativní autonomie zaměstnanců, např. oblast obchodu (Nakonečný, 2005; in: Kocianová, 2010, s. 19 – 20)

Prokop (1996) se zabývá typologií klimatu školní třídy. Stejně jako v případě rozlišení typologie *prostředí* identifikované v kapitole 1.4 dle autorky Grecmanové, lze i v tomto případě typologii klimatu třídy poměrně snadno aplikovat do prostřední jakékoliv jiné organizace. Prokop (1996, s. 39 – 40) na rozdíl od uvedené typologie Nakonečného, klima rozlišuje dle způsobu provádění činností:

- *Klima neosobní profesionality* – prostředí orientované na výkon
- *Klima interpersonální shody* – prostředí orientované na spolupráci
- *Klima institucionalizovaného pořádku* – prostředí orientované na dodržování řádu (Prokop, 1996, s. 39 – 40)

Snad každá organizace chce být ve své činnosti úspěšná. Pfeifer a Umlaufová (1993, s. 11) uvádí, že její úspěšnost vždy úzce souvisí s kvalitou organizačního klimatu.

Cejthamr a Dědina (2005, s. 269) tvrdí, že přímo podmínkou pro dosahování požadovaného výkonu zaměstnanci, je příznivé klima.

Společným znakem významových pojetí „*kvalita organizačního klimatu*“, „*příznivé klima*“ je určité pozitivum, tedy žádoucí kvalita. Za žádoucí je tak možné označit klima: *příznivé, efektivní, kvalitní, pozitivní, dobré či zdravé*. V zájmu každé organizace by tak mělo být vytváření podmínek pro vznik

žádoucího, tedy příznivého klimatu. Naopak v kapitole 1.3 je zmíněno, že mezi nežádoucí aspekty u zaměstnanců v rámci pracovního prostředí organizace patří zejména: pocit nejistoty, ztráta sebedůvěry, stres či podávání neadekvátního pracovního výkonu. Tyto aspekty pak zákonitě ovlivňují i kvalitu klimatu, resp. je lze považovat za činitele nepřispívající k vytváření příznivého klimatu.

V rámci svého výzkumného projektu zaměřeného na koncept kvalitní školy Vašutová a Spilková (2002, s. 24 – 39) posuzují klima ve třech typech, ve kterých identifikují klíčové pozitivní a negativní dimenzemi klimatu:

- **Emocionální**
 - *pozitivní*: pohoda, důvěra, bezpečí, jistota, radost
 - *negativní*: smutek, strach, nervozita, zlost, napětí, agrese
- **Sociální**
 - *pozitivní*: otevřenost, vstřícnost, vzájemný respekt, úcta, ohleduplnost, tolerance, spolupráce
 - *negativní*: přemíra soutěživosti až řevnivosti, žalování, nepřejícnost, zesměšňování, posmívání, ponižování
- **Pracovní**
 - *pozitivní*: řád, respektování pravidel, soustředěnost, dotahování činností a úkolů do konce, pracovitost, čínorodost, důslednost
 - *negativní*: chaos, roztěkanost, pasivita, nuda, lenost
(Vašutová a Spilková, 2002, s. 24 – 39)

Uvedené typy a dimenze klimatu školy lze identifikovat v prostředí jakékoliv jiné, neškolní organizace, lze je tak zároveň považovat za činitele ovlivňující organizační klima.

Shrnutí:

Existuje značné množství typů klimatu. Obecně lze klima posuzovat a dělit:

reálné (jaké je) – žádoucí (jaké by mělo být); příznivé – nepříznivé

Na základě výše uvedeného lze konstatovat: *Typologie klimatu* dává odpověď na otázku jaké klima je, jak je hodnoceno, přičemž pro určení typu klimatu je nutné stanovit určité hodnotící kritérium. Jestliže jím je zvolena např. „*spokojenost zaměstnanců*“, pak lze charakterizovat typy klimatu: *s vysokou spokojeností zaměstnanců – s nízkou spokojeností zaměstnanců*

Úspěšnost každé organizace úzce souvisí s kvalitou klimatu, která je dána jeho hodnocením z pohledu zaměstnanců. Pokud je klima hodnoceno pozitivně, jedná se o žádoucí klima, které lze označit za *příznivé*.

Zájmem každé organizace by tedy mělo být vytvářet podmínky pro vznik příznivého klimatu, ve kterém by měl být prostor pro spolupráci a svobodu projevu zaměstnanců, kteří budou cítit otevřenost, vstřícnost, respekt, úctu a volnost ve vzájemných vztazích. Měli by zároveň mít pocit jistoty, vzájemného porozumění, důvěry, podpory, přátelství, respektu, vstřícnosti a ohleduplnosti. V rámci pracovního prostředí by mělo převládat respektování pravidel, dodržování řádu, dále čínorodost, důslednost, pracovitost a dotahování činností a úkolů do konce.

2.2 Dimenze klimatu

V odborné literatuře existuje mnoho typologií, lišících se druhem, počtem i obsahovým zaměřením jednotlivých dimenzí. Dle Grecmanové (2008, s. 12 – 13) se klima vytváří v mnoha dimenzích. Vícedimenzionálnost klimatu souvisí s jeho problematickým vymezením, poměrně širokým kontextem i

komplikovatelností, odvislé od nemožnosti klima přímo pozorovat a měřit (Grecmanová, 2008, s. 12 – 13).

Grecmanová (2008, s. 13 – 16) uvádí přehled několika dimenzí klimatu od různých autorů, za všechny cituji koncept Gavina a Hodappa (1973), obsahující 11 dimenzí:

- *„pracovní morálka*
- *podpora k převzetí odpovědnosti*
- *riziko a výzva*
- *orientace na vztahy a podpora*
- *odměna*
- *charakteristika komunikačního systému*
- *rámcové podmínky*
- *uspořádanost, přehlednost struktury*
- *orientace na úkoly*
- *interpersonální atmosféra*
- *konfliktní a rizikové chování“* (Grecmanová, 2008, s. 13 – 16)

Podle stejných oblastí *prostředí organizace* uvedených v kapitole 1.6 Grecmanová a Dopita (2011, s. 39) rozdělují i dimenze klimatu školy:

- **Ekologická** – materiální, estetické aspekty sídla organizace a jejích užívaných prostor
- **Personální** – kvalita a kompetence zaměstnanců a spolupracovníků
- **Sociální** – způsob komunikace a spolupráce mezi zaměstnanci a jejich vzájemné interakce
- **Kulturní** – hodnotové vzorce chování, normy, sdílené názory (Grecmanová a Dopita, 2011, s. 39)

Jestliže vycházím z předpokladu, že klima se vytváří subjektivním vnímáním a hodnocením prostředí zaměstnanci, pak lze zaměstnanci vnímat a hodnotit i samotné klima. To může být hodnoceno na škále od ryze pozitivního až po vyloženě negativní.

Tímto způsobem prezentuje hodnocení klimatu Řezáč (2010, s. 103 – 104) v souvislosti s implementací interakčních cvičení v rámci výukových skupin. Jím posuzované vlastnosti klimatu pomocí bipolárních charakteristik¹³ lze aplikovat i do prostředí zaměstnaneckých skupin:

- „svoboda projevu – konformismus
- podpora – ztížení sebeprosazení
- volnost či omezování ve vzájemných vztazích
- přijetí – odmítání individuálních projevů a aktivit
- citová rezonance – sociální chlad
- důvěra – nedůvěra
- afiliace (tedy přátelství) – hostilita (tedy nepřátelství)“ (Řezáč, 2010, s. 103 – 104)

Shrnutí:

Existuje značné množství dimenzí klimatu. Na základě výše uvedeného lze konstatovat: *Dimenze* (oblasti) klimatu se vztahují k prostředí, v rámci kterého se klima utváří. Způsob, jakým zaměstnanci prostředí vnímají, se poté odráží v charakterizování klimatu.

Na základě výše zmíněné bipolární charakteristiky klimatu Řezáče i typologie Vašutové a Spilkové, by měly být v organizaci nastavovány pozitivní podmínky, podporující vytváření *příznivého klimatu*. Měl by být dáván prostor pro svobodu projevu zaměstnanců, kteří by měli mít pocit

¹³ Ryze pozitivní – vyloženě negativní.

jistoty, vzájemného porozumění, důvěry, podpory, přátelství, respektu, vstřícnosti a ohleduplnosti.

Každá organizace je jedinečná skladbou svých systémů, procesů a zaměstnanců. Stejně tak je jedinečná i charakteristikou klimatu, které se dlouhodobě vytváří vnímáním, hodnocením a projevy chování zaměstnanců. Jestliže se klima vytváří hodnocením prostředí, pak lze zaměstnanci hodnotit i samotné klima. To bude jednotlivci vždy vnímáno a hodnoceno v určité míře pozitivně, nebo negativně (spokojenost – nespokojenost).

Tak jak existuje mnoho typů a dimenzí klimatu, existuje, vzhledem ke zmíněné vícedimenzionálnosti a široké kontextuálnosti značné množství ovlivňujících činitelů. Vzhledem k rozsahu této práce není možné identifikovat všechny činitele. Proto se dále zaměřuji pouze na vybrané oblasti a identifikuji v nich vybrané činitele, se kterými bude následně operováno ve výzkumné části.

Vzhledem k tomu, že tématem práce je klima organizace, v kapitole č. 1 jsem se tedy zabýval organizační kulturou, a chováním lidí v organizaci, zaměřím se dále pouze na identifikaci činitelů *sociální a kulturní dimenze klimatu* dle uvedeného dělení autorů Grecmanové a Dopity.

2.3 Činitele sociální dimenze klimatu

Výše jsem došel k závěru, že činitelů ovlivňujících klima organizace a spokojenost zaměstnanců je nespočetné množství. Záměrem této kapitoly je identifikace činitelů spadajících do *sociální dimenze klimatu*.

Nejdříve je nutné vysvětlit význam samotného výrazu *činitel*. V matematice jde o společné označení násobitele a násobence, jejichž součin je výsledkem násobených činitelů.

Geist (1992, s. 87) tento výraz označuje jako synonymum pojmu *faktor* či *složka*. Ekvivalentem pak může být *vliv*. Jako synonymum slova *faktor* jej považuje i Král (1999, s. 139), který označuje lidský činitel za soubor vlastností a schopností člověka, které se posuzují z hlediska psychologie a fyziologie a které vždy do jisté míry ovlivňují výkonnost, efektivnost a spolehlivost pracovních systémů v danou chvíli (Král, 1999, s. 139). V tomto smyslu je dále operováno pouze s pojmem „činitel“.

Dle Grecmanové (2008, s. 31) je *sociální dimenze* prostředí organizace tvořena způsobem komunikace a kooperace mezi pracovními skupinami a v rámci těchto skupin. Jedná se souhrnně o zaměstnanecké vztahy na pracovišti, jejichž vnímání a následné projevy chování jednotlivých zaměstnanců utváří klima resp. jeho sociální dimenzi (Grecmanová, 2008, s. 31).

Téma chování zaměstnanců v organizaci je již rozvedeno v kapitole 1.3. Dále se tedy zaměřuji na samotnou identifikaci činitelů sociální dimenze, ovlivňující vztahy mezi zaměstnanci.

Armstrong (2007, s. 196 – 198) uvádí, že povahu zaměstnaneckých vztahů uvnitř organizace ovlivňuje velké množství činitelů, kdy mezi ty nejvýznamnější řadí:

- *„organizační kultura*
- *převažující styl vedení*
- *hodnoty vyznávané a uplatňované vrcholovým managementem*
- *existence nebo neexistence klimatu důvěry na pracovišti*
- *každodenní součinnost a vzájemné ovlivňování mezi zaměstnanci a manažery*
- *personální politika a praxe v rámci organizace“*

Ze jmenovaných činitelů pak akcentuje zejména oblasti *klima důvěry na pracovišti plus personální politiku a praxi v rámci organizace*¹⁴. Dále uvádí, že budování důvěry je základnou pro rozvíjení oddanosti. *Důvěru* považuje za organizační kapitál, určitý fond dobré vůle a přátelství, který umožňuje zaměstnancům efektivně pracovat a spolupracovat. Zaměstnaneckou důvěru mohou narušovat zejména rozpory a nedůslednost mezi tím co se hlásá a co ve skutečnosti dělá (Armstrong, 2007, s. 196 – 198).

V této souvislosti tedy významnou roli hraje i *převažující styl vedení*. Zájmem každé organizace by tak měla být snaha o budování důvěry mezi všemi jejími zaměstnanci.

Dle Armstronga (2007, s. 196 – 198) je *personální politika* v organizační praxi důležitým činitelem ve vztahu k personální práci zejména v oblastech: *hodnocení, povyšování, možnosti kariérního růstu, odměňování, zapojování / spoluodpovědnost a participace, způsobu projednávání stížností či disciplinárních řízení* (Armstrong, 2007, s. 196 – 198).

Povahu zaměstnaneckých vztahů i nežádoucích aspektů ovlivňuje nastavená organizační kultura, hodnoty vyznávané a uplatňované vrcholovým managementem, způsob každodenní součinnosti a vzájemné interakce mezi zaměstnanci a manažery. V kapitole 2.1 jsou charakterizovány znaky příznivého klimatu, pro jehož tvorbu by měly být zajištěny vhodné podmínky pro zaměstnance. Ti by měli na pracovišti pociťovat: *důvěru*,

¹⁴ Jak je již zmíněno v kapitole 1.4, mnohé aspekty či činitele nelze přiřadit pouze do jedné z uvedených dimenzí prostředí (personální, kulturní, materiální, sociální). Např. oblast *personální politiky a praxe v organizaci* a její nastavené systémové procesy je v souhrnu možné považovat za součást organizační kultury (viz kapitola 1.1). A jako takové, je tedy lze celkově zařadit nejspíše do oblasti *kulturní* dimenze prostředí resp. klimatu. Pokud se ovšem zaměříme např. na pozici personalisty, kterou vykonává konkrétní pracovník, lze jeho činnosti posuzovat z několika hledisek resp. uvedených oblastí. U *personální* dimenze, bude hlavním předmětem zájmu jeho kompetentnost. Z hlediska *kulturní* dimenze nás může zajímat např. dodržování nastavených pracovních procesů, zda a do jaké míry jsou prováděné činnosti v souladu s představami organizace. *Sociální* dimenze pak zahrnuje způsob jeho chování při provádění těchto činností ve vztahu k ostatním spolupracovníkům. Pro účely této práce není až tak podstatné do jaké dimenze prostředí / klimatu patří určitá skupina činitelů. Cílem je identifikace těch, kteří ovlivňují klima organizace a spokojenost zaměstnanců.

porozumění, podporu, přátelství, vzájemný respekt, vstřícnost, ohleduplnosti volnost ve vzájemných vztazích a měli by mít možnost svobodného projevu. Významný vliv na vnímání klimatu má i styl vedení. Tyto aspekty lze zároveň považovat za identifikované činitele sociální dimenze klimatu. Jedná se o činitele, které významně ovlivňují prostředí resp. samotné klima organizace a určují i míru spokojenosti zaměstnanců.

Vzhledem ke stanovenému rozsahu této práce i množství jmenovaných činitelů je nutné tento výběr ještě zredukovat a vybrat pouze některé. Pro výzkum v empirické části práce tedy z činitelů sociální dimenze klimatu volím oblasti: *důvěra mezi zaměstnanci, jejich vzájemná spolupráce, styl vedení*

Shrnutí:

Sociální dimenze klimatu je tvořena vnímáním činitelů prostředí organizace týkajících se zejména vztahů mezi zaměstnanci skrze jejich následné projevy chování. Činitelů, které lze zařadit do sociální dimenze klimatu je nespočetné množství. Pro výzkum v empirické části této práce proto volím jen vybrané oblasti činitelů:

- *důvěra mezi zaměstnanci*
- *vzájemná spolupráce*
- *styl vedení.*

2.4 Činitelé kulturní dimenze klimatu

V návaznosti na předchozí kapitulu je cílem této, identifikace činitelů spadajících do *kulturní dimenze klimatu*. V kapitole 1.4 je uvedeno, že organizační kultura se prolíná všemi čtyřmi oblastmi prostředí. Oblast *kulturní*, do které spadá nejvíce aspektů organizační kultury, by tak měla obsahovat nejvíce činitelů ovlivňujících klima organizace.

Grecmanová (2008, s. 31; srov. Grecmanová a Dopita, 2011, s. 39) uvádí, že do kulturní dimenze prostředí organizace spadají „*hodnotové vzorce a normy chování, systém víry, poznávací a hodnotící postupy, veřejné mínění, sdílené názory, odborné kompetence a symboly*“ (Grecmanová, 2008, s. 31).

Jedná se prvky, které jsou nastaveny zaměstnavatelem a týkají se organizace jako takové. Lze sem zařadit oblasti: *cíle organizace; metody a postupy, pomocí kterých jich má být dosahováno; hodnoty organizace; organizační struktura* atd.

Bedrnová a Nový (1998, s. 261 – 262) uvádějí oblasti činitelů ovlivňujících pracovní spokojenost, které lze zahrnout převážně do kulturní dimenze prostředí / klimatu:

- *„možnosti pracovního postupu (pracovní kariéry)*
- *mzda (finanční ocenění)*
- *kvalita a činnost vedoucího pracovníka*
- *vlastnosti a jednání spolupracovníků*
- *v podniku uplatňovaný styl organizace práce a řízení*
- *fyzické podmínky práce*
- *péče podniku o pracovníky“* (Bedrnová a Nový, 1998, s. 261 – 262)

V součtu se tak jedná o oblasti spadající do organizační kultury. Do **kulturní dimenze** klimatu lze dále zařadit v kapitole 2.3 uvedené oblasti *personální politiky a praxe v rámci organizace*.

Identifikovaní činitelé *kulturní dimenze* klimatu a v ní identifikované oblasti činitelů: *cíle organizace; metody a postupy, pomocí kterých jich má být dosahováno; hodnoty organizace; organizační struktura; hodnocení; povyšování; možnost kariérního růstu; odměňování; možnost zapojování / spoluodpovědnost a participace; způsob projednávání stížností či disciplinárních řízení; fyzické podmínky práce; péče organizace o zaměstnance*.

Stejně jako v případě sociální dimenze je třeba zúžit výběr činitelů spadajících do kulturní dimenze klimatu. V rámci empirického výzkumu se tedy budu zabývat oblastmi vybraných činitelů: *metody a postupy, kterými má být dosahováno cílů organizace, odměňování, péče organizace o zaměstnance*

Shrnutí:

Kulturní dimenzi klimatu organizace utváří projevy chování zaměstnanců, kteří určitým způsobem vnímají podmínky nastavené zaměstnavatelem, tedy prvků organizační kultury. Stejně jako u sociální dimenze klimatu i v případě kulturní existuje nespočetné množství ovlivňujících činitelů. V empirické části tedy budu pracovat pouze s vybranými činiteli:

- *metody a postupy, kterými má být dosahováno cílů organizace*
- *odměňování*
- *péče organizace o zaměstnance*

3 SPOKOJENOST ZAMĚSTNANCŮ

V předchozích kapitolách jsem došel k závěru, že klima je dlouhodobě vytvářeno vnímáním, prožíváním a hodnocením činitelů jednotlivých oblastí prostředí organizace¹⁵ skrze projevy chování jejích zaměstnanců. Pro utváření klimatu je nezbytná zmíněná psychosociální složka osobnosti, odrážející objektivní realitu, prostřednictvím subjektivního vnímání.

Každý člověk, díky své individuálnosti jinak vnímá, prožívá a vyhodnocuje okolní realitu, která je zdrojem rozdílné míry pocitu uspokojení. Činitelů ovlivňujících spokojenost je nespočetné množství, nelze je všechny taxativně vyjmenovat. Podobně jako při různé typologii klimatu¹⁶ i spokojenost lze strukturovat dle určitého hodnotícího kritéria.

Kocianová (2006, s. 192) konstatuje, že jednotlivé faktory zpravidla nepůsobí izolovaně, ale vždy jde o vliv provázaného komplexu více faktorů, které např. dělí:

- *ekonomické – mimoekonomické*
- *organizační – osobnostní*
- *pracovní podmínky – osobnostní činitele*
- *vnitřní – vnější* (Kocianová, 2006, s. 192)

Kollárik (2002, s. 124) vysvětluje pojem spokojenost jako hédonistický stav jednotlivce po dosažení určitého cíle formou pocitového konstatování uspokojení určité potřeby. Obecně rozděluje faktory ovlivňující spokojenost (2002, s. 142 – 143):

- *vnitřní* – vychází z povahové a osobnostní charakteristiky jedince

¹⁵ Materiální, sociální, kulturní a personální.

¹⁶ Viz kapitola 2.1.

- *vnější* – zahrnuje faktory okolí působící na osobnost člověka¹⁷

Podobně spokojenost chápe i Armstrong (2007, s. 215), který tvrdí, že chování a míra spokojenosti jsou odvislé od:

- *osobnostní charakteristiky*
- *prožívané situace* (Armstrong, 2007, s. 215)

Dle obou autorů je tedy míra spokojenosti odvislá od *osobnostních dispozic člověka*, které jsou vždy individuální¹⁸ a *prožívaného jevu*, jehož součástí je vždy soubor několika ovlivňujících faktorů.

Dle Rymeše (in Štikar, Rymeš, Riegel, Hoskovec, 2003, s. 102 – 104) bylo v minulosti realizováno několik výzkumů spokojenosti, nečastěji v organizačním prostředí a vzniklo několik teorií, které se zaměřovaly na pracovní motivaci v souvislosti s chováním a spokojeností zaměstnanců. Rymeš, na základě Luthanse (1992) uvádí, že většinu teorií motivace lze v podstatě shrnout do dvou skupin:

- *První skupina* – teorie založené na identifikaci potřeb, jejich vztahy a preference ve vztahu k vnějšmu prostředí v souvislosti s mírou naléhavosti k dosahování výkonu a spokojenosti (Maslowova *hierarchie potřeb*, Herzbergova *dvoufaktorová teorie* a Alderferova *teorie potřeb*)
- *Druhá skupina* – více podrobné, složitější, založené na důkladnější analýze většího počtu proměnných z oblasti kognitivního vnímání ve vztahu k více proměnných z okolního prostředí (Vroomova *teorie valence*¹⁹ a *očekávání*, Porterova a Lawlerova *teorie výkonu a spokojenosti*, Adamsova *teorie spravedlnosti*, Lathamova a Lockova

¹⁷ V pracovním prostředí může jít např. o plat, interakce mezi spolupracovníky, povýšení atd.

¹⁸ Viz kapitola 1.3.

¹⁹ Přitažlivost cíle, nebo výsledku – expektační teorie.

teorie dosažení cíle) (Rymeš; in Štikar, Rymeš, Riegel, Hoskovec, 2003, s. 102 – 104).

Jiné dělení teorií spokojenosti v práci nabízí Kollárik (2002, s. 131 – 133), který je rozděluje dle kritéria *dimenzionálnost faktorů spokojenosti*:

- **Jednofaktorové teorie** – tradiční přístup, kdy se vztah k určitému jevu chápe jako kontinuum bipolárně vyjádřené faktorem: *spokojenost – nespokojenost*. V principu jde o jejich vzájemný poměr: snižováním jednoho se zvyšuje hodnota druhého. Tedy když se snižuje spokojenost zaměstnance, zároveň se zvyšuje jeho nespokojenost (Maslow, Vroom)
- **Dvoufaktorové teorie** – Herzberg rozlišuje dva typy proměnných faktorů:
 - *vnitřní (motivační* – např. obsah práce)
 - *vnější (hygienické* – související s prací), (Kollárik, 2002, s. 131 – 133)

Z uvedeného vyplývá, že spokojenost a nespokojenost jsou ovlivňovány jinou skupinou faktorů, přičemž absence některého z nich nepůsobí na druhý pól. Dle Kollárikova dělení se jedno faktorové teorie spokojenosti od více faktorových liší rozdílnou podmíněností spokojenosti a nespokojenosti.

Nakonečný (2005, s. 112) zmiňuje *model pracovní spokojenosti* autora E. A. Locke (1976), který jej sestavil na základě srovnávacích studií více než 3.000 publikací zabývajících se tímto tématem. Locke považuje pracovní spokojenost za důsledek určitých činitelů a současně za příčinu absentismu, fluktuace a výdělku. Na pracovní spokojenost působí činitelé:

- **Organizační** – mzda, náplň a druh práce, pracovní podmínky
- **Skupinové** – vzájemné vztahy a interakce mezi spolupracovníky

- *Osobní* – potřeby, aspirace, osobnostní předpoklady (Nakonečný, 2005, s. 112)

Oblasti těchto činitelů lze přiřadit do systémových složek organizace identifikovaných v kapitole 1, dle následujícího schématu:

<i>Organizační kultura</i>	
<i>Zaměstnanci a jejich chování</i>	<i>Procesy</i>
<i>skupinové, osobní</i>	<i>organizační</i>

Tabulka č. 3 (vlastní): přiřazení oblastí činitelů ovlivňujících spokojenost zaměstnanců

Shrnutí:

Spokojenost lze obecně vyjádřit jako emocionální stav působící pozitivně na osobnost člověka prostřednictvím subjektivně kognitivního vnímání prožívaných jevů. Vzhledem k individuálnosti osobnostních charakteristik člověka (zaměstnanců) může být konkrétní jev vnímán jinak, od prožitku ryze pozitivního až po vyloženě negativní. Subjektivně vnímanou realitu tedy člověk může bipolárně charakterizovat na hodnotící škále jako *spokojen* – *nespokojen*.

Každý člověk, díky své individuálnosti jinak vnímá, prožívá a vyhodnocuje okolní realitu, která je zdrojem rozdílné míry pocitu uspokojení. To platí i pro oblast organizačního prostředí. Spokojenost zaměstnanců s klimatem úzce souvisí. Jejich vzájemný vztah a vymezení obsahu spokojenost v prostředí organizace je tématem následující kapitoly.

3.1 Druhy pracovní spokojenosti

Každá organizace, je jedinečná skladbou svých zaměstnanců²⁰, organizační kulturou²¹, používanými procesy²², prostředím²³ a tedy i klimatem²⁴, které mohou zaměstnanci, dle určitých kritérií, hodnotit a být s ním více či méně spokojeni. V případě vztahu *zaměstnanec – práce – klima – spokojenost*, to platí beze zbytku. V odborné literatuře se pro tento vztah užívá několika slovních spojení, jejichž obsah se ovšem v určité míře liší.

Tyson a Jackson (1997, s. 32) užívají výrazu „*uspokojení z práce*“ v souvislosti s pracovní výkonností coby atributem ekonomického zájmu organizace, do jaké míry vytvářet podmínky pro to, aby práce uspokojující a tedy motivující byla (Tyson a Jackson, 1997, s. 32).

Mayerová (1997, s. 97 – 98) chápe pracovní spokojenost jako rozdílným způsobem vnímané pracovní podmínky, které způsobují spokojenost v individuální míře, a rozlišuje pojmy:

- ***Uspokojení z práce*** – souvisí s konkrétní vykonávanou činností. Pocit uspokojení se u zaměstnance dostavuje při fyzickém i psychickém zvládnání kompetencí za současného dosažení požadovaného výsledku. Váže se tedy ke konkrétnímu úkolu
- ***Pracovní spokojenost*** – považuje za pojem obsahující široký soubor faktorů vázaných k vykonávané práci a ovlivňující projevy chování i spokojenost. Nejde tedy jen o konkrétní pracovní činnost, řadí sem prvky organizační kultury, např. pracovní podmínky, pracovní režim, prostředí, chování v rámci pracovní skupiny, interakce s nadřízenými atd. (Mayerová, 1997, s. 97 – 98)

²⁰ Viz kapitola 1.3

²¹ Viz kapitola 1.1

²² Viz kapitola 1.2

²³ Viz kapitola 1.4

²⁴ Viz kapitola 2

Kollárik (2002, s. 124) považuje pracovní spokojenost za psychologickou kategorii a upozorňuje na rozdílnost obsahu pojmů „spokojenost v práci“ a „spokojenost s prací“, (srov. Rymeš in Štikar, Rymeš, Riegel, Hoskovec, 2003, s. 111; Nakonečný, 2005, s. 111):

- **Spokojenost v práci** – širší a převažující význam, který se více váže k osobnosti zaměstnance resp. jeho vnímání prostředí organizace (zahrnuje i osobnostní rysy zaměstnance, ve vztahu k pracovním podmínkám)
- **Spokojenost s prací** – obsahově užší význam související s konkrétně prováděnou činností (zahrnuje pracovní úkoly, odměnu za práci, její prestiž atd.) (Kollárik, 2002, s. 124; Rymeš in Štikar, Rymeš, Riegel, Hoskovec, 2003, s. 111; Nakonečný, 2005, s. 111)

S pojmem „pracovní spokojenost“ operuje i Kocianová (2010, s. 34 – 37), která jej považuje za významný aspekt při řízení organizace a vymezuje v závislosti na uspokojování potřeb zaměstnanců či v souvislosti s postoji k práci.

