

Univerzita Palackého v Olomouci
Fakulta tělesné kultury

ANALÝZA PRACOVNÍ SPOKOJENOSTI TÝMU OUTDOOROVÉ SPOLEČNOSTI
TERN EVENT, S.R.O.

Bakalářská práce

Autor: Mgr. Jiří Stražil
Vedoucí: Ing. Lenka Bartková
Olomouc 2014

Velké poděkování patří Ing. Lence Bartkové, která mi v průběhu celé bakalářské práce odborně radila a svým profesionálním přístupem pomohla ke zdárnému dokončení. Dále chci poděkovat PhDr. Dr. Martinu Sigmundovi Ph.D. za pomoc a podporu při zpracování výzkumné části práce. V neposlední řadě bych také nechtěl zapomenout na respondenty, kteří se podíleli na výsledcích této bakalářské práce, ale i na ty, kteří mi byli oporou při jejím vytváření.

Prohlašuji, že jsem závěrečnou písemnou práci zpracoval samostatně pod odborným vedením Ing. Lenky Bartkové. Uvedl jsem všechny použité literární a odborné zdroje a dodržoval jsem zásady vědecké etiky.

V Olomouci dne 29. 4. 2014

.....

Jméno a příjmení autora: Mgr. Jiří Stražil

Název bakalářské písemné práce: Analýza pracovní spokojenosti týmu outdoorové společnosti TERN EVENT, s.r.o.

Pracoviště: Katedra rekreologie

Vedoucí práce: Ing. Lenka Bartková

Rok obhajoby: 2014

Abstrakt:

Práce analyzuje pracovní spokojenost týmu outdoorové společnosti TERN EVENT, s.r.o. Snaží se zjistit komplexní pohled na pracovní spokojenost týmu, tvořeného jak manažery, tak také instruktory dané společnosti a dále ze získaných dat vyvodit závěry a doporučení ve prospěch této společnosti. Syntéza poznatků je zaměřena na pracovní spokojenost, která je tvořena souborem několika faktorů, konkrétně osobností jedince, pracovní náplní a firemním prostředím a těmto se jednotlivě věnuje. Pro zpracování výzkumné části práce bylo použito dotazníkové šetření pomocí tří standardizovaných dotazníků. Získaná data byla vyhodnocena matematicko-statistickou metodou a výsledkem je zjištění stavu pracovní spokojenosti daného týmu.

Klíčová slova: Osobnost, Motivace, Pracovní psychologie, Organizační kultura, Komunikace, Management

Souhlasím s půjčováním své bakalářské práce v rámci knihovních služeb.

Author`s name and surname: Mgr. Jiří Stražil

The title of the bachelor thesis: The analysis of work contentment of the team in outdoor company TERN EVENT, Ltd.

Workplace: Department of Recreology

Supervisor of the thesis: Ing. Lenka Bartková

The year of defence: 2014

Abstract:

This piece of work analyses the work contentment of the team in outdoor company TERN EVENT, Ltd. It makes efforts to find out a comprehensive view of a work contentment of the team, which is composed of both managers as well as instructors of the company, and also to deduce, on the basis of gained data, conclusions and recommendations in favour of mentioned company. The synthesis of findings is focused on work contentment which is created by a set of several factors, by that is meant a personality of the individual a job content and a milieu of the company. It deals with them all individually. For processing the research part was used a questionnaire survey that used three standardized questionnaires. The gained data were analyzed by a mathematical-statistical method and the result is a level of work contentment of the certain team.

Keywords: Personality, Motivation, Psychology of work, Organizational culture, Communication, Management

I agree with lending his bachelor thesis in terms of the library services.

OBSAH

1 ÚVOD	8
2 SYNTÉZA POZNATKŮ	9
2.1 Člověk jako osobnost	9
2.1.1 Definice osobnosti	9
2.1.2 Struktura osobnosti	10
2.1.2.1 Schopnosti	10
2.1.2.2 Temperament	11
2.1.2.3 Charakter, Postoje	12
2.1.2.4 Motivace	14
2.2 Pracovní podmínky	18
2.2.1 Pracovní motivace	18
2.2.2 Pracovní spokojenost	20
2.2.3 Interakce ve skupině	21
2.2.3.1 Komunikace mezi lidmi	22
2.3 Firemní prostředí	24
2.3.1 Organizační kultura	24
2.3.1.1 Definice organizační kultury	25
2.3.1.2 Prvky organizační kultury	26
2.3.2 Management organizace	27
2.3.2.1 Vedení lidí	28
3 CÍLE A VÝZKUMNÁ OTÁZKA	30
3.1 Cíl práce	30
3.2 Dílčí cíle	30
3.3 Výzkumná otázka	30
4 METODIKA	31
4.1 Úvod do metodiky	31
4.2 Popis jednotlivých dotazníků	32
5 VÝSLEDKY	33
5.1 Charakteristika společnosti TERN EVENT, s.r.o.	33
5.2 Výsledky Dotazníku životní spokojenosti DŽS	34
5.3 Výsledky Dotazníku spokojenosti zaměstnance v organizaci	36
5.4 Výsledky Dotazníku LMI	48

6 ZÁVĚR	53
7 SOUHRN	55
8 SUMMARY	56
9 REFERENČNÍ SEZNAM	57
10 PŘÍLOHY	60
10.1 Dotazník životní spokojenost DŽS – vybrané položky	60
10.2 Dotazník spokojenosti zaměstnance v organizaci	62

1 ÚVOD

Pracovní činnost nebo-li práce, je přirozenou a nedílnou součástí života člověka a to již od dob vzniku lidské společnosti. Zejména pak v dnešní době je práce činností, která nám zabere nejvíce času v našem životě, a proto by se měl člověk snažit dělat to, co ho objektivně uspokojuje. Jinak řečeno, uspokojení z práce by mělo být běžnou součástí života každého jedince.

Tato bakalářská práce je koncipovaná jako sociálně-psychologický výzkum pracovní spokojenosti týmu, tzn. manažerů a instruktorů, outdoorové společnosti TERN EVENT, s.r.o. V této společnosti již několik let působím na pozici externího projektového manažera, a proto jsem si ji zvolil jako objekt šetření. Výběrem této společnosti, která se zabývá projektováním a realizací programů na bázi zážitkového vzdělávání, a tématu práce, chci propojit získané teoretické znalosti z oblasti rekreologie, respektive zážitkového vzdělávání, psychologie a obecných manažerských předmětů studovaných v rámci managementu volného času a rekreace.

Mým záměrem je poukázat na důležitost propojení lidského faktoru a jeho spokojenosti ve vztahu k vykonávané práci a prosperity a rozvoje společnosti využívající tento lidský faktor. Spokojenost zaměstnanců má totiž zásadní vliv na odváděný pracovní výkon a tím také zprostředkovaně na prosperitu podniku. Management organizací si stále více uvědomuje význam pracovní spokojenosti svých zaměstnanců či spolupracovníků a aktivizuje svoji pozornost tímto směrem. Pokud se pracovníci cítí v práci dobře, dochází k posilování vzájemného vztahu zaměstnanec – zaměstnavatel, upevňování firemní kultury a vytváření zaměstnanecké loajality.

Věřím, že tato práce bude pro majitele společnosti přínosem, obohacením a pomůže mu lépe poznat potřeby pracovního týmu, zejména pak instruktorů.

