

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

SPOKOJENOST ZAMĚSTNANCŮ S PRACOVNÍM
PROSTŘEDÍM

Bakalářská diplomová práce

Obor studia: Andragogika v profilaci na personální management

Autor: Dominik Benda

Vedoucí práce: Mgr. Pavel Veselský, Ph.D.

Olomouc 2020

Prohlašuji, že jsem bakalářskou diplomovou práci na téma „*Spokojenost zaměstnanců s pracovním prostředím*“ vypracoval samostatně a uvedl v ní veškerou literaturu a ostatní zdroje, které jsem použil.

V Olomouci dne 12. března 2020

Podpis

Tímto bych chtěl poděkovat vedoucímu mé bakalářské práce Mgr. Pavlovi Veselskému, Ph.D. za vstřícnost a cenné rady, které mi při psaní této práce poskytl. Také bych chtěl poděkovat zaměstnancům společnosti XY, kteří byli ochotni věnovat svůj čas a účastnit se výzkumu.

Anotace

Jméno a příjmení:	<i>Dominik Benda</i>
Katedra:	Katedra sociologie, andragogiky a kulturní antropologie
Obor studia:	<i>Andragogika v profilaci na personální management</i>
Obor obhajoby práce:	<i>Andragogika v profilaci na personální management</i>
Vedoucí práce:	<i>Mgr. Pavel Veselský, Ph.D.</i>
Rok obhajoby:	2020

Název práce:	Spokojenost zaměstnanců s pracovním prostředím
Anotace práce:	Bakalářská práce se zabývá tematikou pracovní spokojenosti a pracovního prostředí. Cílem práce je analyzovat spokojenost zaměstnanců vybrané organizace s pracovním prostředím. V teoretické části práce jsou vymezeny základní pojmy, jako je pracovní spokojenost a pracovní prostředí. Empirická část práce je pak založena na kvantitativním výzkumu, který proběhl prostřednictvím dotazníkového šetření ve vybrané organizaci. Vyhodnocením dotazníků bylo zjištěno, že zaměstnanci jsou s pracovním prostředím převážně spokojeni, výraznější nespokojenost byla identifikována jen u několika faktorů – ty se nejčastěji týkaly negativ spojených s konceptem open space kanceláří. V závěru práce jsou zjištěné výsledky diskutovány a navrženy některé oblasti vhodné k případnému zlepšení.
Klíčová slova:	Práce, organizace, pracovní spokojenost, pracovní prostředí, faktory pracovního prostředí

Title of Thesis:	Employee satisfaction with the work environment
Annotation:	The bachelor thesis deals with the topic of job satisfaction and work environment. The main goal of the thesis is to analyze the employee satisfaction with the work environment of the chosen organization. In the theoretical part are defined the basic concepts, such as job satisfaction and work environment. The empirical part of the thesis is based on quantitative research, which was conducted through a questionnaire survey in the chosen organization. The evaluation of the research revealed that employees are mostly satisfied with the work environment. Significant dissatisfaction was identified only within a few factors, which were most often related to the negative aspects associated with the concept of open space offices. In the last part of the thesis, the results are discussed, and some areas are suggested for further improvement.
Keywords:	Work, organization, job satisfaction, work environment, work environment factors
Názvy příloh vázaných v práci:	Dotazník použitý při předvýzkumu Upravený dotazník použitý při vlastním výzkumu Vyhodnocená data jednotlivých otázek dotazníku
Počet literatury a zdrojů:	27
Rozsah práce:	79 s. (117 259 znaků s mezerami)

Obsah

<i>Anotace</i>	4
<i>Úvod</i>	8
1 Pracovní spokojenost	10
1.1 Teorie pracovní spokojenosti	10
1.2 Faktory pracovní spokojenosti	11
1.2.1 Jednofaktorová teorie.....	12
1.2.2 Dvoufaktorová teorie.....	13
1.3 Spokojenost a pracovní chování	14
1.4 Měření pracovní spokojenosti	15
2 Pracovní prostředí	16
2.1 Faktory ovlivňující pracovní prostředí	17
2.2 Fyzické faktory	18
2.2.1 Mikroklimatické podmínky	18
2.2.2 Osvětlení	19
2.2.3 Hluk.....	20
2.2.4 Prostorové řešení a barevná úprava	21
2.2.5 Ergonomie pracovního místa	23
2.2.6 Specifika open space kanceláří	23
2.3 Sociálně psychologické faktory	26
2.3.1 Vztahy na pracovišti	26
2.3.2 Vytváření zdravých pracovních vztahů.....	27
2.3.3 Vztahy mezi spolupracovníky.....	28
2.3.4 Vztahy mezi nadřízenými a podřízenými.....	29
2.3.5 Vztahy mezi pracovníky a zaměstnavatelem.....	30
2.3.6 Konflikty a jejich řešení	31

2.4	Faktory organizace práce	33
2.4.1	Pracovní postupy	34
2.4.2	Normování práce.....	35
2.4.3	Organizace pracovní doby	36
3	<i>Vztah mezi pracovním prostředím a spokojeností.....</i>	37
4	<i>Empirická část.....</i>	41
4.1	Popis organizace.....	41
4.2	Stanovení metody výzkumu	43
4.3	Cíl výzkumu a výzkumné otázky	44
4.4	Konstrukce dotazníku.....	45
4.4.1	Výzkumný soubor.....	47
4.4.2	Předvýzkum.....	47
4.4.3	Distribuce dotazníku	48
4.5	Výsledky výzkumu.....	49
4.5.1	Spokojenost s fyzickými faktory prostředí.....	49
4.5.2	Spokojenost se sociálně psychologickými faktory prostředí	51
4.5.3	Spokojenost s faktory organizace práce	52
4.5.4	Celková spokojenost s pracovním prostředím	54
4.6	Diskuze výsledků.....	54
	<i>Závěr</i>	60
	<i>Literatura a zdroje</i>	62
	<i>Seznam zkratk</i>	65
	<i>Seznam grafů.....</i>	65
	<i>Seznam příloh</i>	65
	<i>Přílohy</i>	66

Úvod

1792 hodin. Tolik podle statistiky OECD (2019) strávil průměrný český občan v roce 2018 prací. Práce je významnou součástí života téměř každého dospělého člověka a není proto divu, že si lidé stále častěji vybírají práci, která je zajímavá, naplňuje, a umožňuje jim dosahovat jejich cílů a aspirací. Lidé zkrátka chtějí být v práci spokojení.

A právě pracovní spokojenost je hlavním tématem, kterým se budu v této bakalářské práci zabývat. Přestože již bylo v minulosti mnohokrát popsáno, vzhledem k neustálému vývoji ve světě práce jej vnímám jako stále více aktuální. Navíc se domnívám, že je toto téma velmi relevantní i ve vztahu k oboru mého studia, tedy andragogiky, především v její integrální koncepci založené V. Jochmannem. Ta pojímá andragogiku nejen jako vědu o vzdělávání dospělých, ale zahrnuje i oblast péče včetně personálního managementu (Průcha a Veteška, 2014).

Existuje nespočet, leckdy i protichůdných teorií, které se snaží pochopit a vysvětlit složitou problematiku pracovní spokojenosti. Většina teorií se však shoduje v tom, že pracovní spokojenost je utvářena a ovlivňována různými druhy faktorů – od osobnostních charakteristik jedinců, přes charakter práce samotné až po pracovní prostředí dané organizace. Některé tyto faktory ale lze jen velmi obtížně zlepšovat. Jednou z oblastí, kde jsou případné změny snáz proveditelné, je pracovní prostředí. A právě na tuto oblast bych se chtěl ve své bakalářské práci zaměřit.

Cílem této práce je tedy analyzovat spokojenost zaměstnanců vybrané organizace s jejím pracovním prostředím. V první kapitole teoretické části práce vysvětlím základní pojmy, jako je pracovní spokojenost, faktory pracovní spokojenosti, přiblížím také nejdůležitější teorie pracovní spokojenosti. Popíšu, jak pracovní spokojenost souvisí s pracovním chováním a jak se vůbec spokojenost měří. Druhá kapitola teoretické části práce bude

věnována problematice pracovního prostředí a faktorům, které pracovní prostředí utvářejí a ovlivňují. Zaměřím se především na popis těch faktorů, které jsou relevantní s ohledem na charakter pracoviště, ve kterém bude proveden výzkum. Ve třetí kapitole teoretické části zmíním některé vybrané výzkumy, které již dříve vztah mezi pracovním prostředím a spokojeností analyzovaly.

Vlastnímu výzkumu bude věnována empirická část práce. Prostřednictvím dotazníkového šetření se pokusím analyzovat, do jaké míry jsou zaměstnanci vybrané organizace spokojeni s pracovním prostředím a jeho jednotlivými faktory. V závěru empirické části budou zodpovězeny výzkumné otázky a diskutovány výsledky výzkumu.

1 Pracovní spokojenost

Jedním z hlavních pojmů této bakalářské práce je pracovní spokojenost, v první kapitole se tedy budu věnovat bližšímu vymezení tohoto pojmu. Vysvětlím, co je to pracovní spokojenost, a které faktory ji ovlivňují. Zmíním také stěžejní teoretické přístupy, se kterými autoři odborné literatury pracují. Nakonec se pokusím vysvětlit, jak pracovní spokojenost souvisí s pracovním chováním, a jak se vlastně pracovní spokojenost měří.

1.1 Teorie pracovní spokojenosti

Pocity radosti, úspěšnosti a optimismu vyjadřují míru uspokojování potřeb a naplňování cílů a očekávání člověka. Značnou část života každý dospělý člověk stráví v pracovní sféře, kde pocity uspokojení nebo naopak neuspokojení figurují také. S pracovní činností totiž vždy neodmyslitelně souvisí cíle, ambice a očekávání. Pracovníci prožívají a hodnotí průběh a výsledky svojí pracovní činnosti, ale také podmínky, za kterých práce probíhá. Dosahují tak určité úrovně pracovních úspěchů a také pracovní spokojenosti, která se pak promítá i do celkové kvality života a psychické i fyzické pohody jedince (Štikar, Rymeš, Riegel & Hoskovec, 2003).

Pracovní spokojenost má v kontextu pracovní činnosti dvě vzájemně propojené stránky. Objektivní stránka je vyjádřena chováním pracovníka, jeho pracovními výkony, efektivitou a produktivitou. Subjektivní stránkou je potom spokojenost jako odraz práce a pracovních podmínek, který prochází přes individuální filtr aspirací, očekávání a hodnot každého jedince. Tyto dvě stránky spolu sice úzce souvisí, ale nejsou na sobě zcela závislé – pozitivní kvalita jedné stránky nemusí automaticky znamenat kvalitu stránky druhé, spokojený pracovník například nemusí být vždy výkonný (Štikar, Rymeš, Riegel & Hoskovec, 2003).

Teorii pracovní spokojenosti se podrobně věnuje např. Kollárik (1979, s. 79), kterým především upozorňuje na nutnost rozlišovat dva často zaměňované pojmy. „*Spokojenost v práci je pojem obsahově širší, zahrnující všechny komponenty, které působí v dané pracovní činnosti, počínaje hlubokými osobnostními kritérii a konče základními fyzikálními činiteli na pracovišti. Jde o pojem, který zahrnuje i spokojenost s prací jako činností, kterou pracovník vykonává.*“ Spokojenost s prací je pak obsahově užší pojem, spojený s výkonem konkrétní pracovní činnosti, jejími psychickými a fyzickými nároky, pracovním režimem a prostředím (Kollárik, 1979).

Cílem této bakalářské práce je analýza spokojenosti s pracovním prostředím, podle tohoto rozdělení se tedy bude jednat o obsahově užší pojem spokojenosti s prací.

1.2 Faktory pracovní spokojenosti

Existuje množství faktorů, které pracovní spokojenost ovlivňují a určují tak celkovou spokojenost či nespokojenost jedince. Jejich významnost je většinou proměnlivá a závisí na množství dalších okolností, jako jsou specifika konkrétních pracovních činností, specifika některých pracovních prostředí nebo osobní preference pracovníků. Významnou skupinou faktorů, které pracovní spokojenost ovlivňují a nejsou závislé na pracovníkovi, jsou faktory vnější. Mezi ně patří například mzda, charakter práce, pracovní postupy, pracovní podmínky, způsob vedení a pracovní skupina. Další faktory, které mohou pracovní spokojenost ovlivňovat, jsou osobnostní faktory jedince. Mezi ty patří například věk, pohlaví, vzdělání, rodinné zázemí, pracovní zkušenosti, inteligence a schopnosti (Štikar, Rymeš, Riegel & Hoskovec, 2003).

S pracovní spokojeností a faktory, které pracovní spokojenost ovlivňují a utvářejí, souvisejí dva hlavní teoretické přístupy. Ty se liší v tom, zda na pracovní spokojenost nahlíží jako na jednodimenzionální nebo

dvoudimenzionální jev. Jejich základní specifika přiblížím v následujících podkapitolách.

1.2.1 Jednofaktorová teorie

Z preference jednodimenzionálního modelu vznikla tzv. jednofaktorová teorie. Ta předpokládá, že míra spokojenosti se může pohybovat na stupnici od úplné nespokojenosti po úplnou spokojenost. V podstatě se jedná o jeden jev s krajními hodnotami, kde snižováním jedné hodnoty se zvyšuje hodnota druhá – pokud se snižuje nespokojenost pracovníka, zároveň se zvyšuje jeho spokojenost. V praxi by to znamenalo, že při vytvoření dobrých pracovních podmínek by se dosáhlo určité míry pracovní spokojenosti, naopak při špatných pracovních podmínkách by se vytvářela nespokojenost. Tato teorie tedy předpokládá vzájemnou souvislost mezi podmínkami a spokojeností (Kollárik, 1979).

Patrně nejznámější jednofaktorová teorie je Maslowova teorie, která sice původně vznikla pro klinicko-psychologickou praxi, ale postupně začala být využívána i v psychologii organizace, protože je snadno aplikovatelná i na pracovní motivaci. Tato teorie řadí potřeby člověka do hierarchického systému od nejzákladnějších po nejvyšší, a to z hlediska jejich naléhavosti. Na nejnižším stupni jsou tedy fyziologické potřeby, dále potřeba bezpečí, potřeba sounáležitosti, potřeba úcty a nejvýše pak potřeba seberealizace. V uspokojování potřeb z prvních čtyř kategorií platí princip redukce deficitu – pokud jsou odstraněny důvody vzniku potřeby, ztrácí svou motivační naléhavost. To však neplatí pro potřebu seberealizace, kterou Maslow označuje jako potřebu růstu. Tato potřeba je v podstatě neuspokojitelná, protože člověk má tendenci posouvat se v této oblasti stále dál, a tak se potřeba neustále posiluje (Nakonečný, 2005).

1.2.2 Dvoufaktorová teorie

Z dvoudimenzionálního pohledu na pracovní spokojenost pak vznikla dvoufaktorová teorie, jejímiž autory jsou Herzberg, Mausner a Snyderman (1967). Ti na rozdíl od jednofaktorové teorie předpokládají existenci dvou typů faktorů.

Když Herzberg, Mausner a Snyderman (1967) prováděli výzkum na téma pracovní spokojenosti, zjistili, že pracovníci často jako důvod své spokojenosti uváděli faktory spojené s charakterem práce, pracovními úkoly a jejich úspěšným vyřešením, a s možností osobního růstu. Naopak, pokud byli pracovníci nespokojení, důvodem nebyla práce samotná, ale podmínky, za kterých práce probíhala. Tyto faktory, které souvisely s pracovním prostředím a podmínkami práce, nazvali faktory hygienickými – stejně jako tělesná hygiena mají spíše preventivní než léčebnou funkci, odtud byl také název odvozen. Mezi tyto faktory Herzberg, Mausner a Snyderman (1967) řadí fyzické pracovní podmínky, bezpečnost práce, pracovní normy a postupy, interpersonální vztahy, vztahy s vedením, mzdu a benefity. Pokud se tyto faktory zhorší pod úroveň, kterou je ochoten pracovník akceptovat, roste jeho nespokojenost. Naopak to však neplatí – pokud jsou tyto faktory na optimální úrovni, pouze se tím eliminuje nespokojenost, neznamená to však, že by rostla spokojenost.

Druhou skupinu faktorů označili Herzberg, Mausner a Snyderman (1967) jako faktory motivační neboli motivátory. Do této skupiny se řadí všechny faktory, které uspokojují potřeby seberealizace, sebeaktualizace pracovníka, umožňují mu růst a dosahovat aspirací. Konkrétním příkladem může být například pocit zodpovědnosti, získané uznání za provedenou práci, pracovní úspěchy, možnost kariérního růstu, nebo samotný charakter pracovní činnosti. Pouze přítomnost těchto faktorů může zvyšovat pracovní spokojenost jedince. Nelze však říci, že by motivační faktory byly důležitější než faktory hygienické – oba druhy faktorů svým způsobem slouží

k uspokojování potřeb pracovníka. Platí, že čím méně motivačních faktorů je přítomných, tím důležitější je zajišťování alespoň faktorů hygienických – není tak dosaženo spokojenosti, ale pracovník není nespokojen a práce je pro něj tolerovatelná.

Základním znakem dvoufaktorové teorie je tedy předpoklad, že existují dvě rozdílné úrovně, tedy spokojenost a nespokojenost. Každá z těchto úrovní je ovlivňována jiným druhem faktorů, přičemž přítomnost či nepřítomnost některého faktoru v jedné úrovni nijak neovlivňuje kvalitu úrovně druhé.

V souvislosti s cílem této bakalářské práce se jeví jako vhodnější teoretické východisko právě dvoufaktorová teorie, která lépe popisuje působení různých druhů faktorů na pracovní spokojenost a nespokojenost. Protože je cílem práce analýza spokojenosti s pracovním prostředím, na základě této teorie se jedná v podstatě o analýzu hygienických faktorů. Ty sice neovlivňují celkovou pracovní spokojenost, to ale neznamená, že by nebyly důležité. Nízká kvalita hygienických faktorů totiž může způsobovat nespokojenost pracovníků, proto má smysl se jimi zabývat.