Dvořáková a kol. (2004, s. 40) považuje „pracovní spokojenost“ za jeden z mnoha výstupů kvality pracovního života, jehož základem je celková životní pohoda, odvislá od fyzického i duševního zdraví.

Podobného názoru je Rymeš (in Štikar, Rymeš, Riegel, Hoskovec, 2003, s. 111), který uvádí, že „míru pracovní spokojenosti / nespokojenosti výrazně determinuje obecnou kvalitu života, projevuje se ve významném vztahu k fyzickému a duševnímu zdraví jedince.“

Paulík (2001, s. 2) zmiňuje poznatky z výzkumu Clark & Oswald & Warr (1996), na základě kterých bylo zjištěno, že míra celkové životní spokojenosti více ovlivňuje pracovní spokojenost než obráceně.

Rymeš (in Štikar, Rymeš, Riegel, Hoskovec, 2003, s. 111) dále uvádí, že z psychologického hlediska má pracovní spokojenost dvě spjaté stránky:

- **Objektivní** – vyjádřená projevy chování jako např. výkonnost, efektivita, kvalita práce
- **Subjektivní** – spokojenost jako odraz pracovních podmínek, které prochází individuální filtrem osobnostní charakteristiky (Rymeš in Štikar, Rymeš, Riegel, Hoskovec, 2003, s. 111)

Shrnutí:

Pojem *pracovní spokojenost* chápu jako součást celkové *životní spokojenosti* zaměstnanců a zároveň jako širší zastřešující obsah, jehož součástí jsou dílčí oblasti *uspokojení z práce* dle Tysona, Jacksona a Mayerové či *spokojenost s prací* dle Kollárika či *spokojenost v práci* dle Rymeše. Pracovní spokojenost může být ovlivňována i faktory z mimopracovního prostředí. Následující tabulka schematicky vyjadřuje závěry této kapitoly.



Tabulka č. 4 (vlastní): vztah: pracovní spokojenost – životní spokojenost zaměstnance a jejich vzájemná síla vlivu, s faktory ovlivňujícími pracovní i celkovou životní spokojenost

3.2 Obsah pracovní spokojenosti

V předchozí kapitole je identifikován a vymezen pojem pracovní spokojenost jako zastřešující pro vztah *zaměstnanec – spokojenost*. Dále se zaměřuji na obsahovou stránku pracovní spokojenosti.

Armstrong (2007, s. 215) označuje „*pracovní spokojenost*“ za atribut míry, podle které se zaměstnanci identifikují se svojí prací i organizací a naplňováním jejích cílů. Chování a míra spokojenosti odvisí od osobnostních charakteristik zaměstnanců a prožívaných situací. V prostředí organizace jsou oba tyto jevy ve vzájemné a kontinuální interakci (Armstrong, 2007, s. 215).

Protože v osobních charakteristikách i prožívaných situacích je mnoho ovlivňujících činitelů, je obtížné chování zaměstnanců analyzovat a předpovídat.

Nicméně Armstrong (2007, s. 215) uvádí oblasti činitelů nejvýznamněji ovlivňující míru spokojenosti, na základě výzkumů Jamese a Sellse (1981):

- *hraní rolí*²⁵
- *charakteristika pracovního místa a náplň práce*
- *chování vedoucího, včetně jeho kladení důrazu na cíl za současného ulehčování práce*
- *charakteristika pracovní skupiny, včetně míry spolupráce a přátelství*
- *cíle organizace, včetně organizační kultury, do které spadá např. i systém odměňování* (Armstrong, 2007, s. 215)

Dle Bedrnové a Nového (1998, s. 261 – 263) pracovní spokojenost velmi úzce souvisí s pracovní motivací. Má mnoho podob, záleží na tom, čeho konkrétně

²⁵ Viz kapitola 1.3.

se týká, v jakém kontextu a kým je vyjadřována. Pracovní spokojenost autoři rozlišují ve třech oblastech dle kritérií:

- *Hodnocení personální politiky organizace* – týká se spokojenosti zaměstnanců s prací a pracovními podmínkami, kdy platí úměra: čím vyšší spokojenost zaměstnanců, tím lépe se o ně organizace stará (popis stavu)
- *Využívání pracovního potenciálu zaměstnanců* – týká se pocitu uspokojení zaměstnanců z vykonávané práce, kdy kritériem jsou: smysluplnost, pocit naplnění a radost z vlastního uplatnění (hnačí síla pracovního výkonu)
- *Nevyužívání pracovního potenciálu zaměstnanců* – pocit uspokojení se dostavuje při dosahování nízkých cílů, kdy kritériem je vklad akceptovatelné minimální námahy – „mně to stačí“ (brzda žádoucího pracovního výkonu) (Bedrnová a Nový, 1998, s. 261 – 263)

Z uvedeného lze dovodit závěr, že kvalitní pracovní podmínky mohou být stimulem k žádoucí pracovní motivaci.

Kocianová (2010, s. 36) identifikuje faktory působící na spokojenost zaměstnanců výrazněji pozitivně a negativně.

Faktory (oblasti) posilující pracovní spokojenost:

- *„průhledná organizační a personální politika*
- *jasné a přiměřeně určené cíle vlastní práce*
- *různorodá práce*
- *možnost vlastní kontroly nad svojí prací, tzn. větší autonomie*
- *příležitosti k využití vlastních schopností a zkušeností při práci*
- *ocenění práce a sociální pozice v organizaci a ve skupině*
- *finanční ohodnocení*

- *optimální spolupráce a mezilidské vztahy*
- *bezpečnost vykonávané práce atd.“*

Faktory zeslabující pracovní spokojenost:

- *„převaha nepředvídatelných vlivů na práci*
- *časový stres*
- *pracovní zátěž*
- *nereálné pracovní nároky*
- *sociální „nepohoda“ na pracovišti a špatné vztahy se spolupracovníky a nadřízeným*
- *nedostatek času na osobní a rodinný život*
- *psychosomatické důsledky práce“ (Kocianová, 2010, s. 36)*

Mnohé z výše uvedených oblastí jsou již identifikovány v předchozích kapitolách této práce, zejména pak v kapitole 2.1. Lze konstatovat, že spokojenost zaměstnanců s tvorbou klimatu a jeho kvalitou úzce souvisí.

Shrnutí:

Spokojenost zaměstnanců s tvorbou klimatu a jeho kvalitou úzce souvisí. Výše vybrané činitele sociální a kulturní dimenze ovlivňující klima, spadají do dílčích oblastí pracovní spokojenosti a jsou zároveň činiteli, které mohou zaměstnanci hodnotit a vyjádřit s nimi míru uspokojení. Jedná se tedy o činitele, kteří mohou zároveň ovlivňovat spokojenost zaměstnanců.

Klima lze vnímat, prožívat, hodnotit. Jestliže je klima zaměstnanci vnímáno a hodnoceno pozitivně, lze předpokládat, že zaměstnanci jsou spokojeni. Zároveň lze tvrdit, že vysoká míra spokojenosti zaměstnanců je předpokladem pro vznik příznivého klimatu. Příznivé klima a spokojenost zaměstnanců mohou být důležitými motivačními faktory ovlivňujícími produktivitu práce. Organizace by tedy měla klást důraz na vytváření

podmínek podporujících spokojenost zaměstnanců a tím přispívat k utváření příznivého klimatu.

3.3 Kategorizace identifikovaných činitelů

V kapitolách 2.3 a 2.4 jsou identifikovány a vybrány činitele prostředí ovlivňující klima organizace, které jsou oblastmi zájmu ve výzkumné části: *důvěra mezi zaměstnanci; vzájemná spolupráce; styl vedení; metody a postupy, kterými má být dosahováno cílů organizace; odměňování; péče organizace o zaměstnance*

V předchozích kapitolách jsem došel k závěru, že klima organizace úzce souvisí se spokojeností zaměstnanců. Jestliže lze tyto vybrané činitele považovat ovlivňující klima pak lze tvrdit, že zároveň ovlivňují spokojenost zaměstnanců.

Uvedené činitele jsou součástí *sociální* a *kulturní* dimenze klimatu. Jak je vysvětleno v kapitolách 1.4 určité činitele lze identifikovat ve více dimenzích prostředí, u těchto vybraných to platí beze zbytku. V souvislosti s cílem práce tento fakt není významný, přesto: v tuto chvíli je třeba provést jejich revizi kategorizace, na základě které budou následně snáze proveditelné: *rozbor činitelů, jejich správná interpretace a operacionalizace, stanovení hypotéz a sestavení dotazníku.*

Důvěra mezi zaměstnanci a jejich vzájemná spolupráce.

Nosné jsou činitele: *důvěra a spolupráce*. Jedná se o dílčí oblast spokojenost v práci. Všechny tyto činitele jsou součástí sociální dimenze zahrnující převážně oblast mezilidských vztahů na pracovišti. Spokojenost s mírou důvěry a spolupráce lze vyjádřit i vůči vedoucím, proto je možné do stejné

skupiny činitelů zařadit i *styl vedení*²⁶. Spokojenost s mírou důvěry a spolupráce tedy lze zkoumat horizontálně (mezi spolupracovníky na stejné úrovni) i vertikálně (ve vztahu k vedoucím pracovníkům). Jedná se o činitele spadající do systémové složky „*Zaměstnanci a jejich chování*“.

Metody a postupy, kterými má být dosaženo cílů organizace

Týká se hlavně práce samotné, zahrnuje její obsah, náplň a způsob provádění práce. Tato kategorie spadá do systémové složky „*procesy*“. Za metody a postupy k dosažení cílů lze považovat:

- ***Styl vedení*** – v případě, že je určitý styl vedení legitimizovanou součástí organizační kultury vyžadován a akceptován (např. autoritativní styl vedení v armádě či v podobné byrokraticky řízené organizaci), pak jej lze zařadit i do systémové složky „*procesy*“.
- ***Odměňování*** – činitel zařaditelný do obou systémových složek („*zaměstnanci a jejich chování*“ a „*procesy*“).

Odměňování jako např. výměra pevné složky platu legislativně schváleného organizací, je součástí organizační kultury a jako takové je lze považovat za organizační proces. Jestliže o výši např. mimořádné finanční odměny autonomně rozhoduje nadřízený, pak lze tento činitel zařadit do systémové složky „*zaměstnanci a jejich chování*“. Nadřízený je zaměstnancem organizace, způsob rozdělování mimořádných odměn lze považovat za součást jeho „*stylu vedení*“ a zároveň jde o jednu z metod a postupů k dosahování

²⁶ V souvislosti se závěry kapitoly 1.3 a 2.3 řadím činitel *styl vedení* do systémové složky *Zaměstnanci a jejich chování*.

organizačních cílů. Z pohledu spokojenosti zaměstnanců lze styl vedení a odměňování zařadit do dílčí oblasti „spokojenost s prací“²⁷.

Na základě uvedeného je nutné dosud používaný činitel „*metody a postupy, kterými má být dosahováno cílů organizace*“ operacionalizovat a interpretovat jako činitel vztahující se pouze k vykonávané práci. Tedy obsahově zužují a nahrazují činitelem „*náplň práce*“, jež zahrnuje obsah a způsob jejího provádění.

Péče organizace o zaměstnance

Je součástí organizační kultury, jako činitel spadá do systémové složky „*procesy*“ a zároveň do oblasti „*spokojenost v práci*“.

Shrnutí:

Na základě základního rozboru vybraných činitelů provedeného v této kapitole došlo k operacionalizaci víceznačného činitele „*metody a postupy, kterými má být dosahováno cílů organizace*“. Činitel, vztahující se ke konkrétní vykonávané práci jednotlivým zaměstnancem nově označují jako: „*náplň práce*“. V dalších kapitolách operují s identifikovanými činiteli:

- *důvěra*
- *spolupráce*
- *styl vedení*
- *odměňování*
- *náplň práce*
- *péče organizace o zaměstnance*

²⁷ Srov. „*spokojenost s prací*“ (Hoskovec, Riegel, Rymeš, Štikar, 2003, s. 111); „*uspokojení z práce*“ (Mayerová, 1997, s. 97; Tyson a Jackson, 1997, s. 32; Bedrnová, Nový, 1998, s. 261)

Závěry této kapitoly jsou shrnuty a schematicky zobrazeny v následující tabulce:

<i>Organizační kultura</i>		
<i>Činitelé ovlivňující klima a spokojenost zaměstnanců</i>	<i>Systémová složka</i>	<i>Pracovní spokojenost</i>
<i>důvěra</i>	zaměstnanci a jejich chování	spokojenost v práci
<i>spolupráce</i>	zaměstnanci a jejich chování	spokojenost v práci
<i>styl vedení</i>	zaměstnanci a jejich chování + procesy	spokojenost v práci
<i>odměňování</i>	zaměstnanci a jejich chování + procesy	spokojenost v práci
<i>náplň práce</i>	procesy	spokojenost s prací, uspokojení z práce
<i>péče organizace o zaměstnance</i>	procesy	spokojenost v práci

Tabulka č. 5 (vlastní): přiřazení činitelů ovlivňujících klima do systémových složek organizace identifikovaných v kapitole 1 a dílčích oblastí pracovní spokojenosti dle závěrů kapitoly 3.1

3.4 Rozbor činitelů ovlivňujících klima organizace a spokojenost zaměstnanců

Praktická část se zabývá výzkumem spokojenosti zaměstnanců s vybranými činiteli ovlivňujícími klima. V předešlých kapitolách jsem došel k závěru, že mezi spokojeností a klimatem existuje reciproční vztah vzájemného vlivu. Následující podkapitoly se jednotlivě zabývají rozbohem výše vybraných činitelů sociální a kulturní dimenze klimatu. Účelem je obsáhnout jejich obsah a významové pojetí. Součástí shrnutí každé podkapitoly je provedena operacionalizace obsahu, ve výroky, se kterými lze vyjádřit míru spokojenosti. Z těchto výroků vybírám vždy čtyři, které jsou následně základem pro konstrukci nástroje užitého v rámci empirického výzkumu.

3.4.1 Důvěra

V organizačním prostředí lze důvěru mezi zaměstnanci považovat za základ spolupráce, mezilidských vztahů, efektivity i prosperity. To je jeden z důvodů, proč je fenomén důvěry předmětem zájmu výzkumů zaměřených do těchto oblastí.

Linhart, J., Petrušek, M., Vodáková, A., Maříková, H. (1996, s. 231) charakterizují důvěru jako postoj a zároveň mezilidský vztah vyvolávající pocit jistoty plynoucí z přesvědčení, že druhý splní určitá očekávání.

Kohoutek (2000, s. 64) vysvětluje pojem důvěra jako základní pocit jistoty člověka, že je v bezpečí a necítí se být primárně ohrožen prostředím.

Bělohlávek, Košťan, Šuleř (2006, s. 535) považují důvěru za jeden z nejvýznamněji působících prvků skupinové atmosféry. Definují jako předvídatelnost jednání druhých a vzájemnou jistotu o záměrech či jednání. „Člověk, jehož rozhodnutí a činy nelze dopředu odhadnout, který nerespektuje očekávání ostatních, budí nedůvěru.“ (Bělohlávek, Košťan, Šuleř, 2006, s. 535).

Koncept důvěry rozděluje Stztompka (1999, s. 19) do tří dimenzí:

- *Vlastnost jedinců* – jako kvalitativní znak vycházející z osobnostních charakteristik důvěřujících aktérů
- *Vlastnost sociálních vztahů* – jako jejich kvalitativní vztah vycházející z teorie racionální volby²⁸
- *Vlastnost systémů* – jako důvěra v organizační kulturu, která svým charakterem vzbuzuje důvěru či nedůvěru zaměstnanců (Stztompka, 1999, s. 19)

²⁸ Vysvětluje chování jedinců v sociálním prostředí. Vychází z předpokladu, že jednotliví aktéři se chovají racionálně a ekonomicky, tedy že své jednání směřují za účelem maximalizace svého prospěchu. Vzhledem k individuálnosti osobnostních charakteristik jsou preference u každého jedince různé.

V minulé kapitole jsem došel k závěru, že spokojenost s důvěrou lze vyjádřit vertikálně (mezi zaměstnanci na stejné úrovni) a horizontálně (vůči vedení). Armstrong (2007, s. 197 – 198) považuje důvěru za fond dobré vůle a přátelství, umožňující spolupráci mezi zaměstnanci a definuje: „*přesvědčení, že ti, na kterých jsme závislí, splní naše očekávání s nimi spojená*“. Dále uvádí znaky klimatu s vysokou mírou důvěry dle Foxe (1973):

Faktory pro vytváření důvěry mezi zaměstnanci na stejné úrovni:

- *ochota pomáhat si*
- *otevřená a poctivá komunikace*
- *možnost spolehnout se na druhého*
- *vzájemná spontánní podpora*
- *vzájemné sdílení hodnot a cílů*
- *vlastní uspokojení při dosažení úspěchu druhých*

Faktory pro vytváření důvěry zaměstnanců ve vedení:

- *vedoucí říkají skutečně i to co si myslí*
- *vedoucí dělají skutečně i to co říkají*
- *vedoucí drží své slovo, dodržují dohody*
- *pokud zaměstnanci mají pocit, že se s nimi zachází slušně, spravedlivě a důsledně (Armstrong, 2007, s. 197 – 198)*

Dle Bělohávka, Košťana, Šuleře (2006, s. 535) může vedoucí vytvářet ovzduší důvěry jestliže:

- *akceptuje hranice osobních možností ostatních*
- *přiznává své chyby*
- *dělí se s podřízenými o důležité informace*
- *připouští participaci²⁹*
- *dává podřízeným větší prostor k samořízení práce*

²⁹ Nechává se do jisté míry ovlivňovat podřízenými, kteří se tak nepřímo podílí na rozhodnutích.

Podřízení pak snáze přijímají informace důležité ke splnění úkolu a jsou více otevřeni k ovlivňování.

Nedůvěra ve vedoucího naopak vzniká:

- *nedostatkem tolerance*
- *zatajováním informací*
- *kontrolou formálně založenou jen na nařízení a dohlížení* (Bělohlávek, Košťan, Šuleř, 2006, s. 535)

„Organizace, které navenek vyznávají základní hodnoty („lidé jsou naše největší bohatství“) a pak je v praxi ignorují, budou organizacemi s nízkou úrovní důvěry“ (Armstrong, 2002, s. 198). Autor uvádí, že důvěra většinou nevzniká řízeným záměrem, tedy vypočítavě, ale lze ji vytvářet postupně vzájemnou podporou, porozuměním a naplňováním očekávání druhých.

Uvedený výčet determinantů podporující vytváření důvěry ve vztazích dle Armstronga je rozdělen horizontálně a vertikálně, Bělohlávek je uvádí jako determinanty vertikální. Přesto platí, že většina vertikálních patří i do skupiny horizontálních.

Shrnutí:

Důvěra je součástí osobnostní charakteristiky. Jedná se o vlastnost pozitivního postoje v souvislosti s pocitem jistoty a otevřenosti vůči jinému člověku, systému i okolí. Její míra je vždy individuální, každý člověk je důvěřivý jiným způsobem. Vztah s důvěrou mezi zaměstnanci by měl být otevřený i citlivým či osobním tématům s očekáváním, že u druhého nedojde ke zneužití, nebo narušení poctivosti a čestnosti tohoto vztahu.

Operacionalizované výroky vyjadřující důvěru mezi všemi zaměstnanci (horizontálně i vertikálně) dle Foxe (1973; in: Armstrong, 2007, s. 197 – 198), Bělohlávka, Košťana, Šuleře (2006, s. 535):

Mezi zaměstnanci převládá podpora; zaměstnanci si navzájem pomáhají; mezi zaměstnanci převládá upřímná a slušná komunikace; zaměstnanci se na sebe mohou spolehnout; zaměstnanci vzájemně sdílejí hodnoty a cíle organizace; zaměstnanec je spokojen s pozicí (rolí) v rámci kolektivu; mezi zaměstnanci převládá přejícnost k úspěchům druhých; zaměstnanci akceptují hranice osobních možností ostatních; mezi zaměstnanci je běžné přiznávání svých vlastních chyb; dělá se to, co se říká; dodržuje se slovo a plní dohody; zaměstnanci se dělí o důležité informace týkající se práce; mezi zaměstnanci převládá upřímná přejícnost; mezi zaměstnanci převládají přátelské vztahy; mezi zaměstnanci nepřevládá závist.

Z uvedených operacionalizovaných výroků pro empirický výzkum vybírám:

- *mezi zaměstnanci převládá vzájemná podpora*
- *mezi zaměstnanci převládá upřímná a slušná komunikace*
- *zaměstnanci se na sebe mohou spolehnout*
- *spokojenost zaměstnance s pozicí (rolí) v rámci kolektivu*

3.4.2 Spolupráce

V předchozí kapitole jsem došel k závěru, že důvěra je jedním z pilířů mezilidských vztahů, pro spolupráci v horizontálním i vertikálním směru to platí beze zbytku. Spolupráce je další z činitelů ovlivňujících klima, se kterým lze prostřednictvím zaměstnanců vyjádřit spokojenost.

Bělohávek, Košťan, Šuleř (2006, s. 533 – 535) spolupráci definují jako integraci úsilí jedinců při dosahování společného cíle a tvrdí, že spolupráce s nízkou důvěrou sice možná je, ale nebude efektivní, tedy žádoucí. Spolupráci považují za spojení dvou faktorů:

- **Součinnost** – zaměstnanci spolupracují na určitém úkolu a sdílejí odpovědnost za výsledek

- **Koordinace** – společná odpovědnost za určitou fázi plnění úkolu, kdy je práce předávána další skupině až po úspěšném dokončení této fáze (Bělohlávek, Košťan, Šuleř, 2006, s. 533 – 535)

Bedrnová a Nový (1998, s. 90 – 99) chápou spolupráci jako vyvážení vztahů kooperace a kompetencí mezi zaměstnanci v rámci určité skupiny. Její součástí jsou i neformální sociální normy, jako soubor nepsaných, ale akceptovaných pravidel, podle kterých zaměstnanci usměrňují své chování a které upravují jejich vzájemné vztahy (Bedrnová a Nový, 1998, s. 90 – 99; srov. Armstrong, 1997, s. 340).

Soubor těchto pravidel významně ovlivňují tzv. „*vůdci mínění*“, což jsou silné osobnosti akceptované skupinou, jejichž názory, postoje a chování jsou vzorem k napodobování ostatními členy skupiny (Bedrnová, Nový, 1998, s. 262). Součástí zmíněných pravidel je např.:

- *Maximální – minimální pracovní výkon jednotlivce*
- *Míra respektování formálních předpisů*
- *Vztah k ostatním pracovním skupinám*

Dále autoři uvádějí některé zásady pro vytváření a udržení žádoucích podmínek pro úspěšnou spolupráci:

- **Uznávání druhého** – jako rovnocenného partnera
- **Vyjadřování názorů, hodnocení a návrhů řešení** – dáván bezpečný prostor bez pocitu ohrožení
- **Názorové rozdíly** – jsou zdrojem informací, ne rušivým faktorem
- **Dogmatické názory, nebo zkušenosti** – neexistují, o všem se dá pochybovat a diskutovat
- **Konflikty** – se nezakrývají, ale diskutuje se o jejich příčinách
- **Konstruktivní kritika** – ne ironizování, zesměšňování, urážení (Bedrnová a Nový, 1998, s. 90 – 99)

Armstrong (1999, s. 346) považuje za efektivní spolupráci v rámci týmu, jestliže je dáván prostor pro:

- *Naslouchání*
- *Kooperativní odezvu na názory vyjadřované ostatními*
- *Vyjadřování pochybností ve prospěch ostatních a ve prospěch kvality plnění úkolů*
- *Poskytování pomoci těm, kteří ji potřebují*
- *Uznávání zájmů a úspěchů ostatních (Armstrong, 1999, s. 346)*

Tyto faktory se v mnohém překrývají s uvedenými v kapitole 3.4.1. Lze tak potvrdit dosavadní předpoklad, že způsob spolupráce úzce souvisí s mírou důvěry mezi zaměstnanci.

Křivohlavý (1988, s. 185 – 187) vidí dialektický protiklad *spolupráce v soupeření* a identifikuje některé oblasti situované do pracovního prostředí:

	Spolupráce	Soupeření
<i>Vzájemný vztah:</i>	Přátelství	Nepřátelství
<i>Důvěra:</i>	Velká	Nepatrná
<i>Orientace:</i>	<i>Altercentrická a noscentrická („ty“ a „my“)</i>	<i>Egocentrická (sebestředná – „já“)</i>
<i>Motivace:</i>	<i>Benevolence – chci dobro své i ostatních</i>	<i>Malevolence – chci své dobro, ostatním dobré nepřeji</i>
<i>Citlivost je zvýšena pro:</i>	Podrobnosti	Rozdílnosti
<i>Snaha konflikty:</i>	Tlumit	Stupňovat
<i>Snaha:</i>	Sejít se a shodnout se	Rozejít se a zdůraznit rozpory
<i>Interakce:</i>	Kontakty, rozhovor, dialog	Předstíraný nezájem a vyhýbání se kontaktu
<i>Podezřivost:</i>	Neexistuje	Běžně se vyskytuje
<i>Dělba práce:</i>	Samozřejmá	Nepřípustné
<i>Pojetí v situaci:</i>	Oba jsme na tom stejně	Jsem na tom hůř než on
<i>Být připraven k:</i>	Nabídnutí pomoci	Kořistění jen svého zisku
<i>Co má hodnotu:</i>	Společný zisk	Vlastní zisk
<i>Vzájemná informovanost:</i>	Dobrá	Špatná
<i>Způsob informování:</i>	Otevřenost v komunikaci	Slídění, předstírání, maskování
<i>Záměr informování:</i>	Aby všichni věděli, co vědět potřebují	Aby se kolega nedozvěděl nic navíc

Vnímání kolegy:	Je viděn lepší, než je	Je viděn horší, než je
Vnímání problému:	Oboustranné	Na straně kolegy
Vnímání obtíží:	Oboustranné	Na vlastní straně
Vnímání oprávněnosti požadavků:	Oboustranné	Na vlastní straně
Vnímání vlastního ústupku:	Projev dobré vůle k řešení	Nepřípustné
Vnímání vlastní síly:	Spíše menší a podceňovat se	Jasně větší a přeceňovat se

Tabulka č. 6: Křivohlavý (1988, s. 186 – 187); dialektický protiklad spolupráce a soupeření (vlastní úprava)

V uvedené tabulce je bipolárně vyjádřený spíše způsob chování zaměstnanců v určitých situacích. Členy pracovní skupiny však nelze jednoznačně rozdělit buď na „spolupracující“, nebo „soupeřící“ z důvodu již zmíněného jedinečnosti mixu vlastností tvořícího vždy individuální osobnostní charakteristiku každého jedince / zaměstnance. Vliv na spokojenost zaměstnanců a klima mohou mít spíše výše uvedení „vůdci mínění“, jejich osobnostní charakteristiky a způsob chování. Pokud u těchto jedinců bude převládat chování ve smyslu „spolupráce“, dá se předpokládat, že podobným způsobem budou spolupracovat i ostatní zaměstnanci.

Z pohledu hodnocení osobnostní charakteristiky (vlastností) je možné takto vyjádřené „soupeření“ považovat spíše za nesoucí znaky egocentrismu až hostility. Soupeření by ovšem v této ryzí formě určitě nepodporovalo spolupráci, velmi výrazně by narušovalo důvěru v rámci skupiny a tím pádem negativně ovlivňovalo spokojenost zaměstnanců i klima.

Shrnutí:

Součástí oblasti spolupráce jsou sociální normy jako formální i neformální pravidla komunikace a jednání, jejichž nastavení a dodržování nejvíce ovlivňují silné osobnosti v rámci skupiny, tzv. „vůdci mínění“. Lze je považovat jednak za jedince významně ovlivňující způsob spolupráce horizontálním i vertikálním směrem (pokud je vůdcem mínění vedoucí

pracovník) a zároveň je lze považovat za významně ovlivňující spokojenost zaměstnanců i klima.