2 SYNTÉZA POZNATKŮ

Spokojenost jedince v pracovním procesu je souborem několika faktorů, na které se v následujícím textu zaměřím.

2.1 Člověk jako osobnost

Chápání pojmu osobnost není jednotné ani mezi psychology. Z této skutečnosti lze tedy vyvodit potvrzení složitosti fenoménu zvaného osobnost. A proto není divu, že v praxi interpretujeme člověka jako osobnost často velmi zjednodušeně.

2.1.1 Definice osobnosti

Bedrnová, Nový & kol. (1998, 47) uvádí následující definice osobnosti:

„Osobnost je individuální jednota člověka; je to jednota jeho duševních vlastností a dějů založená na jednotě a utvářená a projevující se v jeho společenských vztazích.“

„Osobnost je individuum chápané jako integrace k seberealizaci v interakci se svým prostředím.“

„Osobnost je jedinečný vzorec rysů, tj. trvalých způsobů, jimiž se jedinec liší od druhých.“

„Osobnost je to, co dovoluje předpovědět, co učiní osoba v určité situaci; zahrnuje všechno chování jedince, zjevné i vnitřní.“

„Osobnost je daleko spíše nepřetržitým procesem než definitivním výtvořem. Má sice některé rysy stabilní, ale zároveň prochází kontinuálními změnami.“

„Psychologický pojem osobnost vyjadřuje, organizovaný, dynamický a interindividuálně odlišný celek psychologických dispozic, determinující průběh a projevy psychických procesů (reakcí).“

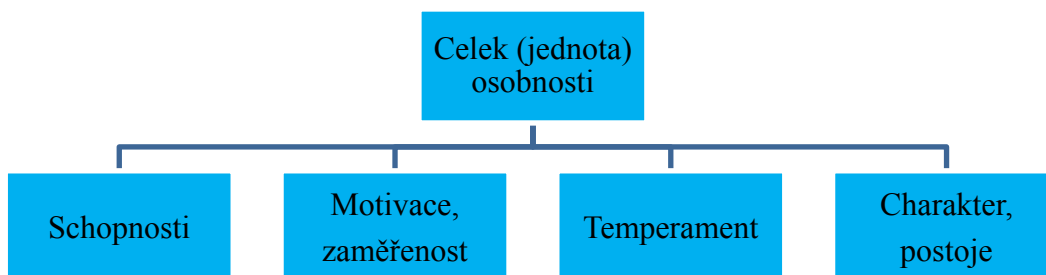
Z uvedených definic můžeme tedy vyvodit, že osobnost člověka je jedinečný soubor rysů, kterými je člověk prezentován vnitřně, ale i navenek, a které prochází nepřetržitou změnou a vývojem.

2.1.2 Struktura osobnosti

Podle Bidlové (1999, 15) lze strukturu osobnosti definovat takto:

„Psychická struktura osobnosti představuje uspořádaný celek dispozic, které určují způsob prožívání, reagování a chování jedince. Touto strukturou rozumíme uspořádání skladby prvků, tj. vlastností, rysů a dimenzí osobnosti a jejich vzájemných vztahů.“

Členění struktury osobnosti lze pro lepší přehlednost znázornit schematicky.



Obr. 1 Struktura osobnosti - upraveno podle (Bedrnová, Nový & kol., 1998)

Struktura osobnosti tak představuje vzájemně funkčně propojený celek, tzn., že jeho jednotlivé složky jsou ve vztahu vzájemné závislosti.

2.1.2.1 Schopnosti

Schopnosti vyjadřují dispozice k senzomotorickým a mentálním výkonům. Souvisí především s otázkou *Co člověk dokáže/nedokáže?* Schopnosti mají vrozený základ ve formě vloh či nadání (genetické predispozice), na jejichž základě se rozvíjejí. Člověk tak může mít vlohy k různým schopnostem, které se však bez jejich včasného rozpoznání a rozvoje nemusí v jeho životě vůbec projevit.

Vedle určitých schopností k výkonu v různých specifických činnostech (pracovních, sportovních, atd.) řadíme do schopností i dispozice k myšlení, tzn. schopnost rozumovou, respektive inteligenci (Lazarová, 2008).

2.1.2.2 Temperament

Každý člověk se s podněty a úkoly, se kterými přichází do styku ve vnějším světě, vyrovnává poněkud odlišným způsobem. Události a situace, kterým bývá vystaven, ho mohou ovlivňovat a působit na něj různě intenzivně a různě dlouho. Každý má své specifické tempo pohybů, které se promítá do jeho činnosti. To vše souvisí s jeho temperamentem (Bidlová, 1999).

Bidlová (1999, 35) uvádí následující definici temperamentu:

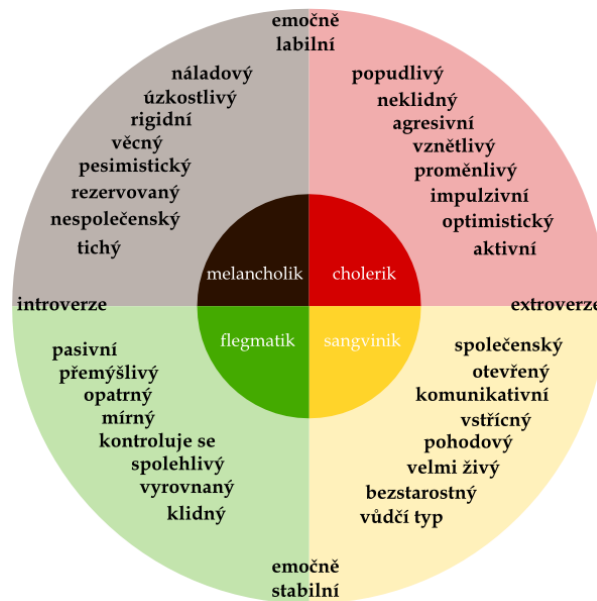
„Temperamentem rozumíme způsob citové a volní vzrušivosti jedince. Temperament určuje, jak silně, jak rychle a jak dlouho reagujeme na vnější podněty a situace a zároveň, jak silně, jak dlouho a jak rychle probíhají naše vnitřní prožitky.“

V psychologii se setkáme s řadou typologií, které jsou všeobecně známé a používané i mezi laickou veřejností. Snad nejznámější jsou Hippokratovy typy temperamentu:

- *Sangvinik*
- *Cholerik*
- *Flegmatik*
- *Melancholik*

Dále např. Jungova temperamentová typologie uvádí dva základní typy:

- *Extroverze*
- *Introverze*



Obr. 2 Typologie temperamentu dle H. J. Eysencka – kvadratické porovnání v pojetí Hippokratově a Jungově (<http://taroteilles.wordpress.com>)

2.1.2.3 Charakter, Postoje

➤ Charakter

Charakter vyjadřuje hodnoty konkrétních činů. Některé jsou úzce spjaty s morálním vývojem člověka (např. poctivost) a jiné jsou eticky neutrální (např. vytrvalost).

Někdy také charakterové vlastnosti nazýváme jako vlastnosti **vztahově-postojové**. Tyto vlastnosti zpravidla vyjadřují vztahy a postoje člověka k druhým lidem (např. ohleduplnost, přívětivost), k práci (např. pečlivost) i k sobě samému (náročnost na sebe).