1.3 Spokojenost a pracovní chování

Některé teorie týkající se pracovní spokojenosti staví na předpokladu, že vysoká úroveň spokojenosti pracovníka zákonitě vede k lepším výkonům, efektivitě a obecně pozitivnímu pracovnímu chování. Pohledy na tuto problematiku se však v odborných publikacích poměrně liší, většina autorů sice předpokládá vztah mezi pracovní spokojeností a pozitivním pracovním chováním, uvádějí však, že do tohoto vztahu vstupují vždy i další faktory.

Štikar, Rymeš, Riegel a Hoskovec (2003) například upozorňují, že vztah mezi spokojeností a pracovním chováním není přímý ani jednoduchý, a vstupuje do něj množství proměnných. Uvádějí, že nejsilnější vztah platí mezi pracovní spokojeností a absentérstvím pracovníků – ve výzkumech se přítomnost nebo naopak neodůvodněná nepřítomnost ukázala jako

spolehlivým měřítkem míry adaptace na práci, zájmu o práci, a tedy i vysoké nebo nízké spokojenosti pracovníka. Vyšší pracovní spokojenost je tedy předpokladem pro nižší absentérství. Další poměrně silný vztah pak platí mezi spokojeností a mírou fluktuace. Nespokojenost totiž značí mimo jiné ztrátu zájmu o práci, což ve spojení s dalšími faktory může vést pracovníka k opuštění organizace.

Nakonečný (2005) pak uvádí, že spokojenost může vést k většímu pracovnímu výkonu a úsilí, což dále vede k vyšší odměně a tím opět i vyšší spokojenosti. Zmiňuje také pojem intrinsická motivace, což je motivace, kterou přináší sama pracovní činnost – zvláště, pokud se jedná o činnost vysoce kvalifikovanou a uznávanou, nebo činnost, která je pro pracovníka zdrojem seberealizace.

Pauknerová (2012) je toho názoru, že dobré pracovní podmínky mají pozitivní vliv na ochotu k práci. Dodává však, že na pracovníky musí být kladeny vysoké nároky a očekávání pracovního výkonu. Pokud jsou nároky příliš nízké, jedná se o demobilizující spokojenost, která vede k poklesu motivace.

Výklad vztahu mezi pracovní spokojeností a pracovním chováním tedy není jednoznačný, a vzájemná souvislost není zcela jasná, přesto se však autoři shodují, že spokojenost může mít určitý vliv na ochotu k práci, pracovní výkony, absentérství, fluktuaci apod. Cílem této práce není měření nebo analýza tohoto vztahu, proto není potřeba nalézt jednoznačně platný závěr. Je však dobré vědět, jaké může mít pracovní spokojenost důsledky, a že tedy může být přínosné se tomuto tématu blíže věnovat.

1.4 Měření pracovní spokojenosti

V předchozích podkapitolách jsem přiblížil teoretické pozadí pracovní spokojenosti, konkrétního významu a hodnoty ale tato veličina nabývá jen v případě, že je měřitelná. Kollárik (1979) uvádí, že možnosti měření pracovní

spokojenosti je několik – je možné měřit buď celkovou spokojenost, spokojenost s konkrétními aspekty práce, její intenzitu nebo stálost. V každém případě se ovšem vychází ze zásad měření postojů. Za nejvhodnější metodu považuje měření pomocí dotazníků nebo rozhovorů a použití postojových škál. Za nejjednodušší způsob považuje Kollárik (1979) použití přímých otázek, dotazujících se na úroveň spokojenosti, kde má respondent na výběr z předložených možností. V případě číselných stupnic se používá většinou rozmezí 7-11 bodů, ze kterých se následně vypočítá průměrná spokojenost. V případě škál obsahujících verbální hodnocení se používají menší rozsahy, zpravidla 4-6 možností.

2 Pracovní prostředí

Pojem prostředí, nebo životní prostředí, je běžně používán především v souvislosti s vnějšími materiálními a přírodními faktory krajiny, měst, a obydlí, a to zejména ve vztahu se vzrůstajícím znečištěním a negativními ekologickými důsledky. Z hlediska lidského zdraví jsou důležité především ty faktory, které mají přímý nebo nepřímý vliv na zdraví a spokojenost jednotlivců či populací. Součástí životního prostředí jsou z tohoto pohledu kromě fyzikálních, biologických a chemických jevů a procesů také sociální aspekty, jako jsou interpersonální vztahy nebo způsob života (Kotulán, 1991).

V analogii s pojmem životní prostředí tedy existuje pojem pracovní prostředí, jehož význam je v mnohém podobný. Dvořáková (2012) definuje pracovní prostředí jako souhrn fyzikálních, chemických, biologických, sociálních a kulturních činitelů, které působí na pracovníky v průběhu jejich pracovního procesu. Lidé jsou velmi přizpůsobiví a dokáží pracovat i ve velmi nepříznivém prostředí, tím se ale zvyšuje pracovní zátěž. Dvořáková (2012) tvrdí, že pokud musí člověk vynakládat značné úsilí na překonání nepříznivých pracovních podmínek, klesá nejenom jeho pracovní výkon, ale i

spokojenost, motivace a zhoršuje se jeho vztah k zaměstnavateli. Je tedy důležité vědět, které faktory vlastně pracovní prostředí utvářejí a ovlivňují, čímž se budu blíže zabývat v následující části textu.

2.1 Faktory ovlivňující pracovní prostředí

Téma pracovního prostředí je poměrně složité a v odborné literatuře v podstatě neexistuje jednotná kategorizace faktorů ovlivňujících pracovní prostředí. Jednotliví autoři se většinou zaměřují pouze na určitý výčet faktorů. Dvořáková (2012) popisuje především prostorové vybavení a barevnou úpravu pracoviště, osvětlení, mikroklimatické podmínky, škodliviny v ovzduší, a hluk. Mikuláščík ve své Manažerské psychologii (2015) navíc popisuje faktory působení chemických, toxických a biologických látek, působení záření a téma bezpečnosti práce. Malý, Svobodová, Tilhon a Mlezivová (2019) pracují s tématem ergonomie, kromě již zmíněných faktorů se dále zaměřují také na popis pracovního místa a jeho uspořádání, správný způsob sezení, práci s počítačem a dalším technickým vybavením. Ergonomií se detailněji zabývají také Gilbertová a Matoušek (2002).

Koubek (2007) pak uvádí, že kromě zmíněných materiálních a fyzických podmínek jsou faktory pracovního prostředí utvářeny dalšími podmínkami, jako je organizace práce a společenské podmínky práce. Další autoři, jako jsou Košťan, Bělohlávek a Šuleř (2006) nebo Armstrong (2002) se ve svých publikacích zaměřují spíše na řízení lidských zdrojů a management, a v souvislosti s pracovním prostředím tedy blíže popisují právě faktory sociálně psychologické, jako jsou vztahy mezi lidmi, konflikty a jejich řešení apod.

Ze všech zmíněných faktorů pracovního prostředí k bližší charakteristice vybírám především ty, které jsou relevantní s ohledem na cíl práce. Pro větší přehlednost jsem je rozčlenil do tří kategorií – fyzické faktory, sociálně psychologické faktory a faktory organizace práce.

2.2 Fyzické faktory

První z kategorií faktorů ovlivňujících pracovní prostředí v organizaci jsou fyzické faktory. Do této kategorie dle odborné literatury spadá celá řada oblastí, jejichž bližšímu popisu budou věnovány následující podkapitoly.

2.2.1 Mikroklimatické podmínky

Mikroklimatické podmínky jsou utvářeny teplotou vzduchu, relativní vlhkostí vzduchu a rychlostí proudění vzduchu. Tyto podmínky ovlivňují tepelnou pohodu pracovníků, přičemž negativně až škodlivě může působit jak příliš velké teplo, tak i podchlazení – ideálně by mělo dojít k zajištění tzv. tepelné rovnováhy, kdy okolí odebírá od lidského těla tolik tepla, kolik tělo vyprodukuje, a tělesná teplota se tedy udržuje na konstantní úrovni. Pokud není tepelná rovnováha dosažena, může být ovlivněn svalový výkon člověka, koordinace pohybů, může být snížena schopnost koncentrace, rychlost reakcí a duševních činností (Dvořáková, 2012).

Optimální nastavení klimatických podmínek samozřejmě není vždy stejné, závisí na druhu vykonávané práce a na podmínkách konkrétního pracoviště. Mikuláščík (2015) uvádí, že pro administrativní činnost se doporučuje teplota vzduchu v rozmezí 19-23 °C. Podle Hanákové (2008) je ideální teplota kolem 22 °C, dodává, že při teplotě 27 °C již dochází k poklesu výkonu o cca 25 %, při teplotě vzduchu 30 °C už dokonce o 50 %. Co se týče vlhkosti vzduchu, ideální je hodnota 40-60 %. Příliš suchým vzduchem se snadněji šíří alergenů, příliš vlhký vzduch zase může způsobovat potíže s dýcháním a umožňovat vznik plísní.

V oblasti mikroklimatických podmínek je vedle teploty vzduchu neméně důležitým faktorem také proudění vzduchu, které ovlivňuje pocitovou teplotu. Zvláště problematické bývá proudění vzduchu v moderních klimatizovaných prostorách – extrémně ochlazovaný vzduch z klimatizačních jednotek může především léte velmi nepříjemný, při delší expozici může

vyvolávat onemocnění pohybového aparátu nebo nachlazení. Je tedy důležité správné nastavení klimatizace, a to jak teploty ochlazovaného vzduchu, tak i umístění jednotek – ty by nikdy neměly být namířeny přímo na pracovníka nebo jeho pracovní prostor, protože při dlouhodobém působení mohou velmi znepříjemňovat práci (Malý, Svobodová, Tilhon & Mlezivová, 2019).

Mikroklimatické podmínky jsou tedy jednou ze skupin faktorů pracovního prostředí, jejichž nízká kvalita může mít vliv nejen na spokojenost, ale v krajním případě i na zdraví pracovníků. Mělo by být tedy vždy zajištěno, aby teplota vzduchu, vlhkost a rychlost proudění vzduchu byly udržovány v požadovaných normách.

2.2.2 Osvětlení

Dalším fyzickým faktorem ovlivňujícím pracovní prostředí je osvětlení. To je zajišťováno buď přirozeným denním světlem, světlem umělým nebo jejich kombinací. Pro člověka je nejvhodnější denní světlo, které má i zdravotní význam – dlouhodobá pozorování lidí pracujících výhradně v prostředí s umělým osvětlením prokázala závažné odchylky fyziologických hodnot (Dvořáková, 2012).

Malý, Svobodová, Tilhon a Mlezivová (2019) sice shodně uvádějí, že pro člověka je nejvhodnější přirozené denní světlo, problém ale nespatřují ani v používání umělého osvětlení, pokud je správně řešeno. Lidské oko má významnou schopnost adaptace na změnu osvětlení, která je ale poměrně pomalá – změny v intenzitě osvětlení jsou tedy velmi rušivé a mohou být i nebezpečné. Nevhodná je také práce v šeru, protože při nedostatku světla ztrácí lidé schopnost prostorového vidění, což může vést k nehodám, úrazům, nebo ke zhoršení kvality práce. Většinou je vhodné kombinovat dva typy osvětlení, a to osvětlení místnosti a osvětlení pracovního místa. Pokud je tato kombinace správně nastavena – rozdíl mezi osvětlením prostředí a pracovního místa by neměl být příliš výrazný – vytváří komfortní prostředí a

zvyšuje tak psychickou pohodu pracovníka (Malý, Svobodová, Tilhon a Mlezivová, 2019).

Obecně lze tedy říci, že pokud je to vzhledem k charakteru pracoviště možné, mělo by se co nejvíce využívat přirozeného denního světla. To však může být zvláště v zimním období problematické, proto je potřeba zajistit co nejkvalitnější umělé osvětlení. Důležitá je především jeho přiměřená intenzita a rovnoměrnost.

2.2.3 Hluk

Jak uvádí Dvořáková (2012), za hluk jsou považovány všechny zvuky, které jsou pro člověka nepříjemné a rušivé. Hluk je v dnešní době pokládán za jednu z nejzávažnějších škodlivin, protože na člověka působí nejen v pracovním, ale i v osobním životě, a při dlouhodobém působení se může podepsat i na jeho zdravotním stavu. Působení hluku má negativní dopad na psychickou pohodu jedince, může zanechat následky na sluchových orgánech a nervové soustavě, může celkově snižovat odolnost organismu. V pracovním prostředí může působení hluku negativně ovlivňovat výkon pracovníků a jejich motivaci. Důležitý je v tomto ohledu samozřejmě také charakter práce – stejná hladina hluku zpravidla ruší více při psychické práci než při práci fyzické.

V literatuře se ve spojitosti s hlukem nejčastěji pracuje s pojmem hladina akustického tlaku, jejíž jednotkou je decibel (dB) a která vyjadřuje hlasitost, intenzitu zvuku. Mikuláščík (2015) v této souvislosti uvádí, že při dlouhodobém vlivu hluku o intenzitě 60 až 80 dB dochází k nevratným poruchám sluchového ústrojí. Pro představu uvádí šest příkladů různých hodnot hluku:

- 20 dB – šelest listí,
- 30 dB – šepot,
- 50 dB – tichý hovor,

- 80 dB – silný dopravní ruch ze vzdálenosti 7 m,
- 90 dB – pneumatické kladivo,
- 130 dB – tryskový motor.

Ne vždy ale musí jít o takto extrémní hodnoty. V kancelářských prostorách patrně nebude hladina hluku tak vysoká jako ve výrobní hale, přesto ale může působit negativně na psychiku a pracovní výkony zaměstnanců. Právě problematiku hluku a akustiky na otevřených pracovištích kancelářského typu popisují Michalík a Skřehot (2010). V těchto kancelářích bývá důležitou činností interpersonální komunikace, jejíž kvalita klesá s rostoucí intenzitou hluku na pozadí. Již při intenzitě hluku 55-60 dB je kvalita komunikace mírně omezena. Rušivý hluk zde nejčastěji vzniká právě verbální komunikací mezi pracovníky, nebo používáním techniky, telefonů, tiskáren, případně hlukem klimatizačních zařízení. Problematická je také hudba na pracovišti, která může mít jak povzbuzující, tak rušivý vliv. Je možné ji využít pro odclonění rušivého hluku, na některé jedince ale může sama jako rušivý hluk působit. Obecně lze říci, že v kancelářském prostředí je více než v jiných typech pracovišť vnímání hluku ovlivňováno osobnostně, věkem, pohlavím, a schopností adaptace.

2.2.4 Prostorové řešení a barevná úprava

Stejně jako je tomu u ostatních fyzických faktorů pracovního prostředí, i prostorové řešení pracoviště může mít vliv na zdraví, spokojenost a pracovní výkony zaměstnanců. V případě kancelářských pracovišť platí, že na každého zaměstnance musí připadnout minimálně 2 m² podlahové plochy a 12 m³ volného vzdušného prostoru okolo (při práci vykonávané vsedě). Pro trvalou práci vsedě je navíc potřeba zaměstnanci poskytnout židli s nastavitelnou výškou sedáku a zádovou opěrou. Pokud zaměstnanec pracuje s počítačem, měl by mít možnost přizpůsobit si také výšku pracovní plochy (Dvořáková, 2012).

Další doplňkové prostory, mezi něž se řadí například kuchyňky, šatny, toalety, nebo prostory pro odpočinek, by měly být umístěny na stejném podlaží jako kanceláře, a měly by být dostupné ze všech pracovišť. Kuchyňka by měla být vybavena tak, aby pracovníci měli možnost ohřívat si potraviny, připravovat teplé i studené nápoje, umýt si nádobí. Poblíž kuchyňky by měl být k dispozici odpočinkový prostor, kde je možné si odpočinout nebo konzumovat jídlo. Co se týče dalšího vybavení a výzdoby pracovišť, záleží hlavně na charakteru daného pracoviště. Obecně je vhodné pracoviště vyzdobit dekorativními předměty (obrazy, dekorativní svítidla) a umožnit pracovníkům umístit si ve svém pracovním prostoru osobní předměty, jako fotografie blízkých, květiny apod. Tyto předměty mohou pomoci zpříjemnit a zlidštit pracovní prostor, nesmí však být rušivé nebo pobuřující. Svou roli mohou hrát také živé rostliny a květiny, které mají nejen estetickou funkci, ale mohou i pomoci zlepšovat mikroklimatické podmínky pracoviště – jsou schopné absorbovat škodliviny v ovzduší, mají pozitivní vliv na udržování optimální vlhkosti vzduchu, a mohou sloužit i jako hluková bariéra (Michalík a Skřehot, 2010).

Michalík a Skřehot (2010) také zdůrazňují důležitost barevného řešení interiéru pracoviště. Popisují například, jak je možné pomocí barev opticky zvětšovat či zmenšovat prostor dle potřeby – světlé barvy na podlaze, stěnách, stropu či vnitřním vybavením nám prostor opticky zvětší, syté tmavší barvy naopak zmenší. Obecně se nedoporučuje, aby stěny a strop byly bílé, zvlášť při absenci jakýchkoli estetických doplňků, protože prostor pak působí příliš neosobně a sterilně. Pracoviště orientované na jih, kde je přebytek slunečního svitu, je možné ladit do studených odstínů, které opticky prostor ochladí. Na pracovištích orientovaných na sever, kde je denního světla naopak nedostatek, je vhodné použít teplé barvy, jako je žlutá nebo oranžová. Stejná doporučení přináší i Mikuláščík (2015), ten navíc ještě dodává, že při volbě barevného ladění je potřeba brát v úvahu také konkrétní charakter práce. Uvádí, že pro

administrativní činnosti se více hodí studené tóny, jako je modrá nebo zelená, a pro fyzickou práci naopak teplé tóny, například červená, oranžová nebo žlutá.

2.2.5 Ergonomie pracovního místa

Problematikou pracovního místa a jeho ergonomie se detailně zabývají Gilbertová a Matoušek (2002), kteří například popisují zdravotní aspekty práce s počítačem – mezi nejčastější obtíže patří bolesti páteře, přetížení horních končetin, nebo zvýšená zátěž zraku. Dodávají ale, že většině těchto problémů se dá předejít právě správným uspořádáním prvků na pracovním stole a jejich správným používáním.