Operacionalizované výroky vyjadřující spolupráci mezi zaměstnanci dle Bedrnové a Nového (1998, s. 90 – 99) a Armstronga (1999, s. 346):

Mezi zaměstnanci je běžné respektování druhého; vyjadřování vlastních názorů je podporováno; podávání vlastních návrhů řešení je podporováno; názorové rozdíly nejsou zdrojem konfliktu; je dáván prostor pro invenci; konflikty se nepřehlíží, ale řeší; zaměstnanci si dokážou naslouchat; vyjadřování názorů jedince je v rámci skupiny přijímáno; konstruktivní kritika ve prospěch kvality plnění úkolů je přijímána; zaměstnanci jsou ochotni si pomáhat; zaměstnanci navzájem sdílí informace, které pak pomáhají při práci; v rámci skupiny je běžné uznávání úspěchů jednotlivců.

Z uvedených operationalizovaných výroků pro empirický výzkum vybírám:

- *mezi zaměstnanci je běžné respektování druhého*
- *podávání vlastních návrhů řešení je podporováno*
- *konflikty se nepřehlíží, ale řeší*
- *zaměstnanci navzájem sdílí informace, které pak pomáhají při práci*

3.4.3 Styl vedení

V této podkapitole je styl vedení koncipován jako jeden z již identifikovaných činitelů sociální a kulturní dimenze klimatu, se kterým lze vyjádřit spokojenost. Účelem zde není uvést komplexní přehled či vývoj teorií vedení lidských zdrojů, ale koncipovat jeho význam vlivu na klima organizace resp. spokojenost zaměstnanců.

Stylem vedení lze obecně vyjádřit způsob chování vedoucího pracovníka vůči vedené skupině. Zahrnuje uplatňování pravomocí vedoucího v rámci

pracovní skupiny a motivování jejich členů za účelem dosahování stanovených organizačních cílů (srov. Armstrong, 1999, 361; Cimbálníková, 2009, s. 96).

V odborné literatuře (např. Vodáček, Vodáčková, 2001, s. 180; Bělohávek, Košťan, Šuleř, 2006, s. 151; Mikuláščík, 2007, s. 195; Cimbálníková, 2009, s. 97) jsou nejčastěji zmiňovány tři základní styly vedení:

- **Autoritativní** – (též označovaný jako autokratický, či direktivní). Vyznačuje se uplatňováním vůle vedoucího bez ohledu na názory podřízených, v plném rozsahu využívání přidělených mocenských prostředků. Jde tedy o jednostrannou komunikaci shora dolů, kdy vedoucí rozhoduje, vydává příkazy, od podřízených očekává jejich akceptování a plnění. Výhodou je stabilně i operativně vysoký výkon podřízených, nevýhodou pak možná ztráta iniciativy a motivace podřízených
- **Demokratický** – (též označovaný jako participativní, či integrační), kdy vedoucí deleguje část své autority v rozhodování na své podřízené. Běžná je obousměrná komunikace mezi vedoucím a podřízenými, vedoucí si však ponechává svou odpovědnost v konečných rozhodnutích. Výhoda je v osobním zaujetí podřízeného při participaci na rozhodování, nevýhodou je časová ztráta plynoucí z demokratického rozhodování
- **Laissez faire** – (volný průběh, též označovaný jako volná uzda, či liberální styl). Vedoucí je v oblasti vedení pasivní, prakticky nechává rozhodování a řízení práce v týmu na jeho členech. Výhodou je možnost uplatnění iniciativy, kreativity a invence podřízených, kteří tímto budou více motivováni. Nevýhodou je opět ztráta času v případě tápání skupiny při faktické absenci role vedoucího při rozhodování (Vodáček, Vodáčková, 2001, s. 180;

Bělohlávek, Košťan, Šuleř, 2006, s. 151; Mikuláščík, 2007, s. 195; Cimbálníková, 2009, s. 97)

Dle některých autorů (např. Armstrong, 1999, s. 331; Bělohlávek, Košťan, Šuleř, 2006, s. 152 – 153; Plamínek, 2011, s. 106 – 107), způsob jakým vedoucí pracovníci přistupují k podřízeným, vychází z jejich osobnostní charakteristiky. Vždy je do určité míry orientován ve dvou směrech:

- *Na podřízené* – sociální vztahy
- *Na výkon* – způsob práce, výsledky (Armstrong, 1999, s. 331; Bělohlávek, Košťan, Šuleř, 2006, s. 152 – 153; Plamínek, 2011, s. 106 – 107)

Tato hypotéza vychází především z teorie manažerské mřížky (*Managerial Grid*) autorů Blake a Mouton (1964), kteří ji později modifikovali na mřížku vedení (*Leadership Grid*), (Tureckiová, 2009, s. 58 – 65).

Na základě teorie Blake a Mouton Bělohlávek (2000, s. 18) zdůrazňuje emocionální stránku vedení lidí a rozděluje vedoucí pracovníky dle uplatňovaného způsobu vedení:

- *Transformační vedoucí* – svojí osobností s jasnou vizí dokáže strhnout své podřízené k nadstandardním výkonům
- *Transakční vedoucí* – vede tým pomocí tradičních motivátorů (odměna – postih) (Bělohlávek, 2000, s. 18)

Na základě výše uvedeného lze dojít k závěru, že k příznivému klimatu i spokojenosti zaměstnanců spíše přispívá *demokratický* styl vedení či *laissez faire*³⁰. Vedoucí, který bere ohled na své podřízené a zároveň jim svým

³⁰ Z hlediska rozličnosti osobnostních charakteristik jedinců nelze identifikovat optimální či ideální styl vedení, každému zaměstnanci může vyhovovat něco jiného. Na klima bude mít zásadní vliv spíše skladba podřízených zaměstnanců, resp. „osobnostní filtr“ každého z nich, skrz který může být styl vedení vnímán různě.

jednáním dokáže vytvářet adekvátní podmínky pro požadované dosahování organizačních cílů.

Toto konstatování navazuje na kapitolu 3.3 Rozbor identifikovaných činitelů, kde je vysvětleno společné zařazení činitelů „*důvěra*“, „*spolupráce*“ a „*styl vedení*“ do systémové složky „*Zaměstnanci a jejich chování*“. V podkapitolách 3.4.1 *Důvěra* a 3.4.2 *Spolupráce* je analyzována vzájemná propojenost těchto činitelů se „*stylem vedení*“, v souvislosti s vlivem na mezilidské vztahy. Pokud ve vzájemných vztazích (vertikálních i horizontálních) převažuje „*důvěra*“, bude to mít pozitivní vliv na vzájemnou „*spolupráci*“ a je předpoklad, že ze strany podřízených bude kladně hodnocen i „*styl vedení*“.

Jestliže jsem došel k závěru, že všechny tyto tři činitele lze zařadit do systémové složky „*Zaměstnanci a jejich chování*“, pak lze operacionalizované činitele ze závěrů kapitol „*Důvěra*“ a „*Spolupráce*“ použít i v souvislosti s vyjádřením spokojenosti podřízených se „*Stylem vedení*“.

Pokud lze vedoucího zároveň považovat i za „*vůdce mínění*“ (Bedrnová, Nový, 1998, s. 262), dá se předpokládat, že takový vedoucí, resp. jeho styl vedení, může významným způsobem ovlivňovat klima organizace i spokojenost zaměstnanců.

Shrnutí:

K příznivému klimatu i spokojenosti zaměstnanců spíše přispívá demokratický styl vedení či *laissez faire* resp. vedoucí, který bere ohled na své podřízené a zároveň jim svým jednáním dokáže vytvářet adekvátní podmínky pro požadované dosahování organizačních cílů. Za ideálního vedoucího lze v tomto směru považovat (operacionalizované výroky):

Vedoucí má jasnou vizi; vedoucí má pozitivní vztah s podřízenými; vedoucí dokáže naslouchat svým podřízeným; vedoucí je ochoten akceptovat i osobní zájmy

podřízených; vedoucí dokáže vytvořit podmínky pro odvedení požadovaného pracovního výkonu.

Operacionalizované výroky vyjadřující důvěru zaměstnanců ve vedení (vertikálně) dle Foxe (1973; in: Armstrong, 2007, s. 197 – 198), Bělohávka, Košťana, Šuleře (2006, s. 535) na základě analýzy provedené v podkapitole **3.4.1 Důvěra:**

Vedoucí jedná s podřízenými čestně a spravedlivě; vedoucí dává podřízeným prostor k samořízení práce; vedoucí připouští participaci podřízených na svých rozhodnutích; vedoucí akceptuje hranice osobních možností podřízených; vedoucí je ochoten přiznat své vlastní chyby; vedoucí dělá se to, co říká; vedoucí dodržuje se slovo a plní dohody; vedoucí se s podřízenými dělí o důležité informace týkající se práce

Operacionalizované výroky vyjadřující spolupráci s vedením (vertikálně) dle Bedrnové a Nového (1998, s. 90 – 99) a Armstronga (1999, s. 346) na základě analýzy provedené v podkapitole **3.4.2 Spolupráce:**

Vedoucí respektuje své podřízené; vedoucí dává prostor podřízeným k vyjadřování názorů; vedoucí podporuje řešení navrhovaná podřízenými; názorové rozdíly s vedoucím nejsou zdrojem konfliktu; vedoucí konflikty s podřízenými nepřehlídí, ale snaží se je řešit; vedoucí dokáže naslouchat podřízeným; konstruktivní kritika ve prospěch kvality plnění úkolů je podřízenými přijímána; vedoucí je ochoten podřízeným pomáhat; vedoucí vyzdvihuje úspěchy jednotlivých podřízených

Z uvedených operacionalizovaných výroků pro empirický výzkum vybírám:

- *vedoucí jedná s podřízenými čestně a spravedlivě*
- *vedoucí je ochoten akceptovat i osobní zájmy podřízených*
- *vedoucí používá vyhovující styl vedení*
- *vedoucí má pozitivní vztah s podřízenými*

3.4.4 Odměňování

System odměňování lze považovat za poměrně složitý mechanismus, který je v každé organizaci nastaven jinak. Účelem této kapitoly není obecně obsáhnout fenomén odměňování, ale zaměřit se na jeho analýzu v prostředí referenční skupiny³¹.

Organizace, v rámci které je proveden empirický výzkum, je správním orgánem státní správy a zároveň bezpečnostním sborem. Jako zaměstnanec této organizace mohu tvrdit, že systémem odměňování je zde myšlena mzdová politika zahrnující pevnou a pohyblivou složku mzdy. Protože se jedná o byrokraticky řízenou organizaci i mzdová politika vychází z jasně daných pravidel, tedy z obecně závazných právních předpisů a vnitřních aktů řízení.

Mzdou je v tomto případě myšleno služební příjem dle ust. § 113 zák. č. 361/2003 Sb., o služebním poměru příslušníků³² bezpečnostních sborů, v platném znění, (dále jen „ZoSP“), jehož složky tvoří:

- a) **Základní tarif**³³ – je dle ust. § 114 ZoSP měsíčně poskytovaná složka služebního příjmu za danou dobu služby vždy pro tarifní třídu stanovenou pro služební místo a služební hodnost
- b) **Příplatek za vedení** – je dle ust. § 118 ZoSP měsíčně poskytovanou složkou služebního příjmu, na niž má nárok služební funkcionář³⁴ (více viz příloha č. 2)

³¹ Referenční skupinou je pro účely této práce myšlena skupina zaměstnanců, v rámci které je provedeno výzkumné šetření v empirické části. Podrobněji je o referenční skupině pojednáno v kapitole 5.2. Prostředí výzkumu.

³² V působnosti zákona o služebním poměru příslušníků bezpečnostních sborů se zaměstnanec považuje za „příslušníka“ vykonávajícího službu. Pro účely této práce: pokud je dále použit pojem „zaměstnanec“, je tím myšleno „příslušník bezpečnostního sboru“. Pojmem „vedoucí“ se rozumí „služební funkcionář“.

³³ Stanoven platným Nařízením vlády, kterým se stanoví stupnice základních tarifů pro příslušníky bezpečnostních sborů.

³⁴ „Služebním funkcionářem“ je dle ZoSP vedoucí příslušník v jedné ze čtyř řídicích úrovní či ředitel bezpečnostního sboru.

- c) **Příplatek za službu v zahraničí** – upravuje ust. § 119 ZoSP – v rámci referenční skupiny není poskytován, není mu tedy věnována další pozornost
- d) **Zvláštní příplatek** – pro referenční skupinu upravuje ust. § 120 odst. 3 a 4 ZoSP. Jedná se o měsíčně poskytovanou složku služebního příjmu tzv. „rizikový příplatek“ poskytovaný za službu spojenou s ochranou zájmů státu, při nichž může dojít k ohrožení života nebo zdraví příslušníka, případně k jiným závažným rizikům, nebo s mimořádnou psychickou zátěží. Výše rizikového příplatku pro konkrétní služební místo a jednotlivé řídicí úrovně jsou stanoveny vnitřním předpisem.
- e) **Příplatek za službu ve svátek** – upravuje ust. § 121 ZoSP. Jedná se o složku, která se v rámci referenční skupiny zpravidla nevyplácí, z důvodu zájmu organizace primárně vybírat náhradní volno za službu ve svátek.
- f) **Osobní příplatek** – upravuje ust. § 122 ZoSP. Jedná se o příplatek, kterým může vedoucí příslušník ocenit dlouhodobější výkon služby příslušníka v mimořádné kvalitě, nebo rozsahu. Jedná se o složku služebního příjmu, jejíž výši, v rámci limitů osobních příplatků stanovených vnitřním předpisem, ovlivňuje služební funkcionář (*více viz příloha č. 2*)
- g) **Odměna** – upravuje ust. § 123 ZoSP. Jednorázově poskytnutá finanční odměna za úspěšné splnění mimořádného, nebo zvláště významného úkolu, splnění naléhavých úkolů. Systém poskytování finančních odměn je upraven vnitřním předpisem, přičemž způsob přerozdělení celkové sumy poskytnuté k rozdělení mezi podřízené příslušníky je v gesci služebního funkcionáře (*více viz příloha č. 2*)

- h) Služební příplatek za službu přesčas* – upravuje ust. § 54 ZoSP. Podobně jako příplatek za službu ve svátek – příplatek se poskytuje pouze v případě nemožnosti vyčerpat náhradní volno za službu přesčas. Jedná se o složku, která se v rámci referenční skupiny zpravidla nevyplácí, z důvodu zájmu organizace primárně vybírat náhradní volno za službu přesčas.
- i) Stabilizační příplatek* – upravuje ust. § 122a ZoSP. Jedná se o nenárokovou, vnitřním předpisem stanovenou částku, kterou je možné vyplácet v určité výši po určitou dobu. V rámci referenční skupiny není poskytován, není mu tedy věnována další pozornost.

Služební příjem tedy tvoří:

- *nároková (základní) složka* – (základní tarif; příplatek za vedení; zvláštní příplatek; příplatek za službu ve svátek; služební příjem za službu přesčas) proces přiznání i výše jsou dány obecně závaznými a vnitřní předpisy (systémová složka procesy, činitel: *odměňování*)
- *nenároková složka* – (osobní příplatek, odměna) proces přiznání stanovují vnitřní předpisy. Samotné přiznání těchto složek, jejich výši i způsob rozdělování ovlivňuje služební funkcionář (systémová složka *zaměstnanci a jejich chování*, činitel: *odměňování + styl vedení*)

Spokojenost zaměstnanců se systémem odměňování lze vyjádřit k systémům:

- *spokojenost s nastavenou mzdovou politikou organizace* – v oblasti nárokové (základní) složky příjmu

- *spokojenost se způsobem rozdělování prostředků* – v oblasti nenárokové složky příjmu, tedy strategií (chování) služebního funkcionáře v rámci stylu vedení

V podkapitole 3.4.3 je jako jeden z operacionalizovaných faktorů uveden: „vedoucí jedná se zaměstnanci čestně, slušně a spravedlivě“. Co se týká odměňování v rámci referenční skupiny, vedoucí může ovlivnit pouze nenárokovou složku služebního příjmu, resp. způsob rozdělování finančních odměn. Výši celkové částky určené k rozdělení v rámci oddělení ale nijak neovlivní, to je součástí mzdové politiky organizace. To samé platí pro oblast osobních příplatků.

Dle Adaira (2004, s. 159) může být pocit spravedlnosti, v rámci odměňování, vyvolán tehdy, má-li zaměstnanec pocit, že odměna za jeho práci je adekvátní jeho výkonu v porovnání s výkony a odměnami ostatních.

Podobně uvažuje i Armstrong (2007, s. 199; 516 – 517), který uvádí, že systém hodnocení práce a politika odměňování se musí opírat zejména o zásadu slušnosti a spravedlnosti. Ta by měla pramenit z pocitu zaměstnanců, že je s nimi zacházeno v souladu s tím, jakou mají pro organizaci hodnotu (Armstrong, 2007, s. 199; 516 – 517).

V principu oba autoři vychází z Adamsovy teorie spravedlnosti, založené na potřebě rovného a spravedlivého zacházení a zároveň z předpokladu, že zaměstnanci mají tendence srovnávat se s ostatními na horizontální úrovni.

Dle Armstronga (1999, s. 305; 2007, s. 199) existují dva druhy spravedlnosti:

- *Distributivní*³⁵ – týká se způsobu rozdělování odměn a vnímání zaměstnanců ve dvou oblastech:
 - porovnání svého pracovního úsilí s výsledkem, tedy svojí odměnou

³⁵ Jedná se o spravedlnost v souvislosti s uvedenou spokojeností se způsobem rozdělování prostředků

- porovnání úsilí a výsledků ostatních, jestli jsou spravedlivě odměněni podle svého výkonu
- **Procedurální**³⁶ – týká se nastavených organizačních procesů v personální práci, vnímaných zaměstnanci (Armstrong, 1999, s. 305; 2007, s. 199)

Shrnutí:

Předpokladem pro spokojenost zaměstnanců s odměňováním je uvědomění pocitu distributivní a procedurální spravedlnosti.

Spokojenost zaměstnanců se systémem odměňování lze, v rámci referenční skupiny, vyjádřit v souvislosti s:

- *Mzdovou politikou organizace* – v oblasti nárokové složky služebního příjmu
- *Způsobem rozdělování prostředků* – v oblasti nenárokové složky služebního příjmu (finanční odměny a osobní příplatky)

Pro každou skupinu operacionalizují dva výroky, se kterými je v rámci empirického výzkumu možné vyjádřit míru spokojenosti:

- *zaměstnanec je spokojen se základním služebním příjmem*
- *zaměstnanec je spokojen se svým zařazením do tarifní třídy*
- *zaměstnanec je spokojen s výší mimořádných odměn*
- *zaměstnanec považuje za spravedlivý systém rozdělování finančních odměn*³⁷

³⁶ Jedná se o spravedlnost v souvislosti se zmíněnou spokojeností s nastavenou mzdovou politikou organizace

³⁷ Výrok spadá do oblasti *distributivní spravedlnosti* dle Adamse. Systém rozdělování finančních odměn je součástí kompetence vedoucího oddělení. Tento výrok, pro účely empirického šetření, proto řadím a vyhodnocuji jako oblast činitele „styl vedení“.

3.4.5 Náplň práce

Náplň práce lze považovat za poměrně širokou oblast. Její analýzou se zabývá Štikar (in Štikar, Rymeš, Riegel, Hoskovec, 2003, s. 56 – 57), podle kterého je nutné rozlišovat:

- *Analýza a hodnocení práce* – popisuje důležité aspekty konkrétní práce, na základě kterých je možné odlišení od jiné práce
- *Hodnocení výkonnosti* – difference zaměstnanců na základě jejich relativní výkonnosti (Štikar in Štikar, Rymeš, Riegel, Hoskovec, 2003, s. 56 – 57)

Hodnocení výkonnosti je příčinným stavem, v jehož důsledku probíhá *odměňování*. Svým významem a obsahem tak spadá do předešlé podkapitoly, není proto této oblasti věnována další pozornost.

Pro účely této podkapitoly je důležitá oblast *analýza a hodnocení práce*. Nejprve je nutné odlišit pojmy analýza a hodnocení práce, v tomto případě ze strany zaměstnanců. Dle Štikara (in Štikar, Rymeš, Riegel, Hoskovec, 2003, s. 56 – 57) lze analýzu práce provést několika způsoby:

- *rozhovory se zaměstnanci*
- *pozorování pracovní činnosti*
- *dotazníky*
- *analýza podkladů (popisy činností, pracovní prostředky a pomůcky, finální produkt)*
- *participace – vlastní praktická zkušenost*

Pro to, aby bylo možné náplň práce hodnotit, je nutné vědět, co přesně má být hodnoceno. Štikar (in Štikar, Rymeš, Riegel, Hoskovec, 2003, s. 58 – 59) zmiňuje *Funkční analýzu práce* jako techniku popisu pracovní činnosti, v rámci níž je věnována pozornost specifickým dílčím procesům a operacím, jejíž členění zahrnuje:

- **Činnost** – je tvořena několika základními úkoly, kdy každý plní základní funkční cíl
 - *úkol* – součást činnosti, záměrem je splnění dílčího cíle
 - *podúkol* – soubor operací v rámci úkolu
- **Operace** – složka činnosti, jejímž vykonáním je splněn určitý cíl v rámci činnosti. Obsahuje řetězec jednotlivých úkonů
- **Úkon** – nejmenší úsek činnosti proveditelný samostatně, ale v závislosti na ostatních úkonech v rámci operace. Jedná se o základní prvek technologických (pracovních) postupů
- **Element** – nejmenší funkční složka činnosti, řetězec elementů tvoří úkon (pohyb prstu tak, aby se zmáčklo potřebné tlačítko) (Štikar in Štikar, Rymeš, Riegel, Hoskovec, 2003, s. 58 – 59)

Náplň práce je v kapitole 3.1 identifikována jako jeden z činitelů ovlivňujících spokojenost zaměstnanců v oblasti „spokojenost s prací“. Referenční skupina zaměstnanců je součástí byrokraticky řízené organizace, jejíž činnost je maximální měrou vymezena jasně danými pravidly. Jedná se o obecně závazné předpisy a vnitřní akty řízení, zejména v písemné podobě. Obecně závazné předpisy vymezují kompetence a v obecné rovině určují směřování k dosažení daných cílů. Vnitřní předpisy upřesňují způsob jejich dosahování ve snaze o maximální konkretizaci postupů a činností, v rámci kterých jsou prováděny konkrétní operace.

Na základě uvedené funkční analýzy lze spokojenost zaměstnanců s náplní práce v rámci referenční skupiny optimálně vyjádřit do úrovně „operace“.

Za náplň práce lze tedy považovat pracovní postupy, činnosti, operace a úkoly, související se zaměřením a obsahem práce, vázané ke konkrétnímu pracovnímu místu. Dále jen „pracovní činnost“.

Kocianová (2010, s. 36) rozlišuje čtyři kategorie vlivů pracovní spokojenosti:

- *pracovní činnost*
- *podmínky a okolnosti práce*
- *vlivy na straně jedinců*³⁸
- *mimoorganizační faktory*³⁹ (Kocianová, 2010, s. 36)

Se spokojeností zaměstnanců s náplní práce tedy souvisí i pracovní podmínky, za kterých je práce vykonávána. Tyto podmínky jsou vytvářeny organizací, měly by práci zaměstnancům usnadňovat.

Bedrnová a Nový (1998, s. 261) uvádí, že „spokojenost zaměstnanců s prací a pracovními podmínkami je uváděna jako kritérium hodnocení personální politiky podniku“. Kdy platí: „čím větší spokojenost, tím lépe se podnik o své zaměstnance stará“ (Bedrnová a Nový, 1998, s. 261).

Přeneseno do Herzbergovy dvoufaktorové teorie pracovní motivace jde o vnitřní a vnější faktory ovlivňující spokojenost:

- **Vnitřní** – motivující spokojenost s pracovní činností
- **Vnější** – spokojenost s pracovními podmínkami

Spokojenost s pracovními podmínkami odráží skutečnost, že jsou v pořádku. To je ze strany zaměstnanců většinou bráno jako samozřejmost, ale nejedná se o motivační faktor. Ovšem nespokojenost zaměstnanců s pracovními podmínkami ovlivňuje jejich pocit důležitosti a vážnosti ze strany zaměstnavatele.

Shrnutí:

Spokojenost zaměstnanců s náplní práce lze vyjádřit v oblastech:

³⁸ Individuální a osobnostní charakteristika – vysvětleno v kapitole 1.3.

³⁹ Faktory působící vně organizace – mezinárodní a národní politika (politika zaměstnanosti, legislativa, ekonomická situace státu, trh práce (lokální, národní), mzdová úroveň (regionální, oborová). Protože je práce zaměřena na klima a spokojenost v rámci organizace, této skupině faktorů není věnována další pozornost.

- *Pracovní činnost* – pracovní postupy, činnosti, úkoly a operace, související se zaměřením a obsahem práce, vázané ke konkrétnímu pracovnímu místu
- *Pracovní podmínky* – zahrnují oblasti: fyzikální podmínky práce, pracovní prostředí, používané pomůcky a technika

Operacionalizované výroky se kterými lze vyjádřit míru spokojenosti v oblasti náplň práce:

Zaměstnanec je spokojen s náplní práce, kterou vykonává; zaměstnanec je spokojen s mírou byrokracie jako součástí náplně práce, kterou vykonává; zaměstnanec je spokojen s rozvržením služeb v rámci směn; zaměstnanec je spokojen s používanou technikou; zaměstnanec je spokojen s mírou pracovní zátěže; zaměstnanec je spokojen s pomůckami používanými v rámci své pracovní činnosti;

Z uvedených operacionalizovaných výroků pro empirický výzkum vybírám:

- *zaměstnanec je spokojen s náplní práce, kterou vykonává*
- *zaměstnanec je spokojen s mírou byrokracie jako součástí náplně práce*
- *zaměstnanec je spokojen s rozvržením služeb v rámci směn*
- *zaměstnanec je spokojen s mírou pracovní zátěže*

3.4.6 Péče organizace o zaměstnance

Péči organizace o zaměstnance lze považovat za prvek organizační kultury, kterým se jednotlivé organizace navzájem odlišují. Jedná se např. pracovní podmínky, či o systém zaměstnaneckých výhod, které má každá organizace nastaveny individuálně.

Armstrong (2007, s. 595) definuje zaměstnanecké výhody jako „*složky odměny poskytované navíc k různým formám peněžní odměny*“, jejichž cílem není motivování zaměstnanců, ale zejména:

- *Posílení atraktivity práce v organizaci*
 - *Uspokojování osobních potřeb pracovníků*
 - *Posilování oddanosti a vědomí závazku pracovníků vůči organizaci*
- (Armstrong, 2007, s. 595)

Systém zaměstnaneckých výhod, nemá zpravidla vliv na pracovní výkonnost. Může ovšem vytvářet příznivější vnímání organizace a klimatu jejími zaměstnanci. Dle Herzbergovy dvoufaktorové teorie lze zaměstnanecké výhody, stejně jako v minulé podkapitole uváděné pracovní podmínky, považovat za hygienické faktory, které ovlivňují spokojenost zaměstnanců – vyvolávají nespokojenost v případě absence těchto faktorů (srov. Armstrong, 1999, s. 303; Bedrnová, Nový, 1998, s. 261).

Armstrong (2007, s. 595 – 596) kategorizuje zaměstnanecké výhody:

- *Penzijní systémy* – v České republice doposud nezavedeno
 - *Osobní jistoty* – nemocenské, zdravotní, úrazové, životní pojištění
 - *Finanční výpomoc* – půjčky zaměstnancům poskytované organizací
 - *Služební automobily a pohonné hmoty* – v rámci zkoumané organizace se tento typ výhody neposkytuje
 - *Jiné výhody* – dotované stravování, příplatky na ošacení, úhrada telefonních výhod, mobilní telefon, kreditní karty atd.
 - *Nehmotné výhody* – např. atraktivita organizace na trhu práce
- (Armstrong, 2007, s. 595 – 596)

Dle Armstrongovy kategorizace mohou, jako zaměstnanec zkoumané organizace znát poměrů, systém zaměstnaneckých výhod poskytovaných

zkoumanou organizací identifikovat v oblastech: *osobní jistoty, finanční výpomoc, jiné výhody a nehmotné výhody*. Zbylým tedy není věnována další pozornost.