Charakterové vlastnosti se zobrazují v jednání a činech člověka, přestože mohou být na první pohled skryty. Projevují se nejen ve volbě cílů (co člověk dělá), ale i ve způsobech dosahování těchto cílů a motivaci (jaké prostředky volí a proč tak činí).

Charakterové vlastnosti jsou více než temperament podmíněny prostředím a výchovou a v průběhu života jsou do značné míry formovatelné (Lazarová, 2008).

Existuje řada teorií o vývoji a formování charakterových vlastností v průběhu života. Podle teorie R. J. Havighursta se jedná o tato stádia vývoje charakteru:

- *Amorální charakter (bez svědomí)* – upřednostňování pouze vlastních potřeb, neuvědomování si a nebrání v potaz potřeb druhých. Typické pro první dva roky dítěte, přetrvává-li i v dospělosti, jde o psychopatickou osobnost.
- *Prospěšný charakter (egocentrický a účelový)* – uvědomění si základních společenských pravidel a morálních hodnot, nicméně jednání je řízeno snahou vyhnout se stresu, či mít z tohoto jednání prospěch. Typické pro děti v předškolním věku.
- *Konformní charakter (přejímá sociální vzory)* – jednání zejména ve snaze přizpůsobit se prostředí s cílem být přijat společenskou skupinou, v níž žijeme. Zvnitřňování společností nabízená pravidla a hodnoty bez osobního uvažování a přehodnocování. Typické pro děti počínaje školním věkem, ale mnohdy toto přetrvává i do dospělosti.
- *Iracionálně vědomý (rigidně schematický)* – člověk si dobře uvědomuje morální pravidla a vytváří si vlastní hodnotový systém, citlivě rozlišuje mezi hodnotami, ohledy na konsekvence (důsledky) jednání jsou však mnohdy limitované. Zvnitřňovaná pravidla aplikuje v každé situaci, mnohdy bez ohledu na její specifika. Odpovídá úrovni adolescence.
- *Racionálně altruistický (flexibilní, respektující podmínky)* – člověk si dobře uvědomuje morální pravidla a vytváří si vlastní hodnotový systém, který uplatňuje bez ohledu na to, zda mu takové jednání přinese nějaký prospěch. Reflektuje však jedinečnost situace a zvnitřňovaná pravidla aplikuje v souladu s morálkou i specifiky situace. Odpovídá dospělosti (Lazarová, 2008).

➤ **Postoje**

Charakter osobnosti jedince je vzájemně velmi úzce provázán s jeho postoji.

Bidlová (1999, 30) uvádí následující definici postoje:

„Postoj zahrnuje relativně stálou soustavu pozitivního nebo negativního hodnocení, tj. kladných nebo záporných názorů a soudů, dále pak soubor kladných nebo záporně laděných pocitů a konečně množinu tendencí jednat určitým vyhraněným způsobem, tj. reagovat kladně nebo záporně vzhledem k předmětu postoje.“

Jde tedy o trvalé soubory pozitivních či negativních hodnocení, emocionálního cítění a tendencí jednat pro nebo proti, vzhledem ke společenským objektům (Bedrnová, Nový & kol., 1998).

Z uvedeného vymezení postojů lze tedy říci, že v každém postoji můžeme rozlišit tři komponenty, které vytvářejí jeho strukturu:

- *stránku kognitivní* – tzn. poznávací, resp. hodnotící,
- *stránku emocionální* – tzn. citovou,
- *stránku konativní* – tzn. aktivní = tendenci zcela určitým způsobem jednat vůči objektu postoje (Bedrnová, Nový & kol., 1998).

2.1.2.4 Motivace

Pojem motivace má svůj původ v latinském slovese **movere**, které znamená hýbat, pohybovat.

Jestliže chceme porozumět jednání lidí, pochopit je a předvídat do budoucnosti, pak se přirozeně ptáme, co chtějí, oč jim jde, tzn., jaké síly jimi hýbou, odborně řečeno: Jak silně a k čemu jsou motivováni (Říčan, 2010).

➤ **Definice, obecná charakteristika motivace**

Bedrnová, Nový & kol. (1998, 221) uvádí, že pojem motivace „vyjadřuje skutečnost, že v lidské psychice působí specifické, ne vždy zcela vědomé či uvědomované vnitřní hybné síly – pohnutky, motivy.“

Plzáková (2005, 234) ve své publikaci definuje motivaci jako:

„Souhrn všech intrapsychických dynamických sil neboli motivů, které zpravidla aktivizují a organizují chování i prožívání s cílem změnit existující neuspokojivou situaci nebo dosáhnout něčeho pozitivního.“

Mikuláščík (2004, 66) píše, že „motivace je pohnutka, popud, který nás aktivizuje a naši aktivitu také usměrňuje, zaměřuje.“

Bidlová (1999, 25) předkládá toto: „Motivace představuje dynamickou složku osobnosti. Motivací rozumíme soubor vnitřních hybných sil, motivů, které působí jako vnitřní zdroje činnosti a jednání člověka.“

Důležitým rysem motivace je fakt, že působí současně ve třech rovinách - dimenzích:

- *Dimenze směru* – motivaci člověka a následně i jeho činnost určitým směrem zaměřuje, orientuje a naopak od jiných možných směrů jej odvrací, resp. odvádí.
- *Dimenze intenzity* – činnost člověka v daném směru je v závislosti na síle – intenzitě jeho motivace vždy více či méně prostoupena úsilím jedince o dosažení cíle (daného směrovou dimenzí), v jehož rámci vynakládá více či méně energie.
- *Dimenze stálosti (vytrvalosti)* – se projevuje mírou schopnosti jedince překonávat nejrůznější – vnější i vnitřní překážky, které mohou nastat při realizaci motivované činnosti (Bedrnová, Nový & kol., 1998).

Základními pojmy vystupujícími v problematice motivace jsou:

- *Motiv*
- *Stimul*

Motiv

Bedrnová, Nový & kol. (1998, 222) uvádí: „Představuje určitou jednotlivou vnitřní psychickou sílu – popud, pohnutku. Může být chápán jako psychologická příčina či důvod určitého chování či jednání člověka, individualizuje jeho prožívání a dává jeho činnosti psychologický smysl.“

S motivem je úzce spjatý cíl. Obecným cílem každého motivu je dosažení určitého finálního psychického stavu, tzn. nasycení; což zpravidla mívá podobu vnitřního uspokojení, pocitu naplnění z dosažení cíle motivu (Bedrnová, Nový & kol., 1998).

Stimul

Je vhodné rozlišovat mezi blízkými, nikoliv však totožnými pojmy motiv – stimul. Tyto dvojí pojmy bývají mnohdy používány, jako by šlo o synonyma či ekvivalenty.