V první řadě by měl pracovní stůl poskytovat dostatek prostoru, aby bylo možné vybavení pohodlně rozmístit. Monitor by měl být umístěn tak, aby jeho horní hrana byla přibližně v úrovni očí pracovníka, pohled na monitor by měl být kolmý. Klávesnice by měla být přemístitelná, před klávesnicí by měl být dostatečný prostor pro oporu rukou. Myš by měla být umístěna ve stejné výšce jako klávesnice, a co nejbližší vedle ní. Vhodná může být také podložka pod nohy, která zlepší držení těla. Velmi důležitý je ale v ohledu péče o zdraví a pohodu pracovníka hlavně nastavený pracovní režim. Při intenzivní práci s počítačem je například vhodné zařadit více kratších přestávek než jednu delší. Práce s počítačem by v rámci pracovní doby neměla přesáhnout 6 hodin, ve zbylém čase je vhodné věnovat se jiné činnosti, u které pracovník nemusí sledovat obrazovku monitoru (Gilbertová a Matoušek, 2002).

2.2.6 Specifika open space kanceláří

Protože výzkum pro empirickou část práce bude probíhat v kancelářských pracovištích typu open space, uvedu ještě na závěr kapitoly

o fyzických faktorech některé aspekty a specifika, která jsou typická právě pro tento typ prostor.

Jako open space jsou označovány velkoprostorové kanceláře, kde jsou pracovní místa jednotlivých zaměstnanců oddělena pouze nízkými příčkami, případně nejsou odděleny vůbec. Každý pracovník má zpravidla svůj pracovní stůl s prostorem pro počítač, monitor, telefon a volnou plochou pro dokumenty a další vybavení, stoly bývají uspořádány do skupin nebo řad, pracovníci jsou tedy v těsné blízkosti s ostatními. V případě nutnosti prostor rozdělit (např. podle jednotlivých týmů či oddělení) se používají mobilní zástěny či panely, případně skříně nebo další kancelářský nábytek. Ve stěnách nebo podlahách bývají kanálky, které skrývají elektroinstalace a síťové zásuvky tak, aby nenarušovaly estetiku kanceláře.

Koncept open space kanceláří se rozvíjel v USA již od počátku 20. století na základě vědeckého přístupu k řízení F. W. Taylora. Hlavní přínos měl spočívat v úspoře nákladů a dosažení větší produktivity a efektivity. Kromě USA se začal tento typ kanceláří objevovat také ve Velké Británii, v ostatních evropských zemích pak pouze v ojedinělých případech, jako např. v Bařových závodech ve Zlíně. Na počátku 50. let 20. století pak v Německu došlo k lehké modifikaci tohoto konceptu, pracovní místa již nebyla v řadách, ale byla soustředována do skupin podle druhu vykonávané práce, což mělo zlepšit komunikaci a spolupráci mezi pracovníky. Větší rozšíření pak nastalo od 70. let 20. století, kdy se tento typ pracovišť rozšířil do většiny zemí západní Evropy. V České republice se open space kanceláře začaly zavádět od 90. let 20. století (Michalík & Skřehot, 2010).

Jak jsem již zmínil, hlavním důvodem pro zavedení tohoto konceptu bylo snížení nákladů. Nižší jsou jak náklady pro samotnou výstavbu kanceláří, tak i na jejich provoz. Navíc se šetří i místem, protože do stejné velkého objektu je v případě open space kanceláře umístit větší počet pracovníků, než kdyby se prostor rozděloval na klasické malé kanceláře.

Dalším pozitivem je také variabilita pracovních míst a jednoduchost změn v rozmístění pracovníků. Výhodou je také snadnější spolupráce a komunikace mezi jednotlivými pracovníky, týmy a odděleními – nejsou mezi sebou odděleni zdmi kanceláří, a mají tak k sobě blíž. S tím souvisí i blízkost s manažerem, který má nad svými podřízenými lepší dohled a může snadněji kontrolovat dění v kanceláři (Michalík & Skřehot, 2010).

Open space kanceláře však mají i své nevýhody. Z již dříve zmíněných fyzických faktorů je to například vyšší hlučnost, což označují pracovníci většinou za hlavní negativum těchto pracovišť. Horší bývají i mikroklimatické podmínky, protože v těchto velkých otevřených prostorech je často problém regulovat teplotu a proudění vzduchu tak, aby byly konstantní a vyhovovaly všem. Horší bývají také světelné podmínky a možnost jejich individuální regulace. Co se týče sociálních faktorů, hlavním problémem je ztráta soukromí pracovníka, který je neustále pod dohledem svých kolegů i nadřízených. Může vzniknout i tzv. pocit odcizení, kdy má pracovník pocit, že je pouhým článkem řetězce, bezvýznamnou jednotkou, což snižuje spokojenost a motivaci (Michalík & Skřehot, 2010). Wagnerová (2011, s. 92) pak upozorňuje ještě na jeden negativní efekt. *„V některých firmách vedlo zavedení tohoto systému i ke ztrátě pevného a vymezeného prostoru, jež má zaměstnanec uvnitř své firmy, což je často frustrující. Tento prostor je zpravidla definován stabilním pracovním místem a stolem, který je výlučným pracovištěm určitého zaměstnance. Je to osobní, soukromý prostor, jež si jedinec může alespoň částečně přizpůsobit svým potřebám, mít zde své vlastní předměty, fotografie rodiny, svůj hrnek na kávu, své pracovní podklady, své poznámky. Jde o prostor, který jedinec pociťuje jako své území, své zázemí. Je zde obklopen známými předměty a taktéž svými spolupracovníky. Tam, kde byl zaměstnancům tento osobní prostor odňat, dochází k rozličným problémům.“*

Open space kanceláře tedy mají svá jednoznačná pozitiva, ale také množství negativ. Pokud je tento koncept používán, je potřeba počítat s tím, že některé faktory pracovního prostředí, především v oblasti fyzických

faktorů, budou automaticky na horší úrovni než v případě klasických uzavřených kanceláří.

2.3 Sociálně psychologické faktory

Druhou oblastí faktorů pracovního prostředí, kterou budu blíže specifikovat, jsou sociálně psychologické faktory. Tyto faktory prostředí souvisejí z velké části s charakterem dané práce a s tím, zda zaměstnanec pracuje sám, nebo v týmu s dalšími lidmi. Všeobecně platí, že při duševní práci více hrozí rušení ostatními přítomnými, u fyzické práce přítomnost ostatních pracovníků tolik nevadí. U některých pracovních činností je však spolupráce s ostatními nutností a většina lidí má navíc přirozenou potřebu kontaktu s ostatními, přílišná izolace tedy může vyvolávat psychickou nepohodu a mohla by tedy negativně působit na spokojenost a motivaci pracovníka. *„Nesmíme zapomínat ani na mezilidské vztahy na pracovišti, zejména vztahy pracovní, jejichž kvalita vytváří společenskou atmosféru příznivě nebo nepříznivě ovlivňující náladu pracovníka, jeho pracovní chování a výkon“* (Koubek, 2007, s 354-355).

2.3.1 Vztahy na pracovišti

Vztahy na pracovišti mohou být jak neformální, tedy vznikající přirozeně, na základě osobností jednotlivých účastníků, tak formální, které jsou upravovány různými pravidly. V organizacích tedy vznikají vztahy, které lze rozdělit do následujících kategorií:

- Vztahy mezi pracovníkem a zaměstnavatelem, které jsou zpravidla upraveny Zákoníkem práce, pracovní smlouvou či jiným dokumentem, na jehož základě pracovník vykonává pro zaměstnavatele práci.
- Vztahy mezi pracovníkem a zaměstnaneckým sdružením, například odbory nebo komorami zaměstnanců.

- Vztahy mezi odbory či jinými sdruženími a zaměstnavatelem, které se označují jako kolektivní pracovní vztahy.
- Vztahy mezi nadřízenými a podřízenými pracovníky, upravené opět pracovní smlouvou a dalšími předpisy organizace.
- Vztahy mezi pracovními kolektivy, které bývají upravovány organizačním či pracovním řádem.
- Vztahy mezi spolupracovníky, které jsou obvykle neformální, a nejsou tedy upraveny zvláštními smlouvami či předpisy. Organizace občas mívají snahu dát i vztahům mezi spolupracovníky určitý formální rámec, potom bývají upraveny interními normami.

Každý pracovní vztah má svou formální a neformální stránku, ať už spadá do kterékoli z výše uvedených kategorií. Liší se však v poměru těchto dvou stránek. U vztahů mezi spolupracovníky zpravidla převažuje neformální stránka, u vztahů mezi pracovníkem a zaměstnavatelem převažuje stránka formální (Koubek, 2007).

2.3.2 Vytváření zdravých pracovních vztahů

Význam pracovních vztahů v organizaci je obrovský. Přátelské, harmonické a korektní vztahy vytvářejí na pracovišti příznivé klima, které má vliv na produktivitu, efektivitu i výkon jednotlivců, pracovních kolektivů i celé organizace. Pokud jsou pracovní vztahy nezdravé a neuspořádané, vzniká nestabilní prostředí, kde se špatně předvídá a plánuje, kde vznikají konflikty, stížnosti, nedůvěra mezi pracovníky i vedením a další negativní jevy (Koubek, 2007).

Koubek (2007) proto uvádí výčet zásad, které je potřeba uplatňovat při vytváření a udržování zdravých pracovních vztahů. V první řadě je potřeba, aby zaměstnavatelé dodržovali zákony, smlouvy, pravidla slušnosti a respektovali lidská práva, a k tomu stejnému vedli i své pracovníky. Dále je potřeba respektovat zaměstnance jako rovnocenné partnery a vytvářet

podmínky pro umožnění jejich participace na řízení a rozhodování. Zaměstnavatel by měl také mít jasně formulovanou a realizovanou politiku získávání, výběru, hodnocení, odměňování a rozvoje pracovníků. Důležitá je také komunikace ze strany vedení k zaměstnancům, informování o důležitých záležitostech organizace a všeobecně vytváření podmínek pro otevřenou komunikaci. Zaměstnavatel by měl dále pečovat o osobnostní i sociální rozvoj pracovníků, pomáhat jim vzdělávat se, pomáhat v těžkých životních situacích. Budování pozitivních vztahů může napomoci i organizace mimopracovních aktivit, jako jsou různé sportovní, kulturní a společenské akce. Je také potřeba vytvářet a udržovat příznivé pracovní podmínky a důsledně zajišťovat bezpečnost a ochranu zdraví pracovníků. Velmi důležitá je také prevence, případně postihování jakýchkoli projevů diskriminace či preferování ze strany vedoucích pracovníků.

2.3.3 Vztahy mezi spolupracovníky

Základními jednotkami uvnitř organizací jsou pracovní skupiny, které vznikají za účelem výkonu určité pracovní činnosti, plnění konkrétních pracovních úkolů. Lidé uvnitř pracovní skupiny tedy mají zpravidla společné cíle, společnou činnost, určitou vnitřní strukturu rolí a pozic, časté osobní kontakty mezi sebou, a relativně trvalé sociální vztahy. Pracovní skupina má svůj formální rámec, který určuje právě strukturu rolí a pozic, a který je určován předpisy a normami organizace. Kromě toho se formuje také neformální struktura, která vzniká na základě přátelských vazeb nebo společných zájmů. V každé pracovní skupině by měl být ideálně vyvážený formální i neformální aspekt (Michalík & Skřehot, 2010).

Co se týče vztahů mezi pracovníky na stejné úrovni, tedy vztahů v horizontální rovině, Nakonečný (2005) rozlišuje dvě podoby. První možností jsou vztahy přátelské a kolegiální. V těchto vztazích převažuje vzájemná tolerance, ohleduplnost, ochota pomáhat. Tyto pozitivní vztahy udržují

stabilitu a soudržnost skupiny. Druhou možností jsou vztahy konkurenčního prostředí, kde se objevuje spíše podezíravost, nepřátelství, a chybí spolupráce.

Základem budování a udržování každého vztahu je komunikace. Komunikace má zpravidla svůj účel, smysl, kterým může být předání informace, vyjednávání, domlouvání, přesvědčování, instruování nebo třeba jen pobavení. Výzkumy prokázaly, že pro rozvíjení kvalitních vztahů s druhými lidmi je účinnější pozitivní komunikace. Téměř každý záporný výrok či záporné hodnocení se dá přeformulovat tak, že vyzní pozitivně (Vybíral, 2005). Zdravá a pokud možno pozitivní komunikace je tedy základní předpokladem pro udržování dobrých vztahů mezi pracovníky.

2.3.4 Vztahy mezi nadřízenými a podřízenými

Interpersonální vztahy uvnitř pracovních skupin je možné chápat i ve vertikální rovině, v tom případě se jedná o vztahy nařízených s podřízenými. Hlavní roli v těchto vztazích hraje manažer neboli přímý vedoucí pracovní skupiny. Jeho úkolem je vést skupinu k dosahování stanovených cílů, musí tedy určitým způsobem působit na své podřízené, ale zároveň vnímat potřeby a požadavky členů skupiny (Michalík & Skřehot, 2010). Nakonečný (2005) rozlišuje vztahy mezi vedoucími a členy skupiny v dimenzích napjaté/uvolněné vztahy, kooperativní/konfliktní vztahy, a vztahy vyjádřené spojením je akceptován/není akceptován.

Stejně jako u vztahů mezi spolupracovníky, i v případě vztahů mezi vedoucími a podřízenými je základem komunikace. Dobrý manažer by měl být sebevědomý, ale měl by být otevřený i ostatním názorům. Důležité je, aby uměl naslouchat a přijímat kompromisy. Měl by umět být s ohledem na dané situace jak empatický, tak i neústupný. Měl by také zvládat komunikaci regulovat, řídit, neutralizovat konflikty a napětí (Vybíral, 2005). Paulík (2018) v této souvislosti rozlišuje dva pojmy, manažer a lídr. *„Rozdíl mezi pojmy lídr a manažer lze spatřovat zejména v jejich obsahovém akcentu ... Manažerem se člověk*

stává více méně formálními akty (jmenování, stanovení nadřízenými), lídrem se člověk stává na základě přijetí (autorita, akceptování, důvěra) spolupracovníky/podřízenými“ (Paulík, 2018, s. 151).

S těmito kvalitami dále souvisí i styl vedení, který manažer na svůj tým aplikuje. Klasická teorie rozlišuje tři hlavní styly vedení, a to autoritativní styl, demokratický styl a styl laissez-faire. V autoritativním stylu je moc i rozhodování výhradně v rukou vedoucího, komunikace je jednosměrná, shora dolů. Výhodou může být dosažení vysokého výkonu, nevýhodou však ztráta individuální motivace a iniciativy. V demokratickém stylu vedoucí deleguje část své autority, komunikace je dvousměrná, pracovníci se podílejí na rozhodování. Výhodou je větší osobní angažovanost pracovníků, nevýhodou je větší časová náročnost. Při stylu laissez-faire nechává vedoucí řízení plně v rukou svých podřízených, skupina si sama řeší rozdělení práce a postupy. Komunikace je převážně horizontální, mezi jednotlivými členy skupiny. Výhodou je větší svoboda pracovníků, nevýhodou ale nedostatek kontroly a možné bezcílné tápání pracovníků (Košťan, Bělohlávek & Šuleř, 2006).

Hayes (2005) v souvislosti se styly vedení uvádí příklady z některých výzkumů, které byly na toto téma provedeny. Ve většině případů se ukázalo, že nejlepšího výsledku bylo dosahováno se stylem demokratickým, kdy pracovníci nejen měli dobré pracovní výkony, ale navzájem si pomáhali a zajímali se o práci ostatních kolegů.

2.3.5 Vztahy mezi pracovníky a zaměstnavatelem

Vztah mezi pracovníkem a zaměstnavatelem vzniká už ve chvíli, kdy se jedinec stane uchazečem o dané zaměstnání. V případě úspěšného absolvování výběrového procesu se vztah posunuje do další fáze a dochází k intenzivnější komunikaci směrem k pracovníkovi, následuje vyjednávání a případné odsouhlasení pracovní smlouvy. Pracovní smlouva musí obsahovat

náležitosti, které jsou dány Zákoníkem práce, nad rámec povinných náležitostí může obsahovat i další ujednání a skutečnosti, na kterých se zaměstnavatel s pracovníkem dohodne (Koubek, 2007).

Pouhé dodržení zákona a zvyklostí však nestačí, je potřeba, aby smlouva sloužila jako nástroj pro vytváření zdravých vztahů mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem, vhodné koncipování pracovní smlouvy může sloužit jako účinná prevence konfliktů a negativních pracovních vztahů. Kromě samotného obsahu pracovní smlouvy jsou velmi důležité také okolnosti jejího vzniku a ukončování. Je nezbytné se zaměstnancem zacházet vždy slušně, a to i v případě, že organizaci z jakéhokoli důvodu opouští. Přístup organizace k těmto pracovníkům může ovlivnit vztah s ostatními pracovníky, kteří v organizaci zůstávají. Špatný přístup může ovlivnit pracovní morálku, důvěru ve vedení, organizace si tímto způsobem také vytváří pověst. Ta může mít další vliv na fluktuaci i efektivnost získávání nových pracovníků (Koubek, 2007).

2.3.6 Konflikty a jejich řešení

Konflikty v organizacích jsou nevyhnutelné a není potřeba je odsuzovat, protože mohou být výsledkem pokroku a změn, ale je potřeba je konstruktivně využívat. Konflikty mezi jedinci jsou většinou menším problémem než konflikty mezi skupinami, protože jedinci jednají nezávisle a sami mohou své neshody řešit, členové skupin ale musejí akceptovat normy a hodnoty své skupiny (Armstrong, 2002).