Osobní jistoty – zaměstnavatel odvádí povinné platby sociálního a zdravotního pojištění dle platných sazeb určených obecně závaznými předpisy (zejména zákon o veřejném zdravotním pojištění a zákon o pojistném na sociálním zabezpečení). Dle ZoSP má dále příslušník nárok:

- **Odchodné** (§§ 155 – 156) – v případě služby trvající delší dobu než 6 let ve výši (*více viz příloha č. 3*)
- **Výsluhový příspěvek** (§§ 157 – 163) – v případě služby trvající delší dobu než 15 let (*více viz příloha č. 3*)
- **Ozdravný pobyt** (§ 80) – v případě služby trvající delší dobu než 15 let (*více viz příloha č. 3*)
- **Dovolená** (§§ 65 – 67) – příslušník má nárok na dovolenou v délce 6 týdnů v kalendářním roce.
- **Úmrtné a příspěvek na pohřeb příslušníka** (§§ 164 – 164a) – (*více viz příloha č. 3*)

Finanční výpomoc – zaměstnavatel poskytuje dva druhy návratných bezúročných půjček:

- **Sociální půjčka** – financováno z rozpočtů fondu kulturních a sociálních potřeb (FKSP) v maximální výši do 20.000,- Kč. Poskytuje se za účelem překlenutí tíživé finanční situace zaměstnance spojené s pozdní výplatou dávek nemocenského
- **Půjčka na bytové účely** – financováno z rozpočtů FKSP v maximálním součtu zůstatků nesplacených půjček do výše 100.000,- Kč. Poskytuje se za účelem pořízení domu, nebo bytu do vlastnictví či spoluvlastnictví zaměstnance (žadatele o půjčku),

složení členského podílu na družstevní byt pro vlastní bydlení, koupi pozemku, rekonstrukci domu či bytu, nebo koupi bytového zařízení

Jiné výhody – lze rozdělit do dvou kategorií: nárokové, plynoucí z obecně závazných předpisů (zejména ze ZoSP⁴⁰) a výhody stanovené vnitřními akty řízení.

- **Nárokové výhody, dle ZoSP:**
 - *náhrada cestovních výdajů* – např. jízdné, výdaje za ubytování, stravné, nutné vedlejší výdaje a další v rozsahu ust. §§ 136 – 154 (*více viz příloha č. 2*)
 - *naturální náležitosti a zvláštní požitky* – např. služební stejnokroj nebo jiný oděv, služební vozidlo a telefon k jiným než služebním účelům⁴¹ a náborový příspěvek (v rozsahu ust. §§ 134 – 135a ZoSP)
 - *služební stejnokroj* – nebo jiný oděv a obuv – služební výstroj, která se skládá z jednotlivých výstrojních součástí. (*více viz příloha č. 2*)
 - *náborový příspěvek*⁴² – jedná se o motivační prostředek vyplácený v souvislosti s nezbytností zajistit obsazení volných služebních míst (*více viz příloha č. 2*)

⁴⁰ Z důvodu omezeného rozsahu práce není účelem taxativně vypsát všechny nároky plynoucí ze ZoSP, zařaditelné do kategorie „jiné výhody“, uvádím pouze některé, nejčastěji využívané v rámci referenční skupiny.

⁴¹ Platí pouze pro ředitele bezpečnostního sboru a jeho zástupce (viz ust. § 135 ZoSP). V rámci referenční skupiny se neposkytuje, není tedy tomuto požitku věnována další pozornost.

⁴² Náborový příspěvek je poskytován pouze některým nově nastupujícím příslušníkům resp. váže se ke konkrétnímu služebnímu místu. Nejedná se tedy o přímo nárokovou složku pro všechny nově nastupující příslušníky. Těch déle sloužících se netýká vůbec. Toto téma není zahrnuto v empirické části, dále se tedy náborovým příspěvkem nezabývám.

- **Nenárokové výhody dle vnitřních aktů řízení** – jedná se o výhody zakotvené v kolektivní smlouvě, uzavřené mezi zaměstnavatelem a odborovými organizacemi pro rok 2019, např.:
 - *péče o zdraví zaměstnanců* – (více viz příloha č. 3)
 - *osobní rozvoj zaměstnanců* – (více viz příloha č. 3)
 - *organizace sportovních akcí* – (více viz příloha č. 3)
 - *právní ochrana a jiná pomoc* – (více viz příloha č. 3)
 - **FKSP** – fond kulturních a sociálních potřeb. Zaměstnavatel poskytuje ročně jistou limitní částku, kterou může každý zaměstnanec během roku vyčerpat několika způsoby:
 - jednorázového příspěvku na penzijní pojištění
 - příspěvek na rodinnou rekreaci v objektech zaměstnavatele
 - Cafeteria – systém zaměstnaneckých benefitů, které lze čerpat prostřednictvím poukázek v oblastech: cestování, kultura, relax a krása, rodiče a děti, sport, vzdělávání, zážitky, zdraví, plateb na internetu atd.
 - *příspěvek zaměstnavatele na penzijní připojištění* – žádat může každý zaměstnanec nejdříve po dvou letech služby (více viz příloha č. 2)

Nehmotné výhody – organizace je součástí státní správy. Výhodou na trhu práce je tedy její stabilita, relativní jistota místa i atraktivita služebního poměru. Ten s sebou ovšem, kromě výše uvedených výhod, nese i jistá omezení, závazky a zvýšené nároky na příslušníka v určitých oblastech.

Péči organizace o zaměstnance odráží nastavená organizační kultura, jejíž součástí jsou i pracovní podmínky. Kocianová (2010, s. 36) pracovní podmínky rozděluje:

- *Fyzikální podmínky práce* – dostatek světla na pracovišti, čistota ovzduší, vhodná teplota
- *Pracovní prostředí* – vybavení, dispoziční a prostorová vhodnost pracoviště, používaná technika, vhodné pracovní pomůcky
- *Bezpečnost práce* – kvalitní ochranné pomůcky, eliminace rizik plynoucích z pracovní činnosti

Shrnutí:

Péče organizace o zaměstnance je součástí organizační kultury zahrnující pracovní podmínky či systém poskytovaných výhod. Zaměstnanecké výhody poskytované zkoumanou organizací (zaměstnavatelem) lze identifikovat v oblastech: *osobní jistoty, finanční výpomoc, jiné výhody a nehmotné výhody*. Vyplývají z obecně závazných předpisů a vnitřních předpisů zkoumané organizace. Pracovní podmínky lze rozdělit do oblastí: *fyzikální podmínky práce; pracovní prostředí; bezpečnost práce*.

Operacionalizované výroky se kterými lze vyjádřit míru spokojenosti v oblasti péče organizace o zaměstnance:

Zaměstnanec považuje výhody, plynoucí ze služebního poměru, za atraktivní; zaměstnanec je spokojen se systémem poskytování návratných bezúročných půjček; zaměstnanec je spokojen se stanoveným limitem bezúročných návratných půjček; zaměstnanec je spokojen s výší stravného při služebních cestách, stanovené pro rok 2019; zaměstnanec je spokojen s množstvím používaných výstrojních součástí; zaměstnanec je spokojen s kvalitou používaných výstrojních součástí; zaměstnanec je spokojen s prostředím svého pracoviště; zaměstnanec je spokojen s možností výběru sportovních akcí pořádaných zaměstnavatelem, kterých se může účastnit; zaměstnanec je spokojen s výší osobního limitu FKSP; zaměstnanec je spokojen s možnostmi čerpání limitu FKSP; zaměstnanec je spokojen s výší příspěvku

zaměstnavatele na penzijní připojištění; zaměstnanec považuje za dostačující zavedená opatření k eliminaci rizik plynoucích z pracovní činnosti

Z uvedených operacionalizovaných výroků pro empirický výzkum vybírám:

- *zaměstnanec je spokojen s kvalitou používaných výstrojních součástí*
- *zaměstnanec je spokojen s prostředím svého pracoviště*
- *zaměstnanec je spokojen s možnostmi čerpání limitu FKSP*
- *zaměstnanec považuje za dostačující zavedená opatření k eliminaci rizik plynoucích z pracovní činnosti*

4 VÝZKUMY KLIMATU ORGANIZACE A SPOKOJENOSTI ZAMĚSTNANCŮ

V předchozích kapitolách je vysvětlen vzájemný vztah klimatu organizace a spokojenosti zaměstnanců. Zaměstnanci mohou klima spoluvytvářet, hodnotit, ale klima zároveň ovlivňuje jejich chování v organizaci.

Výzkumných nástrojů, pomocí kterých lze klima či spokojenost zaměstnanců zjišťovat, je v odborné literatuře uváděno několik, např. *strukturované rozhovory* (Kubátová, 2013, s. 37), *audit spokojenosti* (Bláha, Mateicius, Kaňáková, 2005, s. 201), *sociometrie* (Fialová, Matýsková, 2007, s. 29; Gavora & kol., 2010), atd. Nejčastěji zmiňovanou technikou je *dotazníkové šetření* v různých podobách (např. Armstrong, 1999, s. 360; Conrad, Sydow, 1984, s. 190 – 191; Litwin, Stringer, 1968, s. 66 – 68).

Záměrem následujících podkapitol je získat základní přehled o výzkumech zaměřených do oblastí klima organizace a spokojenost zaměstnanců. Účelem je pochopení a orientace v této oblasti, která bude inspirací pro zvolení vhodné metody a výzkumného nástroje pro empirickou část.

I když jsou oblasti klima a spokojenost zaměstnanců úzce propojené, výzkumy jsou prováděny většinou odděleně. Z tohoto důvodu jsou odděleny i následující kapitoly, v rámci kterých je proveden základní přehled způsobů a metod měření klimatu organizace a spokojenosti zaměstnanců.

4.1 Výzkumy klimatu organizace

Klima vzniká vnímáním, prožíváním a hodnocením prostředí skrze psychosociální složku jednotlivců v rámci určité skupiny. Dle Grecmanové (2008, s. 21) klima zároveň ovlivňuje jak chování jednotlivců, tak i skupin. Zmiňuje závěry Ederova výzkumu (1996), který rozlišuje klima dle hlediska působení:

- *Individuální klima* – (psychologické) – vzniká individuálním vnímáním prostředí organizace zaměstnancem skrze „osobnostní filtr“. Jde tedy spíše o klima, které je odrazem osobnostní charakteristiky jednotlivce⁴³, příliš nereflektuje objektivitu prostředí.
- *Kolektivní klima* – vzniká vnímání prostředí v rámci skupiny, resp. vlivem vzájemné komunikace a interakce mezi jednotlivými zaměstnanci dochází k určitému skupinovému konsenzu⁴⁴
- *Agregované klima* – odráží statistickou agregaci (seskupení a tvorbu středních hodnot, tedy průměru) vnímání klimatu v rámci určité skupiny (Grecmanová, 2008, s. 21)

Litwin a Stringer (1968, s. 66 – 68) se zabývali způsobem subjektivního vnímání klimatu zaměstnanci. Nejprve provedli výzkumu u vzorku cca 50 vedoucích pracovníků, kteří měli pomocí otevřených otázek identifikovat nejvýznamnějších oblastí klimatu. Shoda byla u 44 položek, které byly následně seříděny do oblastí (*Structure – Responsibility – Risk – Reward – Warmth and Support – Conflict – Expected Approval*) a vyhodnoceny jako charakterizující klima organizace. Armstrong (1999, s. 360) tyto oblasti prezentuje takto:

⁴³ Viz kapitola 1.3 a 3.1.

⁴⁴ Významně mohou ovlivňovat tzv. „vůdci mínění“ – viz kapitola 3.4.2.

- „1. *Vnitřní uspořádání* – pocity týkající se omezenosti nebo volnosti jednání a stupně formálnosti nebo neformálnosti v pracovní atmosféře.
2. *Odpovědnost* – pocity člověka, že se mu poskytuje důvěra pro vykonávání důležité práce.
3. *Riziko* – vědomí rizikovosti a podnětnosti práce na pracovním místě i v organizaci; relativní důraz na podstupování kalkulovaného rizika nebo na bezpečné postupy.
4. *Vřelost* – existence přátelských a neformálních sociálních skupin.
5. *Podpora* – vnímání ochoty pomáhat i skutečné pomoci ze strany manažerů a spolupracovníků; důraz (nebo nedostatek důrazu) na vzájemnou podporu.
6. *Výkonové normy* – vnímaný význam předpokládaných nebo výslovných cílů a výkonových norem; důraz na dobrou práci; míra podnětnosti osobních a týmových cílů.
7. *Konflikty* – pocit, že manažeři a ostatní pracovníci chtějí slyšet odlišné názory; důraz spíše na otevřené informování o problémech než na jejich skrývání nebo ignorování.
8. *Identita* – pocit, že patříte k podniku; že jste hodnotným členem pracovního týmu“

Litwin a Stringer ve své práci identifikovali těchto oblastí sedm. Armstrong, resp. překlad jeho knihy (1999, s. 360), uvádí oblastí osm. Zatímco Litwin a Stringer zahrnují *vřelost* a *podpora* do jedné oblasti („Warmth and Support“), Armstrong tyto oblasti odděluje. Je-li záměrem zkoumat vnímání celkového klimatu organizace zaměstnanci, dle Litwina a Stringera by mělo být empirické šetření zaměřeno do všech uvedených oblastí.

Grecmanová (2008, s. 22) zmiňuje závěry Conrada a Sydowa (1984), týkající se výzkumu klimatu, kdy empirické šetření může být zaměřeno:

- *Obecně* – orientace na obecnou rovinu (vliv klimatu organizace na výkon, na chování zaměstnanců)
- *Speciálně* – sledování určité dimenze klimatu⁴⁵ (podporující kreativitu, řešení konfliktů, optimální pro výkon služby, klima meziskupinové, komunikační, jistoty, vyvolávající absenci atd.)

Spokojenost zaměstnanců je „spíše výsledkem srovnání reálného klimatu s ideální představou, jaké by mělo klima být. Srovnání provádí jednotlivec. Výsledkem je spokojenost, nebo nespokojenost s pracovní situací, případně s organizací.“ (Grecmanová, 2008, s. 22).

Na základě výše uvedeného lze konstatovat, že zaměstnanec může hodnotit a vyjádřit spokojenost s celkovým klimatem organizace, nebo jen s jeho určitou dimenzí. Spokojenost zaměstnance tak lze považovat za důsledek hodnocení klimatu.

Bláha, Mateicius, Kaňáková (2005, s. 201 – 202) jako vhodnou metodu pro měření klimatu v organizaci uvádí *Gallupův audit spokojenosti zaměstnanců*, založeného na principu dotazníkového šetření. Dotazník obsahuje 12 otázek dimenzovaných do oblastí:

- *podmínky pracovního prostředí*
- *vztahy mezi zaměstnanci*
- *možnost kariérního růstu*

Odpověď na otázku je vždy bipolárně vyjádřena na hodnotící škále 1 – 10 (srov. Řezáč, 2010, s. 103 – 104).

⁴⁵ Viz kapitola 2.2

Fialová a Matýsková (2007, s. 29; srov. Bláha, Mateicius, Kaňáková, 2005, s. 201 – 202) zmiňují metodu *sociometrie*, která je zaměřena do oblasti neformálních, mezilidských vztahů v rámci určité skupiny, které lze změřit. Východiskem je fakt, že v rámci určité skupiny má každý člen své specifické osobnostní postavení, které je z pohledu atraktivnosti či přitažlivosti ostatními vnímáno a hodnoceno. V dotazníku odpovídá každý člen skupiny na otázku, koho by pro dané téma zvolil a koho ne. Rozhodujícím aspektem je vyjadřovaná míra sympatií a antipatií vůči druhým. Výsledkem je např. identifikace pozice a zastávané role člena v rámci skupiny, jeho míra oblíbenosti či preference pro určitý směr.

Shrnutí:

Prostřednictvím vnímání vzniká klima „osobní“, které ale odráží spíše znaky osobnosti než objektivní realitu vnímané prostředí. „Kolektivní klima“ označuje vnímání prostředí v rámci skupiny. Toto vnímání mohou významněji ovlivnit „vůdci mínění“. „Agregované klima“ je statisticky vyjádřené hodnotou průměru vnímání v rámci skupiny. Zaměstnanec tak může hodnotit a vyjádřit spokojenost s celkovým klimatem organizace, nebo jen s jeho určitou dimenzí. Spokojenost zaměstnanců lze, dle druhu zaměření výzkumu (Conrad, Sydow, 1984; srov. Grecmanová, 2008, s. 22), zkoumat samostatně jako speciální dimenzi klimatu.

Nejčastější technikou užívanou v rámci výzkumů klimatu je dotazníkové šetření. Používané metody jsou např. Gallupův audit spokojenosti zaměstnanců či sociometrie.

4.2 Výzkumy spokojenosti zaměstnanců

Spokojenost zaměstnanců lze obecně označit za psychologický jev. Výzkumy v této oblasti započaly cca od 30. let minulého století (Rymeš in Štikar, Rymeš, Riegel, Hoskovec, 2003, s. 111).

Na základě empirického zkoumání vzniklo několik teorií spokojenosti zaměstnanců, spojovaných nejčastěji s pracovní motivací, které lze považovat za zásadní: Herzbergova dvoufaktorová motivační teorie, Vroomova expektakční teorie, Adamsova teorie spravedlnosti, či Porterova a Lawlerova teorie výkonu a spokojenosti. Pozdější výzkumy, v různých modifikacích a kombinacích, vychází stále z těchto teorií.

Rymeš (in Štikar, Rymeš, Riegel, Hoskovec, 2003, s. 112 – 113) zmiňuje *Luthansův výzkum* z roku 1992 týkající se spokojenosti zaměstnanců, v něm autor kategorizuje spokojenost zaměstnanců v organizaci vyjádřenou ve třech dimenzích:

- *emocionální odpověď na pracovní situaci*
- *reakce na splněné, nebo nesplněné očekávání ve vztahu k práci a k pracovním podmínkám*
- *jev vyjadřující některé vzájemně spjaté postoje*

Poměrně často využívaným nástrojem pro měření spokojenosti zaměstnanců je *Job Descriptive Index (JDI)*. Ten byl poprvé představen v roce 1969 týmem vědců (Smith, Kendall, Hulin, 1969), kteří byli členy průmyslového psychologického programu Cornell University ve státě New York (USA). Jedná se o dotazník skládající se ze 72 otázek zaměřených do pěti oblastí organizace:

- *okolnosti práce*
- *mzdové ohodnocení*
- *podporování a příležitost k invenci*

- *mezilidské vztahy*

Tento standardizovaný dotazník považují autoři za široce aplikovatelný v rámci různých druhů organizací. Dle Lake et al. (2010) prošel od svého vzniku vývojem a byl několikrát modifikován za účelem zkvalitnění validity i reliability⁴⁶. JDI ve své současné podobě, reflektuje změny ve vývoji organizačních procesů a technologií, i změny pracovních postojů zaměstnanců.

Výzkumným Ústavem Práce a Sociálních Věcí (VÚPSV) byl v roce 2007 představen *Manuál pro měření a vyhodnocení úrovně spokojenosti zaměstnanců* (Kroupa, Kyzlinková, Dokulilová, Soukup, 2007). Jedná se o výzkumný nástroj, pomocí kterého lze zjišťovat míru spokojenosti či nespokojenosti zaměstnanců. Odkrývá faktory, které spokojenost, či nespokojenost ovlivňují, odhaluje slabá místa v komunikaci uvnitř organizace, poskytuje pohled zaměstnanců na způsob odměňování, styl vedení, či zaměstnanecké programy. Obsahuje soustavu deseti základních tematicky zaměřených modulů:

- *spokojenost s prací*
- *komunikace a sdílení informací*
- *interpersonální vztahy na pracovišti*
- *profesní rozvoj a kariérní růst*
- *odměňování a hodnocení – zdroje motivace*
- *styl řízení*
- *vztah k organizaci – kultura*
- *organizace práce*
- *atributy práce, bezpečnost a ochrana zdraví při práci*
- *přání a stížnosti*

⁴⁶ *Validita* = zda výzkumný nástroj měří skutečně to, o čem se domníváme, že měřit má. *Reliabilita* = spolehlivost užití techniky, která měří určitý jev (Pavlica et al. 2000, s. 98– 103).

Každý modul obsahuje sadu výroků, se kterými je možno na šesti bodové škále vyjádřit míru souhlasu či spokojenosti. Autoři deklarují, že šetření lze provést buď komplexně s využitím všech modulů (vhodné pro hloubkovou analýzu za účelem zjištění dílčích úrovní spokojenosti a jejích faktorů), nebo použít jen určité moduly dle zájmové oblasti.

Shrnutí:

Výzkumy spokojenosti zaměstnanců v organizaci vycházejí z dnes už klasických teorií autorů (např. Herzberg, Vroom, Adams, Porter či Lawler). Spokojenost zaměstnanců lze zkoumat buď komplexně, kdy je třeba zahrnout všechny oblasti organizačních procesů, nebo je možné se zaměřit pouze na vybrané oblasti. Prostřednictvím vhodně nastaveného výzkumného nástroje lze vyhodnotit míru spokojenosti zaměstnanců v určité oblasti.

V kapitole 4 je uvedeno, že výzkumy v oblasti klima a spokojenosti zaměstnanců bývají prováděny většinou odděleně. Dle Grecmanové (2008, s. 20) je možné tyto oblasti podrobit empirickému výzkumu zároveň jestliže klima bude zkoumáno dle základního typového rozdělení:

- *Pozitivní – negativní*
- *Příznivé (žádoucí) – nepříznivé (nežádoucí)*

Je-li zkoumána „spokojenost zaměstnanců“, může být v tomto případě spokojenost zaměstnanců stanovena i jako hodnotící kritérium pro určení typu klimatu. Po vytvoření vhodného hodnotícího nástroje a po provedeném výzkumném šetření lze typ klimatu charakterizovat jako *pozitivní – negativní, žádoucí – nežádoucí, příznivé – nepříznivé*, či *s vysokou spokojeností zaměstnanců – s nízkou spokojeností zaměstnanců*⁴⁷. Nástrojů pro zkoumání klimatu a

⁴⁷ Viz kapitola 2.1.

spokojenosti zaměstnanců existuje celá řada. Nejrozšířenějším je dotazníkové šetření.

4.3 Shrnutí teoretické části

Celkové shrnutí teoretické části práce by mělo být základem pro designování samotného výzkumu. Mělo by navést ke specifikaci hypotéz, stanovení výzkumných otázek, proměnných, zvolení vhodné výzkumné metody i k podobě výzkumného nástroje. V předchozích kapitolách jsem došel k několika závěrům, které jsou sumarizovány v následujících řádcích.

Organizace je strukturovaný systém, jehož funkčnost ovlivňuje prostředí organizace. Každá organizace je vždy tvořena složkami: *živá* (dynamická – zaměstnanci) a *neživá* (statická – technologie⁴⁸ + procesy). Prostedí organizace lze v užším pojetí rozdělit na oblasti: *materiální, personální, sociální a kulturní*.

Organizační kultura je součástí prostředí organizace, je tím, co organizaci odlišuje od ostatních. Je tvořena materiálními a sociálními systémy, resp. interakcemi mezi zaměstnanci a interakcemi zaměstnanců s organizačními procesy. Organizační kulturu tak lze považovat za zastřešující systémovou složku pro klíčové složky: *procesy a zaměstnanci a jejich chování*.

Klima vzniká dlouhodobým vnímáním, prožíváním a hodnocením prostředí organizace zaměstnanci skrze psychosociální složku osobnosti, tedy jakýsi filtr osobnostní charakteristiky jedinců. Osobnostní charakteristika je vždy autentická a vychází z individuálních dispozic každého zaměstnance. Jedinečnost a neopakovatelnost organizační kultury i klimatu tak ovlivňuje pelmel postojů a projevů chování zaměstnanců.

⁴⁸ Technologiemi je myšleno vybavení firmy i používané pracovní postupy. Jedná se o neživou složku organizace, která je proto zařazena do systémové složky „procesy“.

Typy klimatu se stanovují dle určitého hodnotícího kritéria. Dávají odpověď na otázku, jaké klima je, resp. jak je zaměstnanci hodnoceno. Pro určení typu klimatu je nutné stanovit určité hodnotící kritérium. Pokud je jím zvolena „*spokojenost zaměstnanců*“, pak lze typy klimatu charakterizovat: *s vysokou spokojeností zaměstnanců* (příznivé a tedy ve většině případů žádoucí) až *s nízkou spokojeností zaměstnanců* (nepříznivé, nežádoucí).

Stejně jako v případě prostředí i klima lze rozdělit do dimenzí (oblastí), tedy: *materiální, personální, sociální a kulturní*. Dimenze klimatu se vztahují k prostředí organizace, v rámci kterého se klima, skrze projevy zaměstnanců, vytváří. Činitelů ze jmenovaných dimenzí, které ovlivňují klima organizace je nespočetné množství, nelze je všechny obsáhnout. Zaměřil jsem se tedy pouze na dimenzi *sociální a kulturní*, v nichž jsem identifikoval a vybral činitele ovlivňující klima organizace a spokojenost zaměstnanců.

Sociální dimenze zahrnuje mezilidské vztahy ať už horizontální mezi spolupracovníky, tak vertikální mezi nadřízenými a podřízenými. Identifikované a vybrané činitele sociální dimenze: *důvěra + spolupráce + styl vedení (jehož součástí je i způsob odměňování)*.

Kulturní dimenze zahrnuje vnímání a projevy chování zaměstnanců vůči podmínkám nastaveným zaměstnavatelem, zejména k prvkům organizační kultury. Identifikované a vybrané činitele kulturní dimenze: *náplň práce + odměňování + péče organizace o zaměstnance*.

Spokojenost je emocionální stav pozitivně působící na osobnost člověka prostřednictvím subjektivně kognitivního vnímání prožívaných jevů. Stejně tak jako klima je utvářeno skrze projevy zaměstnanců resp. jejich jedinečnou osobnostní autenticitu, i spokojenost s určitým jevem může být vyjádřena každým v jiné míře. Klima lze individuálně vnímat, prožívat a hodnotit. Lze s ním tedy vyjádřit i individuální míru spokojenosti, stejně jako s vybranými

činiteli. Jestliže mezi zaměstnanci převládá spokojenost s činiteli klimatu, je pravděpodobné, že zaměstnanci jsou spokojeni s klimatem.

Přiřazení vybraných činitelů sociální a kulturní dimenze do systémových složek identifikovaných v úvodu práce:

<i>Organizační kultura</i>		
	<i>Zaměstnanci a jejich chování</i>	<i>Procesy</i>
<i>Činitele</i>	• <i>důvěra</i>	• <i>náplň práce</i>
	• <i>spolupráce</i>	• <i>péče organizace o zaměstnance</i>
	• <i>styl vedení</i> ○ <i>odměňování</i>	• <i>odměňování</i>

Tabulka č. 7 (vlastní): přiřazení činitelů ovlivňujících klima do systémových složek organizace identifikovaných v kapitole 1.

5 CHARAKTERISTIKA VÝZKUMU

Empirická část této práce navazuje na část teoretickou, v níž je vymezen základ pro výzkum⁴⁹. Nejdříve je specifikován jeho cíl, přiblíženo prostředí zkoumané organizace, stanoveny výzkumné otázky, hypotézy, a rozsah výzkumného souboru, představena metoda a nástroj výzkumu, provedena interpretace výsledků výzkumného šetření a následná diskuze.

Při designování výzkumu jsem se inspiroval postupem uvedeným v materiálu „Elektronická učebnice pedagogického výzkumu“ autora Petera Gavory (Gavora & kol., 2010).

5.1 Cíl výzkumu

Gavora (Gavora & kol., 2010) označuje cíl výzkumu jako výzkumný problém. Je tím myšleno vyřešení konkrétního úkolu.

Cílem této práce (výzkumným problémem) je identifikace činitelů ovlivňující klima organizace, analýza míry spokojenosti zaměstnanců a charakterizování typu převládajícího klimatu.

5.2 Prostředí výzkumu

Výzkum je realizován v prostředí státní správy. Jedná se o složku, která má přibližně 5.500 zaměstnanců. Organizační jednotky sídlí ve všech krajských městech České republiky. V některých menších městech jsou detašovaná pracoviště krajské organizace. Organizační struktura krajské organizace je

⁴⁹ Dle Gavory & kol. (2010) je principem empirického výzkumu sběr terénních dat a jejich vyhodnocení. Nejedná se tedy o výzkum „od stolu“, kdy je cílem teoretické zpracování určitého problému.

složena z několika odborů, v rámci kterých existuje různý počet oddělení o různém počtu zaměstnanců.