Bedrnová, Nový & kol. (1998, 223) píše, že „stimulací rozumíme vnější působení na psychiku člověka, v jehož důsledku dochází k určitým změnám jeho činnosti prostřednictvím změny psychických procesů, především pak prostřednictvím změny jeho motivace.“

„Základní rozdíl mezi motivací a stimulací lze tedy spatřovat ve skutečnosti, že stimulace představuje působení na psychiku jedince zvnějšku, nejčastěji prostřednictvím aktivního jednání jiného člověka.“

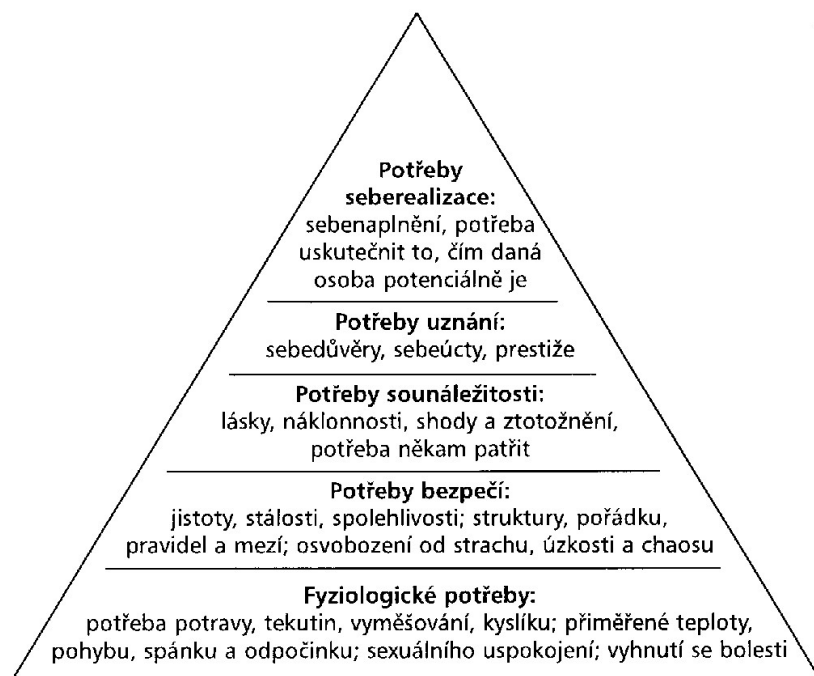
Stimulem může být jakýkoliv podnět, který vyvolá určité změny v motivaci člověka a lze je členit na:

- *Impulsy* – endogenní (tj. vnitřní) intrapsychické podněty signalizující změnu v těle nebo mysli člověka (bolest zubu, tělesná únava aj.),
- *Incentivy* – exogenní (tj. vnější) podněty, jako např. finanční odměna, pochvala apod.

➤ Zdroje motivace

Jako zdroje motivace označujeme ty skutečnosti, které motivaci vytvářejí, tj. skutečnosti, které zakládají dynamické tendence i zaměření lidské činnosti a které významným způsobem ovlivňují přetrvávání těchto tendencí (Bedrnová, Nový & kol., 1998).

Z výčtu zdrojů motivace jako jsou **hodnoty a hodnotová orientace, ideály, zájmy, návyky a potřeby** dokázal Abraham Maslow, že hybnými silami motivačního chování lidí jsou zejména jejich potřeby.



Obr. 3 Hierarchie potřeb podle A. Maslowa (www.lostinworld.8u.cz)

Maslow potřeby uspořádal hierarchicky, tj. od nejnižších po nejvyšší. S uspokojením určité úrovně potřeb její význam klesá a nastupuje další, vyšší úroveň. Uspokojená potřeba ztrácí motivační potenciál. Proto je potřeba projektovat permanentní program neuspokojených potřeb v zájmu osobní motivace (Cimbálníková, 2009).

Z Maslowovy koncepce lze rozvinout některé závěry pro chování člověka v organizaci. Maslow viděl v aktivaci stále vyšších potřeb vhodnou cestu pro podnik, jak k sobě připoutat a motivovat pracovníky. Seberealizující se pracovník je ve vyšší míře schopný a ochotný vkládat talent a schopnosti do pracovního procesu a tím přispívat k výkonnosti a životaschopnosti organizace (Kasper, Mayrhofer, 2005).

2.2 Pracovní podmínky

Pracovní činnost není jen zdrojem obživy. Je také prostředkem přinášejícím uspokojení ze samotného průběhu práce, z dosažených výsledků, ze sociálního postavení a prestiže, ze sociálních vztahů a ocenění.

Lidé tedy od své práce chtějí společenské uznání a postavení, možnost růstu osobního i odborného, možnost odborné iniciativy. Prostřednictvím práce dosahují naplňování svých potřeb spojených se stavem uspokojení (Wagnerová, Janošťáková, 2011).

2.2.1 Pracovní motivace

Existuje mnoho teorií pracovní motivace. Wagnerová, Janošťáková (2011, 62) uvádí Hullovu teorii posilování, která je založena na tom, „že pokud vede výkon k úspěchu a po něm následuje pochvala, pak se chování posiluje a postupně se stává trvalou součástí činnosti.“

Bedrnová, Nový & kol. (1998, 242) píší, že „motivací k práci (pracovní motivací) rozumíme ten aspekt motivace lidského chování, který je spojen s výkonem pracovní činnosti, se zastáváním určité pracovní pozice a s výkonem jí odpovídající pracovní role, tj. s plněním pracovních úkolů.“

Zdroje pracovního jednání, tzn., pracovní motivace jedince jsou podle Wagnerové, Janošákové (2011, 65):

- *Vnitřní* – „zdroje jednání jedince jsou relativně stabilní (povaha, osobnostní rysy, struktura potřeb, zájmy, schopnosti a dovednosti). Jde o motivy jako odpovědnost, samostatnost.“
- *Vnější (incentivy)* – „hrají roli v korekci, změně, zvýšení pracovního jednání. Je jich mnoho, mohou mít podobu odměny nebo trestu (sankce). Odměny, pochvaly, povýšení, tresty.“

Přehledný model zahrnující základní aspekty pracovní motivace, uvedený podle Hiršové (2005, 31):



Obr. 4 Schematický model pracovní motivace (Hiršová, 2005, 31)

Růžička (1995, 24) uvádí, že „motivace pracovního jednání vyjadřuje celkový přístup pracovníka k pracovním úkolům, jeho pracovní ochotu, to znamená zaměřování jeho aktivity ve směru stanoveném úkolu.“

V psychologii obvykle rozlišujeme dvě skupiny pracovních motivů (Provazník, Komárková, 2004):

- *Motivy vztahující se k práci samotné (tzv. intrinsická motivace):*
 - *Potřeba samotné činnosti*
 - *Potřeba být v kontaktu s druhými lidmi*
 - *Potřeba výkonu*
 - *Touha po moci*
 - *Potřeba smyslu života a seberealizace*

- *Motivy „stojící“ mimo vlastní práci (tzv. extrinsická motivace):*
 - *Potřeba peněz*
 - *Potřeba jistoty*
 - *Potřeba utvrzení vlastní důležitosti*
 - *Potřeba být v sociálním kontaktu s druhými*
 - *Potřeba sounáležitosti*

Pracovní motivace zrcadlí přístup člověka k práci, ke konkrétním okolnostem jeho pracovního uplatnění a ke konkrétním pracovním úkolům, tzn., vyjadřuje konkrétní podobu jeho pracovní ochoty.

Aby člověk usiloval o zvládnutí pracovních úkolů, musí k tomu být přiměřeně motivován. Hagemannová (1995, 39) k tomu dodává: „První den v zaměstnání jsou téměř všichni lidé motivováni. V průběhu času, ale podmínky na pracovišti způsobují, že ztrácejí svůj entuziasmus. Účelem dobrého vedení je zabránit zaměstnancům, aby ztratili svou motivaci.“

Lze tedy říci, že o pracovní motivaci můžeme uvažovat jako o jednom ze subjektivních (vnitřních, osobnostních) faktorů ovlivňujících pracovní činnost člověka a zprostředkovaně i prosperitu organizace (Bedrnová, Nový & kol., 1998).