Podobný názor zastávají i Košťan, Bělohlávek, a Šuleř (2006), kteří uvádějí, že konflikty mohou být pro organizaci vyloženě žádoucí – konflikt totiž stimuluje změny, podněcuje inovace, zlepšuje kvalitu rozhodování či uvolňuje napětí. Přílišné množství konfliktu však může být kontraproduktivní, rozlišují se tedy tři stupně konfliktnosti prostředí. Při nízké konfliktnosti organizace funguje podle zaběhnutého systému, pravidla

ani normy nejsou zpochybňovány, nedochází ke změnám a organizace stagnuje. Střední konfliktnost má pozitivní vliv, dochází k diskuzi, hledají se alternativy řešení. Vysoká konfliktnost už žádoucí není, protože organizace vyčerpává svou energii na řešení neustálých sporů, vzájemné soupeření a nezbyvá čas a prostor na tvořivost a kreativitu. Mikuláščík (2015) zmiňuje další možné negativní důsledky, které se již týkají spíše pracovníků samotných. Konflikty mohou vést k psychické nepohodě, nesoustředěnosti, podrážděnosti, neschopnosti koncentrace. Mohou se objevit i fyzické potíže, jako je bolest hlavy, poruchy spánku, zažívací potíže, zvýšení krevního tlaku. Mikuláščík (2015) však dodává, že pokud jsou problémy řešeny systematicky, mohou mít pozitivní účinek na vztahy a spolupráci. Pokud jsou lidé schopni toleranci a vnímání odlišných názorů, vztahy mezi nimi jsou tím posíleny. Po vyřešení konfliktu vzrůstá jak sebeúcta, tak i důvěra k druhému člověku. Dobře zvládnuté konflikty vytvářejí zázemí pro tvořivost, udržuje se také zdravá míra konkurence. Někteří lidé dokonce určité napětí pro svou práci potřebují, například konflikt ve formě soupeření pro ně nemusí znamenat nepřátelství.

Konflikty vznikají z různých důvodů, které popisuje Koubek (2007) a nabízí i možnost jejich řešení. Konflikty mohou pramenit například z osobnostních předpokladů a způsobu chování pracovníků – jedná se např. o jedince nesnášenlivé, se špatným vztahem k ostatním lidem, osoby parazitující na jiných, osoby nedodržující pravidla slušného chování, osoby neukázněné, líné atd. V takovém případě může být řešením jejich usměrnění nadřízeným, případně jejich úplně vyčlenění z pracovní skupiny. Příčinou konfliktů může být také špatná komunikace, nedostatečné vysvětlení úkolů, pravidel, povinností, nedostatečná kvalifikace pracovníků. Zde může pomoci vzdělávání pracovníků, včetně vedoucích, a to hlavně v oblasti komunikace a vedení lidí.

Dalším důvodem mohou být nedostatky personální práce a špatný přístup k vytváření pracovních skupin – např. nevhodné postupy při výběru pracovníků, nevhodné zařazení na pracovní pozici, vytváření týmů pouze podle kvalifikace bez přihlédnutí k osobnostním předpokladům, nejasná pravidla pro odměňování a kariérní postup, nedostatečná péče o pracovníky. Řešením v takovém případě je změna personální politiky, pečlivější výběr a posuzování pracovníků, a vytváření pracovních týmů taky, aby byly brány v potaz i osobnostní charakteristiky jednotlivých členů. Zdrojem konfliktu může být i styl vedení, především pokud je byrokratický, nedostatečně demokratický, nejsou respektována lidská práva a zájmy pracovníků. Řešením je změna stylu vedení, a vzdělávat v tomto duchu vedoucí pracovníky.

Poslední zdroj konfliktu, který zmíním, jsou samotné pracovní podmínky. Pokud jsou pracovní podmínky nevyhovující, pracovní prostor je stísněný, fyzické faktory zvyšují zátěž pracovníka, na pracovišti je nepořádek apod., může být ovlivněna celková nálada a spokojenost pracovníka, což vede ke zvýšeným výskytům konfliktů. Řešením je samozřejmě snažit se co nejvíce tyto negativní faktory omezovat či eliminovat.

2.4 Faktory organizace práce

Poslední oblastí faktorů pracovního prostředí, kterou jsem vymezil, jsou faktory organizace práce. Organizace práce podstatně ovlivňuje pracovní podmínky, efektivní využívání pracovní i možnosti rozvoje zaměstnanců. Trendem dnešní doby je zajištění flexibility organizace pomocí flexibilních pracovníků, flexibilních úkolů i flexibilní pracovní doby. Zajištění dobré organizace práce je úkolem především managementu a personalistů – ti by měli usilovat o prosazování takových forem organizace práce, které umožňují zvyšovat kvalitu pracovního života, a vytvářejí tak podmínky pro uspokojování požadavků jednotlivých pracovníků (Dvořáková, 2012).

2.4.1 Pracovní postupy

Pracovní postup je sled pracovních úkolů, které jsou vzájemně propojeny z hlediska věcného, časového i prostorového. V závislosti na charakteru práce může být pracovní postup velmi formalizovaný, například u rutinní práce s vysokou opakovatelností. Naopak u tvořivé nebo řídicí práce záleží ve velké míře na zkušenostech, schopnostech a kreativitě pracovníka (Dvořáková, 2012).

U kancelářských pozic jsou pracovní postupy ve velké míře ovlivněny moderními technologiemi, které často umožňují automatizaci některých rutinních úkolů. Ne všechno se ale dá automatizovat, proto je potřeba co nejvíce eliminovat možnou monotónnost práce. Jak uvádí Hanáková (2008), monotónní práce je jedním ze zásadních faktorů psychické zátěže, která může mít negativní vliv na pozornost, paměť, myšlení, i emoční stabilitu. Hanáková (2008) zmiňuje, že vedle monotonie pohybové (vznikající při fyzické práci) existuje také monotonie úkolová, který vzniká při jednoduchých administrativních činnostech, jako je sestavování výkazů, tabulek, kontrola textů apod. Úkolová monotonie pak vyžaduje zvýšenou pozornost, soustředění a odolnost proti působení rušivých vlivů.

Dalším aspektem, který je třeba brát v potaz při sestavování pracovních postupů a jejich přidělování pracovníkům je psychická kapacita člověka. Jak uvádějí Gilbertová a Matoušek (2002), základem psychické kapacity je úroveň intelektu člověka, dále pak speciální schopnosti a vědomosti. Psychická kapacita je součástí osobnosti člověka, a promítá se do jeho jednání, konání, a mimo jiné má vliv na i na pracovní výkonnost. V souvislosti s duševní prací platí, že se vzrůstající složitostí informací roste rostou nároky na psychiku člověka a jeho osobnostní předpoklady, jako jsou odpovědnost, spolehlivost a odolnost vůči psychické zátěži. Psychické funkce jsou ovlivňovány různými činiteli, jako jsou vrozené anatomicko-fyziologické předpoklady, působení společnosti, ale i věk. S přibývajícím věkem se některé psychické funkce mění,

může se např. zhoršovat krátkodobá paměť, starší osoby mohou být také méně přístupny různým změnám. Případné negativní důsledky však bývají kompenzovány dlouhodobými zkušenostmi, větší schopností syntetizovat, starší osoby bývají většinou zodpovědnější, pečlivější.

Při stanovování pracovních postupů a úkolů je tedy vhodné brát v potaz osobnostní charakteristiky jednotlivých pracovníků a přizpůsobovat postupy jejich schopnostem, zkušenostem a potřebám. Tím je možné zajistit lepší efektivitu, ale i spokojenost a motivovanost pracovníků.

2.4.2 Normování práce

Normy práce jako kvantifikované hodnoty slouží organizaci ke stanovování požadovaného výkonu jednotlivců či pracovních skupin. Mají také svůj význam jako nástroj řízení, pomocí nich je možné plánovat, stanovovat potřebný počet zaměstnanců, přidělovat pracovní úkoly, chránit pracovníky před nadměrnou prací apod. Norma bývá vyjádřena buď jako norma času, která stanovuje potřebnou dobu na pracovní úkol, nebo jako norma množství, která stanoví počet pracovních úkolů připadajících na určité období (směna, měsíc). S technickým rozvojem postupně ubývá manuálních pracovníků, a naopak přibývá pracovníků na administrativních a kancelářských pozicích. Vzniká tedy potřeba uplatňovat normování práce i na těchto pracovištích, lze jej využít především u činností, které jsou rutinní a opakované. V praxi se zatím používá především postupů založených na statistických datech o množství odvedené práce za daný úsek (Dvořáková, 2012).

Dvořáková (2012) uvádí jako hlavní problém normování fakt, že měření výkonu se často setkává s nelibostí pracovníků – dělba práce mezi normováním a výrobou byla dříve typická tím, že normy se tvořily bez jakékoli účasti pracovníků, kterých se normy týkají. Moderní přístupy se již snaží respektovat přání a potřeby samotných pracovníků, a umožnit jim se do

o procesu vytváření norem zapojit. S tím souhlasí také Koubek (2007), který uvádí, že výhodou pracovních norem je možnost objektivně posuzovat výkon pracovníků podle kvantifikovaných měřítek. Stejně jako Dvořáková však zdůrazňuje, že je nutné přizvat pracovníku do procesu vytváření norem, jen tak mohou být považovány za spravedlivé a přiměřené.

Autoři odborné literatury se shodují v názoru, že v oblasti norem práce je velmi důležité spolupracovat na jejich nastavování přímo s pracovníky, kterých se normy dotýkají.

2.4.3 Organizace pracovní doby

Způsoby organizace pracovní doby procházejí v posledních letech změnami, které jsou vyvolány především konkurenčním tlakem na trhu a snahou organizací vyhovět individuálním potřebám pracovníků. Pro zaměstnance je organizace pracovní doby stále důležitějším faktorem, proto mnoho lidí preferuje možnost o ní spolurozhodovat. Rozložení pracovních dní v týdnu, délku a střídání pracovních směn určuje tzv. pracovní režim. Pracovní režimy se liší podle charakteru pracoviště a vykonávané práce, u nepřetržitých provozů se používají jednosměnné, dvousměnné nebo třisměnné pracovní režimy, v nepřetržitých provozech se pracuje 24 hodin denně, 7 dní v týdnu a zaměstnanci se střídají (Dvořáková, 2012).

V organizaci, kde bude proveden výzkum, se pracuje v jednosměnném pracovním režimu a využívá se přitom modelů flexibilní pracovní doby. Nejčastějším tímto modelem je pružná pracovní doba. V tomto modelu si zaměstnanec sám určuje začátek a konec pracovní směny, mezi tyto úseky je vložen úsek povinné přítomnosti na pracovišti. Je pak stanovena délka období, během které se musí počet naplánovaných a odpracovaných hodin vyrovnat, nejčastěji je to týden nebo měsíc. Dvořáková (2012) uvádí, že u flexibilních pracovních režimů je zapotřebí větší samostatnost a vzájemná zastupitelnost pracovníků, a mění se také přístup manažera – místo hlídání

přesného dodržování pracovní doby se musí více věnovat plánování a koordinace pracovních činností, důsledkem bývá často i zlepšení vztahů s podřízenými. Flexibilní pracovní režimy mohou mít také pozitivní vliv na spokojenost a motivaci pracovníků, protože jim umožňují lépe sladit práci a osobní zájmy.

Důležitou součástí pracovní doby jsou také přestávky, které zmenšují únavu, snižují jednotvárnost práce, podporují pracovní výkony i motivaci zaměstnanců. Zaměstnavatel je dle zákona povinen poskytnout nejdéle po šesti hodinách práce přestávku na jídlo a oddech v délce minimálně 30 minut a dále přestávky na osobní potřeby. V praxi ale přestávky bývají častější, kromě přestávek oficiálních si pracovníci dělají další kratší pauzy, které si lidský organismus nezbytně vynucuje. Mikuláščík (2015) je označuje jako mikropauzy.

Přestávky mohou být organizované nebo neorganizované, záleží přitom na charakteru práce, organizačních okolnostech, bezpečnosti práce atd. U zmiňovaných flexibilních pracovních režimů bývají přestávky většinou neorganizované, a je tak čistě v rozhodnutí pracovníka, kdy si přestávku udělá. Z vlastní zkušenosti vím, že zaměstnavatelé zvláště v kancelářských pracovištích pracovníkům tolerují i přestávky nad rámec těch zákonných, pokud jsou dodržovány normy práce. Mikuláščík (2015) však varuje, že příliš dlouhé a časté přestávky mohou být zneužívány pracovníky s horší pracovní morálkou.

3 Vztah mezi pracovním prostředím a spokojeností

V prvních dvou kapitolách jsem na teoretických základech vysvětlil dva stěžejní pojmy této práce, pracovní spokojenost a pracovní prostředí. Zmínil jsem faktory, které pracovní spokojenost ovlivňují, i důsledky, které může pracovní spokojenost mít na pracovní výkony a vztah k práci.

Hlavním cílem této práce je však analyzovat spokojenost s pracovním prostředím, které vnímám jako důležitý faktor ovlivňující pracovní spokojenost. Proto jsem se rozhodl na závěr teoretické části práce zařadit tuto kapitolu, ve které přiblížím výsledky některých výzkumů, které již byly na téma vztahu mezi pracovním prostředím a spokojeností provedeny. Záměrně jsem vybral výzkumy z různých oblastí pracovních činností a z různých demografických a kulturních podmínek, aby bylo možné případné závěry alespoň částečně zobecnit.

První příkladem je výzkum autorů Raziq a Maulabakhsh (2015), kteří ve svém výzkumu analyzovali vztah mezi pracovním prostředím a pracovní spokojeností. Výzkum proběhl mezi náhodně vybranými pracovníky z oblasti bankovníctví, telekomunikací a zaměstnanci univerzit ve městě Quetta v Pákistánu. Z každé oblasti bylo vybráno 70 respondentů z různých pracovišť. Data byla získána pomocí dotazníku s 33 otázkami, které se týkaly především témat, jako je bezpečnost práce, důvěra na pracovišti, vztahy mezi pracovníky a nadřízenými, charakter práce apod. V dotaznících byla použita pětistupňová Likertova škála a data z vyhodnocených dotazníků byla následně podrobena korelační a regresní analýze.

Korelační analýza ukázala, že nejvýznamnější vliv na pracovní spokojenost byl zjištěn v oblasti vztahu zaměstnanců s managementem. Další významné hodnoty byly zjištěny při analýze oblastí potřeby uznání a vztahů mezi spolupracovníky. Výsledky regresní analýzy znovu potvrdily, že vztah mezi pracovním prostředím a pracovní spokojeností skutečně existuje. Výsledky byly shodné ve všech třech oblastech působení pracovníků – pracovníci se shodli, že faktor pracovního prostředí hraje důležitou roli v dosahování pracovní spokojenosti.

Druhým příkladem je práce Nobuyukiho (2016), který svůj výzkum prováděl v Japonsku. Organizace, kterou zkoumal, vyvíjí a prodává účetní systémy a má okolo 60 zaměstnanců. Kromě hlavního sídla přímo v Tokiu má

společnost ještě několik menších poboček v ostatních městech a několik zaměstnanců, kteří pracují z domova. V roce 2015 společnost přestěhovala svou hlavní kancelář do nových prostor, které jsou třikrát větší než prostory původní a poskytují tak více místa pro pracovní stoly, zasedací místnosti, konferenční místnost a vstupní halu. Management si od stěhování sliboval, že vylepšené pracovní prostředí povede ke zvýšení pracovní spokojenosti zaměstnanců. Výzkum pracovní spokojenosti byl proveden dvakrát – jak před stěhováním kanceláře, tak i po přestěhování. Dotazníkové šetření bylo cíleno na všechny zaměstnance, tedy i ty, kteří pracují v pobočkách společnosti nebo z domova – při prvním dotazování byly získány odpovědi od 55 zaměstnanců, při druhém pak od 51 zaměstnanců. Otázky v dotaznících byly namířeny na spokojenost s pracovním prostředím, organizačním klimatem i na pracovní spokojenost obecně.

Analýzou získaných dat z prvního kola výzkumu bylo zjištěno, že zde existuje přímá spojitost mezi spokojeností s prostředím a pracovní spokojeností. Zajímavé však bylo vyhodnocení druhého kola výzkumu (tedy po přestěhování kanceláře) a srovnání výsledků s kolem prvním. Ukázalo se, že přestože spokojenost s pracovním prostředím významně vzrostla, celková pracovní spokojenost nevykázala žádnou statisticky významnou změnu. U pracovníků poboček nedošlo prakticky k žádným změnám.

Výzkum tedy ukázal, že přestože byla prokázána významná spojitost mezi spokojeností s pracovním prostředím a celkovou pracovní spokojeností, tak po přestěhování do nových prostor se pracovní spokojenost nezvýšila, přestože se zvýšila spokojenost s pracovním prostředím. Tento výsledek by mohl dokazovat platnost Herzbergovy dvoufaktorové teorie, kterou jsem popisoval v první kapitole této práce – pracovní prostředí jakožto soubor hygienických faktorů nemá vliv na zvýšení pracovní spokojenosti, pouze zamezuje vzniku nespokojenosti. Proto i při výrazném zlepšení pracovního prostředí spokojenost zůstala relativně stejná.

Třetím příkladem, který jsem vybral, je výzkum provedený v Nizozemí. Budie, Appel-Meulenbroek, Kemperman, a Weijs-Perree (2018) prováděli výzkum pracovní spokojenosti v tzv. znalostních organizacích. Data byla sbírána pomocí online dotazníku, který byl rozeslán 1014 zaměstnancům těchto společností. Vyplněno bylo 327 dotazníků, návratnost se tedy pohybovala okolo 32 %. Cílem výzkumu bylo analyzovat vliv fyzického pracovního prostředí na spokojenost zaměstnanců, a to s přihlédnutím k různým konceptům kancelářských prostor. Jedním ze zkoumaných konceptů byly i tzv. ABO (activity based offices). Podstatou ABO konceptu je efektivní využívání pracovního prostoru, kde jsou vytvořeny různá pracovní místa a zóny, které jsou vždy přizpůsobeny vykonávání konkrétní pracovní činnosti. Pracovník tak nemá své stálé pracovní místo, ale podle aktivity, kterou právě vykonává, si v daný moment vhodné pracovní místo zvolí.

Výsledky výzkumu ukázaly, že pracovní spokojenost nebyla spojena pouze s pracovním prostředím, ale byla ovlivněna dalšími faktory, jako je osobnost pracovníka, jeho konkrétní pracovní činnost, a především individuální potřeby. Například pracovníci, kteří označili faktor komunikace jako důležitý, byli v ABO spokojeni, protože komunikace je v open space prostorech snadnější. Na druhou stranu i pracovníci, kteří měli větší potřebu klidu a soukromí, byli spokojeni, protože ABO poskytuje i tiché koutky, kde se mohli plně soustředit na svoji práci. Závěrem výzkumu tedy bylo, že pracovní spokojenost je výsledkem působení jak pracovního prostředí, tak osobnostních předpokladů. Hodnocení pracovního prostředí pak bylo závislé na tom, jak byly uspokojovány konkrétní potřeby pracovníka. Autoři tedy doporučují používat při vytváření pracovního prostředí přístup založený na potřebách pracovníků.