Výzkumným souborem jsou všichni podřízení pracovníci odboru, u kterých je provedeno výzkumné šetření. Odbor se skládá se ze tří oddělení (A, B, C). Tato oddělení mají různý počet zaměstnanců ($n_A = 13$; $n_B = 22$; $n_C = 11$). V čele oddělení stojí vedoucí, který zaměstnance přímo řídí a hodnotí. Zaměstnanci oddělení jsou nepřímo podřízeni i vedoucímu odboru, ten je ale nijak neřídí ani nehodnotí. Jednotlivá oddělení mají svého vedoucího (tedy odlišný *styl vedení*), liší se *náplní práce*, počtem zaměstnanců i jejich systémem *odměňování* (zařazení do různých tarifních tříd). Pokud by byl odbor zkoumán jako celek, z uvedených důvodů by mohly být interpretované výsledky šetření značně zkreslené. Do empirického výzkumu jsou tedy zahrnuti všichni podřízení zaměstnanci odboru (*základní soubor*), ale šetření se zaměřuje na zjištění míry spokojenosti a hodnocení klimatu v rámci jednotlivých oddělení. Výsledky jsou proto vyhodnocovány zvlášť a považovány za platné vždy jen pro konkrétní oddělení.

Z důvodu zachování anonymity není název organizace, odboru ani oddělení blíže konkretizován ani specifikován.

5.3 Výzkumné otázky a hypotézy

Výzkumné otázky (VO) – při jejich stanovování doporučuje Gavora (Gavora & kol., 2010) formulovat cíl práce tázací formou. Vzhledem ke stanovenému cíli je vhodné zvolit deskriptivní typ výzkumných otázek:

VO₁: „*Které činitele ovlivňují klima organizace a spokojenost zaměstnanců?*“

Tato výzkumná otázka je zodpovězena v teoretické části, kde jsou identifikovány a vybrány činitele sociální a kulturní dimenze klimatu:

- *důvěra*
- *spolupráce*
- *styl vedení*
- *odměňování*
- *náplň práce*
- *péče organizace o zaměstnance*

Cílem výzkumné části je analýza míry spokojenosti zaměstnanců a určení typu převládajícího klimatu.

Výzkumné otázky pro empirickou část:

VO₂: *„Jaká je míra spokojenosti zaměstnanců oddělení s činiteli ovlivňujícími klima?“*

VO₃: *„Jak zaměstnanci charakterizují klima v rámci oddělení?“*

Proměnné (P) – podle Gavory (Gavora & kol., 2010) proměnné vždy nabývají různé hodnoty a souvisí s tím, o čem se v rámci výzkumu shromažďují údaje. Autor rozděluje proměnné na dvě skupiny:

- *Měřitelné* (kvantitativní) – je možné určit rozsah, počet, frekvenci, nebo míru (stupeň) určitého jevu či vlastnosti
- *Kategorizované* – je možné je jevy zařadit do kategorií, tříd, úrovní, typů a stavů (muž – žena, oddělení A, B, C, atd.)

Vzhledem k cíli práce a stanoveným výzkumným otázkám určuji proměnné:

VO₁:

<i>kategorizované</i>	<i>měřitelné</i>
P ₁ – oddělení A	P ₄ – míra spokojenosti v oblasti důvěra
P ₂ – oddělení B	P ₅ – míra spokojenosti v oblasti spolupráce
P ₃ – oddělení C	P ₆ – míra spokojenosti v oblasti styl vedení
	P ₇ – míra spokojenosti v oblasti odměňování
	P ₈ – míra spokojenosti v oblasti náplň práce
	P ₉ – míra spokojenosti v oblasti péče organizace o zaměstnance

Tabulka č. 8 (vlastní): stanovení proměnných k VO₁

VO₂:

<i>kategorizované</i>	<i>měřitelné</i>
P ₁ – oddělení A	P ₁₀ – typ klimatu
P ₂ – oddělení B	
P ₃ – oddělení C	

Tabulka č. 9 (vlastní): stanovení proměnných k VO₂

Dle Gavory (Gavora & kol., 2010) se formulování hypotéz řídí čtyřmi základními pravidly:

- 1) *hypotéza je oznamovací věta*
- 2) *hypotéza obsahuje dvě proměnné*
- 3) *jedna proměnná má dvě roviny, mezi kterými je vztah vyjádřený 2. stupněm přídavného jména nebo příslovce; druhá proměnná roviny nemá*
- 4) *proměnné se dají zjišťovat (měřit, konkretizovat)*

Vzhledem ke stanovenému cíli práce a výzkumným otázkám vyjadřují následné výzkumné předpoklady, resp. hypotézy (H):

H₁: Zaměstnanci oddělení A vyjadřují vyšší spokojenost s činiteli systémové složky zaměstnanci a jejich chování než s činiteli systémové složky procesy.

- H₂: Zaměstnanci oddělení B vyjadřují vyšší spokojenost s činiteli systémové složky *zaměstnanci a jejich chování* než s činiteli systémové složky *procesy*.
- H₃: Zaměstnanci oddělení C vyjadřují vyšší spokojenost s činiteli systémové složky *zaměstnanci a jejich chování* než s činiteli systémové složky *procesy*.
- H₄: Zaměstnanci oddělení A i B charakterizují klima na oddělení příznivěji než zaměstnanci oddělení C.

5.4 Metodologie výzkumu

Metodikou (designem) je *kvantitativní výzkum*, jehož základem je měření určitého jevu. Jedná se o postup získávání přesných numericky vyjádřených údajů (Gavora & kol., 2010).

Jako výzkumný nástroj byl vybrán škálovaný *dotazník* (viz příloha č. 1), jehož prostřednictvím je zjišťována míra spokojenosti zaměstnanců a charakteristika klimatu v rámci oddělení A, B, C. Vyhodnocení a interpretace závěrů je provedena prostřednictvím deskriptivní statistiky zahrnující aritmetické průměry frekvencí, vyjadřované v absolutních číslech.

5.4.1 Dotazník – teoretické ukotvení

Dotazník je jednou z nejčastěji používaných metod sběru dat. Mezi *výhody* použití dotazníku patří ekonomická stránka – hodně respondentů za krátký čas), jejich anonymita, možnost si odpověď více promyslet (na rozdíl od např. rozhovorů), snazší vyhodnocení odpovědí. Mezi *nevýhody* naopak patří zejména hrozba nízké návratnosti. Dalšími nevýhodami jsou, sklony k vylepšené sebe prezentaci respondentů, vysoká míra subjektivity

respondentů a tím i zkreslení reality (Chráška & Kočvarová, 2015, s. 41 – 42; Kubátová, 2013, s. 39 – 40; Gavora & kol, 2010; srov.; Disman, 2009, s. 141).

Důvodem nízké návratnosti dotazníku je např. neochota a nezájem respondenta odpovídat. Nevhodně zvolená forma otázek, které jsou příliš osobní, nejasné či nesrozumitelné. Dalšími důvody jsou nezaručení anonymity, nezajímavá grafická úprava dotazníku a fádnost, nebo příliš mnoho otázek, které musí respondent zodpovědět (Gavora & kol., 2010; srov. Disman, 2009, 142 – 143).

Dle Gavora (Gavora & kol., 2010) má dotazník svoji pevnou strukturu, kterou je třeba dodržovat. Měl by obsahovat krátký, přehledný a výstižný úvod, ve kterém je třeba zdůraznit důležitost výzkumu, garantovat anonymitu respondenta, pokyny jak dotazník vyplnit. Prostřední část, tedy položky otázek by měly být promyšleně seřazeny. Délka dotazníku, resp. počet položek, by měl být takový, aby bylo možné získat všechny potřebné údaje, ale zároveň aby vyplňování respondenta nevyčerpávalo, či neznechucovalo. Čas strávený vyplňováním by neměl překročit 30 min, přičemž autor doporučuje zohlednit i věk respondentů. Čím jsou respondenti mladší, tím by měl být dotazník kratší. Položky by měly být krátké, nesugestivní a jednoznačné.

Disman (2009, s. 159) doporučuje ke konci dotazníku zařadit jinou formu otázek z důvodu zvýšení atraktivity dotazníku a také za účelem potlačení možné únavy respondenta. V závěru je vhodné uvést poděkování respondentovi za jeho čas a námahu.

5.4.2 Dotazník – použitý ke sběru dat

V rámci výzkumu je použit dotazník vlastní konstrukce i designu, přičemž při jeho sestavování bylo dbáno výše uvedených zásad. Obsahuje 24 výroků, se kterými respondent vyjadřuje míru spokojenosti a 1 otázku.

Při sestavování dotazníku jsem vycházel:

- ze zjištění v teoretické části, zejména pak z operacionalizovaných výroků obsažených v závěrech podkapitol 3.4.1 – 3.4.6.
- z postupů uvedených v materiálu *Elektronická učebnice pedagogického výzkumu* (Gavora & kol., 2010)

Inspirací pro formulaci výroků⁵⁰ v dotazníku mi byl *Manuál pro měření a vyhodnocení úrovně spokojenosti zaměstnanců*⁵¹ (Kroupa, Kyzlinková, Dokulilová, Soukup, 2007), konkrétně soubor otázek u modulů: č. 1 *Spokojenost s prací*; č. 2 *Komunikace a sdílení informací*; č. 3 *Interpersonální vztahy na pracovišti*; č. 5 *Odměňování a hodnocení / motivace*; č. 6 *Styl řízení*; č. 8 *Organizace práce*; č. 9 *Atributy práce, bezpečnost a ochrana zdraví při práci*. Jedná se o standardizovaný nástroj, jeho autoři ve všech modulech garantují validitu položek a deklarují i dostatečně vysoké koeficienty reliability škál ($\alpha = 0,731 - 0,791$).

Pro odpovědi na položky v dotazníku je zvolena čtyřstupňová Likertova škála vyjadřující míru spokojenosti s daným výrokem. Škály, které jsou v dotazníku použity:

spokojen (a) – spíše spokojen (a) – spíše nespokojen (a) – nespokojen (a).

Sudý počet škál je zvolen z důvodu eliminace tendencí přichylovat se k neutrálním odpovědím ze strany respondentů.

⁵⁰ Rozuměj položkou dotazníku.

⁵¹ Viz kapitola 4.2

Otázka č. 25 se týká subjektivního posouzení převládajícího klimatu v rámci konkrétního zkoumaného oddělení. Tato otázka je strukturovaná bipolárně, přičemž je zvolena i jiná forma škálování⁵², z důvodu zmíněného zvýšení atraktivity dotazníku i případného potlačení únavy respondenta.

Z důvodu zajištění anonymity respondentů s ohledem na jejich počet v rámci zkoumaných oddělení, genderovému, poměrně širokému věkovému rozložení a naopak úzkému profilu dosaženého vzdělání⁵³, dotazník neobsahuje proměnné *pohlaví, věk, dosažené vzdělání*.

⁵² Při konstrukci této otázky jsem vycházel z modelu Osgoodova, sedmi položkového sémantického diferenciálu, měřícího intenzitu psychologických a sociologických postojů k dané situaci u rozměru „hodnocení“ (Osgood, 1964).

⁵³ Podmínkou pro přijetí do služebního poměru je minimálně SŠ vzdělání zakončené maturitou. Počet vysokoškoláků v rámci jednotlivých oddělení: n_A = 3; n_B = 3; n_C = 0.

6 INTERPRETACE VÝSLEDKŮ VÝZKUMU

Tato část práce je věnována interpretaci výsledků empirického šetření v rámci oddělení A, B, C. Je členěna do kapitol věnovaným popisu pilotáže, předvýzkumu a distribuce dotazníku. Následuje zodpovězení výzkumných otázek a testování hypotéz.

6.1 Pilotáž a předvýzkum

Pilotáž – po sestavení dotazníku bylo provedeno jeho pilotní odzkoušení u šesti vybraných respondentů mimo zkoumaný soubor (jednalo se o spolupracovníky jiného odboru). Pilotáž byla provedena za účelem ověření, zda jsou srozumitelné pokyny k vyplnění dotazníku, zda jsou otázky pochopitelné, jednoznačné a logicky uspořádané. Na základě postřehů vybraných respondentů byly v dotazníku přeformulovány výroky č. 14 a 22, a otázka č. 25. U té bylo upraveno i znění škál 5 a 6. V návaznosti na způsob konstruování položek dotazníku⁵⁴ a na základě jejich ověření pilotáží lze dotazník považovat za validní.

Předvýzkum – protože v rámci pilotáže nebyly shledány jiné, např. formální, jazykové či obsahové nedostatky dotazníku, u stejného vybraného vzorku byl proveden i předvýzkum za účelem vyzkoušení vyhodnocovacího statistického nástroje (Microsoft Excel). Tento nástroj se ukázal jako funkční a připravený ke zpracování dat.

⁵⁴ viz podkapitola 5.6.2

6.2 Distribuce dotazníku

Dotazníky v uzavřeném formátu Word byly rozeslány podřízeným zaměstnancům všech tří zkoumaných oddělení elektronicky na pracovní emailové adresy, prostřednictvím aplikace Outlook. Mail obsahoval, kromě zdůvodnění a žádosti o vyplnění dotazníku, doplňující informace ke způsobu jeho odevzdání. Dotazníkový formulář měli všichni zaměstnanci vyplnit (elektronicky zaškrtnout příslušnou odpověď), vytisknout a vhodit do kartonové krabice, která byla umístěna do jedné z kanceláří konkrétního oddělení. Označené sběrné krabice byly uzpůsobeny tak, aby nebylo možné s vhozenými dotazníky manipulovat. Respondentům byl dán dostatečný časový prostor pro vyplnění a odevzdání dotazníku, sběrné krabice byly na každém oddělení umístěny 14 kalendářních dní.

Empirický výzkum je zaměřený na zjištění míry spokojenosti v oblastech vybraných činitelů ovlivňujících spokojenost zaměstnanců jednotlivých oddělení a na jejich hodnocení klimatu těchto oddělení.

Návratnost dotazníků:

<i>oddělení</i>	<i>počet zaměstnanců</i>	<i>vrácených dotazníků</i>	<i>návratnost</i>
<i>A</i>	<i>13</i>	<i>10</i>	<i>76,92 %</i>
<i>B</i>	<i>22</i>	<i>11</i>	<i>50 %</i>
<i>C</i>	<i>11</i>	<i>11</i>	<i>100 %</i>

Tabulka č. 8 (vlastní) – návratnost dotazníků

V následujících řádcích je provedena interpretace a analýza výsledků šetření prostřednictvím deskriptivní statistiky sebraných dat vztahující se k jednotlivým oddělením, přičemž každé oddělení je vyhodnoceno samostatně. Data jsou vyjádřena pouze absolutními čísly z důvodu relativně nízkého počtu zaměstnanců jednotlivých oddělení resp. odevzdaných dotazníků.

Pro potřeby vyhodnocení dotazníkového šetření je třeba vymezit kategorizace určující míru spokojenosti a charakterizování klimatu. Dle Gavory (Gavora & kol., 2010) a na základě konzultace se školitelem, jsou arbitrážním způsobem stanoveny indexy průměrů hodnotící škály použité v této práci následovně:

<i>hodnotící škála</i>	<i>bod</i>	<i>stanovený index průměru (IP) pro položky 1 - 24</i>	
spokojen	1	do 1,49	(spokojenost)
spíše spokojen	2	1,5 – 2,49	(převládá spokojenost)
spíše nespokojen	3	2,5 – 3,51	(převládá nespokojenost)
nespokojen	4	od 3,52	(nespokojenost)

K hodnocení klimatu na oddělení zaměstnancem se vztahuje otázka č. 25.

Stanovené IP pro jednotlivé kategorie:

<i>škála</i>	<i>bod</i>	<i>stanovený index průměru (IP) pro položku č. 25</i>	
1	1	do 1,49	(velmi příznivé klima)
2	2	1,5 – 2,49	(příznivé klima)
3	3	2,5 – 3,8	(převládající spokojenost)
4	4	3,81 – 4,19	(napůl spokojenost / nespokojenost)
5	5	4,2 – 5,49	(převládající nespokojenost)
6	6	5,5 – 6,49	(nepříznivé klima)
7	7	nad 6,5	(velmi nepříznivé klima)

Pro vyhodnocování dotazníku platí, že čím nižší hodnotu má IP jednotlivého výroku a činitele, tím je míra spokojenosti mezi zaměstnanci vyšší. U otázky č. 25 obdobně platí, že čím nižší je IP, tím lépe je zaměstnanci hodnoceno klima oddělení.

Při interpretaci výsledků výzkumného šetření je postupováno dle doporučení Gavory (Gavora & kol., 2010). Nejdříve jsou interpretovány všeobecné a zásadní závěry v podobě odpovědí na výzkumné otázky

(kapitola 6.1). Druhá část je věnována testování hypotéz, kde je uveden podrobnější přehled výsledků dotazníkového šetření (kapitola 6.2). Z důvodu zachování přehlednosti i orientace je zvolena interpretace prostřednictvím grafů. V závěru je vždy uveden výrok, který hypotézu potvrzuje, či vyvrací.

6.3 Zodpovězení výzkumných otázek

VO₁: „*Které činitele ovlivňují klima organizace a spokojenost zaměstnanců?*“⁵⁵

VO₂: „*Jaká je míra spokojenosti zaměstnanců oddělení s činiteli ovlivňujícími klima?*“

Zodpovězení výzkumné otázky č. 2 je provedeno vyhodnocením výroků č. 1 – 24 dotazníku, kdy jsou spočítány průměry hodnotící škály výroků týkající se jednotlivých činitelů. Výroky č. 1 – 24 jsou po čtyřech⁵⁶ vztaženy k oblasti identifikovaných činitelů dle následujícího klíče:

- *důvěra* – výrok č. 3, 4, 7, 9
- *spolupráce* – výrok č. 5, 6, 8, 10
- *styl vedení* – výrok č. 12, 13, 14, 17, 18
- *odměňování* – výrok č. 15, 16, 19
- *náplň práce* – výrok č. 1, 2, 11, 20
- *péče organizace o zaměstnance* – výrok č. 21, 22, 23, 24

Průměry škál uvedených činitelů jsou vzájemně porovnány a seřazeny dle vyjádřené míry spokojenosti respondentů jednotlivých oddělení. Tyto činitele jsou seřazeny podle indexů průměru (IP) každého činitele, přičemž platí, že čím nižší IP, tím více jsou respondenti s daným činitelem spokojeni.

⁵⁵ Tato výzkumná otázka je zodpovězena v teoretické části (viz kapitoly č. 2.3, 2.4, resp. 5.3)

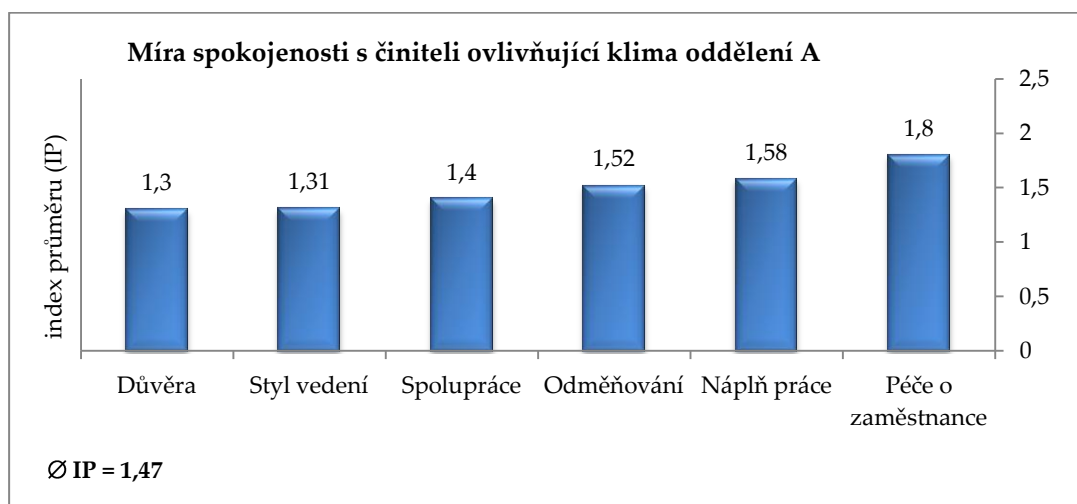
⁵⁶ S výjimkou činitele „*styl vedení*“ (pět) a „*odměňování*“ (tři) – viz podkapitola 3.4.4.

Následující grafy vyjadřují míru spokojenosti zaměstnanců jednotlivých oddělení s činiteli ovlivňujícími klima. Činitele jsou vždy seřazeny od nejvyšší vyjádřené míry spokojenosti po nejnižší.

Oddělení A:

Na oddělení A pracuje 13 zaměstnanců, kterým byl doručen dotazník. Do výzkumu se jich zapojilo 10, kteří jej řádně odevzdali. Jeden z respondentů neodpověděl na položku 17 a 18, do výsledné statistiky tedy není započítáno.

Míra spokojenosti zaměstnanců oddělení A v oblastech vybraných činitelů je vyjádřena v následujícím grafu.



Graf č. 1 (vlastní): vyjádření míry spokojenosti s činiteli ovlivňujícími klima oddělení A

Z uvedeného grafu vyplývá, že zaměstnanci oddělení A jsou spokojeni v oblasti vzájemné důvěry, stylu vedení oddělení a s formou vzájemné spolupráce. Spíše spokojenost vyjadřují v oblasti odměňování, náplň práce, a péče organizace o zaměstnance.

K poměrně zajímavému zjištění došlo při porovnání IP jednotlivých položek, kdy shodná hodnota 1,2 IP byla zaznamenána hned u čtyř položek (2, 3, 8,

18). Nejvíce jsou zaměstnanci oddělení A spokojeni s mírou pracovní zátěže, vzájemnou podporou a sdílením informací, které pak pomáhají při práci a ochotou vedoucího vycházet vstříc osobním zájmům podřízených.

Jen o málo vyšší 1,3 IP spokojenosti, je vyjádřena dokonce u osmi položek (1, 4, 7, 12, 13, 14, 16, 22). Spokojeni jsou zaměstnanci oddělení A tedy i s náplní práce (1,3), způsobem vzájemné komunikace, a spolehnutím se na své kolegy. Vysoce hodnocen i styl vedení oddělení, v rámci kterého jsou zaměstnanci spokojeni se vztahem s přímým nadřízeným, způsobem vedení oddělení i rovností v zacházení vedoucího s podřízenými. Dále respondenti vykazují spokojenost se svým zařazením do tarifní třídy i s možnostmi čerpání osobního limitu FKSP.

Průměrných hodnot spokojenosti dosáhly vzájemný respekt mezi spolupracovníky (1,4), pozice respondentů v kolektivu (1,4), spravedlnost se systémem rozdělování odměn (1,44), spokojenost s výší odměn (1,44), prostor pro možnost uplatňování vlastních řešení (1,5), způsobem řešení konfliktů (1,5) a úrovní zázemí (1,5).

Naopak nejméně spokojeni jsou s kvalitou výstrojních součástí (uniforma), kdy IP této položky dosáhlo hodnoty 2,7. Vyšší nespokojenost také vyjadřují s mírou byrokracie, která je vzhledem k zaměření činnosti oddělení nutnou součástí vykonávané činnosti (2,2). Spokojenost s výší služebního příjmu dosáhla hodnoty 1,8. Nižší spokojenost zaměstnanci vyjadřují i s opatřeními k eliminaci rizik v rámci služby (1,7) a rozvržením doby služby – směnnost (1,6).

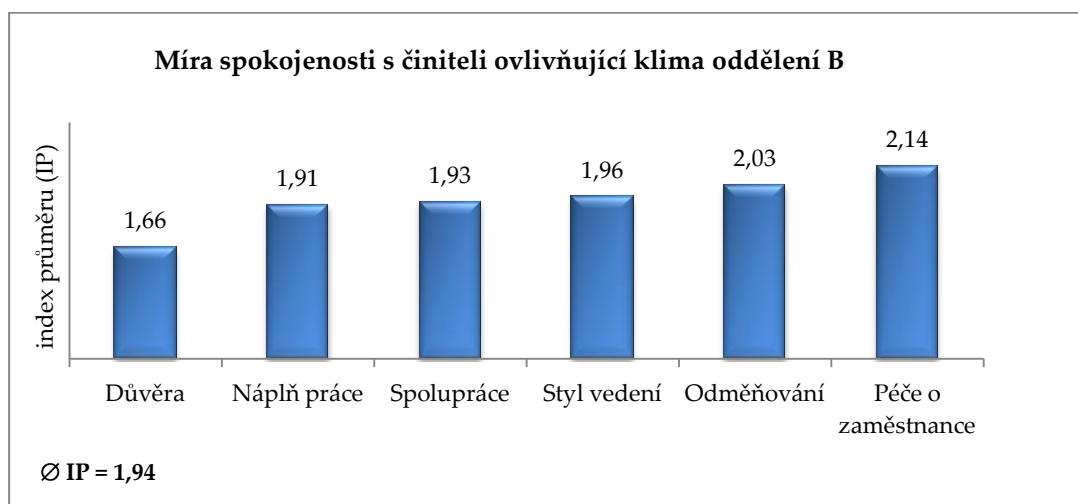
Podle vyjádřené míry spokojenosti zaměstnanců oddělení A lze konstatovat, že s činiteli spadající do systémové složky *zaměstnanci a jejich chování* jsou zaměstnanci spokojenější než s oblastmi činitelů činiteli spadajícími do systémové složky *procesy*.

Průměrná hodnota IP všech položek dosáhla úrovně 1,47. Dle nastaveného vyhodnocovacího nástroje lze konstatovat, že v oblasti vybraných činitelů jsou zaměstnanci oddělení A *spokojeni*.

Oddělení B:

Na oddělení B pracuje 22 zaměstnanců, kterým byl doručen dotazník. Do výzkumu se jich zapojilo 11, kteří jej řádně odevzdali. Dotazníky byly vyplněny řádně všemi respondenty.

Míra spokojenosti zaměstnanců oddělení B v oblastech vybraných činitelů je vyjádřena v následujícím grafu.



Graf č. 2 (vlastní): vyjádření míry spokojenosti s činiteli ovlivňujícími klima oddělení B

Z uvedeného grafu lze dovodit závěr, že zaměstnanci oddělení B vykazují průměrnou *převládající spokojenost* ve všech oblastech činitelů. Nejvíce spokojeni jsou v oblasti vzájemné *důvěry*, která vykazuje vysokou konzistentnost, všech čtyřech položkách. Nejlépe hodnocenou položkou tohoto ovlivňujícího činitele je možnost spolehnout se na své spolupracovníky (1,64), způsob vzájemné komunikace (1,64) a pozice

respondentů v kolektivu (1,67). Nejmenší míru spokojenosti v oblasti důvěra vykazují se vzájemnou podporou (1,73). I tak lze konstatovat, že míra *důvěry* mezi zaměstnanci oddělení B je, oproti ostatním ovlivňujícím činitelům, vnímána pozitivně a respondenti s ní vykázali *převládající spokojenost*.

Výrok, se kterým vykázali zaměstnanci oddělení B nejvyšší spokojenost je náplň práce (1,36), přičemž s mírou byrokracie, spadající pod stejného činitele vykazují respondenti spíše nespokojenost (2,64). Míra byrokracie je zároveň druhou nejhůře hodnocenou položkou dotazníku v rámci oddělení B. Z uvedeného lze dojít k závěru, že náplň práce je, i přes vnímanou poměrně vysokou byrokratickou zátěž, tím, s čím zaměstnanci oddělení B vyjádřili nejvyšší míru spokojenosti.

Naopak druhou nejlépe hodnocenou je ochota vedoucího vycházet vstřícně osobním zájmům podřízených (1,55). Tato položka je součástí *stylu vedení*. Spíše spokojenost vyjadřují zaměstnanci oddělení B i se vztahem s přímým nadřízeným (1,82) a způsobem vedení oddělení (1,91). Rovnost v zacházení vedoucího s podřízenými dosáhla průměrné hodnoty IP 2,0. Spíše nespokojeni jsou zaměstnanci oddělení B se spravedlností v systému rozdělování finančních odměn (2,64). Přestože zaměstnanci vykazují se *stylem vedení* celkově spíše spokojenost, tento činitel je vyhodnocen až jako v pořadí čtvrtý, se kterým respondenti vykázali nejvyšší míru spokojenosti.

Spíše spokojenost vyjádřenou prostřednictvím shodného IP 1,64 vykazují zaměstnanci se způsobem vzájemné komunikace, možností spolehout se na své spolupracovníky a se zastávanou pozicí v rámci oddělení. Stejného IP (1,73) dosáhly vzájemná podpora mezi spolupracovníky a spokojenost se zařazením do tarifní třídy.