2.2.2 Pracovní spokojenost

Pracovní spokojenost není jednoznačně definována. Uvádím definici Růžičky (1995, 111):

Pracovní spokojenost „zahrnuje v podstatě všechny projevy pracovníka ve vztahu k vykonávané práci, k pracovnímu zařazení a k profesi, k pracovním podmínkám a pracovnímu prostředí, k pracovišti a podniku, k pracovnímu kolektivu.“

Vymezíme-li si pojem pracovní spokojenost, tak Hiršová (2005) píše, že pojem pracovní spokojenost ve shodě většiny autorů zahrnuje dva významy:

- *Spokojenost v práci* – vychází z osobnostních komponent vztahujících se k pracovním podmínkám,
- *Spokojenost s prací* – míra uspokojení vyplývající z podmínek práce, pracovního prostředí, organizačních podmínek, odměny apod.

Můžeme tedy konstatovat, že jako pracovní spokojenost chápeme postoj jedince k pracovním podmínkám, k výši mzdy, kolegům a nadřízeným, kariérním možnostem a vnitřním aspektům práce či pracovní pozici samotné (Arnold a kol., 2007).

2.2.3 Interakce ve skupině

Interakce je vyjádření vztahu mezi subjekty. Jde o proces, kdy jednání jednoho je zároveň výsledkem i příčinou jednání druhých. Součástí interakce je tedy i proces poznávání druhých, vzájemná stimulace či ovlivňování (Lazarová, 2008).

Základními dimenzemi interpersonálních interakcí jsou:

- *Spolupráce (kooperace)* – spolupráce lidí zavazuje a sjednocuje, mnohdy je však vystavuje i určitému riziku, neboť ve spolupráci se jedinci lépe poznávají a odhalují nejen své přednosti, ale i slabiny. Mezi základní podmínky spolupráce patří:
 - *Společný cíl*
 - *Důvěra*
 - *Připravenost k oběti a riziku*
 - *Rezignace na maximální osobní zisk*
- *Soutěžení (kompetice)* – přináší zisk zejména jednotlivcům (skupinám) a je zaměřeno na uspokojování osobních cílů/zájmu jedince či skupiny. Kompetivní

vztah je vztah, v němž se o něco bojuje a používají se pro to různé strategie (např. přelstění, pomluvy, dramatizace chyb druhých apod.), nemusí však vždy jít o nepřátelské vztahy.

- *Konflikt* – znamená střetnutí, které vyvolává neslučitelné cíle či zájmy. Obvykle jde o střet zájmů, názorů či postojů a to mezi dvěma a více lidmi (interpersonální konflikty), jedinců uvnitř skupiny (intraskupinové konflikty) či mezi více skupinami (interskupinové konflikty).

Klasickými nejjednoduššími reakcemi na konflikt jsou obrana – únik, tj. odražení útoku či rezignace na vlastní úspěch a útok, tj. zasazení úderu s různou mírou agrese bez ohledu na vztahy mezi lidmi. Sofistikovanější strategie řešení konfliktu jsou kompromis či konsenzus (dohoda), (Lazarová, 2008).

2.2.3.1 Komunikace mezi lidmi

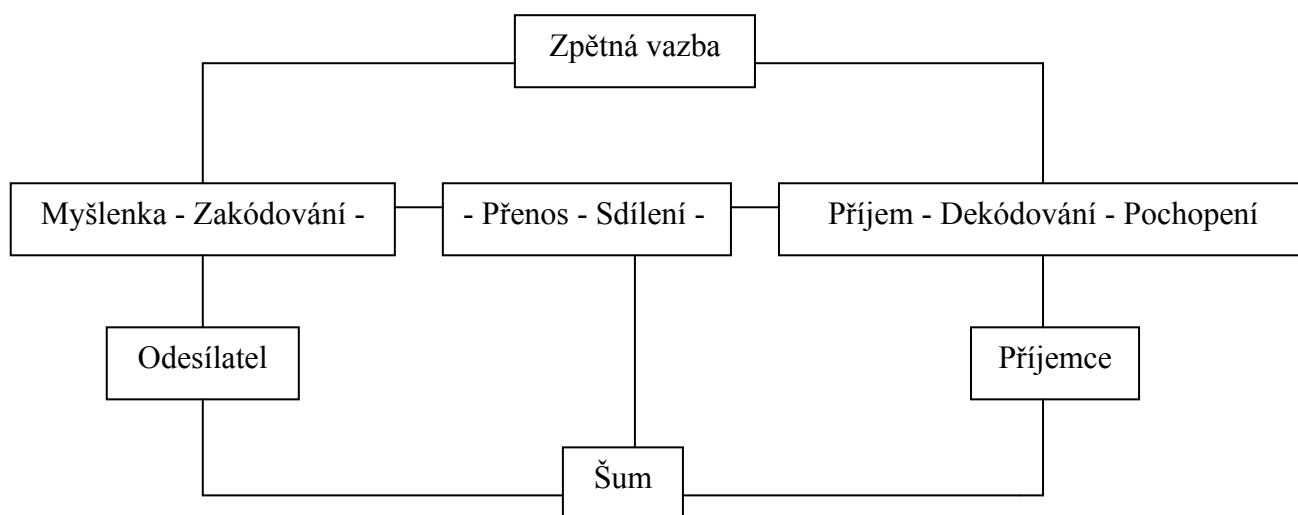
Pojem komunikace má základ v latinském slově **communicare** – činit něco společným, společně něco sdílet (Bedrnová, Nový & kol., 1998). Sociálně žijící bytosti spolu komunikují a sdělují si určité informace, dorozumívají se.

V odborné literatuře se setkáváme se spoustou různých definic komunikace. Jak uvádí Vybíral (2009), není možné definovat mezilidské komunikování tak, aby byly obsaženy všechny jeho aspekty, tj. kognitivní, filozofické, sociální, lingvistické, kulturní ...

Vybral jsem definici J. W. Wander Zandena, který tvrdí: „komunikace je proces, jímž lidé předávají informace, ideje, postoje a emoce jiným lidem“ (in Nakonečný, 2009, 288).

Každá komunikace má svoji strukturu (proces, viz obr. 5), která je podle Nakonečného (2009) tvořena třemi činiteli a to sdělovatelem (komunikátorem), příjemcem (komunikantem) a obsahem sdělení (komuniké).

Překážkou komunikace může být, že na straně sdělovatele (odesílatele) i na straně příjemce mohou vznikat bariéry, které je nutné odstraňovat. To, kdo je odesílatelem a kdo příjemcem je základem pro způsob, jak s druhým komunikovat. Je potřeba mít na mysli, s kým hovoříme a čeho chceme dosáhnout a tomu přizpůsobit styl komunikace.