Přestože závěry z uvedených výzkumů nejsou zcela jednoznačné a autoři se většinou shodují, že vliv pracovního prostředí na pracovní spokojenost není přímý, určitý vztah těchto dvou veličin byl vždy přítomen.

Proto věřím, že má smysl se spokojeností pracovníků s pracovním prostředím zabývat a je dobré míru této spokojenosti znát. Může totiž posloužit jako základní předpoklad pro další zvyšování celkové pracovní spokojenosti, nebo alespoň eliminaci nespokojenosti.

4 Empirická část

4.1 Popis organizace

Pro účely této bakalářské práce jsem se rozhodl provést výzkum v organizaci, ve které již sedmým rokem působím. Z důvodu zachování anonymity budu organizaci označovat jako XY. Společnost XY je finanční institucí, která je součástí nadnárodní skupiny působící na trzích střední a východní Evropy. V České republice XY zaměstnává asi 3000 lidí na různých pozicích. Centrála společnosti sídlí v Praze, kromě samotného vedení společnosti jsou zde umístěny především útvary řízení lidských zdrojů, právní oddělení, finanční a účetní útvary, oddělení marketingu a komunikace, útvar informačních technologií, některé specializované obchodní útvary apod. Většina obchodních aktivit však probíhá na kamenných pobočkách společnosti, které jsou rozmístěny po celé ČR. Obchodních poboček je v současnosti přes 100 a jsou situovány ve větších i menších městech.

Kromě centrály a obchodních poboček jsou pak součástí XY ještě tři detašovaná pracoviště, která jsou umístěna ve třech krajských městech České republiky. Dvě z těchto detašovaných pracovišť fungují jako telefonní kontaktní centra. Třetí detašované pracoviště je označováno jako backoffice (zkratka BO). Pojmem backoffice se obecně označuje součást organizace, která zajišťuje administrativní podporu a ty činnosti, které jsou z pohledu zákazníka skryté. Konkrétně v XY backoffice zajišťuje např. archivaci dokumentů a provoz kartotéky, přípravu smluvní dokumentace, správu depozit i úvěrů, vyřizování klientských reklamací, správu platebních karet, zajištění

platebního styku, zpracování a vypořádání obchodů s investičními nástroji a finančními deriváty apod. Pracovníci BO také slouží jako podpora obchodníků v pobočkové síti. Jedná se tedy o široké spektrum jak administrativních, tak i odborných ekonomických činností.

Pro realizaci výzkumu jsem zvolil právě toto BO pracoviště. Na BO v současné době pracuje 258 zaměstnanců. BO je dále v organizační struktuře podle vykonávaných činností rozčleněn na jednotlivá oddělení, každé oddělení má zpravidla 15-25 zaměstnanců, a je vedeno manažerem. Celý BO je umístěn v jediné moderní administrativní budově. Všechny kanceláře jsou typu open space, všichni členové oddělení tedy sdílí jeden velký otevřený prostor, na který zpravidla plynule navazuje pracovní prostor dalšího oddělení. Jednotlivá pracovní místa jsou soustřeďována do skupinek po šesti nebo osmi místech, nejsou mezi sebou nijak oddělena. Prostory jednotlivých oddělení jsou někdy opticky oddělena např. vyšším nábytkem, většinou však nebývají oddělena vůbec. Budova má 6 pater, na každém patře jsou pracovníkům k dispozici dvě kuchyňky, dvoje toalety, odpočinková zóna, telefonní místnosti, a také konferenční a zasedací místnosti.

Napříč celým BO panuje převážně přátelská atmosféra, jednotliví zaměstnanci se mezi sebou většinou osobně znají, většinou si tykají. V XY je také běžnou praxí, že všichni podřízení si tykají se svými nadřízenými. Je kladen důraz na otevřenou a přátelskou komunikaci. XY se aktivně snaží o budování silné zaměstnavatelské značky, a pozitivní klima organizace je jedním z faktorů, které XY považuje za velmi důležité. Vedení XY také podporuje budování vztahů pomocí teambuildingových aktivit, každoročně se pro všechny zaměstnance BO koná letní sportovní den a vánoční večírek, kromě těchto hromadných aktivit mají i jednotlivá oddělení rozpočet na vlastní akce menšího rozsahu.

Co se týče organizace práce, praxe se na jednotlivých odděleních liší podle charakteru vykonávané činnosti – některá oddělení např. musí držet

různé večerní nebo i víkendové služby, zde jsou tedy zavedeny systémy směn. Převážná většina zaměstnanců však pracuje v jednosměnném režimu, s flexibilním začátkem a koncem pracovní doby. V poslední době se zavádí systém home office, na odděleních, kde to charakter práce dovoluje, je tedy pracovníkům umožňováno pracovat část týdne z domova. Délku a rozložení přestávek si pracovníci volí sami podle svých potřeb. Pokud je zajištěn chod oddělení, kvalita a efektivita vykonané práce, mohou si zaměstnanci většinou vybírat přestávky i častější a delší, než umožňuje zákon, přestávky nejsou nijak zaznamenávány. Co se týče dovolené, XY plošně všem zaměstnancům poskytuje 25 dní dovolené a 4 tzv. sick days. Nad rámec tohoto jsou ještě jako benefit navíc poskytovány dny studijního volna pro studující zaměstnance. Dlouhodobí zaměstnanci pak mají možnost za odpracované roky získat ještě další dny placeného volna navíc.

Přestože je charakter činností prováděných na BO rozmanitý, faktory pracovního prostředí jsou na BO velmi podobné – všichni zaměstnanci pracují v jedné budově ve stejných typech kanceláří, většina z nich má podobný pracovní režim, XY se navíc snaží o budování stejného pozitivního organizačního klimatu na všech pracovištích. Z těchto důvodů jsem tedy BO zvolil jako ideální pracoviště k provedení výzkumu spokojenosti zaměstnanců s pracovním prostředím, které vnímám jako velmi homogenní. Tím by měla být zajištěna reliabilita provedeného výzkumu.

4.2 Stanovení metody výzkumu

Jak bylo popsáno v teoretické části práce, problematika pracovní spokojenosti je složitá a lze na ni nahlížet z mnoha úhlů pohledu. Co se týče jejího měření, Kollárik (1979) uvádí, že je možné měřit jak celkovou pracovní spokojenost, tak spokojenost s konkrétními aspekty práce. Cílem této práce je zjištění spokojenosti s pracovním prostředím, jedná se tedy o druhou možnost, spokojenost s konkrétními aspekty práce. Kollárik (1979) dodává, že

v každém případě se je vychází ze zásad měření postojů, a za nejefektivnější metodu považuje měření pomocí dotazníků nebo rozhovorů a použití postojových škál.

Pro tento výzkum jsem tedy zvolil použití dotazníkového šetření. Podle Dismana (2007, s. 141) je dotazník „*vysoce efektivní technika, která může postihnout veliký počet jedinců při relativně nízkých nákladech.*“ Zároveň je zachování anonymity respondentů přesvědčivější než u rozhovorů. Rozhovory jsou navíc velmi časově náročné a není možné obsáhnout stejně velké množství respondentů. Pro potřeby tohoto výzkumu tedy vnímám použití dotazníků jako vhodnější možnost.

4.3 Cíl výzkumu a výzkumné otázky

Cílem výzkumu je tedy analyzovat spokojenost zaměstnanců BO s pracovním prostředím. Na základě tohoto cíle jsem stanovil tuto základní výzkumnou otázku:

VO1: Jsou zaměstnanci spokojeni s pracovním prostředím organizace?

V teoretické části práce jsem popsal, co se vlastně pod pojmem pracovní prostředí skrývá, a které faktory jej ovlivňují. Faktory ovlivňující pracovní prostředí jsem rozdělil do tří hlavních kategorií, což jsou fyzické faktory, sociálně psychologické faktory a faktory organizace práce. Na základě této kategorizace jsem pak tedy stanovil tři dílčí výzkumné otázky:

DVO1: Jak jsou zaměstnanci spokojeni s fyzickými faktory prostředí?

První dílčí výzkumná otázka je zaměřena na zjištění spokojenosti s fyzickými faktory pracovního prostředí, jež tvoří např. mikroklimatické podmínky, osvětlení, hluk, prostorové řešení, barevná úprava a ergonomie pracovního místa.

DVO2: Jak jsou zaměstnanci spokojeni se sociálně psychologickými faktory prostředí?

Druhá dílčí výzkumná otázka je zaměřena na spokojenost se sociálně psychologickými faktory pracovního prostředí, budu se tedy zabývat především oblastí mezilidských vztahů na pracovišti a vztahů mezi pracovníky a organizací.

DVO3: Jak jsou zaměstnanci spokojeni s faktory organizace práce?

Poslední dílčí výzkumná otázka se zabývá spokojeností s faktory organizace práce, kam řadím především problematiku pracovních postupů, normování práce a organizace pracovní doby.

4.4 Konstrukce dotazníku

Základem výzkumu je tedy dotazníkové šetření, přičemž jsem zvolil řešení, které Kollárik (1979) uvádí jako nejefektivnější, tedy použití uzavřených otázek dotazujících se na úroveň spokojenosti. Jak uvádějí Cohen, Manion a Morrison (2007), v těchto případech se nejčastěji používají škály, nejznámější variací je tzv. Likertova škála, která nabízí u každé otázky stupnici verbálně vyjádřených možností, kterých je zpravidla pět nebo sedm. Tato možnost samozřejmě není dokonalá, Cohen, Manion a Morrison (2007) popisují některá negativa, jako např. tendenci respondentů vyhýbat se extrémům a nevolit tedy krajní možnosti, nebo sklon volit prostřední, neutrální možnost. Na druhou stranu Cohen, Manion a Morrison (2007) dodávají, že pokud má respondent potřebu volit neutrální odpověď, měli bychom mu tuto možnost dopřát. Pro potřeby tohoto výzkumu jsem se tedy rozhodl použít klasickou pětistupňovou škálu s verbálně vyjádřenými možnostmi, a zachovat tedy i možnost volit neutrální odpověď.

Jednotlivé otázky v dotazníku pak odpovídají operacionalizaci dílčích výzkumných otázek. Při tvorbě jednotlivých otázek v dotazníku jsem záměrně

některé faktory pracovního prostředí vynechal. Jsou to ty, které sice byly popsány v teoretické části a řadí se do jedné ze tří kategorií, ale vzhledem k charakteru vybraného pracoviště nejsou pro výzkum relevantní.

DVO1: Jak jsou zaměstnanci spokojeni s fyzickými faktory prostředí?

Otázka č. 1: Jak jste spokojen(a) s teplotou vzduchu na pracovišti?

Otázka č. 2: Jak jste spokojen(a) s prouděním vzduchu na pracovišti?

Otázka č. 3: Jak jste spokojen(a) s osvětlením pracoviště?

Otázka č. 4: Jak jste spokojen(a) s hladinou hluku na pracovišti?

Otázka č. 5: Jak jste spokojen(a) s prostorovým řešením pracoviště?

Otázka č. 6: Jak jste spokojen(a) s kvalitou doplňkových prostor?

Otázka č. 7: Jak jste spokojen(a) s vnitřním vybavením pracoviště?

Otázka č. 8: Jak jste spokojen(a) s estetickým řešením pracoviště?

Otázka č. 9: Jak jste spokojen(a) s barevnou úpravou pracoviště?

Otázka č. 10: Jak jste spokojen(a) s vybavením pracovního místa a jeho ergonomií?

Otázka č. 11: Jak jste spokojen(a) s konceptem open space kanceláře?

DVO2: Jak jsou zaměstnanci spokojeni se sociálně psychologickými faktory prostředí?

Otázka č. 12: Jak jste spokojen(a) s kvalitou vztahů mezi spolupracovníky?

Otázka č. 13: Jak jste spokojen(a) s podporou vytváření a zlepšování vztahů mezi zaměstnanci ze strany organizace?

Otázka č. 14: Jak jste spokojen(a) s kvalitou vztahů mezi pracovníky a přímými nadřízenými?

Otázka č. 15: Jak jste spokojen(a) se stylem vedení vašeho přímého nadřízeného?

Otázka č. 16: Jak jste spokojen(a) s kvalitou vztahů mezi pracovníky a organizací?

Otázka č. 17: Jak jste spokojen(a) s mírou konfliktnosti mezi spolupracovníky?

Otázka č. 18: Jak jste spokojen(a) s mírou konfliktnosti mezi pracovníky a přímým nadřízeným?

Otázka č. 19: Jak jste spokojen(a) s přístupem organizace k řešení konfliktů na pracovišti?

DVO3: Jak jsou zaměstnanci spokojeni s faktory organizace práce?

Otázka č. 20: Jak jste spokojen(a) s nastavením pracovních postupů?

Otázka č. 21: Jak jste spokojen(a) s možností přizpůsobení pracovních postupů podle vašich potřeb?

Otázka č. 22: Jak jste spokojen(a) s normami práce, které jsou na pracovišti nastaveny?

Otázka č. 23: Jak jste spokojen(a) s mírou vašeho zapojení do vytváření norem?

Otázka č. 24: Jak jste spokojen(a) s organizací pracovní doby?

Otázka č. 25: Jak jste spokojen(a) s možnostmi přizpůsobení pracovní doby vašim potřebám?

Otázka č. 26: Jak jste spokojen(a) s délkou přestávek?

Otázka č. 27: Jak jste spokojen(a) s rozvržením přestávek?

4.4.1 Výzkumný soubor

Jak již bylo popsáno v popisu organizace, pro realizaci výzkumu bylo zvoleno BO oddělení, kde v současné době pracuje 258 zaměstnanců. Vzhledem k poměrně malému základnímu souboru jsem se rozhodl provést vyčerpávající šetření a oslovit všechny zaměstnance. Výzkumným souborem jsou tedy všichni zaměstnanci BO, tedy $n=258$.

4.4.2 Předvýzkum

Dotazník použitý při předvýzkumu vycházel z otázek konstruovaných v předchozí kapitole. Předvýzkum proběhl při osobních setkáních celkem s

pěti respondenty. Respondentům byly otázky v dotazníku předčítány, bylo diskutováno, zda jsou otázky srozumitelné, zda otázky chápou stejně, jako bylo zamýšleno. Bylo také kontrolováno, že respondentům nedělá problém zvolit si jednu z pěti nabízených možností odpovědí.

Při předvýzkumu nebyly zjištěny žádné výrazné problémy, respondenti většinou zcela správně pochopili smysl otázky, u některých otázek však respondenti shodně navrhovali, že by bylo vhodné otázku více specifikovat, případně přidat nápovědu, aby bylo jasnější, na které konkrétní faktory otázka míří. Na základě těchto zjištění byl tedy dotazník přepracován, některé otázky byly lehce přeformulovány. K většině otázek byl navíc do závorky přidán zpřesňující komentář, tak, aby bylo všem respondentům jasné, na které konkrétní faktory se otázka zaměřuje, a nemohlo tak dojít k žádnému nepochopení.

Oba dotazníky, tedy dotazník použitý při předvýzkumu, i upravený finální dotazník použitý při samotném výzkumu jsou součástí příloh této bakalářské práce.

4.4.3 Distribuce dotazníku

O vyplnění dotazníku bylo požádáno všech 258 zaměstnanců BO divize. Žádost o vyplnění dotazníku byla odeslána pracovníkům firemním e-mailem, použita byla e-mailová skupina obsahující všechny tyto zaměstnance. Součástí e-mailu byl pak odkaz na online verzi dotazníku – k distribuci i vyhodnocení dotazníku byla využita webová služba VypIno.cz. Dotazník byl respondentům přístupný po dobu 10 dní, dva dny před ukončením výzkumu byl odeslán ještě jeden e-mail s připomenutím, určený pro pracovníky, kteří zatím z nějakého důvodu dotazník nevyplnili, ale chtěli by se výzkumu ještě zúčastnit.

4.5 Výsledky výzkumu

Dotazník vyplnilo celkem 170 zaměstnanců, návratnost tedy činí 65,89 %. Všechny otázky v dotazníku byly nastaveny jako povinné, všechny dotazníky byly tedy vyplněny úplně a žádný nebyl vyřazen. Veškerá data získaná z vyhodnocených dotazníků jsou k dispozici v tabulce, která je součástí příloh této bakalářské práce.

4.5.1 Spokojenost s fyzickými faktory prostředí

V první části dotazníku byli respondenti dotazováni na spokojenost s fyzickými faktory pracovního prostředí, tomu odpovídaly otázky č. 1-11. Většina otázek z této oblasti byla hodnocena veskrze kladně. Nejlépe byly hodnoceny oblasti doplňkových prostor, vnitřního vybavení pracoviště, estetického řešení pracoviště a barevné úpravy pracoviště.

S kvalitou doplňkových prostor bylo velmi spokojeno 37 respondentů (21,76 %), spíše spokojeno 100 respondentů (58,82 %), 17 respondentů (10 %) zaujalo neutrální postoj, spíše nespokojeno bylo 15 respondentů (8,82 %) a velmi nespokojen pouze 1 respondent (0,59 %).

Pracovníci jsou také velmi spokojeni s vnitřním vybavením, možnost velmi spokojen označilo 38 respondentů (22,35 %), spíše spokojeno bylo 107 respondentů (62,94 %), neutrální stanovisko zvolilo 16 respondentů (9,41 %), spíše nespokojeno bylo 8 respondentů (4,71 %), velmi nespokojen opět pouze 1 respondent (0,59 %).

S estetickým řešením pracoviště bylo velmi spokojeno 42 respondentů (24,71 %), spíše spokojeno 89 respondentů (52,35 %), neutrální možnost zvolilo 29 respondentů (17,06 %), spíše nespokojeno je 8 respondentů (4,71 %), velmi nespokojeni 2 respondenti (1,18 %).