Nadprůměrných hodnot IP (1,82) vyjádřené míry spokojenosti v rámci oddělení B ještě shodně zaznamenaly: míra pracovní zátěže, vzájemný

respekt mezi spolupracovníky, prostor pro možnost uplatnění vlastních návrhů řešení pracovních situací, vztah s přímým nadřízeným a rozvržení doby služby. Spíše spokojenost převládá i se způsobem vedení oddělení a úrovní zázemí (obě 1,91).

Pod průměrem, ale stále ještě s vyjádřenou převládající spokojeností jsou vyhodnoceny položky s IP: opatření k eliminaci rizik (2,09), způsob řešení konfliktů (2,18), spokojenost s výší služebního příjmu a zařazením do tarifní třídy (obě 2,18). Spíše spokojeni jsou zaměstnanci oddělení B ještě s možnostmi čerpání FKSP (2,45).

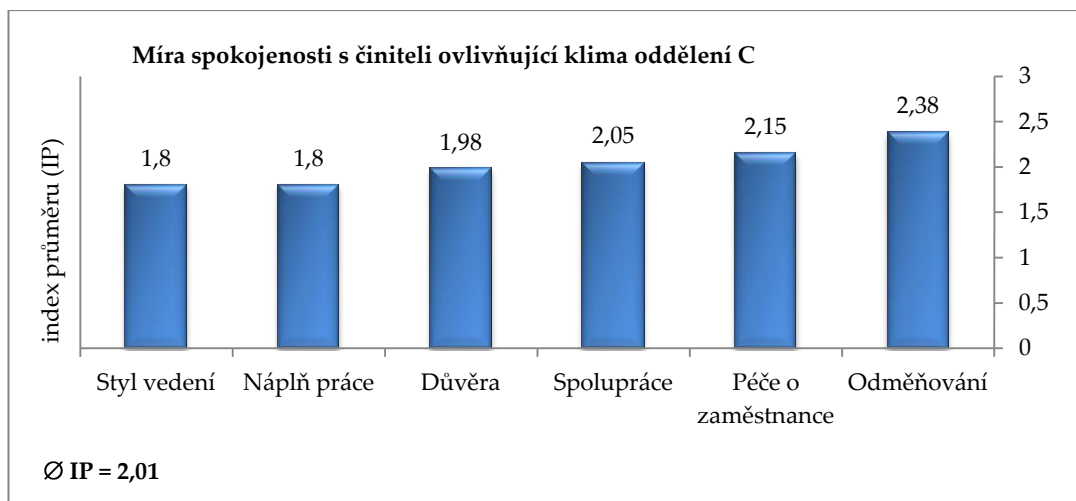
Naopak nespokojeni jsou zaměstnanci oddělení B s kvalitou výstrojních součástí (uniforma – 3,64).

Průměrná hodnota IP všech položek dosáhla úrovně 1,94. Dle nastaveného vyhodnocovacího nástroje lze konstatovat, že v oblasti vybraných činitelů jsou zaměstnanci oddělení B v průměru *spíše spokojeni*.

Oddělení C:

Na oddělení C pracuje 11 zaměstnanců, kterým byl doručen dotazník. Do výzkumu se jich zapojilo všech **11**, kteří jej také odevzdali. Jeden z respondentů u výroku č. 17 zaškrtnul všechny možné odpovědi, do výsledné statistiky tedy není tato položka započítána.

Míra spokojenosti zaměstnanců oddělení C v oblastech vybraných činitelů je vyjádřena v následujícím grafu.



Graf č. 3 (vlastní): vyjádření míry spokojenosti s činiteli ovlivňujícími klima oddělení C

Z tohoto grafu vyplývá, že nejvyšší míru spokojenosti vyjádřili zaměstnanci oddělení C se *stylem vedení*, přičemž nejlépe hodnocenou položkou tohoto činitele je ochota vedoucího vycházet vstříc osobním zájmům podřízených (1,45). Stejných hodnot IP (1,64) spokojenosti, dosáhly vztah zaměstnanců s přímým nadřízeným a rovnost v zacházení vedoucího s podřízenými. Spíše spokojeni jsou zaměstnanci oddělení C i se způsobem vedení oddělení (2). Naopak *spíše nespokojenost* zaměstnanci vyjádřili se spravedlností v systému rozdělování finančních odměn (2,3).

Činitel *náplň práce* vykazuje stejnou míru spokojenosti jako *styl vedení*. Hodnocení jeho jednotlivých položek ale vykazuje značnou nekonzistentnost. Zatímco náplň práce s IP 1,36 a míra pracovní zátěže (1,45) jsou nejlépe hodnocené položky v rámci oddělení C, s rozvržením doby služby (1,91) jsou zaměstnanci spíše spokojeni, nespokojenost vyjadřují s mírou byrokracie (2,55). Tato položka je zároveň druhou nejhůře hodnocenou v rámci oddělení C.

V oblasti *důvěra* vykazují respondenti nejvyšší IP spokojenosti se svou pozicí v rámci kolektivu (1,82). Shodně hodnotí i způsob komunikace a možnost

spolehnutí se na své spolupracovníky (2,00). Spíše spokojeni jsou i se vzájemnou podporou (2,09).

Oblast *spolupráce* je čtvrtým nejlépe hodnoceným činitelem v rámci oddělení C. Nejlépe hodnocenou položkou spadající do této oblasti je vyjádřená *převládající spokojenost* se vzájemným sdílením informací (1,91) následovaná způsobem řešení konfliktů (2,00). Prostor pro možnost uplatňování vlastních návrhů řešení dosáhnul IP 2,09 a nejmenší míru spokojenosti v oblasti spolupráce vyjádřili zaměstnanci se vzájemným respektem (2,18).

I když je úroveň zázemí čtvrtou nejlépe hodnocenou položkou dotazníku (1,55) v rámci oddělení C a zaměstnanci s tímto vyjádřili *převládající spokojenost*, celkově je zde péče organizace o zaměstnance hodnocena podprůměrně. Takto respondenti vnímají možnosti čerpání limitu FKSP (2,09) a spíše nespokojenost vyjadřují s kvalitou výstrojních součástí, kde IP dosáhl v rámci oddělení rekordní hodnoty 3,3.

Spíše spokojenost vyjádřili zaměstnanci oddělení C s činitelem *odměňování*. Zároveň se ale jedná o oblast, ve které tito zaměstnanci vykazují v průměru nejnižší míru spokojenosti. Jestliže jsou ještě *spíše spokojeni* s výší odměn (IP 2,27) a s výší služebního příjmu (2,36), *nespokojenost* vyjadřují se svým zařazením do tarifní třídy (2,55).

Průměrná hodnota IP všech položek dosáhla úrovně 2,01. Dle nastaveného vyhodnocovacího nástroje lze konstatovat, že v oblasti vybraných činitelů jsou zaměstnanci oddělení C v průměru *spíše spokojeni*.

VO₃: „Jak zaměstnanci charakterizují klima v rámci oddělení?“

K zodpovězení výzkumné otázky č. 3 dochází vyhodnocením položky č. 25 dotazníku, kdy je spočítán průměr hodnotící škály a na základě stanoveného IP je určen typ klimatu na jednotlivých odděleních.

Popis škály tak jak je uvedeno i v dotazníku u otázky č. 25:

1 = klima s velmi vysokou spokojeností zaměstnanců (*velmi příznivé klima*)

2 = klima s vysokou spokojeností zaměstnanců (*příznivé klima*)

3 = klima, se kterým u zaměstnanců převládá spokojenost

4 = klima, ve kterém jsou zaměstnanci napůl rozděleni na spokojené a nespokojené

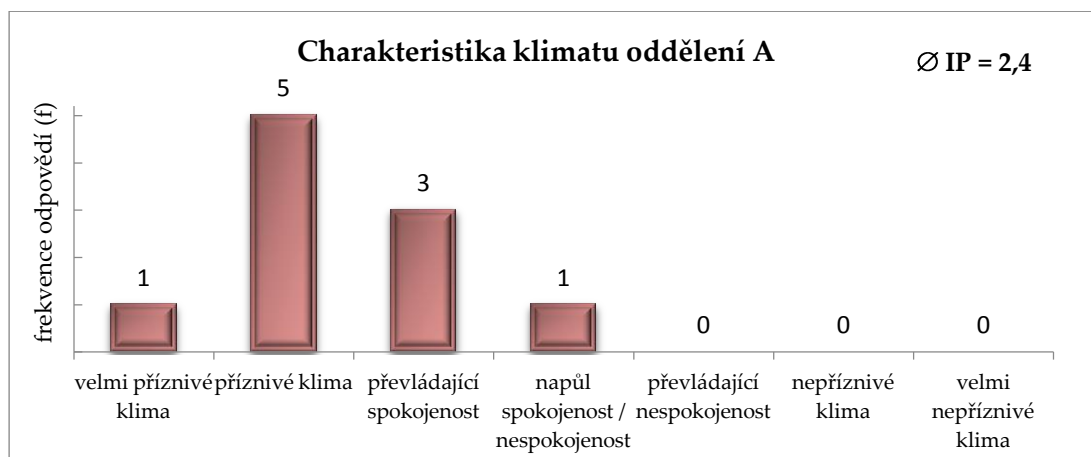
5 = klima, se kterým u zaměstnanců převládá nespokojenost

6 = klima, s vysokou nespokojeností (*nepříznivé klima*)

7 = klima, které je velmi nepříznivé a kde jsou zaměstnanci zcela nespokojeni (*velmi nepříznivé klima*)

Specifikace vyhodnocovacího nástroje je uvedena v kapitole 6, přičemž platí, že čím nižší IP škály, tím pozitivněji respondenti charakterizují klima na oddělení. Tak jako v případě VO₁ i zde jsou výsledky šetření interpretovány jednotlivě pro oddělení A, B, C. Následující grafy vyjadřují charakteristiku vnímání klimatu zaměstnanci jednotlivých oddělení.

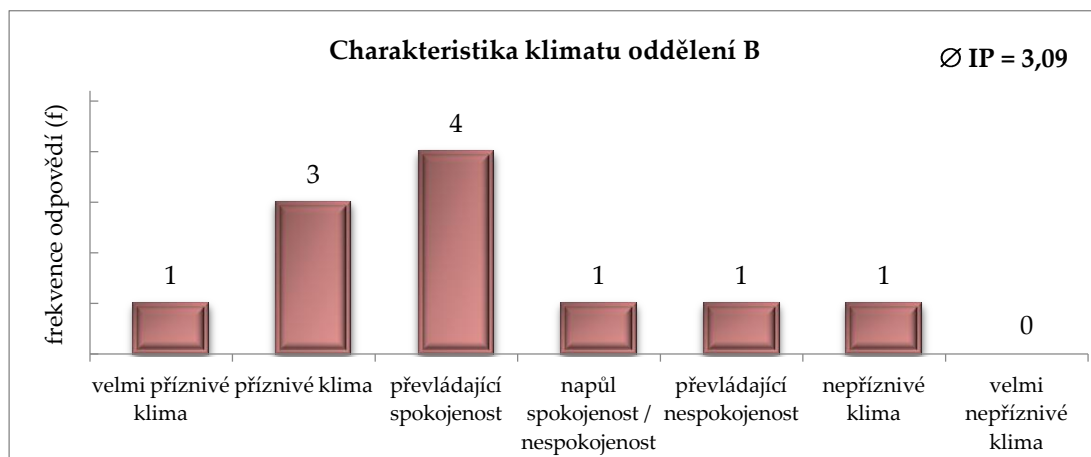
Oddělení A:



Graf č. 4 (vlastní): charakterizování klimatu oddělení A jeho zaměstnanci

V teoretické části je popsán reciproční vztah mezi spokojeností zaměstnanců a klimatem. Platí, že pokud jsou zaměstnanci v prostředí organizace spokojeni, pozitivně hodnotí i převládající klima. V případě oddělení A se tento předpoklad potvrdil. Poměrně vysokou spokojenost vyjádřili jeho zaměstnanci v oblasti vybraných činitelů a pozitivně charakterizují i převládající klima na oddělení. Charakterizují jej jako „klima s vysokou spokojeností zaměstnanců“, tedy příznivé klima.

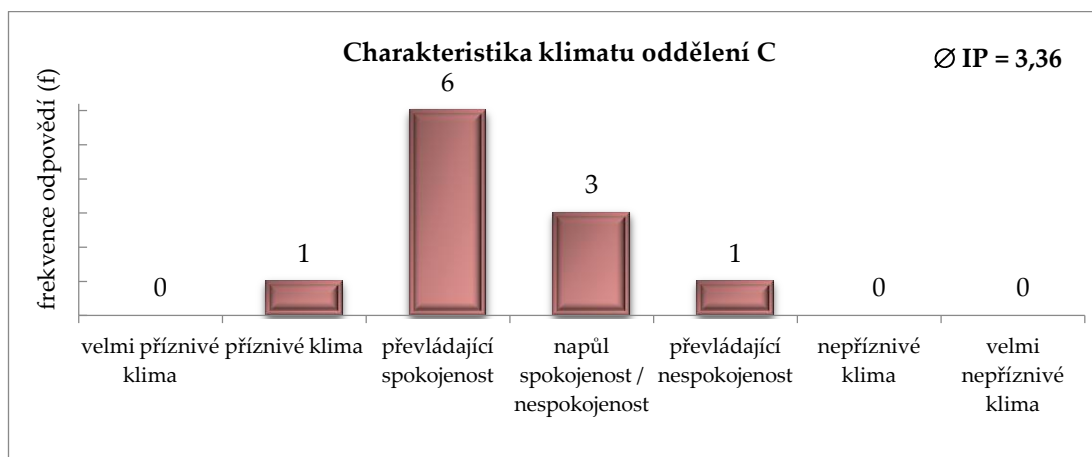
Oddělení B:



Graf č. 5 (vlastní): charakterizování klimatu oddělení B jeho zaměstnanci

Reciprocita mezi spokojeností zaměstnanců a vnímáním klimatu se potvrdila i v rámci oddělení B. Ti vyjádřili *spíše spokojenost* s oblastmi vybraných činitelů a klima na oddělení charakterizují jako *klima, se kterým u zaměstnanců převládá spokojenost*. Protože se ale do výzkumného šetření zapojilo pouze 50 % zaměstnanců oddělení B, je nutné toto tvrzení brát pouze jako relativní (viz Diskuze).

Oddělení C:



Graf č. 6 (vlastní): charakterizování klimatu oddělení C jeho zaměstnanci

Zaměstnanci oddělení C charakterizují klima na svém oddělení jako klima, se kterým u zaměstnanců převládá spokojenost. I zde se potvrdila reciproční souvislost mezi spokojeností zaměstnanců a převládajícím klimatem. Protože v rámci tohoto oddělení se výzkumného šetření zúčastnili všichni zaměstnanci, jeho výsledek lze považovat za validní.

Shrnutí:

VO₁:

Je zodpovězena v teoretické části, kde jsou vybrány činitele ovlivňující spokojenost zaměstnanců i klima organizace.

VO₂:

Je zodpovězena interpretací výsledků dotazníkového šetření (položka č. 1 – 24 dotazníku) vztahujících se ke zkoumaným oddělením A, B, C a zároveň vyjádřena v podobě grafů č. 1 – 3.

VO₃:

Je zodpovězena interpretací výsledků dotazníkového šetření (položka č. 25) vztahujících se ke zkoumaným oddělením A, B, C a zároveň vyjádřena prostřednictvím grafů č. 4 – 6.

6.4 Testování hypotéz

V rámci empirického výzkumu jsou v kapitole 5.4 vyjádřeny 4 hypotézy (výzkumné předpoklady). Záměrem této kapitoly je provést jejich testování. K tomu, aby bylo možné hypotézy testovat, je dle Gavory (Gavora & kol., 2010) nutné je vyjádřit v kategorizovaných či měřitelných hodnotách.

Hypotézy H₁ – H₃:

při jejich stanovování jsem vycházel z VO₂. Pro účely testování těchto hypotéz jsou v kapitole 4.3 vybrané činitele přiřazeny do systémových složek:

- ***zaměstnanci a jejich chování:***
 - důvěra – položky č. 3, 4, 7, 9

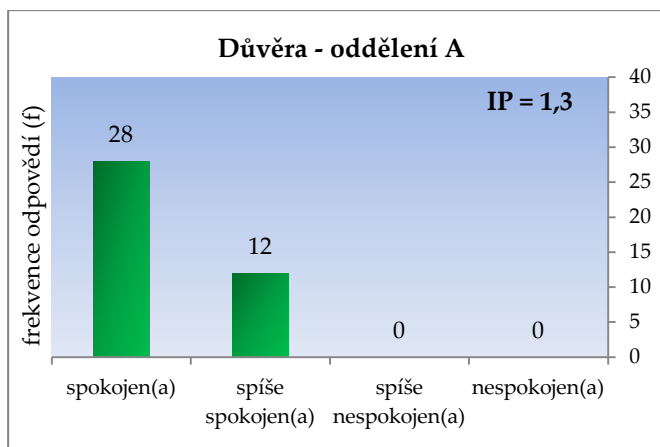
- spolupráce – položky č. 5, 6, 8, 10
- styl vedení – položky č. 12, 13, 14, 17, 18
- *procesy*:
 - odměňování – položky č. 15, 16, 19
 - náplň práce – položky č. 1, 2, 11, 20
 - péče organizace o zaměstnance – položky č. 21, 22, 23, 24

Hypotézy $H_1 - H_3$ je možné považovat za potvrzené, jestliže průměr frekvencí položek: 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 12, 13, 14, 17, 18 bude nižší než průměr frekvencí u položek: 1, 2, 11, 15, 16, 19, 20, 21, 22, 23, 24. Porovnáním frekvencí odpovědí konkrétních položek dotazníku je možné hypotézy $H_1 - H_3$ testovat.

Testování hypotéz $H_1 - H_3$ probíhá tak, že frekvence vztahujících se položek jsou sumarizovány pod konkrétního činitele. Vyjádřeny jsou ve formě grafu a tabulky. Pomocí souhrnného grafu je provedeno srovnání obou systémových složek se závěrem, zda je hypotéza potvrzena či vyvrácena.

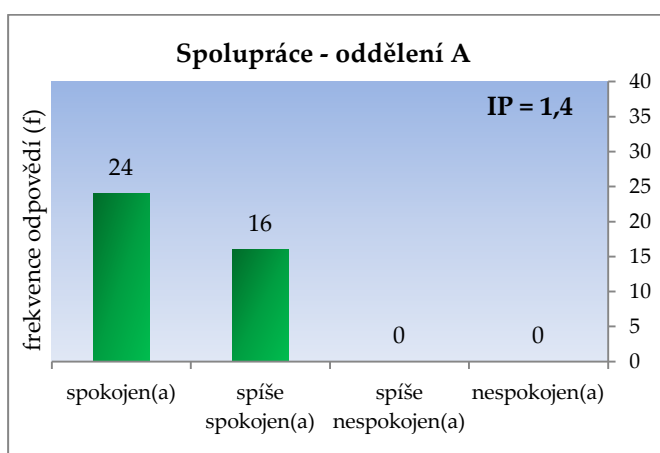
H₁: Zaměstnanci oddělení A vyjadřují vyšší spokojenost s činiteli systémové složky zaměstnanci a jejich chování než s činiteli systémové složky procesy.

V rámci oddělení A dosáhl celkový IP spokojenosti zaměstnanců hodnoty 1,47. Následuje interpretace míry spokojenosti zaměstnanců oddělení A s jednotlivými činiteli.



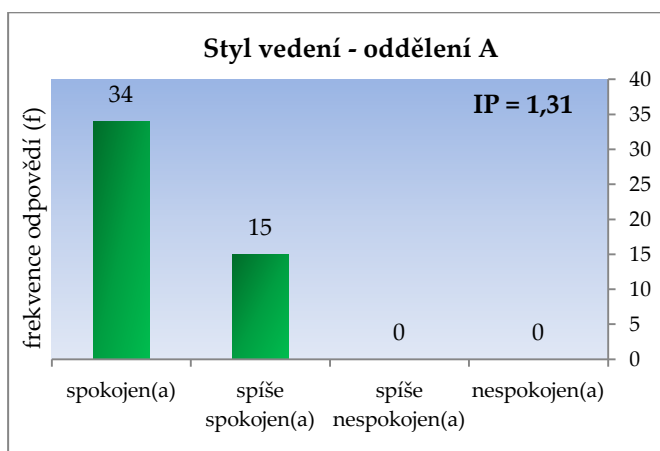
škála	f	součin
spokojen(a)	28	28
spíše spokojen(a)	12	24
spíše nespokojen(a)	0	0
nespokojen(a)	0	0
celkem	40	52
průměr:		1,3

Graf č. 7 (vlastní): vyjádření míry spokojenosti v oblasti „důvěra“ – oddělení A



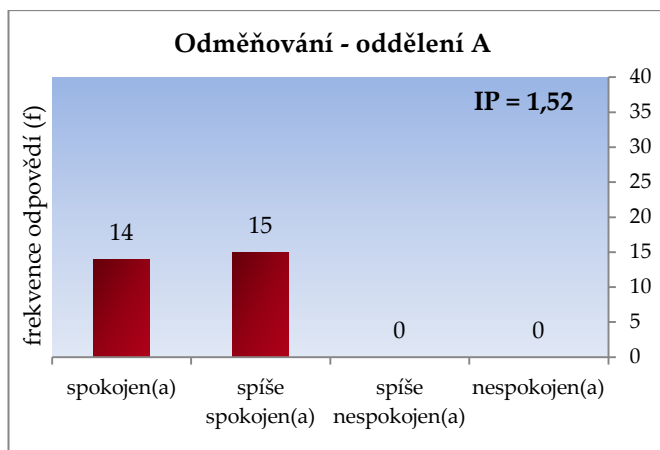
škála	f	součin
spokojen(a)	24	24
spíše spokojen(a)	16	32
spíše nespokojen(a)	0	0
nespokojen(a)	0	0
celkem	40	56
průměr:		1,4

Graf č. 8 (vlastní): vyjádření míry spokojenosti v oblasti „spolupráce“ – oddělení A



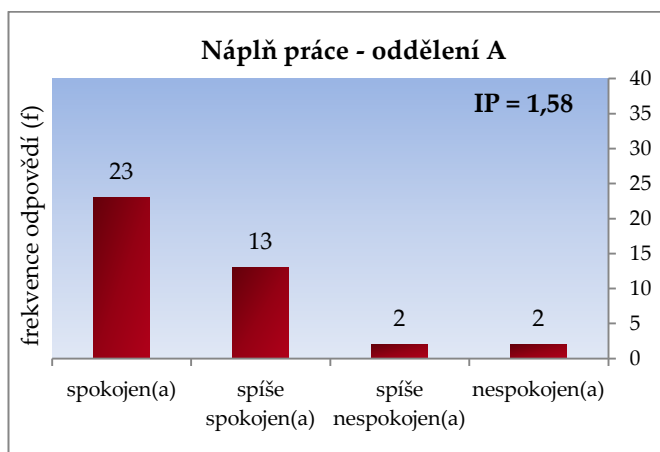
škála	f	součin
spokojen(a)	34	34
spíše spokojen(a)	15	30
spíše nespokojen(a)	0	0
nespokojen(a)	0	0
celkem	49	64
průměr:		1,31

Graf č. 9 (vlastní): vyjádření míry spokojenosti v oblasti „styl vedení“ – oddělení A



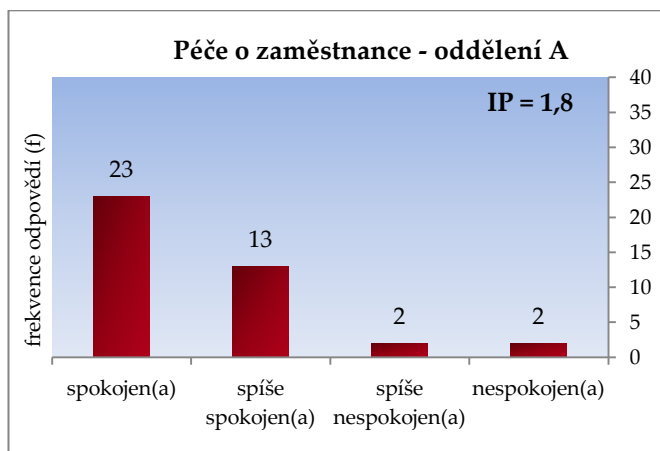
škála	f	součin
spokojen(a)	14	14
spíše spokojen(a)	15	30
spíše nespokojen(a)	0	0
nespokojen(a)	0	0
celkem	29	44
průměr:		1,52

Graf č. 10 (vlastní): vyjádření míry spokojenosti v oblasti „odměňování“ – oddělení A



škála	f	součin
spokojen(a)	23	23
spíše spokojen(a)	13	26
spíše nespokojen(a)	2	6
nespokojen(a)	2	8
celkem	40	63
průměr:		1,58

Graf č. 11 (vlastní): vyjádření míry spokojenosti v oblasti „náplň práce“ – oddělení A

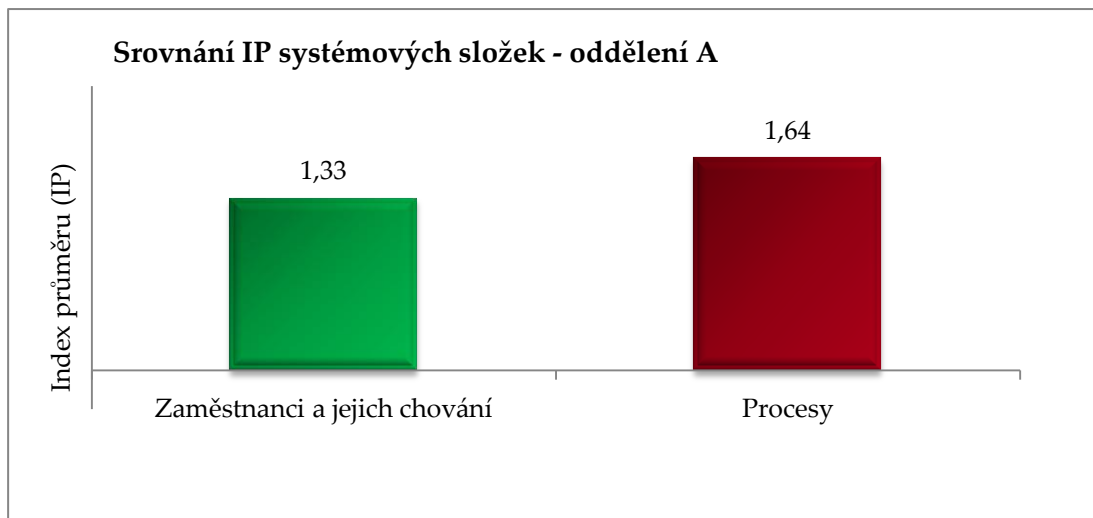


škála	f	součin
spokojen(a)	17	17
spíše spokojen(a)	16	32
spíše nespokojen(a)	5	15
nespokojen(a)	2	8
celkem	40	72
průměr:		1,8

Graf č. 12 (vlastní): vyjádření míry spokojenosti v oblasti „péče organizace o zaměstnance“ – oddělení

A

Vyjádření IP spokojenosti zaměstnanců oddělení A s vybranými činiteli v porovnání systémových složek *zaměstnanci a jejich chování* a *procesy*.



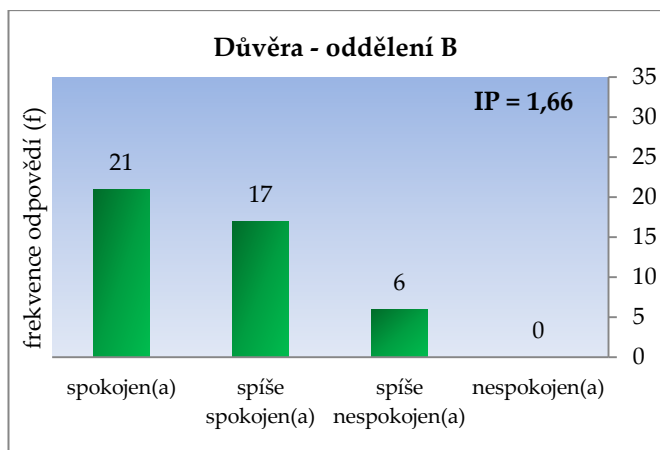
Graf č. 13 (vlastní): srovnání IP činitelů systémových složek „zaměstnanci a jejich chování“ a „procesy“ – oddělení A

Průměrný IP činitelů důvěra, spolupráce a styl vedení dosáhl v rámci oddělení A hodnoty 1,33. IP činitelů odměňování, náplň práce a péče organizace o zaměstnance hodnoty 1,64.