Obr. 5 Model procesu komunikace (Bedrnová, Nový & kol., 1998, 187)

Z hlediska užívaných znakových systémů, můžeme komunikaci rozdělit na (Lazarová, 2008):

- *Verbální komunikace* – specificky lidský způsob komunikace za pomoci slov – mluvené či psané řeči.
- *Neverbální komunikace* – komunikace beze slov, bývá často označována jako „řeč těla“. Neverbální projevy je možné rozdělit do několika skupin:
 - *Mimika (výrazy tváře) a pohledy*
 - *Gestika (využívání gest, zejména rukou)*
 - *Posturologie (tělesný postoj či pohyb)*
 - *Proxemika (vzdálenost a zaujímání prostorových pozic, také využívání bariér)*
 - *Haptika (tělesný kontakt či podání ruky)*

Pro potřeby této práce je podstatná firemní komunikace, přičemž Janda (2004) uvádí dvě odlišné roviny firemní komunikace:

- *Vnější komunikace* - komunikace navenek, tedy komunikace zaměstnanců firmy s vnějším okolím, se zákazníky, dodavateli, uchazeči o zaměstnání, médii, atd.
- *Vnitřní komunikace* - komunikace dovnitř firmy – tedy komunikace mezi zaměstnanci firmy navzájem. Kvalita, rychlost a úplnost předávaných informací je jedním ze základních faktorů úspěšnosti firmy a potažmo i pracovní spokojenost zaměstnance.

Fiedler ve své knize *Komunikace v řízení* (2000) uvádí, že komunikaci lze tedy chápat jako proces provázející všechny činnosti managementu, které jsou nezbytné pro existenci a rozvoj firmy. Komunikace je pojátkem všech těchto procesů. Proto je důležité, aby byla firemní komunikace na vysoké úrovni a aby byla efektivní.

Následky neefektivní komunikace se pak projevují např.:

- *Nízkou motivací zaměstnanců*
- *Vyšší fluktuací či uměle vyvolanou nemocností*
- *Nesplněním zadaných úkolů, nedosažení cílů společnosti*
- *Nedůvěrou v management firmy*
- *Finančními ztrátami*

Z výše uvedeného jasně vyplývá, že neefektivní a nekvalitní firemní komunikace je jedním z možných důvodů pracovní nespokojenosti zaměstnance.

2.3 Firemní prostředí

Kultura firmy, její klima a management jsou nositeli hodnot, norem a vzorců chování, které jsou pro danou firmu uznávané a očekávané. Nastavují, co je akceptované a co je nepřijatelné. Jedná se o oblast, která má také výrazný vliv na pracovní spokojenosti jedince.

2.3.1 Organizační kultura

Pojem organizační kultura v kontextu managementu je ve větší míře užíván od sedmdesátých let minulého století, přičemž populárním předmětem zájmu se stal především na počátku let osmdesátých (Lukášová, 2010).

Firma, podnik, organizace jsou chápány jako celek ve smyslu určitého druhu kulturního systému. Rozvíjí vlastní, originální a nezaměnitelné představy, hodnotové systémy a vzory jednání, které se projevují ve shodném či obdobném jednání uvnitř i směrem ven (Hajerová – Müllerová, Šimek, 2011).

Lukášová, Nový (2004, 20 – 21) ukazují dva možné přístupy ve vnímání organizační kultury:

- *Interpretativní přístup* – „chápe kulturu jako **„něco, čím organizace je“**. Za prvky kultury jsou považovány veškeré rysy organizace, přičemž organizace je chápána jako systém sdílených významů, zprostředkovaný v symbolech. Klíčový význam zde nemá objektivní realita, ale její interpretovaný význam.¹“
„Organizace jako kultura je sdíleným systémem významů, tedy souhrnem idejí, vizí, názorů, hodnot, postojů a norem. Ty umožňují pochopit lidskou stránku fungování organizace.“
- *Objektivistický přístup* – kulturu chápe „jako něco **„co organizace má“**. Je považována za objektivní entitu, za určitý aspekt či subsystém organizace, za jednu z organizačních proměnných, která (vedle jiných proměnných, jimiž jsou například struktura, systémy apod.) ovlivňuje fungování a výkonnost organizace a může být cílevědomě utvářena a měněna.“

2.3.1.1 Definice organizační kultury

Současnými autory je pojem organizační kultura rámcově chápán obdobným způsobem, nicméně konkrétní vymezení obsahu pojmu zůstává poměrně různorodé.

Lukášová, Nový (2004, 21 – 22) uvádí několik definic od předních autorů, kteří vymezují pojem organizační kultura jako například:

„sdílené filozofie, ideologie, hodnoty, předpoklady, názory, očekávání, postoje a normy, které odhalují implicitní či explicitní skupinový souhlas s tím, jak rozhodovat a řešit problémy: jako způsob, je se věci u nás dělají“

„základní hodnoty, názory a předpoklady, které existují v organizaci, vzorce chování, které jsou důsledkem těchto sdílených významů a symboly, které vyjadřují spojení mezi předpoklady, hodnotami a chováním členů organizace“

¹ Pojem význam může být chápán třemi různými způsoby, vzájemně propojenými:

- význam jako důležitost (má-li něco význam, je to důležité),
- význam jako účel (má-li něco význam, má to důvod pro existenci),
- význam jako obsah (nese-li něco význam, může to být pochopeno a interpretováno).

„pro organizaci specifický systém široce sdílených předpokladů a hodnot, které jsou základem pro typické vzorce chování“

„programový způsob vnímání, odvozený z názorů a hodnot“

„vzorec názorů, hodnot a naučených způsobů zvládnání situací, založený na zkušenostech, které vznikly během historie organizací a které jsou manifestovány v jejich materiálních aspektech a v chování členů.“

Jestliže tedy zobecníme současné pojetí organizační kultury, můžeme ji chápat podle Lukášová, Nový (2004, 22) jako:

„Soubor základních předpokladů, hodnot, postojů a norem chování, které jsou sdíleny v rámci organizace, které se projevují v myšlení, cítění a chování členů organizace a v artefaktech (výtvorech) materiální a nemateriální povahy.“

2.3.1.2 Prvky organizační kultury

V odborné literatuře lze najít různé přístupy k určení základních znaků či projevů organizační kultury. Podle Lukášová, Nový (2004) jsou nejčastěji za prvky kultury považovány:

- *základní předpoklady* – zafixované představy o fungování reality, které lidé považují za zcela samozřejmé, pravdivé a nezpochybnitelné,
- *hodnoty* – představují jádro organizační kultury a jsou považovány za důležitý indikátor obsahu kultury a nástroj utváření organizační kultury. Klíčové hodnoty bývají obvykle vyjádřeny v poslání či etickém kodexu organizace a komunikovány pracovníkům,
- *normy* - přijaté normy chování určité skupiny – jsou nepsaná pravidla, zásady chování v určitých situacích, které skupina jako celek akceptuje (např. pracovní činnost – kvalita práce, jednání se zákazníky; komunikace ve skupině; pracovní oděv apod.),
- *postoje* – jsou užívány ve vztahu k pozitivním či negativním pocitům, které se týkají nějaké osoby, věci, události či problému; Jsou produktem hodnocení, jenž obsahuje kognitivní, emotivní a konativní složky psychiky,

a dále vnější manifestace kultury, označovány jako:

- *artefakty materiální povahy* – sem obvykle řadíme architekturu budov a materiální vybavení firmy, vytvářené produkty, propagační materiál apod.,
- *artefakty nemateriální povahy* – jedná se zejména o jazyk, historky a mýty, firemní hrdiny, zvyky, rituály a ceremoniály.

Shrneme-li pojetí organizační kultury, můžeme konstatovat, že: „Organizační kultura je významným subsystémem organizace, determinantou efektivnosti organizace a kvality pracovního života členů organizace.“ (Lukášová, 2010, 39)

2.3.2 Management organizace

Anglický výraz **management**, objevující se prakticky ve všech jazycích, můžeme přeložit jako **řízení**, ovšem ve skutečnosti jeho vysvětlení nebo definování není tak jednoduché. Označuje nejen funkci, ale také lidi, kteří ji vykonávají a v neposlední řadě i odbornou disciplínu a obor studia (Bartošová, Bartoš, 2011).