Další kladně hodnocenou oblastí byla barevná úprava pracoviště, s tou bylo velmi spokojeno 42 respondentů (24,71 %), spíše spokojeno 89 respondentů (52,35 %), ani spokojeno, ani nespokojeno bylo 29 respondentů

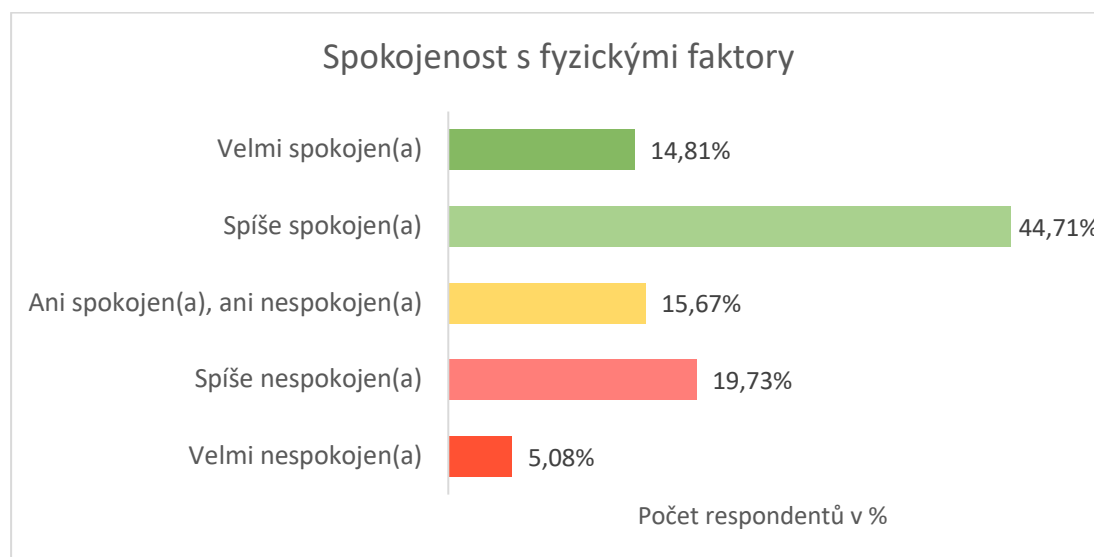
(17,06 %), spíše nespokojeno 8 respondentů (4,71 %) a velmi nespokojeni 2 respondenti (1,18 %).

Naopak hůře byly hodnoceny především otázky týkající se spokojenosti s prouděním vzduchu na pracovišti, a spokojenosti s konceptem open space kanceláře. S prouděním vzduchu bylo velmi spokojeno pouze 5 respondentů (2,94 %) a spíše spokojeno 36 respondentů (21,18 %). Neutrální možnost označilo 32 respondentů (18,82 %), spíše nespokojeno pak bylo 79 respondentů (46,47 %) a velmi nespokojeno 18 respondentů (10,59 %).

Podobně byla hodnocena i otázka spokojenosti s konceptem open space, s kterým bylo velmi spokojeno pouze 6 respondentů (3,53 %), spíše spokojeno 30 respondentů (17,65 %), ani spokojeno, ani nespokojeno 35 respondentů (20,59 %), spíše nespokojeno 69 respondentů (40,59 %) a velmi nespokojeno 30 respondentů (17,65 %).

Celková spokojenost s fyzickými faktory pracovního prostředí pak byla vyhodnocena pomocí aritmetického průměru odpovědí na otázky č. 1-11, výsledek je vizualizován v Grafu 1.

Graf 1 - Spokojenost s fyzickými faktory prostředí



S fyzickými faktory pracovního prostředí je tedy celkem spokojeno 59,52 % pracovníků (součet průměrů odpovědí velmi spokojen a spíše

spokojen), nespokojeno je pak 24,81 % pracovníků (součet průměrů odpovědí spíše nespokojen a velmi nespokojen). Neutrálních odpovědí bylo 15,67 %.

4.5.2 Spokojenost se sociálně psychologickými faktory prostředí

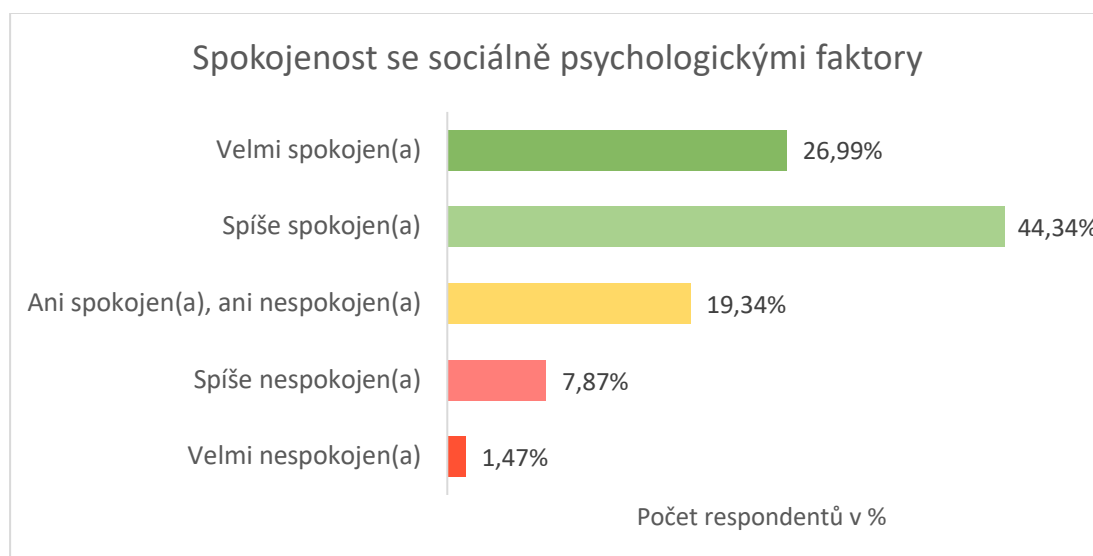
Ze všech tří oblastí faktorů pracovního prostředí byla nejlépe hodnocena oblast sociálně psychologických faktorů. Na tuto oblast se v dotazníku zaměřovaly otázky č. 12-19 a v odpovědích nebyly zaznamenány žádné výrazné výkyvy.

Nejlépe byl hodnocen faktor kvality vztahů mezi pracovníky a přímými nadřízenými. S těmi bylo velmi spokojeno 72 respondentů (42,35 %) a spíše spokojeno 71 respondentů (41,76 %). Neutrálně odpovědělo 15 respondentů (8,82 %), spíše nespokojeno bylo 11 respondentů (6,47 %) a pouze 1 respondent (0,59 %) označil odpověď velmi nespokojen. Velmi podobně byly hodnoceny také otázky týkající se kvality vztahů mezi spolupracovníky, stylu vedení přímého nadřízeného, kvalitou vztahů mezi pracovníky a organizací a mírou konfliktnosti mezi pracovníky a přímým nadřízeným.

Průměrně nejhůře byla hodnocena spokojenost s přístupem organizace k řešení konfliktů na pracovišti, ale ani v tomto případě nejedná o žádnou výraznou nespokojenost. S tímto faktorem byl velmi spokojeno 28 respondentů (16,47 %), spíše spokojeno 66 respondentů (38,82 %), spíše nespokojeno bylo 14 respondentů (8,24 %) a velmi nespokojeno 5 respondentů (2,94 %). Poměrně velká část pracovníků v této otázce označila neutrální možnost, těch bylo celkem 57 (33,53 %).

Celková spokojenost se sociálně psychologickými faktory prostředí byla opět vyhodnocena aritmetickým průměrem všech odpovědí na otázky č. 12-19, výsledky jsou zobrazeny v Grafu 2.

Graf 2 - Spokojenost se sociálně psychologickými faktory prostředí



Se sociálně psychologickými faktory prostředí je spokojeno celkem 71,33 % zaměstnanců (součet průměrů odpovědí velmi spokojen a spíše spokojen). Nespokojenost vyjádřilo pouze 9,34 % zaměstnanců (součet průměrů odpovědí spíše nespokojen a velmi nespokojen). Neutrální postoj v této oblasti zaujalo 19,34 % respondentů.

4.5.3 Spokojenost s faktory organizace práce

Velmi pozitivně byla hodnocena také oblast faktorů organizace práce. Na zjištění spokojenosti s těmito faktory byly v dotazníku zaměřeny otázky č. 20-27.

Nejvíce jsou pracovníci spokojeni s délkou a rozvržením přestávek. V otázce spokojenosti s délkou přestávek označilo 72 respondentů (42,35 %) možnost velmi spokojen, spíše spokojeno bylo 73 respondentů (42,94 %). Možnost ani spokojen, ani nespokojen zvolilo 16 respondentů (9,41 %). Spíše nespokojených bylo pouze 9 respondentů (5,29 %), možnost velmi nespokojen nezvolil žádný respondent.

S rozvržením přestávek pak bylo velmi spokojeno 85 respondentů (50,00 %), velmi spokojeno bylo 61 respondentů (35,88 %), neutrálně se vyjádřilo 17 respondentů (10,00 %). Pouze 7 respondentů (4,12 %) zvolilo

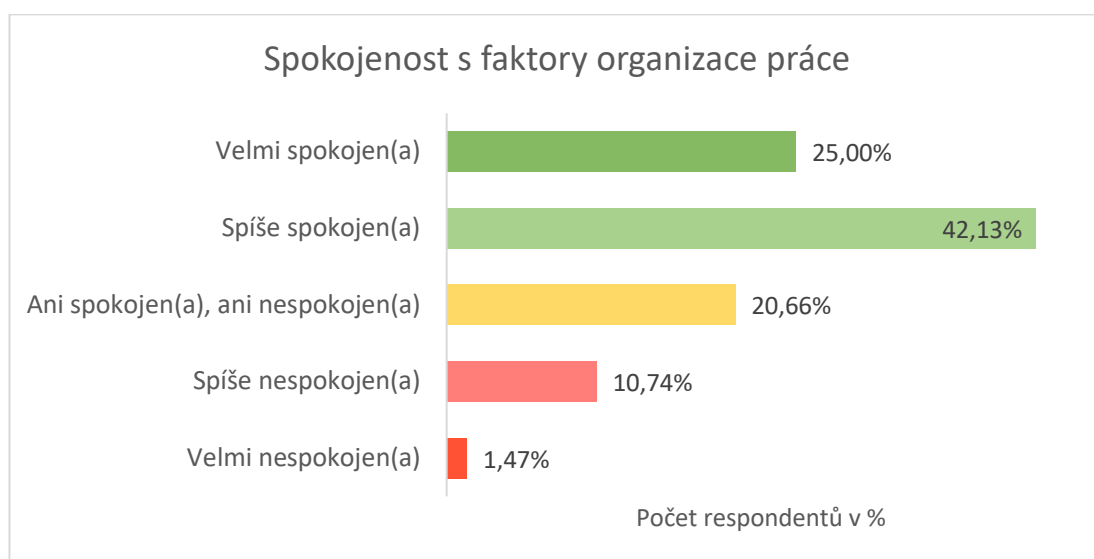
možnost spíše nespokojen, a opět ani jeden respondent nezvolil možnost velmi nespokojen.

O něco hůře byly hodnoceny otázky spokojenosti s normami práce a mírou zapojení pracovníků do jejich vytváření, i zde však svou roli sehrál velký počet neutrálních odpovědí. V otázce spokojenosti s nastavenými normami práce označilo možnost velmi spokojen 13 respondentů (7,65 %), spíše spokojen pak 74 respondentů (43,53 %). Spíše nespokojených bylo 38 respondentů (22,35 %) a velmi nespokojení 4 respondenti (2,35 %). Neutrální odpověď pak vybralo celkem 41 respondentů (24,12 %).

V otázce spokojenosti s mírou zapojení do vytváření norem zvolilo odpověď velmi spokojen 15 respondentů (8,82 %), spíše spokojen pak 63 respondentů (37,06 %). Spíše nespokojených bylo 19 respondentů (11,18 %) a velmi nespokojení byli 3 respondenti (1,76). Možnost ani spokojen, ani nespokojen v tomto případě zvolilo 70 respondentů (41,18 %), což je největší počet neutrálních odpovědí ze všech otázek dotazníku.

Celková spokojenost s faktory organizace práce, získaná aritmetickým průměrem odpovědí na otázky č. 20-27 je zobrazena v Grafu 3.

Graf 3 - Spokojenost s faktory organizace práce

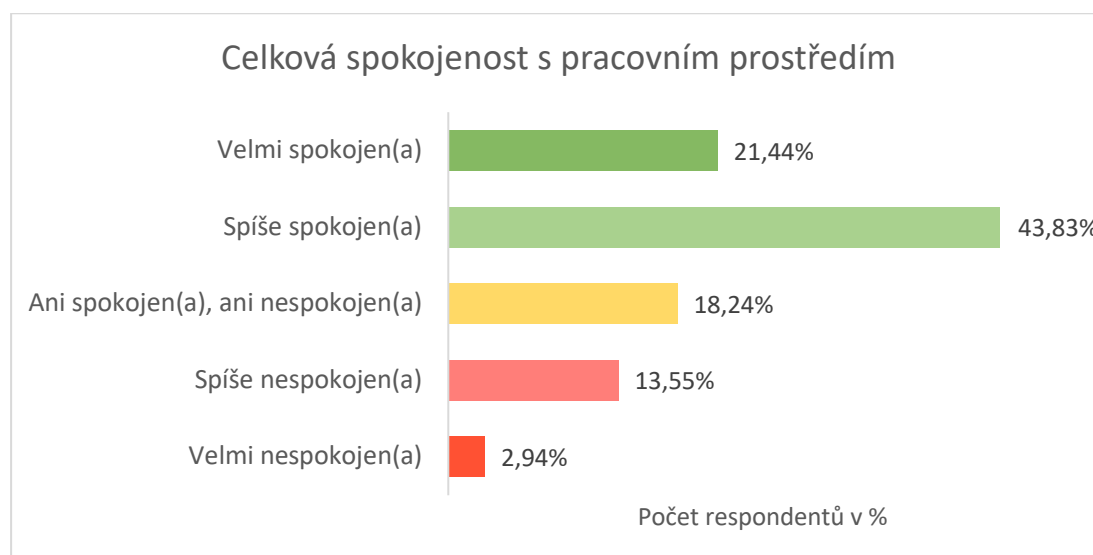


Spokojenost v této oblasti vyjádřilo 67,13 % respondentů (součet průměrů odpovědí velmi spokojen a spíše spokojen), nespokojeno je pak 12,21 % respondentů (součet průměrů odpovědí spíše nespokojen a velmi nespokojen). Neutrálních odpovědí bylo v této oblasti 20,66 %.

4.5.4 Celková spokojenost s pracovním prostředím

Celková spokojenost s pracovním prostředím byla vypočtena aritmetickým průměrem odpovědí na všech 27 otázek položených v dotazníku. Získaný průměr je graficky zobrazen v Grafu 4.

Graf 4 - Celková spokojenost s pracovním prostředím



Průměrně je tedy s pracovním prostředím spokojeno 65,27 % pracovníků (součet průměrů odpovědí velmi spokojen a spíše spokojen), nespokojeno je pak 16,49 % pracovníků (součet průměrů odpovědí spíše nespokojen a velmi nespokojen). Neutrální stanovisko zaujímá 18,24 % pracovníků.

4.6 Diskuze výsledků

Prostřednictvím kvantitativního výzkumu provedeného ve vybrané organizaci byla získána potřebná data k naplnění cíle práce a zodpovězení

hlavní výzkumné otázky i dílčích výzkumných otázek. Tomu se budu blíže věnovat v následující části textu.

DVO1: Jak jsou zaměstnanci spokojeni s fyzickými faktory prostředí?

Výzkumem bylo zjištěno, že pracovníci BO jsou s fyzickými faktory prostředí převážně spokojeni. Spokojenost v této oblasti vyjádřilo 59,52 % respondentů. Nejčastěji byly kladně hodnoceny faktory vnitřního vybavení pracoviště, estetické úpravy, barevného řešení, nebo kvality doplňkových prostor. Vzhledem k tomu, že všechna BO oddělení jsou umístěna v poměrně nové a moderně vybavené budově, je tento výsledek očekávatelný. Výraznou nespokojenost v těchto otázkách vyjádřil jen nízký počet zaměstnanců.

O poznání hůře byly hodnoceny v podstatě všechny faktory, které souvisí s konceptem open space kanceláří. Jak již bylo zmíněno v teoretické části práce, koncept open space s sebou přináší mnohá negativa a omezení, jako je zvýšený hluk, hůře regulovatelné mikroklimatické podmínky, ztrátu soukromí apod. Ve všech těchto oblastech byl zaznamenán vyšší počet negativních odpovědí, zvláště jsou zaměstnanci nespokojeni s prouděním vzduchu na pracovišti, hladinou hluku a teplotou vzduchu. Nejhůře hodnocená byla v této oblasti otázka týkající se spokojenosti obecně s konceptem open space – zde svou nespokojenost vyjádřilo celkem 99 respondentů (58,24 %).

Pokud by tedy chtěl zaměstnavatel přispět ke zvýšení spokojenosti s touto oblastí pracovního prostředí, je potřeba zaměřit se především na zmíněná negativa open space konceptu. Vzhledem k tomu, že se však jedná o problémy, které často není ani možné odstranit, s určitou mírou nespokojenost v této oblasti je potřeba počítat.

DVO2: Jak jsou zaměstnanci spokojeni se sociálně psychologickými faktory prostředí?

S oblastí sociálně psychologických faktorů pracovního prostředí je převážná většina zaměstnanců spokojena. Spokojenost v této oblasti v dotazníku vyjádřilo 71,33 % respondentů, což je velmi pozitivní výsledek. Zaměstnanci hodnotili velmi kladně téměř všechny oblasti, nejvíce jsou spokojeni s kvalitou vztahů mezi spolupracovníky, kvalitou vztahů s přímým nadřízeným, a také s mírou konfliktnosti mezi pracovníky a nadřízenými. Jak již bylo zmíněno, v organizaci je kladen opravdu velký důraz na pozitivní klima, kvalitu mezilidských vztahů a otevřenost komunikace. Výsledky spokojenosti zaměstnanců v této oblasti ukazují na to, že se tato strategie organizaci poměrně dobře daří naplňovat. Počet pracovníků výrazně nespokojených se sociálně psychologickými faktory prostředí je velmi nízký.