Hypotéza H₁ je potvrzena.

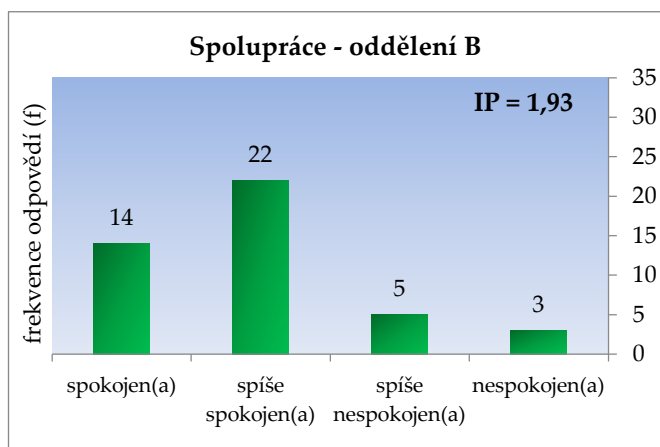
H₂: Zaměstnanci oddělení B vyjadřují vyšší spokojenost s činiteli systémové složky *zaměstnanci a jejich chování* než s činiteli systémové složky *procesy*.

V rámci oddělení B dosáhl celkový IP spokojenosti zaměstnanců hodnoty 1,94. Následuje interpretace míry spokojenosti zaměstnanců oddělení B s jednotlivými činiteli.



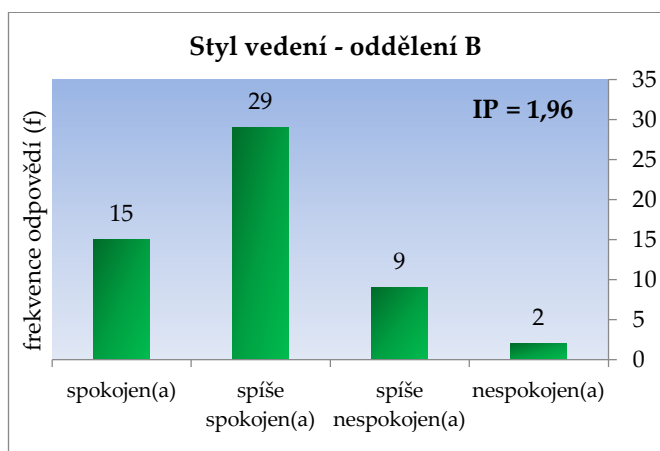
škála	f	součin
spokojen(a)	21	21
spíše spokojen(a)	17	34
spíše nespokojen(a)	6	18
nespokojen(a)	0	0
celkem	44	73
průměr:		1,66

Graf č. 14 (vlastní): vyjádření míry spokojenosti v oblasti „důvěra“ – oddělení B



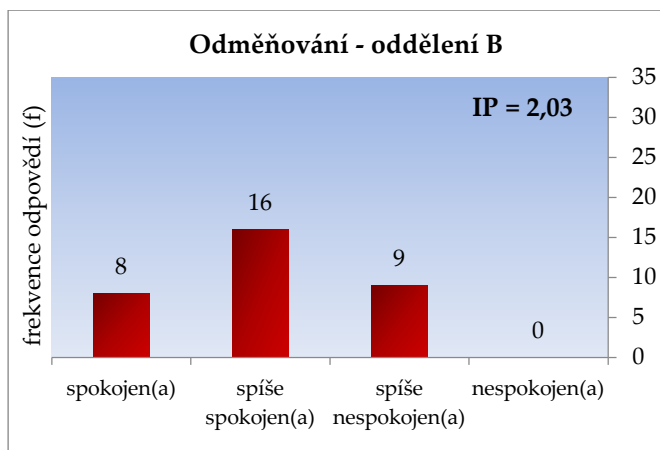
škála	f	součin
spokojen(a)	14	14
spíše spokojen(a)	22	44
spíše nespokojen(a)	5	15
nespokojen(a)	3	12
celkem	44	85
průměr:		1,93

Graf č. 15 (vlastní): vyjádření míry spokojenosti v oblasti „spolupráce“ – oddělení B



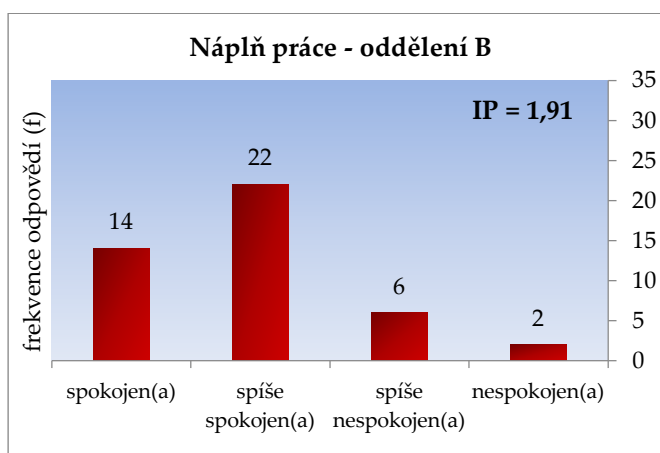
škála	f	součin
spokojen(a)	15	15
spíše spokojen(a)	29	58
spíše nespokojen(a)	9	27
nespokojen(a)	2	8
celkem	55	108
průměr:		1,96

Graf č. 16 (vlastní): vyjádření míry spokojenosti v oblasti „styl vedení“ – oddělení B



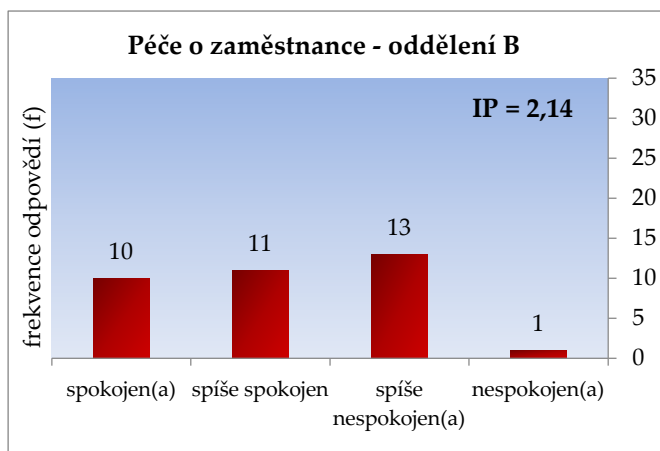
škála	f	součin
spokojen(a)	8	8
spíše spokojen(a)	16	32
spíše nespokojen(a)	9	27
nespokojen(a)	0	0
celkem	33	67
průměr:		2,03

Graf č. 17 (vlastní): vyjádření míry spokojenosti v oblasti „odměňování“ – oddělení B



škála	f	součin
spokojen(a)	14	14
spíše spokojen(a)	22	44
spíše nespokojen(a)	6	18
nespokojen(a)	2	8
celkem	44	84
průměr:		1,91

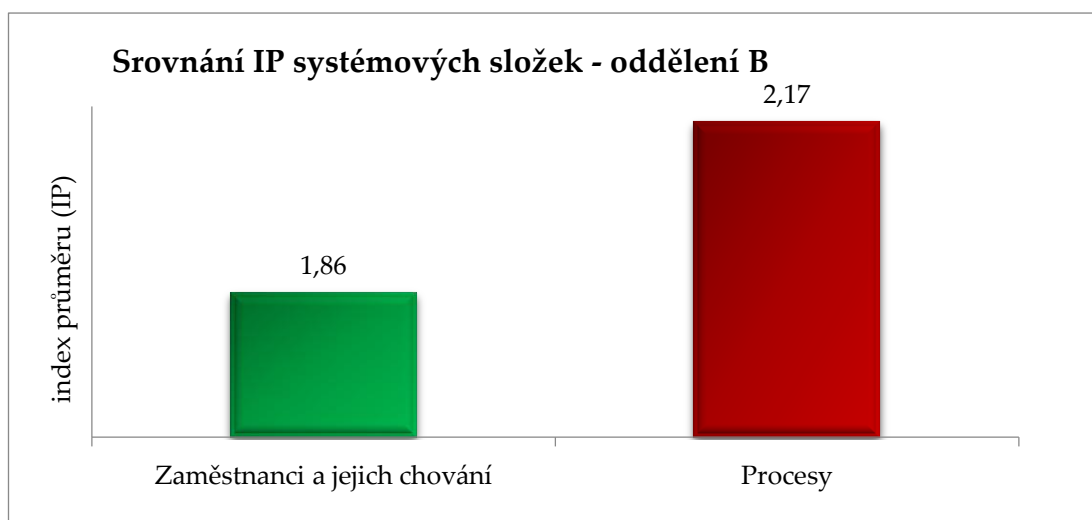
Graf č. 18 (vlastní): vyjádření míry spokojenosti v oblasti „náplň práce“ – oddělení B



škála	f	součin
spokojen(a)	10	10
spíše spokojen(a)	11	22
spíše nespokojen(a)	13	39
nespokojen(a)	1	4
celkem	35	75
průměr:		2,14

Graf č. 19 (vlastní): vyjádření míry spokojenosti v oblasti „péče organizace o zaměstnance“ – oddělení B

Vyjádření IP spokojenosti zaměstnanců oddělení B s vybranými činiteli v porovnání systémových složek *zaměstnanci a jejich chování* a *procesy*.



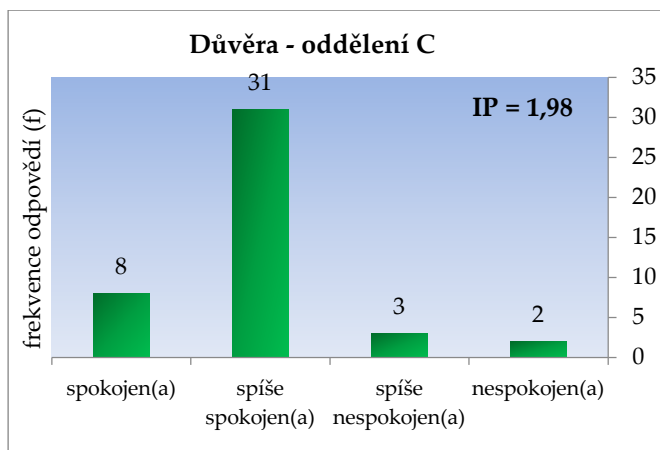
Graf č. 20 (vlastní): srovnání IP činitelů systémových složek „zaměstnanci a jejich chování“ a „procesy“ – oddělení B

Průměrný IP činitelů důvěra, spolupráce a styl vedení dosáhl v rámci oddělení B hodnoty 1,86. IP činitelů odměňování, náplň práce a péče organizace o zaměstnance hodnoty 2,17.

Hypotéza H₂ je potvrzena.

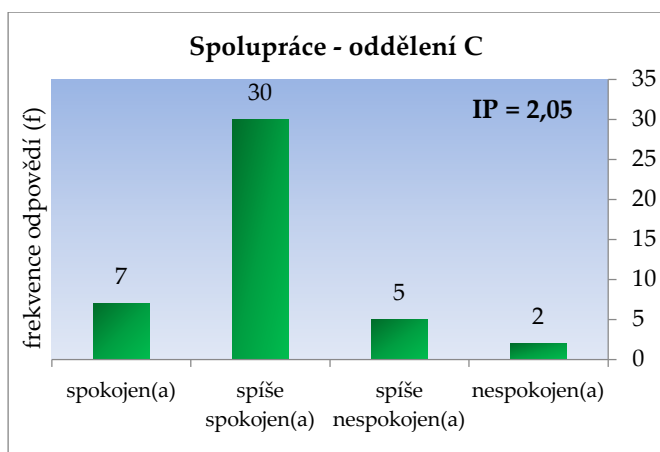
H₃: Zaměstnanci oddělení C vyjadřují vyšší spokojenost s činiteli systémové složky *zaměstnanci a jejich chování* než s činiteli systémové složky *procesy*.

V rámci oddělení C dosáhl celkový IP spokojenosti zaměstnanců hodnoty 2,01. Následuje interpretace míry spokojenosti zaměstnanců oddělení C s jednotlivými činiteli.



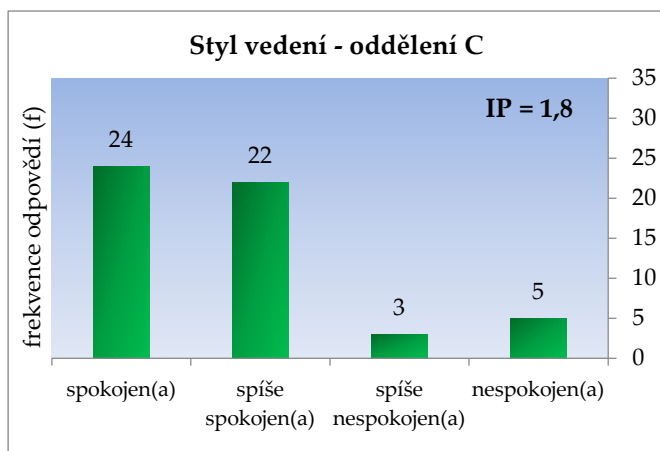
škála	f	součin
spokojen(a)	8	8
spíše spokojen(a)	31	62
spíše nespokojen(a)	3	9
nespokojen(a)	2	8
celkem	44	87
průměr:		1,98

Graf č. 21 (vlastní): vyjádření míry spokojenosti v oblasti „důvěra“ – oddělení C



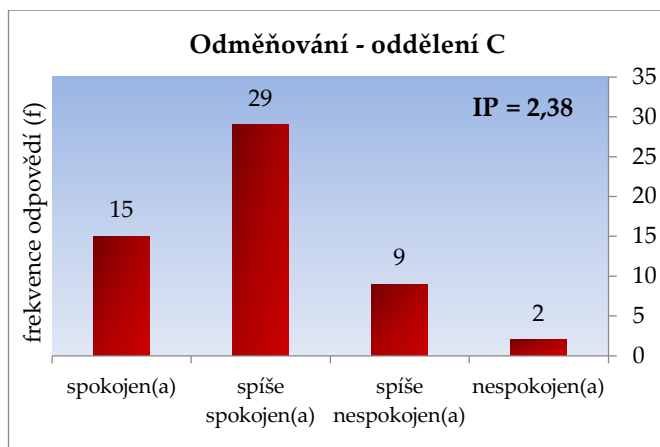
škála	f	součin
spokojen(a)	7	7
spíše spokojen(a)	30	60
spíše nespokojen(a)	5	15
nespokojen(a)	2	8
celkem	44	90
průměr:		2,05

Graf č. 22 (vlastní): vyjádření míry spokojenosti v oblasti „spolupráce“ – oddělení C



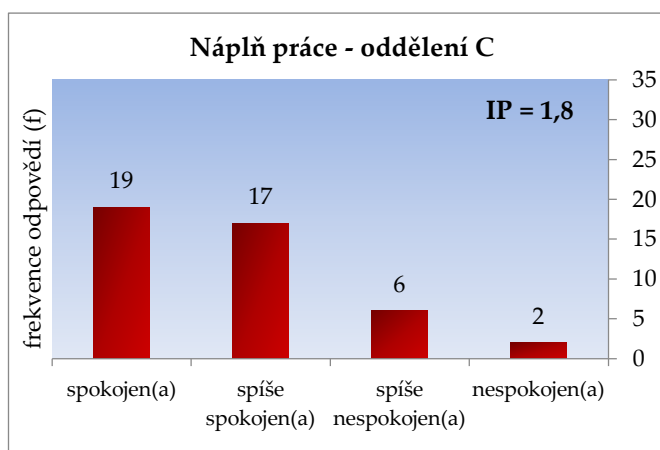
škála	f	součin
spokojen(a)	24	24
spíše spokojen(a)	22	44
spíše nespokojen(a)	3	9
nespokojen(a)	5	20
celkem	54	97
průměr:		1,8

Graf č. 23 (vlastní): vyjádření míry spokojenosti v oblasti „styl vedení“ – oddělení C



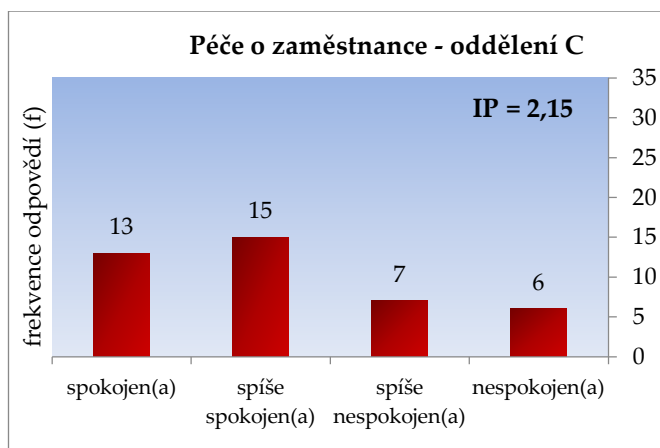
škála	f	součin
spokojen(a)	24	24
spíše spokojen(a)	22	44
spíše nespokojen(a)	3	9
nespokojen(a)	5	20
celkem	54	97
průměr:		1,8

Graf č. 24 (vlastní): vyjádření míry spokojenosti v oblasti „odměňování“ – oddělení C



škála	f	součin
spokojen(a)	24	24
spíše spokojen(a)	22	44
spíše nespokojen(a)	3	9
nespokojen(a)	5	20
celkem	54	97
průměr:		1,8

Graf č. 25 (vlastní): vyjádření míry spokojenosti v oblasti „náplň práce“ – oddělení C

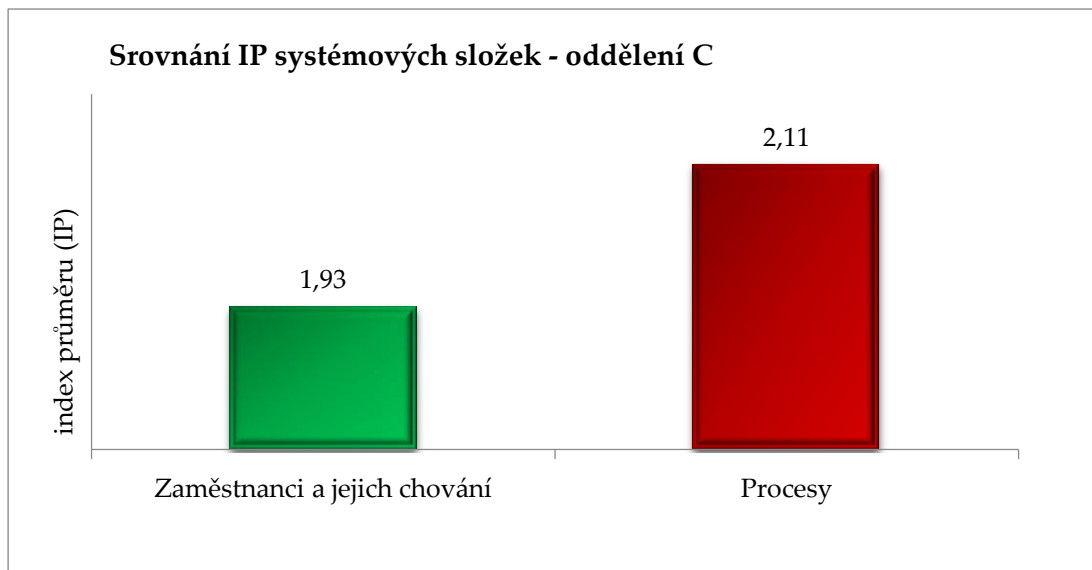


škála	f	součin
spokojen(a)	24	24
spíše spokojen(a)	22	44
spíše nespokojen(a)	3	9
nespokojen(a)	5	20
celkem	54	97
průměr:		1,8

Graf č. 26 (vlastní): vyjádření míry spokojenosti v oblasti „péče organizace o zaměstnance“ – oddělení

C

Vyjádření IP spokojenosti zaměstnanců oddělení C s vybranými činiteli v porovnání systémových složek *zaměstnanci a jejich chování* a *procesy*.



Graf č. 27 (vlastní): srovnání IP činitelů systémových složek „zaměstnanci a jejich chování“ a „procesy“ – oddělení C

Průměrný IP činitelů důvěra, spolupráce a styl vedení dosáhl v rámci oddělení C hodnoty 1,93. IP činitelů odměňování, náplň práce a péče organizace o zaměstnance hodnoty 2,11.

Hypotéza H₃ je potvrzena.

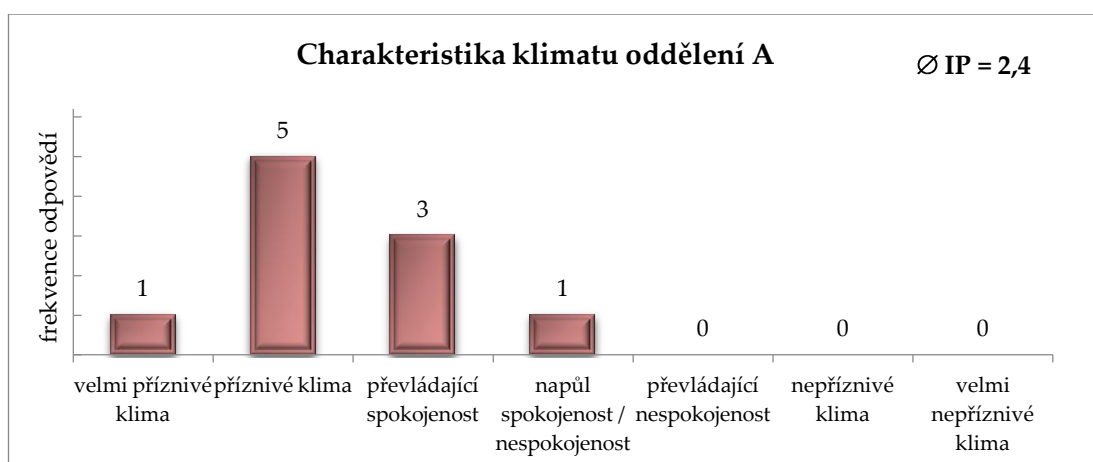
H₄: Zaměstnanci oddělení A i B charakterizují klima na oddělení příznivěji než zaměstnanci oddělení C.

Hypotéza H₄ je odvozena od výzkumné otázky VO₃. Při stanovování hypotézy jsem vycházel jednak z Adamsovy teorie spravedlnosti, resp. z vnímání *procedurální spravedlnosti* dle Armstronga (2007, s. 199 a 1999, s. 305), která vyjadřuje spokojenost zaměstnanců s nastavenou *mzdovou politikou organizace*.

Jedná se o oblast systémové složky *procesy*, pod které spadá činitel *odměňování*. Armstrong považuje způsob vnímání procedurální spravedlnosti v oblasti mzdové politiky organizace za jednu z klíčových oblastí ovlivňujících klima organizace (Armstrong, 2007, s. 199 a 1999, s. 305).

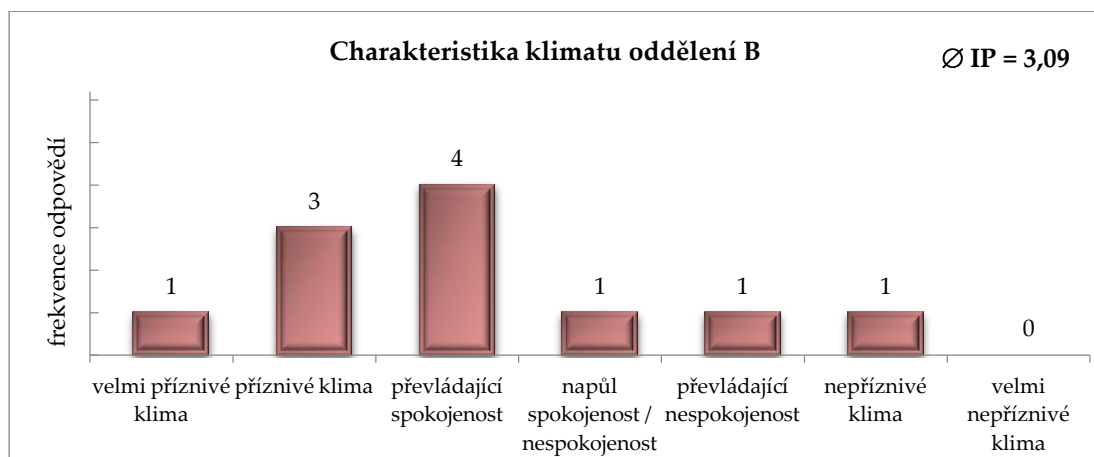
Hypotéza H₇ je testována vyhodnocením položky č. 25 a porovnáním průměru hodnotící škály v rámci oddělení A, B, C. Pro testování je použit stejný vyhodnocovací nástroj jako při zodpovězení výzkumných otázek, resp. je vhodné porovnat souhrnné grafy charakterizující klima v rámci jednotlivých oddělení (viz kapitola č. 6.3). Hypotézu lze považovat za potvrzenou, jestliže IP této položky na oddělení A i B dosáhne nižší hodnoty než IP oddělení C.

Oddělení A:



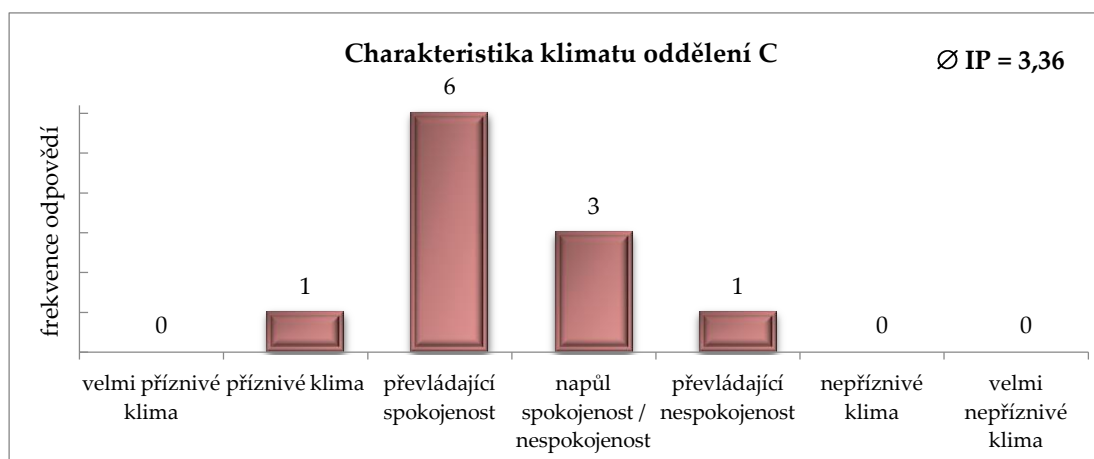
Graf č. 4 (vlastní): charakterizování klimatu oddělení A jeho zaměstnanci

Oddělení B:



Graf č. 5 (vlastní): charakterizování klimatu oddělení B jeho zaměstnanci

Oddělení C:



Graf č. 6 (vlastní): charakterizování klimatu oddělení C jeho zaměstnanci

Zjištěné průměry hodnotící škály položky č. 25:

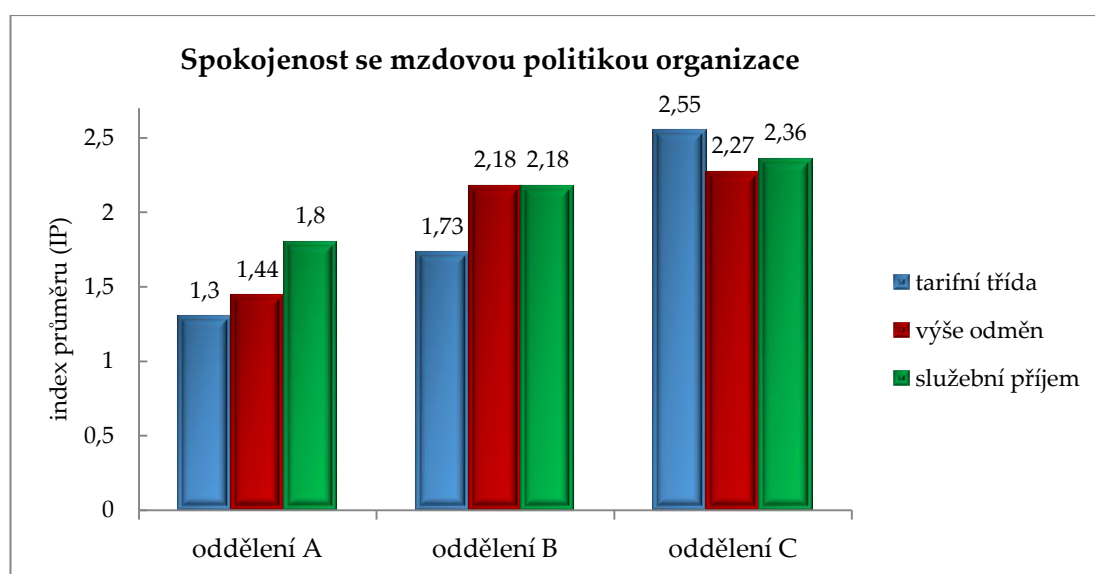
Oddělení A = 2,4; Oddělení B = 3,09; Oddělení C = 3,36

Zaměstnanci oddělení A i B charakterizují klima na oddělení příznivěji než zaměstnanci oddělení C.