Cimbálníková (2009, 10) uvádí několik definic managementu, z nichž vybírám dvě:

„Proces koordinování činností skupiny pracovníků, realizovaný jednotlivcem nebo skupinou lidí za účelem dosažení určitých výsledků.“

„Proces systematického plánování, organizování, vedení lidí a kontrolování, který směřuje k dosažení cílů organizace.“

Naproti tomu Bartošová, Bartoš (2011, 10) nabízí tyto definice:

„Management je procesem, který je tvořen řadou činností, aktivit nebo operací, které vedou k nějakému cíli.“

„Management je ucelený soubor ověřených přístupů, názorů, zkušeností, doporučení a metod, které vedoucí pracovníci („manažeři“) užívají ke zvládnutí specifických činností („manažerských funkcí“), jež jsou nezbytné k dosažení soustavy podnikatelských cílů organizace.“

Jak tedy vyplývá z uvedených definic, cílem a posláním managementu je dosahovat cílů organizace. Tento cíl je shodný pro řízení všech organizací – velkých i malých, soukromých i veřejných (Urban, 2013).

2.3.2.1 Vedení lidí

Management tvoří jednotu řízení a vedení. Manažerská funkce vedení a komunikace klade důraz na mezilidské vztahy v širokém kontextu a proto je jednou z determinant možné spokojenosti či nespokojenosti pracovníka.

Vedení je proces ovlivňování lidí takovým způsobem, aby jejich činnost přispívala k dosahování individuálních a organizačních cílů (Cimbálníková, 2009).

Vybrané definice vedení dle Bartošová, Bartoš (2011, 130):

„Vedení lidí je činnost, jejímž smyslem je, ve vzájemném vztahu sounáležitosti s vedenými, dosáhnout nových cílů, které jsou v zájmu jak vedoucího, tak vedených. Vedoucí toho dosahují zejména prostřednictvím usměrňování chování vedených (působením na emocionální a duchovní složku člověka).“

„Vytváření a účinné využívání schopností, dovedností a umění manažerů vést, usměrňovat, stimulovat a motivovat své spolupracovníky ke kvalitnímu, aktivnímu, popř. tvůrčímu plnění cílů jejich práce.“

Z uvedených definic vyplývá, že pro zdárné vedení lidí je zapotřebí člověka, vedoucího, který konkrétním jednáním a nástroji ovlivňuje spolupracovníky, aby jejich činnost přispívala k dosahování individuálních a organizačních cílů. Toto jednání a nástroje bývají označovány jako **řídící** či **manažerský styl** (Urban, 2013).

Stylem vedení nazýváme způsob, jakým vedoucí přistupuje k ovlivňování a motivování pracovníků. Jedná se o jeho chování, které může být pro pracovníky stimulující nebo nikoliv (Cimbálníková, 2009).

Existuje několik teorií zabývajících se vedením, zmíním zde klasickou teorii Kurta Levina, která uvádí tři hlavní styly chování vedoucího vůči skupině:

- *autoritativní styl* – komunikace shora dolů; manažer sám rozhoduje, využívá autoritu k určení postupů pracovních úkolů, kontrola, odměny a tresty,
 - výhoda – dosažení pravidelného a vysokého výkonu pracovníků,
 - nevýhoda – potlačená individuální motivace a iniciativy.
- *demokratický styl* – oboustranná komunikace, spolupráce se skupinou; členové skupiny participují na rozhodování, manažer neurčuje postupy pracovních úkolů, ale dosažení cílů, je členem týmu, odměňování podle výkonu,
 - výhoda – osobní zaujetí pracovníka účastnícího se spolurozhodování,
 - nevýhoda – značná časová ztráta plynoucí z demokratického rozhodování.
- *styl laissez-faire* (volný, nezasahující) – členové skupiny mají volnost v jednání a naplňování cílů, manažer nezasahuje, pouze v případě potřeby; manažer vychází z předpokladu, že členové skupiny dobře vědí sami o sobě, co mají dělat,
 - výhoda – pracovníci si mohou dělat věci podle svého,
 - nevýhoda – možnost bezcílného tápání v situaci, kdy je nějaký vedoucí potřeba (Bartošová, Bartoš, 2011).

Při bližším pohledu na problematiku zjistíme, že vedení lidí je součástí celku, který nazýváme *personální management*. V této oblasti jde o bezprostřední ovlivňování vědomí (postojů, hodnotových preferencí, sociálních norem a vzorů jednání, atd.) a jednání (iniciativa, výkonnost, atd.) pracovníků (Bedrnová, Nový & kol., 1998).

3 CÍLE A VÝZKUMNÉ OTÁZKY

3.1 Cíl práce

Hlavním cílem bakalářské práce je analyzovat pracovní spokojenost týmu outdoorové společnosti TERN EVENT, s.r.o.

3.2 Dílčí cíle

- Zjištění rozdílu pracovní spokojenosti mezi řídicími a řízenými pracovníky.
- Porovnání zjištěných (naměřených) hodnot s referenčními daty.

3.3 Výzkumná otázka

- Jaká je pracovní spokojenost týmu outdoorové společnosti TERN EVENT, s.r.o.?

4 METODIKA

4.1 Úvod do metodiky

Pro potřeby bakalářské práce bylo využito dotazníkové studie pomocí dotazníku z oblasti Human Resources (personalistiky) a dvou standardizovaných psychologických dotazníků u části pracovního týmu outdoorové agentury TERN EVENT, s.r.o.

Konkrétně se jednalo o Dotazník celkové spokojenosti zaměstnance v organizaci, Dotazník životní spokojenosti a LMI Dotazník motivace k výkonu.

Zkoumaný vzorek pracovního týmu společnosti TERN byl složen z náhodně vybraných řídicích pracovníků – manažerů s více méně stejnými kompetencemi a pracovníků řízených – instruktorů, plnících zadané úkoly pod vedením manažera. Zkoumaný vzorek představoval 10 respondentů – 5 manažerů + 5 instruktorů. Jednotliví respondenti byli osloveni telefonicky a byl stanoven termín osobního setkání a vyplnění dotazníku.

Respondenti (v %)		
Muži/Ženy	VŠ/SŠ	Svobodní/Sezdaní
60/40	80/20	60/40
Věk	Rozpětí 22 - 42 let	

Tab. 1 Základní údaje o respondentech

Toto dotazníkové řízení proběhlo v průběhu měsíce února, respektive od 1. do 20. února 2014 formou tištěných dotazníků, které byly distribuovány osobně tazatelem.

Dotazování probíhalo s respondenty metodou „face – to – face,“ tzn. tazatel je v přímém kontaktu s dotazovaným (využití papírového dotazníku).

Získaná data byla analyzována v programu MS Excel pomocí grafického znázornění a také vyhodnocena, v případě LMI dotazníku, za pomoci psychologa PhDr. Dr. Martina Sigmunda Ph.D. odborného asistenta Katedry rekreologie Fakulty tělesné kultury. V rámci zpracování dat byla použita matematicko-statistická metoda.

Výsledky této studie byly zpracovány a následně vyvozeny konkrétní závěry.