O něco hůře byly hodnoceny pouze otázky týkající se podpory vytváření a zlepšování vztahů ze strany organizace a přístupu organizace k řešení konfliktů na pracovišti. Zde je však o něco nižší procento spokojenosti způsobeno hlavně velkým množstvím respondentů, kteří ve své odpovědi zvolili neutrální možnost – těch bylo v případě otázky mířené na podporu vztahů 41, u otázky týkající se přístupu organizace k řešení konfliktů pak 57. Je možné, že respondenti zcela nepochopili otázku, nebyli si jistí, kam otázka směřuje, nebo jednoduše nemají v této oblasti žádný vyhraněný názor. Bylo by každopádně vhodné se na tyto oblasti blíže zaměřit.

DVO3: Jak jsou zaměstnanci spokojeni s faktory organizace práce?

Výzkum prokázal, že i v oblasti organizace práce jsou zaměstnanci velmi spokojeni. Spokojenost v této oblasti vyjádřilo 67,13 % zaměstnanců. Stejně jako u předchozí oblasti ani zde nebyla u žádné z otázek zaznamenána výrazná nespokojenost, přesto jsou zde rozdíly mezi některými otázkami o něco patrnější.

Výrazně lépe byly hodnoceny otázky týkající se organizace pracovní doby a délky a rozvržení přestávek. Právě otázka týkající se spokojenosti s rozvržením přestávek byla hodnocena vůbec nejlépe ze všech otázek dotazníku, zde spokojenost vyjádřilo 85,88 % respondentů. Téměř stejně dobrý výsledek byl zaznamenán u otázky týkající se délky přestávek, kde spokojenost vyjádřilo 85,29 % respondentů. Jak bylo zmíněno dříve, v organizaci je přístup k distribuci přestávek poměrně benevolentní a z velké části je ponechán v režii samotných zaměstnanců, kteří si délku a rozvržení přestávek často mohou volit sami dle vlastního svědomí a uvážení. Z výsledků výzkumu je patrné, že takto nastavený systém převážné většině pracovníků velmi vyhovuje a jsou v této oblasti velice spokojeni.

O něco horší výsledky byly zaznamenány v otázkách spokojenosti s nastavením pracovních postupů a norem práce. Celkem 20 % pracovníků vyjádřilo nespokojenost s nastavením pracovních postupů, dalších 26,47 % jich volilo neutrální odpověď. S nastavenými normami práce je nespokojeno 24,70 % zaměstnanců, dalších 24,12 % pak není ani spokojeno, ani nespokojeno. U otázky týkající se spokojenosti s mírou zapojení do vytváření norem byl zaznamenán vůbec nejvyšší počet neutrálních odpovědí v rámci celého dotazníku, tuto možnost zde zvolilo 41,18 % respondentů. Opět je otázkou, zda respondenti plně pochopili, co je otázkou myšleno, případně co si pod takovým zapojením do vytváření norem mají představit. Vzhledem k tomu, že v celém BO je mnoho různých oddělení, z nichž každé může mít tyto procesy nastavené zcela jinak, je možné, že někteří zaměstnanci se s procesem vytváření norem nikdy nesetkali, proto nebyli schopni svou spokojenost spolehlivě vyjádřit. Na tuto oblast by bylo dobré se blíže zaměřit a pokusit se lépe specifikovat, zda a jak je možné situaci zlepšit.

VO1: Jsou zaměstnanci spokojeni s pracovním prostředím organizace?

Výsledky výzkumu ukázaly, že zaměstnanci jsou s pracovním prostředím spokojeni, z celkového vyhodnocení dotazníku vyplývá, že spokojených je 65,27 % respondentů. V rámci celého dotazníku bylo pouze u dvou otázek zaznamenáno, že počet nespokojených respondentů převyšoval počet těch spokojených. Jednalo se o otázky týkající se spokojenosti s prouděním vzduchu na pracovišti a spokojenosti s konceptem open space kanceláře, v obou případech se tedy jedná o fyzické faktory pracovního prostředí. Tento výsledek je očekávatelný, protože jak již bylo řečeno, koncept open space s sebou přináší několik negativ, které zaměstnanci často velmi nelibě vnímají. Pokud by tedy zaměstnavatel chtěl spokojenost zaměstnanců s pracovním prostředím dále zvyšovat, bylo by vhodné se zaměřit zvláště na tyto oblasti a pokusit se zmiňovaná negativa alespoň zmírnit.

V oblasti sociálně psychologických faktorů prostředí byl výsledek velmi dobrý, nebyla zaznamenána žádná výrazná nespokojenost. Je vidět, že zaměstnavateli se daří budovat a udržovat klima postavené na kvalitních a otevřených mezilidských vztazích. V oblasti faktorů organizace práce by bylo dobré revidovat procesy vytváření pracovních postupů a norem, ani zde však nebyla nespokojenost zaměstnanců nějak výrazná. Celkově musím říci, že mě samotného takto pozitivní výsledek výzkumu příjemně překvapil.

Takto provedený výzkum má však samozřejmě své limity a je třeba jeho výsledky vnímat pouze jako první krok k důkladnější analýze spokojenosti. Všichni dotazovaní zaměstnanci pracují v jedné budově v totožně řešených kancelářských prostorech, výsledky v oblasti spokojenosti s fyzickými faktory prostředí vnímám jako poměrně spolehlivé. Faktory sociálně psychologické a faktory organizace práce se však mohou napříč různými odděleními organizace mírně lišit, bylo by tedy pravděpodobně vhodnější výzkum realizovat a vyhodnocovat na každém oddělení zvlášť. Takový výzkum by byl však samozřejmě mnohem časově i organizačně náročnější.

Diskutabilní může být také samotná konstrukce dotazníku a použití uzavřených otázek s pětistupňovou škálou odpovědí. Názory na tento model se v odborné literatuře různí. Z vyhodnocených dotazníků je patrné, že zvláště u některých otázek poměrně velký počet respondentů využil možnosti zvolit neutrální odpověď, které nemají pro výsledky výzkumu v podstatě žádnou výpovědní hodnotu. Na druhou stranu, pokud by byla respondentům tato možnost odebrána, byli by nuceni se přiklonit buď na stranu spokojenosti nebo nespokojenosti, přestože na danou oblast nutně nemusejí mít vyhraněný názor, nebo pro ně daný faktory není důležitý. Výsledky by tím mohly být ještě více zkresleny, volbu liché škály tedy stále vnímám jako vhodnější.

Poslední riziko, které se v odborné literatuře často zmiňuje, je strach nebo neochota respondentů sdělit svůj upřímný názor a snaha vyhýbat se extrémním možnostem. K tomuto bych chtěl pouze poznamenat, že přestože jsem sám zaměstnancem zkoumané organizace, nemyslím si, že by to jakkoli ovlivnilo výsledky výzkumu. Má pracovní pozice je řadová, nejsem vedoucím pracovníkem, respondenti byli navíc ujištěni, že výzkum je přísně anonymní. Věřím tedy, že neexistoval žádný důvod pro to, aby se respondenti obávali dotazník vyplnit upřímně. Výsledky výzkumu tedy považuji z tohoto pohledu za spolehlivé.

Závěr

Cílem této bakalářské práce bylo analyzovat spokojenost pracovníků vybrané organizace s pracovním prostředím.

V první kapitole teoretické části jsem představil jeden ze základních pojmů, tedy pracovní spokojenost. Přiblížil jsem také základní teorie pracovní spokojenosti, faktory ovlivňující pracovní spokojenost, popsal vztah mezi spokojeností a pracovním chováním a některé způsoby měření spokojenosti. Druhá kapitola byla věnována pracovnímu prostředí a vysvětlení faktorů, které jej ovlivňují. Faktory pracovního prostředí jsem přitom rozdělil do tří oblastí – fyzické faktory, sociálně psychologické faktory a faktory organizace práce. Ve třetí kapitole jsem pomocí již dříve provedených výzkumů přiblížil vztah mezi vlivem pracovního prostředí a pracovní spokojeností.

Čtvrtá kapitola pak již byla věnována empirické části práce a tedy výzkumu, který byl proveden v organizaci XY. Základem výzkumu bylo dotazníkové šetření, které proběhlo v backoffice oddělení této organizace.

Vyhodnocením dotazníků bylo zjištěno, že zaměstnanci organizace XY jsou s pracovním prostředím převážně spokojeni. U naprosté většiny otázek v dotazníku počet spokojených respondentů výrazně převyšoval počet těch nespokojených. Počet nespokojených byl vyšší pouze u dvou otázek z oblasti fyzických faktorů, ty se týkaly spokojenosti s prouděním vzduchu na pracovišti, a spokojenosti s konceptem open space kanceláře. U některých dalších faktorů pak byla zjištěna pouze dílčí nespokojenost. V kapitole věnované diskuzi výsledků výzkumu byly všechny tyto oblasti popsány a bylo navrženo možné kroky pro případné zlepšení. V této části práce byly také zmíněny některá omezení a limity, které výzkum provedený v tomto rozsahu má.

Přiznám se, že mě samotného výsledky výzkumu překvapily. Neočekával jsem, že u naprosté většiny faktorů pracovního prostředí bude

naměřena takto vysoká spokojenost. Po prostudování odborné literatury týkající se pracovního prostředí jsem nabyl dojmu, že se jedná o velice komplikovaný fenomén s mnoha faktory a proměnnými, které je poměrně obtížné řídit a zlepšovat. Zdá se však, že v organizaci XY se to daří. Vzhledem k tomu, že zkoumané pracoviště sídlí v moderní, dobře vybavené kancelářské budově, dalo se očekávat, že spokojenost s fyzickými faktory bude poměrně vysoká. Překvapilo mě však, že úplně nejlépe byly hodnoceny sociálně psychologické faktory prostředí. Na pracovišti, kde musí spolupracovat takové množství lidí, kteří jsou navíc nuceni sdílet společné velkoprostorové kanceláře s nedostatkem soukromí, bych očekával mnohem vyšší konfliktnost, problémy v mezilidských vztazích a komunikaci všeobecně. Zdá se však, že důraz organizace na podporu přátelských vztahů a vytváření pozitivního organizačního klimatu se vyplácí a daří se tyto faktory udržovat na opravdu vysoké úrovni.

Cíl této bakalářské práce byl tedy naplněn. Práce tak může posloužit organizaci jako základní vhled do problematiky spokojenosti s pracovním prostředím a jako první krok k případné detailnější analýze pracovní spokojenosti.

Na závěr zmíním, že výzkum byl v organizaci přijat velmi dobře, o čemž svědčí i poměrně vysoká návratnost dotazníků. V podstatě okamžitě po zahájení výzkumu jsem byl kontaktován jak některými z vedoucích pracovníků, tak i oddělením lidských zdrojů, s žádostí o sdílení zjištěných výsledků výzkumu. Věřím tedy, že práce byla přínosem nejen pro mě, ale mohla by něco přinést i dané organizaci. A za takový výsledek bych byl samozřejmě velmi rád.

Literatura a zdroje

- Armstrong, M. (2002). *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing.
- Budie, B., Appel-Meulenbroek, R., Kemperman A., & Weijs-Perree., M. (2018). Employee satisfaction with the physical work environment: the importance of a need based approach. *International Journal of Strategic Property Management*, (1). Citováno 19. listopadu 2019. Dostupné z: <https://doi.org/10.3846/ijspm.2019.6372>
- Cohen, L., Manion, L. & Morrison, K. (2007). *Research Methods in Education*. New York: Routledge.
- Disman, M. (2007). *Jak se vyrábí sociologická znalost: příručka pro uživatele*. Praha: Karolinum.
- Dvořáková, Z. (2012). *Řízení lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck.
- Gilbertová, S., & Matoušek, O. (2002). *Ergonomie: optimalizace lidské činnosti*. Praha: Grada Publishing.
- Hanáková, E. (2008). *Práce a zdraví, rizikové faktory pracovního prostředí*. Praha: Výzkumný ústav bezpečnosti práce.
- Hayes, N. (2005). *Principles of social psychology*. New York: Psychology Press.
- Herzberg, F., Mausner, B., & Bloch Snyderman, B. (1967). *The motivation to work*. New York: John Wiley.
- Kollárik, T. (1979). *Psychologické aspekty pracovnej spokojnosti*. Bratislava: Psychodiagnostické a didaktické testy.
- Koštan, P., Bělohlávek, F., & Šuleř, O. (2006). *Management: [co je management, proces řízení, obsah řízení, manažerské dovednosti]*. Brno: Computer Press.

Kotulán, J. (1991). *Zdraví a životní prostředí*. Praha: Avicenum.

Koubek, J. (2007). *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press.

Kubátová, H. (2009). *Rukověť autora diplomky: [čtení a psaní odborných textů ve společenských a humanitních oborech]*. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci.

Malý, S., Svobodová, L., Tilhon, J., & Mlezivová, I. (2019). *Ergonomické stresory pod kontrolou, aneb, Ergonomie – jak na to*. Praha: Výzkumný ústav bezpečnosti práce.

Michalík, D., & Skřehot, P. (2010). *Kancelářská pracoviště s důrazem na typ open space*. Praha: Výzkumný ústav bezpečnosti práce.

Mikuláščík, M. (2015). *Manažerská psychologie*. Praha: Grada Publishing.

Nakonečný, M. (2005). *Sociální psychologie organizace*. Praha: Grada Publishing.

Nobuyuki, I. (2016). Spurious Correlation between Work Environment and Job Satisfaction An Office Move Case. *Annals of Business Administrative Science*, 15(5), 199. Citováno 19. listopadu 2019. Dostupné z: <https://doi.org/10.7880/abas.0160803a>

OECD (2019). Statistical Annex. *OECD Employment Outlook 2019: The Future of Work*. Citováno 18. února 2020. Dostupné z: <https://doi.org/10.1787/91c78e61-en>

Pauknerová, D. (2012). *Psychologie pro ekonomy a manažery*. Praha: Grada Publishing.

Paulík, K. (2018). *Psychologie práce a organizace: vybrané kapitoly*. Ostrava: Ostravská univerzita.

Průcha, J. & Veteška, J. (2014). *Andragogický slovník*. Praha: Grada Publishing,

Raziq, A., & Maulabakhsh, R. (2015). Impact of Working Environment on Job Satisfaction. *Procedia Economics and Finance*, 23, 717–725. Citováno 19. listopadu 2019. Dostupné z [https://doi.org/10.1016/S2212-5671\(15\)00524-9](https://doi.org/10.1016/S2212-5671(15)00524-9)

Štikar, J., Rymeš, M., Riegel, K., & Hoskovec, J. (2003). *Psychologie ve světě práce*. Praha: Univerzita Karlova v Praze, Nakladatelství Karolinum.

Vybíral, Z. (2005). *Psychologie komunikace*. Praha: Portál.

Wagnerová, I. (2011). *Psychologie práce a organizace: nové poznatky*. Praha: Grada Publishing.

Seznam zkratk

BO – backoffice

Seznam grafů

Graf 1 - Spokojenost s fyzickými faktory prostředí.....	50
Graf 2 - Spokojenost se sociálně psychologickými faktory prostředí.....	52
Graf 3 - Spokojenost s faktory organizace práce.....	53
Graf 4 - Celková spokojenost s pracovním prostředím	54

Seznam příloh

Příloha 1 - Dotazník použitý při předvýzkumu	66
Příloha 2 - Upravený dotazník použitý při vlastním výzkumu.....	72
Příloha 3 - Vyhodnocená data jednotlivých otázek dotazníku.....	79

Přílohy

Příloha 1 - Dotazník použitý při předvýzkumu

Otázka č. 1: Jak jste spokojen(a) s teplotou vzduchu na pracovišti?

- Velmi spokojen(a)
- Spíše spokojen(a)
- Ani spokojen(a), ani nespokojen(a)
- Spíše nespokojen(a)
- Velmi nespokojen(a)

Otázka č. 2: Jak jste spokojen(a) s prouděním vzduchu na pracovišti?

- Velmi spokojen(a)
- Spíše spokojen(a)
- Ani spokojen(a), ani nespokojen(a)
- Spíše nespokojen(a)
- Velmi nespokojen(a)
-

Otázka č. 3: Jak jste spokojen(a) s osvětlením pracoviště?

- Velmi spokojen(a)
- Spíše spokojen(a)
- Ani spokojen(a), ani nespokojen(a)
- Spíše nespokojen(a)
- Velmi nespokojen(a)

Otázka č. 4: Jak jste spokojen(a) s hladinou hluku na pracovišti?

- Velmi spokojen(a)
- Spíše spokojen(a)
- Ani spokojen(a), ani nespokojen(a)
- Spíše nespokojen(a)
- Velmi nespokojen(a)

Otázka č. 5: Jak jste spokojen(a) s prostorovým řešením pracoviště?

- Velmi spokojen(a)
- Spíše spokojen(a)
- Ani spokojen(a), ani nespokojen(a)
- Spíše nespokojen(a)
- Velmi nespokojen(a)

Otázka č. 6: Jak jste spokojen(a) s kvalitou doplňkových prostor?

- Velmi spokojen(a)
- Spíše spokojen(a)
- Ani spokojen(a), ani nespokojen(a)
- Spíše nespokojen(a)
- Velmi nespokojen(a)

Otázka č. 7: Jak jste spokojen(a) s vnitřním vybavením pracoviště?

- Velmi spokojen(a)
- Spíše spokojen(a)
- Ani spokojen(a), ani nespokojen(a)
- Spíše nespokojen(a)
- Velmi nespokojen(a)

Otázka č. 8: Jak jste spokojen(a) s estetickým řešením pracoviště?

- Velmi spokojen(a)
- Spíše spokojen(a)
- Ani spokojen(a), ani nespokojen(a)
- Spíše nespokojen(a)
- Velmi nespokojen(a)

Otázka č. 9: Jak jste spokojen(a) s barevnou úpravou pracoviště?

- Velmi spokojen(a)
- Spíše spokojen(a)
- Ani spokojen(a), ani nespokojen(a)
- Spíše nespokojen(a)
- Velmi nespokojen(a)

Otázka č. 10: Jak jste spokojen(a) s vybavením pracovního místa a jeho ergonomií?

- Velmi spokojen(a)
- Spíše spokojen(a)
- Ani spokojen(a), ani nespokojen(a)
- Spíše nespokojen(a)
- Velmi nespokojen(a)

Otázka č. 11: Jak jste spokojen(a) s konceptem open space kanceláře?