Hypotéza H₄ je potvrzena.

Mzdová politika organizace je v rámci této práce resp. empirického šetření určena výší poskytovaného služebního příjmu⁵⁷, zařazením zaměstnanců oddělení do tarifních tříd⁵⁸ a výší poskytovaných finančních odměn⁵⁹. Jako zaměstnanec zkoumané organizace mohu potvrdit, že zaměstnanci oddělení C jsou zařazeni do nižších tarifních tříd, dostávají nižší finanční odměny a mají tak i nižší služební příjem než zaměstnanci oddělení A i B.

Následující graf vyjadřuje míru spokojenosti zaměstnanců oddělení A, B, C se mzdovou politikou organizace.



Graf č. 28 (vlastní): spokojenost zaměstnanců oddělení A, B, C se mzdovou politikou organizace

Z uvedeného grafu lze vyčíst, že zaměstnanci oddělení C vykazují nejnižší míru spokojenosti se mzdovou politikou organizace.

Dle Kollárikova (2002, s. 131 – 133) dimenzionálního dělení teorií spokojenosti na jedno a dvou faktorové, se u těch jedno faktorových (Maslowova hierarchie potřeb, či Vroomova expektační teorie) při vyjádření vzájemného poměru *spokojenost – nespokojenost*, snižováním jednoho, zvyšuje

⁵⁷ položka č. 15 dotazníku

⁵⁸ položka č. 16 dotazníku

⁵⁹ položka č. 19 dotazníku

hodnota druhého. Jestliže se tedy snižuje spokojenost zaměstnanců, zvyšuje se i jejich nespokojenost (Kollárik, 2002, s. 131 – 133).

Jestliže se budou zaměstnanci oddělení C porovnávat s ostatními zaměstnanci odboru (resp. zaměstnanci odd. A a B) v uvedených oblastech, vyjádření jejich míry spokojenosti a hodnocení klimatu může být odvislé od pocíťované hodnoty procedurální spravedlnosti, dle Armstronga (2007, s. 199 a 1999, s. 305).

Výsledek srovnání míry spokojenosti se mzdovou politikou organizace vyjádřené zaměstnanci všech tří oddělení v porovnání s jejich hodnocení klimatu potvrzuje nejen Armstrongovo tvrzení. Potvrzuje i závěry této práce, kdy lze konstatovat, že spokojenost zaměstnanců úzce souvisí i s vnímáním a hodnocením klimatu organizace, přičemž lze jejich vzájemný vztah považovat za reciproční.

7 DISKUZE

Na základě dotazníkového šetření byl proveden výzkum v rámci oddělení A, B, C zaměřený na určení míry spokojenosti a charakteristiky klimatu na těchto odděleních.

Výzkum prokázal souvislost mezi spokojeností s vybranými činiteli *důvěra, spolupráce, styl vedení, odměňování, náplň práce a péče organizace o zaměstnance* a hodnocením klimatu. Tam, kde zaměstnanci vyjadřují vyšší spokojenost, tam lépe hodnotí i klima. Toto tvrzení se prokázalo v rámci všech tří zkoumaných oddělení.

V rámci oddělení A, B i C u zaměstnanců v průměru převládá spokojenost v oblastech vybraných činitelů a to i s klimatem. Zaměstnanci oddělení A klima hodnotí jako příznivé, tedy s vysokou spokojeností.

Všichni zapojení zaměstnanci také svorně vyjádřili v průměru vyšší spokojenost v oblasti mezilidských vztahů (*důvěra, spolupráce, styl vedení*) než s procesy nastavenými organizací (*odměňování – plat, náplň práce, péče organizace o zaměstnance*). Byl tak potvrzen předpoklad vyjádřený prostřednictvím hypotéz H₁, H₂, H₃.

Potvrzením hypotézy H₄ lze dovést, že nižší spokojenost, resp. vyšší nespokojenost se mzdovou politikou organizace spadající do systémové složky *procesy*, může být jedním z činitelů významně ovlivňujících klima oddělení.

Všechny výše uvedené závěry je ale nutné brát s určitou rezervou, protože do výzkumného šetření se v plném počtu zapojili pouze zaměstnanci oddělení C. V rámci oddělení A byla návratnost dotazníků 76,92 % a na oddělení B pouze 50 %.

Výzkum byl proveden v rámci státní, byrokraticky řízené organizace s jasně vymezenými pravidly, podmínkami a nastavenými organizačními procesy. Je zde pouze omezený prostor pro zavedení opatření vedoucích k případné vyšší spokojenosti jejích zaměstnanců. Otázkou je, zda a do jaké míry např. spokojenost se mzdovou politikou organizace ovlivňuje klima resp. spokojenost i v ostatních oblastech? Vyjádřili by zaměstnanci oddělení C vyšší míru spokojenosti a hodnotili by klima na svém oddělení lépe, pokud by měli stejné platové podmínky jako zaměstnanci oddělení A a B?

Na odděleních A, B i C je zjištěna různá míra spokojenosti i v oblasti mezilidských vztahů, resp. v oblastech *důvěra, spolupráce a styl vedení*.

S určitým časovým odstupem by bylo vhodné šetření zopakovat a zaměřit se pouze na mezilidské vztahy v širším kontextu, tedy nejen na oblasti jmenovaných činitelů. Prostřednictvím např. kvalitativního výzkumu a na základě rozhovorů se zaměstnanci i vedoucími pracovníky by bylo možné identifikovat konkrétní faktory a okolnosti rozdílného vnímání spokojenosti zaměstnanců i jejich charakterizování klimatu na oddělení. Na základě provedené analýzy by poté bylo možné identifikovat konkrétní slabá místa této oblasti a případně navrhnout i optimalizující řešení.

ZÁVĚR

V teoretické části jsem došel k několika závěrům, které slouží jako základ pro empirickou část práce.

Každá organizace je tvořena složkami: *živá* (dynamická – zaměstnanci) a *neživá* (statická – technologie, procesy). Prostředí organizace lze v užším pojetí dělit na oblasti: *materiální, personální, sociální a kulturní*. Organizační kultura je součástí prostředí organizace a je zastřešující systémovou složkou pro složky: *zaměstnanci a jejich chování* a probíhající *organizační procesy*.

Spokojenost je emocionální stav, působící pozitivně na člověka prostřednictvím subjektivně kognitivního vnímání prožívaných jevů. Stejně jako i v případě klimatu, z důvodu osobnostní autenticity, míra spokojenosti s určitým prožívaným jevem je u každého individuální.

Klima vzniká dlouhodobým vnímáním, prožíváním a hodnocením prostředí zaměstnanci skrze jejich jedinečný osobnostní filtr (psychosociální složku). Při určování typu klimatu je třeba předem stanovit určité hodnotící kritérium, kterým může být např. *spokojenost zaměstnanců*. Výsledné klima poté lze charakterizovat jako klima s vysokou či nízkou spokojeností zaměstnanců. Stejně jako prostředí lze i klima dělit do dimenzí: *materiální, personální, sociální a kulturní*. Činitelů ovlivňujících klima je nespočetné množství, nelze je všechny vzhledem k rozsahu práce obsáhnout. Proto jsem zúžil výběr a zaměřil se pouze na *sociální a kulturní dimenze* prostředí a v nich jsem identifikoval činitele ovlivňující spokojenost zaměstnanců i klima.

Mezi spokojeností zaměstnanců a klimatem existuje reciproční vztah. Jestliže mezi zaměstnanci převládá spokojenost s činiteli klimatu, je pravděpodobné, že zaměstnanci budou vyjadřovat i vyšší spokojenost s klimatem. Příznivé klima naopak pozitivně ovlivňuje i spokojenost zaměstnanců.

Cílem této práce je identifikace činitelů ovlivňující klima organizace, analýza míry spokojenosti zaměstnanců a určení typu převládajícího klimatu. Stanovené výzkumné otázky v souvislosti s cílem práce jsou:

VO₁: *Které činitele ovlivňují klima organizace a spokojenost zaměstnanců?*

VO₂: *Jaká je míra spokojenosti zaměstnanců oddělení s činiteli ovlivňujícími klima?*

VO₃: *Jak zaměstnanci charakterizují klima v rámci oddělení?*

Ovlivňující činitele *sociální*⁶⁰ dimenze klimatu (*důvěra, spolupráce, styl vedení*) a *kulturní*⁶¹ dimenze klimatu (*odměňování, náplň práce a péče organizace o zaměstnance*) byly identifikovány v teoretické části. Tím je zároveň zodpovězena VO₁.

Cíle práce je dosaženo v kapitole 6.3, která je věnována analýze a interpretaci výsledků kvantitativního výzkumu. Na VO₂ lze odpovědět následovně: na základě výsledků výzkumu lze konstatovat, že zaměstnanci oddělení A, B i C vyjádřili různou míru spokojenosti v oblastech vybraných činitelů ovlivňujících klima. V rámci všech jmenovaných oddělení ale převládá spokojenost v daných oblastech. V souvislosti se zodpověděním VO₃ lze konstatovat, že zaměstnanci oddělení A zde charakterizují klima jako *příznivé, s vysokou spokojeností zaměstnanců*. V rámci oddělení B a C zaměstnanci charakterizují klima shodně jako *klima, se kterým u zaměstnanců převládá spokojenost*.

Součástí empirického výzkumu jsou vyjádřené hypotézy (výzkumné předpoklady):

H₁: *Zaměstnanci oddělení A vyjadřují vyšší spokojenost s činiteli systémové složky zaměstnanci a jejich chování než s činiteli systémové složky procesy.*

⁶⁰ viz kapitola 2.3

⁶¹ viz kapitola 2.4

- H₂: Zaměstnanci oddělení B vyjadřují vyšší spokojenost s činiteli systémové složky zaměstnanci a jejich chování než s činiteli systémové složky procesy.
- H₃: Zaměstnanci oddělení C vyjadřují vyšší spokojenost s činiteli systémové složky zaměstnanci a jejich chování než s činiteli systémové složky procesy.
- H₄: Zaměstnanci oddělení A i B charakterizují klima na oddělení příznivěji než zaměstnanci oddělení C.

V rámci všech tří zkoumaných oddělení zaměstnanci shodně vyjádřili v průměru vyšší spokojenost v oblasti mezilidských vztahů (činitele: *důvěra, spolupráce, styl vedení*) než s procesy nastavenými organizací (činitele: *odměňování (plat), náplň práce, péče organizace o zaměstnance*). Tím byl potvrzen výchozí předpoklad a zároveň hypotézy H₁, H₂ a H₃.

Potvrzena byla i hypotéza H₄, která vychází ze mzdové politiky organizace a recipročního vztahu mezi spokojeností zaměstnanců a charakterizováním klimatu. Zaměstnanci oddělení C jsou zařazeni do nižších tarifních tříd, dostávají nižší finanční odměny i plat. Se mzdovou politikou organizace vyjádřili zaměstnanci tohoto oddělení nejnižší spokojenost ve srovnání se zbylými odděleními. Zaměstnanci oddělení C zároveň charakterizují klima na oddělení méně příznivě než zaměstnanci oddělení A a B. Lze tak dojít k závěru, že nastavená mzdová politika organizace, spadající do systémové složky *procesy*, může být jedním z významných činitelů ovlivňujících klima.

Dotazníkového šetření se v plném počtu (100%) zúčastnili pouze zaměstnanci oddělení C. V případě oddělení A byla návratnost dotazníku 76,92 %, v rámci oddělení B 50%. Závěry vztahující se k empirickému výzkumu je proto nutné brát s určitou rezervou.

LITERATURA A DALŠÍ POUŽITÉ ZDROJE

1. Adair, J. E. (2004). *Efektivní komunikace*. Praha: Alfa Publishing.
2. Armstrong, M. (1999). *Personální management*. Praha: Grada Publishing.
3. Armstrong, M. (2007). *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing.
4. Bělohlávek, F. (1996). *Organizační chování*. Olomouc: Rubico.
5. Bělohlávek, F. (2000). *Jak řídit a vést lidi*. Praha: Computer Press.
6. Bedrnová, E., Nový, I., & kolektiv. (1998). *Psychologie a sociologie řízení*. Praha: Management Press.
7. Bělohlávek, F., Košťan, P., & Šuleř, O. (2006). *Management*. Praha: Computer Press.
8. Bláha, J., Mateicius, A., & Kaňáková, Z. (2005). *Personalistika pro malé a střední firmy*. Praha: Computer Press.
9. Blake, R. & Mouton, J. (1964). *The Managerial Grid*. Houston: Gulf Publishing.
10. Cejthamr, V. & Dědina, J. (2005). *Management a organizační chování*. Praha: Grada Publishing.
11. Cejthamr, V. & Dědina, J. (2010). *Management a organizační chování*. Praha: Grada Publishing.
12. Cimbálníková, L. (2009). *Základy managementu*. Olomouc: UPOL
13. Clark, A., Oswald, A., & Warr, P. (1996). *Is job satisfaction U-shaped in age?*. *Journal of occupational and organizational psychology*, 69(1), 57-81. [online]. Přístup dne 29. 5. 2019. Dostupné z: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/pdf/10.1111/j.2044-8325.1996.tb00600.x>
14. Conrad, P. & Sydow, J. (1984). *Organisationsklima*. Berlin, New York: Walter de Gruyter.
15. Česko. (1992). *Zákon č. 589/1992 Sb., Zákon České národní rady o pojistném na sociální zabezpečení a příspěvku na státní politiku zaměstnanosti*. [online].

Přístup dne 6. 10. 2019. Dostupné z:

<https://www.zakonyprolidi.cz/cs/1992-589>

16. Česko. (1997). *Zákon č. 48/1997 Sb., o veřejném zdravotním pojištění a o změně a doplnění některých souvisejících zákonů*. [online]. Přístup dne 6. 10. 2019. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/1997-48>
17. Česko. (2003). *Zákon č. 361/2003 Sb., o služebním poměru příslušníků bezpečnostních sborů, v platném znění*. [online]. Přístup dne 29. 9. 2019. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2003-361>
18. Česko. (2007). *Nářízení vlády č. 361/2007 Sb., kterým se stanoví podmínky ochrany zdraví při práci, v platném znění*. [online]. Přístup dne 6. 10. 2019. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2007-361>
19. Česko. (2018). *Nářízení vlády č. 330/2016, kterým se stanoví stupnice základních tarifů pro příslušníky bezpečnostních sborů pro rok 2019, v platném znění*. [online]. Přístup dne 29. 9. 2019. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2018-304>
20. Disman, M. (2009). *Jak se vyrábí sociologická znalost*. Praha: Karolinum
21. Dvořáková, Z., & kolektiv. (2004). *Slovník pojmů k řízení lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck.
22. Dvořáček, J., & Slunčík, P. (2012). *Podnik a jeho okolí: jak přežít v konkurenčním prostředí*. Praha: C. H. Beck
23. Eder, F. (1996). *Schul und Klassenklima. Ausprägung, Determinanten und Wirkungen des Klimas an höheren Schulen*. Innsbruck: Studien Verlag.
24. Farokhi, K. M., & Murty, T. N. (2014). *Factors Influencing Organisational Climate*. ABHINAV: International Monthly Refereed Journal of Research in Management & Technology, 3, 74-82. [online]. Přístup dne 19. 1. 2019. Dostupné z: http://abhinavjournal.com/journal/index.php/ISSN-2320-0073/article/view/33/pdf_11

25. Fialová, I., & Matýsková, D. (2007). *Klima na školách. 1.vyd.* Ostrava: Ostravská univerzita.
26. Fox, A. (1973). *Beyond Contract*. London: Faber and Faber.
27. Gavora, P., & kol. (2010). *Elektronická učebnica pedagogického výskumu*. Bratislava: Univerzita Komenského. Přístup dne 3. 11. 2019. Dostupné z: <http://www.e-metodologia.fedu.uniba.sk/>
28. Geist, B. (1992). *Sociologický slovník*. Praha: Victoria Publishing.
29. Giddens, A. (1999). *Sociologie*. Praha: Argo.
30. Grecmanová, H. (2008). *Klima školy*. Olomouc: Hanex.
31. Grecmanová, H., & Dopita, M. (2011). *Teoretická východiska percepcie organizačního klimatu pedagogických fakult akademickými pracovníky*. *Aula*, 19(03-04), 39-45.
32. Holman, R. (2005). *Ekonomie*. 5. vydání. Praha: C. H. Beck.
33. Howe, J. G. (1977). Group climate: An exploratory analysis for construct validity. *OBHP*, 19 (1), 106 – 105.
34. Chráska, M., & Kočvarová, I. (2015). *Kvantitativní metody sběru dat v pedagogických výzkumech*. Zlín: UTB
35. James, L. R., & Sells, S. B. (1981). *Psychological climate: Theoretical perspectives and empirical research*. In D. Magnusson (Ed.), *Toward a psychology of situations: An interactional perspective* (s. 275-295). Hillsdale, NJ: Erlbaum
36. Jandourek, J. (2001). *Sociologický slovník*. Praha: Portál.
37. Jindřichovská, I. (2013). *Finanční management*. 1. vydání. Praha: C. H. Beck
38. Keller, J. (2007). *Sociologie organizace a byrokracie*. Praha: Slon.
39. Kocianová, R. (2006). *Organizační klima a pracovní spokojenost*. Disertační práce. Univerzita Karlova v Praze. [online]. Přístup dne 10. 9. 2019. Dostupné z: <https://is.cuni.cz/webapps/zzp/detail/23468/>

40. Kocianová, R. (2010). *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada.
41. Kohoutek, R. (2000). *Základy psychologie osobnosti*. Brno: Akademické nakladatelství CERM
42. Kollárik, T. (2002). *Sociálna psychológia práce*. Bratislava: Univerzita Komenského
43. Koubek, J. (2001). *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Management Press.
44. Král, M. (1999). *Ergonomický výkladový slovník*. 1. vydání. Rožnov pod Radhoštěm: Rožnovský vzdělávací servis.
45. Kroupa, A., Kyzlinková, R., Dokulilová, L., & Soukup, T. (2007). *Spokojenost zaměstnanců – Manuál pro měření a vyhodnocení úrovně spokojenosti zaměstnanců*. Praha: VÚPSV, v.v.i. Přístup dne 19. 10. 2019.
Dostupné z: <http://praha.vupsv.cz/Fulltext/manual.pdf>
46. Křivohlavý, J. (1988). *Jak si navzájem lépe porozumíme*. Praha: Svoboda
47. Kubátová, H. (2013). *Sociologický výzkum pro andragogy*. Olomouc: UPOL
48. Lake, Ch., Gopalkrishnan, P., Sliter, M. & Withrow, S. (2010). *The Job Descriptive Index*. *The Industrial – Organizational Psychologist*. 48. s. 47 – 79. [online]. Přístup dne 13. 10. 2019 z:
https://www.researchgate.net/publication/319510832_The_Job_Descriptive_Index_Newly_updated_and_available_for_download
49. Langdale, J. A. (1974). *Assessment of work climates*. New York: New York University.
50. Lašek, J. (2001). *Sociálně psychologické klima školních tříd a školy*. Hradec Králové: Gaudeamus.
51. Linhart, J., Petrussek, M., Vodáková, A. & Maříková, H. (1996). *Velký sociologický slovník*. Praha: Karolinum
52. Litwin, G. H. & Stringer, R. A. (1968). *Motivation and Organizational Climate*. Boston: Harvard Business School.

53. Locke, E. A. (1976). *The nature and causes of job satisfaction*. In M.D. Dunnette (Ed.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (pp.1297-1349). Chicago: Rand McNally.
 54. Lukášová, R. Nový, I. & kolektiv (2004). *Organizační kultura*. Praha: Grada.
 55. Luthans, F. (1992). *Organizational behavior*. New York: McGraw-Hill.
 56. Managementmania (2015). *McKinsey 7S*. [online]. Přístup dne 3. 11. 2018. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/mckinsey-7s>
 57. McKinsey. (2008). *Enduring Ideas: The 7-S Framework*. [online]. Přístup dne 3. 11. 2018. Dostupné z: <https://www.mckinsey.com/business-functions/strategy-and-corporate-finance/our-insights/enduring-ideas-the-7-s-framework>
 58. Mikuláščík, M. (2007). *Manažerská psychologie*. Praha: Grada
 59. Nakonečný, M. (2005). *Sociální psychologie organizace*. Praha: Grada
 60. Osgood, C. E. (1964). *Semantic Differential Technique in the Comparative Study of Cultures*. *American Anthropologist*, 66(3), 171-200. Citováno 6. 11. 2019. Dostupné z: <https://anthrosource.onlinelibrary.wiley.com/doi/pdf/10.1525/aa.1964.66.3.02a00880>
 61. Paulík, K. (2001). *Pracovní spokojenost a její psychologické souvislosti*. *Psychologie v ekonomické praxi*, 36(01-02), 1 – 11.
 62. Pavlica, K., Drdel, S., Surynek, A., & Thorpe, R. (2000): *Sociální výzkum podnik a management*. Praha: Ekopress.
 63. Pfeifer, L. & Umlaufová, M. (1993). *Firemní kultura*. Praha: Grada.
 64. Petrušek, M., Vodáková, A., & Maříková, H. (1996). *Velký sociologický slovník*. Praha: Karolinum.
 65. Plamínek, J. (2011). *Vedení lidí, týmů a firem*. Praha: Grada
 66. Prokop, J. (1996). *Škola jako sociální útvar*. Praha: Pedagogická fakulta Univerzity Karlovy.
-

67. Rejnuš, O. (2014). *Finanční trhy*. 4., aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing.
 68. Řezáč, J. (1998). Sociální klima ve školní třídě. In: Maňák, J. & Jůva, V. *Aplikované sociální vědy v přípravě učitelů k sociální a ekonomické restrukturalaci*. Brno: Paido. 117 – 125.
 69. Řezáč, J. (2010) *Aktivizující techniky v psychologické přípravě učitele*. In: Škola a zdraví 21 Příspěvky k výchově ke zdraví, 103–111. Brno: Masarykova Univerzita.
 70. Schein, E. H. (2009). *The Corporate Culture Survival Guide*. San Francisco: John Wiley & Sons.
 71. Schein, E. H. (2010). *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco: John Wiley & Sons.
 72. Skalická Dušátková, M. (2015). *Firma, podnik nebo obchodní závod? Některé termíny ekonomických disciplín v konfrontaci s jejich legální definicí*. Sborník konference: Interdisciplinární mezinárodní vědecká konference doktorandů a odborných asistentů QUAERE 2015. Hradec Králové: Magnanimitas, 5, 534–542. [online]. Přístup dne 31. 5. 2019. Dostupné z: <https://dspace.vutbr.cz/bitstream/handle/11012/41904/Terminologie.pdf?sequence=-1>.
 73. Smith, P. C., Kendall, L., & Hulin, C. L. (1969). *The measurement of satisfaction in work and retirement: A strategy for the study of attitudes*. Chicago: Rand McNally.
 74. Světlík, J. (2009). *Marketingové řízení školy*. Praha: Wolters Kluwer ČR.
 75. Sztompka, P. (1999). *Trust. A Sociological Theory*. Cambridge: Cambridge University Press.
 76. Štikar, J., Rymeš, M., Riegel, K., & Hoskovec, J. (2003). *Psychologie ve světě práce*. Praha: Karolinum.
 77. Tureckiová, M. (2009). *Organizační chování*. Praha: UJAK.
-

78. Tyson, S., & Jackson, T. (1997). *Organizační chování*. Praha: Grada Publishing.
 79. Vašutová, J., & Spilková, V. (2002). *Rozvoj národní vzdělanosti a vzdělávání učitelů v evropském kontextu: výzkumný záměr: výstupy řešení za rok 2001*. Praha: Univerzita Karlova v Praze – Pedagogická fakulta.
 80. Vodáček, L., & Vodáčková, O. (2001). *Management*. Praha: Management press.
 81. Vomáčková, H. (2014). *Podnik nebo závod obecně a v účetní praxi*. Český účetní a finanční časopis, ročník 9, č. 1.
 82. Žák, M., & kolektiv. (2002). *Velká ekonomická encyklopedie*. 2. rozšířené vydání. Praha: Linde.
-

Seznam obrázků

Obrázek č. 1 – Hierarchie vlivů prostředí	27
Obrázek č. 2 – Model McKinsey 7S	30

Seznam tabulek

Tabulka č. 1 – identifikované hlavní systémové složky organizace	15
Tabulka č. 2 – přiřazení procesů modelu 7S do oblastí prostředí a systémových složek organizace	31
Tabulka č. 3 – přiřazení oblastí činitelů ovlivňujících spokojenost zaměstnanců ..	51
Tabulka č. 4 – vztah: pracovní spokojenost – životní spokojenost zaměstnance ..	54
Tabulka č. 5 – přiřazení činitelů do systémových složek organizace	61
Tabulka č. 6 – dialektický protiklad spolupráce a soupeření	67
Tabulka č. 7 – přiřazení činitelů klimatu do systémových složek	99

Seznam grafů

Graf č. 1 – míra spokojenosti s činiteli ovlivňujícími klima oddělení A	112
Graf č. 2 – míra spokojenosti s činiteli ovlivňujícími klima oddělení B	114
Graf č. 3 – míra spokojenosti s činiteli ovlivňujícími klima oddělení C	117
Graf č. 4 – charakterizování klimatu oddělení A	120, 133
Graf č. 5 – charakterizování klimatu oddělení B	120, 134
Graf č. 6 – charakterizování klimatu oddělení C	121, 134
Graf č. 7 – míra spokojenosti v oblasti „důvěra“ – oddělení A	124
Graf č. 8 – míra spokojenosti v oblasti „spolupráce“ – oddělení A	124
Graf č. 9 – míra spokojenosti v oblasti „styl vedení“ – oddělení A	124
Graf č. 10 – míra spokojenosti v oblasti „odměňování“ – oddělení A	125
Graf č. 11 – míra spokojenosti v oblasti „náplň práce“ – oddělení A	125
Graf č. 12 – míra spokojenosti v oblasti „péče o organizace o zaměstnance“ – oddělení A	125
Graf č. 13 – srovnání systémových složek – oddělení A	126
Graf č. 14 – míra spokojenosti v oblasti „důvěra“ – oddělení B	127
Graf č. 15 – míra spokojenosti v oblasti „spolupráce“ – oddělení B	127

Graf č. 16 – míra spokojenosti v oblasti „styl vedení“ – oddělení B	127
Graf č. 17 – míra spokojenosti v oblasti „odměňování“ – oddělení B	128
Graf č. 18 – míra spokojenosti v oblasti „náplň práce“ – oddělení B	128
Graf č. 19 – míra spokojenosti v oblasti „péče o organizace o zaměstnance“ – oddělení B	128
Graf č. 20 – srovnání systémových složek – oddělení B	129
Graf č. 21 – míra spokojenosti v oblasti „důvěra“ – oddělení C	130
Graf č. 22 – míra spokojenosti v oblasti „spolupráce“ – oddělení C	130
Graf č. 23 – míra spokojenosti v oblasti „styl vedení“ – oddělení C	130
Graf č. 24 – míra spokojenosti v oblasti „odměňování“ – oddělení C	131
Graf č. 25 – míra spokojenosti v oblasti „náplň práce“ – oddělení C	131
Graf č. 26 – míra spokojenosti v oblasti „péče o organizace o zaměstnance“ – oddělení C	131
Graf č. 27 – srovnání systémových složek – oddělení C	132
Graf č. 28 – spokojenost se mzdovou politikou – oddělení A, B, C	135

Seznam příloh

Příloha č. 1 – dotazník

Příloha č. 2 – systém odměňování

Příloha č. 3 – systém péče organizace o zaměstnance