- Velmi spokojen(a)
- Spíše spokojen(a)
- Ani spokojen(a), ani nespokojen(a)
- Spíše nespokojen(a)
- Velmi nespokojen(a)

Otázka č. 12: Jak jste spokojen(a) s kvalitou vztahů mezi spolupracovníky?

- Velmi spokojen(a)
- Spíše spokojen(a)
- Ani spokojen(a), ani nespokojen(a)
- Spíše nespokojen(a)
- Velmi nespokojen(a)

Otázka č. 13: Jak jste spokojen(a) s podporou vytváření a zlepšování vztahů mezi zaměstnanci ze strany organizace?

- Velmi spokojen(a)
- Spíše spokojen(a)
- Ani spokojen(a), ani nespokojen(a)
- Spíše nespokojen(a)
- Velmi nespokojen(a)

Otázka č. 14: Jak jste spokojen(a) s kvalitou vztahů mezi pracovníky a přímými nadřízenými?

- Velmi spokojen(a)
- Spíše spokojen(a)
- Ani spokojen(a), ani nespokojen(a)
- Spíše nespokojen(a)
- Velmi nespokojen(a)

Otázka č. 15: Jak jste spokojen(a) se stylem vedení vašeho přímého nadřízeného?

- Velmi spokojen(a)
- Spíše spokojen(a)
- Ani spokojen(a), ani nespokojen(a)
- Spíše nespokojen(a)
- Velmi nespokojen(a)

Otázka č. 16: Jak jste spokojen(a) s kvalitou vztahů mezi pracovníky a organizací?

- Velmi spokojen(a)
- Spíše spokojen(a)
- Ani spokojen(a), ani nespokojen(a)
- Spíše nespokojen(a)
- Velmi nespokojen(a)

Otázka č. 17: Jak jste spokojen(a) s mírou konfliktnosti mezi spolupracovníky?

- Velmi spokojen(a)
- Spíše spokojen(a)
- Ani spokojen(a), ani nespokojen(a)
- Spíše nespokojen(a)
- Velmi nespokojen(a)

Otázka č. 18: Jak jste spokojen(a) s mírou konfliktnosti mezi pracovníky a přímým nadřízeným?

- Velmi spokojen(a)
- Spíše spokojen(a)
- Ani spokojen(a), ani nespokojen(a)
- Spíše nespokojen(a)
- Velmi nespokojen(a)

Otázka č. 19: Jak jste spokojen(a) s přístupem organizace k řešení konfliktů na pracovišti?

- Velmi spokojen(a)
- Spíše spokojen(a)
- Ani spokojen(a), ani nespokojen(a)
- Spíše nespokojen(a)
- Velmi nespokojen(a)

Otázka č. 20: Jak jste spokojen(a) s nastavením pracovních postupů?

- Velmi spokojen(a)
- Spíše spokojen(a)
- Ani spokojen(a), ani nespokojen(a)
- Spíše nespokojen(a)
- Velmi nespokojen(a)

Otázka č. 21: Jak jste spokojen(a) s možností přizpůsobení pracovních postupů podle vašich potřeb?

- Velmi spokojen(a)
- Spíše spokojen(a)
- Ani spokojen(a), ani nespokojen(a)
- Spíše nespokojen(a)
- Velmi nespokojen(a)

Otázka č. 22: Jak jste spokojen(a) s normami práce, které jsou na pracovišti nastaveny?

- Velmi spokojen(a)
- Spíše spokojen(a)
- Ani spokojen(a), ani nespokojen(a)
- Spíše nespokojen(a)
- Velmi nespokojen(a)

Otázka č. 23: Jak jste spokojen(a) s mírou vašeho zapojení do vytváření norem?

- Velmi spokojen(a)
- Spíše spokojen(a)
- Ani spokojen(a), ani nespokojen(a)
- Spíše nespokojen(a)
- Velmi nespokojen(a)

Otázka č. 24: Jak jste spokojen(a) s organizací pracovní doby?

- Velmi spokojen(a)
- Spíše spokojen(a)
- Ani spokojen(a), ani nespokojen(a)
- Spíše nespokojen(a)
- Velmi nespokojen(a)

Otázka č. 25: Jak jste spokojen(a) s možnostmi přizpůsobení pracovní doby vašim potřebám?

- Velmi spokojen(a)
- Spíše spokojen(a)
- Ani spokojen(a), ani nespokojen(a)
- Spíše nespokojen(a)
- Velmi nespokojen(a)

Otázka č. 26: Jak jste spokojen(a) s délkou přestávek?

- Velmi spokojen(a)
- Spíše spokojen(a)
- Ani spokojen(a), ani nespokojen(a)
- Spíše nespokojen(a)
- Velmi nespokojen(a)

Otázka č. 27: Jak jste spokojen(a) s rozvržením přestávek?

- Velmi spokojen(a)
- Spíše spokojen(a)
- Ani spokojen(a), ani nespokojen(a)
- Spíše nespokojen(a)
- Velmi nespokojen(a)

Příloha 2 - Upravený dotazník použitý při vlastním výzkumu

Vážené kolegyně, vážení kolegové,

v rámci studia oboru Andragogika v profilaci na personální management právě píšu bakalářskou práci na téma *Spokojenost zaměstnanců s pracovním prostředím*, jejíž součástí je i výzkum. Rád bych Vás tímto požádal o Vaše zapojení do tohoto výzkumu a vyplnění online dotazníku.

Dotazník obsahuje 27 otázek týkajících se Vaší spokojenosti s pracovním prostředím. U každé otázky je na výběr z 5 možností vyjadřující míru spokojenosti s konkrétním faktorem, vybrat lze vždy pouze jednu možnost. Vyplnění dotazníku Vám nezabere více než 10 minut.

Dotazník je naprosto anonymní, neptám se v něm ani na žádné demografické údaje (věk, pohlaví atd.), v bakalářské práci nebude zmíněn ani název organizace.

Odkaz na dotazník: <https://70631.vyplnto.cz>

Mockrát děkuji za Váš čas a ochotu.

Dominik Benda

Otázka č. 1: Jak jste spokojen(a) s tím, jak je na pracovišti nastavena teplota vzduchu?

- Velmi spokojen(a)
- Spíše spokojen(a)
- Ani spokojen(a), ani nespokojen(a)
- Spíše nespokojen(a)
- Velmi nespokojen(a)

Otázka č. 2: Jak jste spokojen(a) s mírou proudění vzduchu na pracovišti? (např. proudění vzduchu z klimatizace)

- Velmi spokojen(a)
- Spíše spokojen(a)
- Ani spokojen(a), ani nespokojen(a)
- Spíše nespokojen(a)
- Velmi nespokojen(a)

Otázka č. 3: Jak jste spokojen(a) s osvětlením pracoviště? (např. intenzita, rovnoměrnost osvětlení pracovního místa)

- Velmi spokojen(a)
- Spíše spokojen(a)
- Ani spokojen(a), ani nespokojen(a)
- Spíše nespokojen(a)
- Velmi nespokojen(a)

Otázka č. 4: Jak jste spokojen(a) s hladinou hluku na pracovišti? (např. hluk z techniky, hluk vznikající verbální komunikací spolupracovníků)

- Velmi spokojen(a)
- Spíše spokojen(a)
- Ani spokojen(a), ani nespokojen(a)
- Spíše nespokojen(a)
- Velmi nespokojen(a)

Otázka č. 5: Jak jste spokojen(a) s prostorovým řešením pracoviště? (např. prostornost pracovního místa, celkové uspořádání kanceláře)

- Velmi spokojen(a)
- Spíše spokojen(a)
- Ani spokojen(a), ani nespokojen(a)
- Spíše nespokojen(a)
- Velmi nespokojen(a)

Otázka č. 6: Jak jste spokojen(a) s kvalitou doplňkových prostor? (např. kuchyňka, toalety)

- Velmi spokojen(a)
- Spíše spokojen(a)
- Ani spokojen(a), ani nespokojen(a)
- Spíše nespokojen(a)

- Velmi nespokojen(a)

Otázka č. 7: Jak jste spokojen(a) s vnitřním vybavením pracoviště? (např. nábytek, vybavení kuchyňky a ostatních prostor)

- Velmi spokojen(a)
- Spíše spokojen(a)
- Ani spokojen(a), ani nespokojen(a)
- Spíše nespokojen(a)
- Velmi nespokojen(a)

Otázka č. 8: Jak jste spokojen(a) s estetickým řešením pracoviště? (např. květiny, dekorativní předměty, možnost výzdoby pracovního místa osobními předměty)

- Velmi spokojen(a)
- Spíše spokojen(a)
- Ani spokojen(a), ani nespokojen(a)
- Spíše nespokojen(a)
- Velmi nespokojen(a)

Otázka č. 9: Jak jste spokojen(a) s barevnou úpravou pracoviště? (použité barvy na podlahách, stěnách, nábytku)

- Velmi spokojen(a)
- Spíše spokojen(a)
- Ani spokojen(a), ani nespokojen(a)
- Spíše nespokojen(a)
- Velmi nespokojen(a)

Otázka č. 10: Jak jste spokojen(a) s vybavením pracovního místa a jeho ergonomií? (např. dostatek prostoru na pracovním stole, pohodlnost pracovní židle a možnost jejího přizpůsobení)

- Velmi spokojen(a)
- Spíše spokojen(a)
- Ani spokojen(a), ani nespokojen(a)
- Spíše nespokojen(a)
- Velmi nespokojen(a)

Otázka č. 11: Jak jste spokojen(a) obecně s konceptem open space kanceláří?

- Velmi spokojen(a)

- Spíše spokojen(a)
- Ani spokojen(a), ani nespokojen(a)
- Spíše nespokojen(a)
- Velmi nespokojen(a)

Otázka č. 12: Jak jste spokojen(a) s kvalitou vztahů mezi spolupracovníky? (vztahy s ostatními členy týmu)

- Velmi spokojen(a)
- Spíše spokojen(a)
- Ani spokojen(a), ani nespokojen(a)
- Spíše nespokojen(a)
- Velmi nespokojen(a)

Otázka č. 13: Jak jste spokojen(a) s podporou kvality vztahů mezi zaměstnanci ze strany organizace? (např. podpora teambuildingových aktivit)

- Velmi spokojen(a)
- Spíše spokojen(a)
- Ani spokojen(a), ani nespokojen(a)
- Spíše nespokojen(a)
- Velmi nespokojen(a)

Otázka č. 14: Jak jste spokojen(a) s kvalitou vztahů s Vaším přímým nadřízeným? (např. otevřenost komunikace, uvolněnost vztahů, kooperace)

- Velmi spokojen(a)
- Spíše spokojen(a)
- Ani spokojen(a), ani nespokojen(a)
- Spíše nespokojen(a)
- Velmi nespokojen(a)

Otázka č. 15: Jak jste spokojen(a) se stylem vedení Vašeho přímého nadřízeného? (např. kvalita předávání informací podřízeným, zapojení podřízených do rozhodování, delegování)

- Velmi spokojen(a)
- Spíše spokojen(a)
- Ani spokojen(a), ani nespokojen(a)
- Spíše nespokojen(a)
- Velmi nespokojen(a)

Otázka č. 16: Jak jste spokojen(a) s kvalitou vztahů mezi pracovníky a organizací? (např. dodržování Zákoníku práce ze strany zaměstnavatele, zacházení se zaměstnanci při ukončování pracovního poměru)

- Velmi spokojen(a)
- Spíše spokojen(a)
- Ani spokojen(a), ani nespokojen(a)
- Spíše nespokojen(a)
- Velmi nespokojen(a)

Otázka č. 17: Jak jste spokojen(a) s mírou konfliktnosti mezi spolupracovníky? (konflikty mezi jednotlivými členy týmu)

- Velmi spokojen(a)
- Spíše spokojen(a)
- Ani spokojen(a), ani nespokojen(a)
- Spíše nespokojen(a)
- Velmi nespokojen(a)

Otázka č. 18: Jak jste spokojen(a) s mírou konfliktnosti mezi pracovníky a přímým nadřízeným?

- Velmi spokojen(a)
- Spíše spokojen(a)
- Ani spokojen(a), ani nespokojen(a)
- Spíše nespokojen(a)
- Velmi nespokojen(a)

Otázka č. 19: Jak jste spokojen(a) s přístupem organizace k řešení konfliktů na pracovišti? (např. prevence pomocí vhodného výběru pracovníků s ohledem na stávající kolektiv, spravedlivost při zadávání úkolů, otevřená komunikace, postihování diskriminace či šikany)

- Velmi spokojen(a)
- Spíše spokojen(a)
- Ani spokojen(a), ani nespokojen(a)
- Spíše nespokojen(a)
- Velmi nespokojen(a)

Otázka č. 20: Jak jste spokojen(a) s nastavením pracovních postupů? (např. monotonie práce, psychická náročnost)

- Velmi spokojen(a)

- Spíše spokojen(a)
- Ani spokojen(a), ani nespokojen(a)
- Spíše nespokojen(a)
- Velmi nespokojen(a)

Otázka č. 21: Jak jste spokojen(a) s možností přizpůsobení pracovních postupů podle Vašich potřeb? (např. přizpůsobení postupů a úkolů s ohledem na věk, zkušenosti, psychické předpoklady)

- Velmi spokojen(a)
- Spíše spokojen(a)
- Ani spokojen(a), ani nespokojen(a)
- Spíše nespokojen(a)
- Velmi nespokojen(a)

Otázka č. 22: Jak jste spokojen(a) s normami práce, které jsou na pracovišti nastaveny? (požadovaný výkon, množství činností, které by měl zaměstnanec odpracovat)

- Velmi spokojen(a)
- Spíše spokojen(a)
- Ani spokojen(a), ani nespokojen(a)
- Spíše nespokojen(a)
- Velmi nespokojen(a)

Otázka č. 23: Jak jste spokojen(a) s mírou Vašeho zapojení do vytváření norem? (např. zapojení zaměstnanců do procesu normování, přihlížení k individuálním charakteristikám a potřebám jedince)

- Velmi spokojen(a)
- Spíše spokojen(a)
- Ani spokojen(a), ani nespokojen(a)
- Spíše nespokojen(a)
- Velmi nespokojen(a)

Otázka č. 24: Jak jste spokojen(a) s organizací pracovní doby? (např. pracovní režim, nastavení systému směn)

- Velmi spokojen(a)
- Spíše spokojen(a)
- Ani spokojen(a), ani nespokojen(a)
- Spíše nespokojen(a)
- Velmi nespokojen(a)

Otázka č. 25: Jak jste spokojen(a) s možnostmi přizpůsobení pracovní doby Vašim potřebám? (např. možnost flexibilních příchodů a odchodů, práce z domova apod.)

- Velmi spokojen(a)
- Spíše spokojen(a)
- Ani spokojen(a), ani nespokojen(a)
- Spíše nespokojen(a)
- Velmi nespokojen(a)

Otázka č. 26: Jak jste spokojen(a) s délkou přestávek?

- Velmi spokojen(a)
- Spíše spokojen(a)
- Ani spokojen(a), ani nespokojen(a)
- Spíše nespokojen(a)
- Velmi nespokojen(a)

Otázka č. 27: Jak jste spokojen(a) s rozvržením přestávek? (např. možnost přizpůsobit si délku a dobu přestávky dle vlastních potřeb)

- Velmi spokojen(a)
- Spíše spokojen(a)
- Ani spokojen(a), ani nespokojen(a)
- Spíše nespokojen(a)
- Velmi nespokojen(a)

Příloha 3 - Vyhodnocená data jednotlivých otázek dotazníku

	Velmi spokojen(a)		Spíše spokojen(a)		Ani spokojen(a), ani nespokojen(a)		Spíše nespokojen(a)		Velmi nespokojen(a)	
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
Otázka č. 1	4	2,35	66	38,82	32	18,82	57	33,53	11	6,47
Otázka č. 2	5	2,94	36	21,18	32	18,82	79	46,47	18	10,59
Otázka č. 3	26	15,29	102	60,00	17	10,00	24	14,12	1	0,59
Otázka č. 4	12	7,06	70	41,18	25	14,71	45	26,47	18	10,59
Otázka č. 5	31	18,24	68	40,00	32	18,82	29	17,06	10	5,88
Otázka č. 6	37	21,76	100	58,82	17	10,00	15	8,82	1	0,59
Otázka č. 7	38	22,35	107	62,94	16	9,41	8	4,71	1	0,59
Otázka č. 8	42	24,71	89	52,35	29	17,06	8	4,71	2	1,18
Otázka č. 9	37	21,76	89	52,35	34	20,00	10	5,88	0	0,00
Otázka č. 10	39	22,94	79	46,47	24	14,12	25	14,71	3	1,76
Otázka č. 11	6	3,53	30	17,65	35	20,59	69	40,59	30	17,65
Otázka č. 12	55	32,35	72	42,35	20	11,76	20	11,76	3	1,76
Otázka č. 13	35	20,59	74	43,53	41	24,12	15	8,8	5	2,94
Otázka č. 14	72	42,35	71	41,76	15	8,82	11	6,47	1	0,59
Otázka č. 15	49	28,82	74	43,53	27	15,88	16	9,41	4	2,35
Otázka č. 16	41	24,12	83	48,82	39	22,94	5	2,94	2	1,18
Otázka č. 17	39	22,94	75	44,12	38	22,35	18	10,59	0	0,00
Otázka č. 18	48	28,24	88	51,76	26	15,29	8	4,71	0	0,00
Otázka č. 19	28	16,47	66	38,82	57	33,53	14	8,24	5	2,94
Otázka č. 20	7	4,12	84	49,41	45	26,47	30	17,65	4	2,35
Otázka č. 21	26	15,29	76	44,1	49	28,82	18	10,59	1	0,59
Otázka č. 22	13	7,65	74	43,53	41	24,12	38	22,35	4	2,35
Otázka č. 23	15	8,82	63	37,06	70	41,18	19	11,18	3	1,76
Otázka č. 24	50	29,41	77	45,29	26	15,29	13	7,65	4	2,35
Otázka č. 25	72	42,35	65	38,24	17	10,00	12	7,06	4	2,35
Otázka č. 26	72	42,35	73	42,94	16	9,41	9	5,29	0	0,00
Otázka č. 27	85	50,00	61	35,88	17	10,00	7	4,12	0	0,00