4.2 Popis jednotlivých dotazníků

Dotazníku celkové spokojenosti zaměstnance v organizaci využíváme v oblasti lidských zdrojů, chcete-li personalistiky, a to zejména pro zjišťování spokojenosti zaměstnanců. Z jeho výsledků lze udělat právě ty kroky, které jsou potřebné pro spokojenost zaměstnanců (<http://blog.survio.cz>).

Dotazník životní spokojenosti DŽS slouží k relativně spolehlivému zachycení individuálního obrazu celkové životní spokojenosti člověka a diferencování této spokojenosti do deseti oblastí (škál). Každé škále odpovídá 7 položek, na něž vyšetřovaná osoba odpovídá na sedmibodové stupnici (od "velmi nespokojen(a)" až po "velmi spokojen(a)"). Dotazník vznikl v Německu, kde byl i standardizován na vzorku 2870 osob (<http://www.psychodiagnostika.cz>).

Pro potřeby bakalářské práce byly vybrány pouze čtyři oblasti, konkrétně – **Zdraví; Práce a povolání; Finanční situace; Vlastní osoba.**

LMI Dotazník motivace k výkonu je osobnostní dotazník, určený k měření obecně pojatého konceptu motivace k výkonu v profesním kontextu. Osobnostně teoretické pozadí tvoří chápání motivace k výkonu jako podíl osobnosti na vlastní výkonnosti.

LMI je založen na 14 základních škálách motivace k výkonu a souvislostech mezi nimi. Všechny škály, postihující nejzákladnější oblasti motivace, společně vytvářejí celkovou motivaci k výkonu. Metoda obsahuje 170 položek, odpovědi jsou hodnoceny na sedmistupňové likertovské škále.

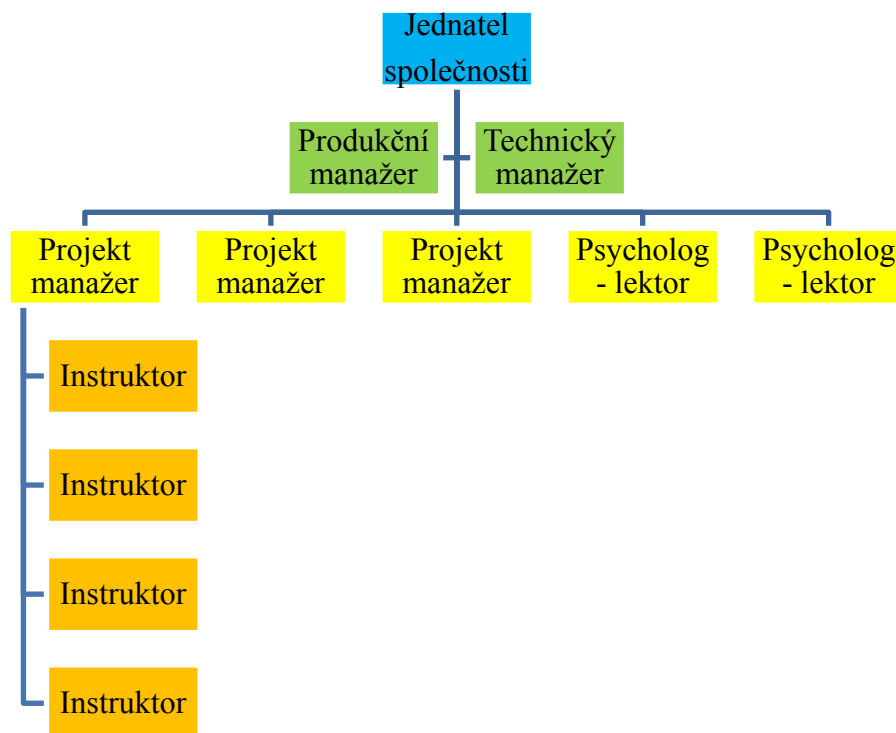
Motivace k výkonu je osobnostní proměnná, která může být příčinou individuálních rozdílů v mnoha oblastech, například výkonu při studiu, sportu, ale především v zaměstnání (www.unifr.ch).

5 VÝSLEDKY

5.1 Charakteristika společnosti TERN EVENT, s.r.o.

Jedná se o nevelkou outdoorovou společnost z Olomouce, která působí na českém trhu od roku 2004.

Organizační struktura společnosti:



Obr. 6 Organizační struktura společnosti

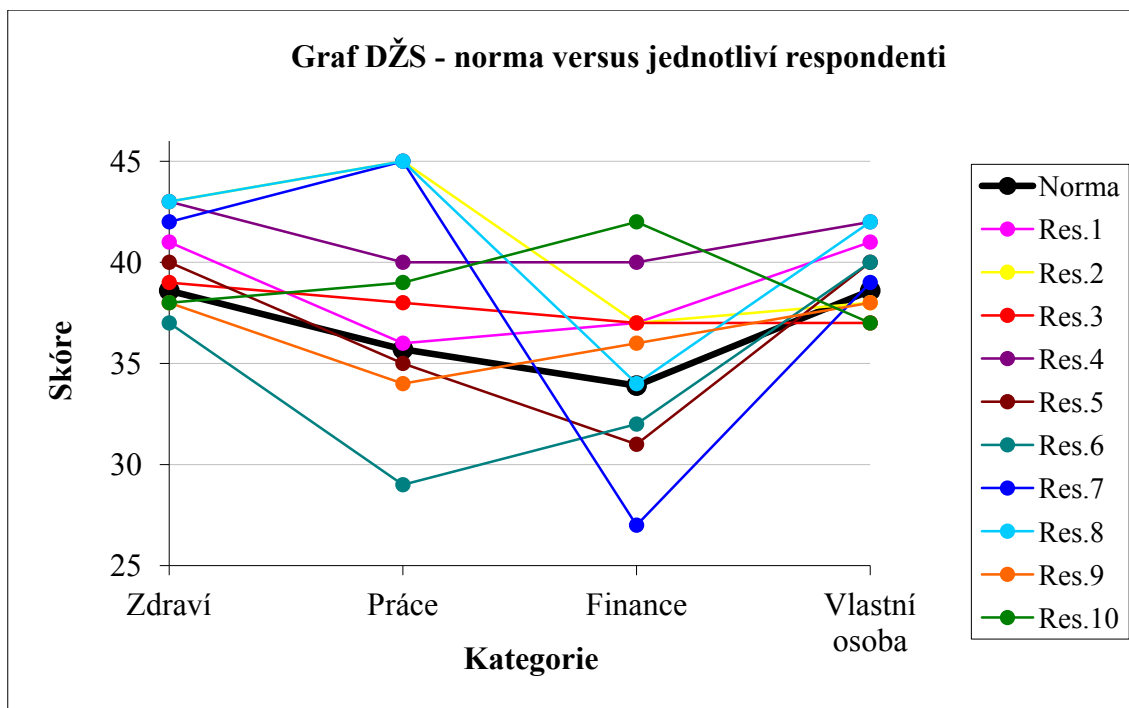
Společnost je vedena jednatelem, který zároveň plní i funkci obchodního ředitele. Jemu podřízeni jsou produkční manažer, odpovědný za chod kanceláře a interní komunikaci a technický manažer, který zodpovídá za technické zázemí, sklady a zároveň je garantem outdoorových programů, přičemž tito mají také možnost se podílet na tvorbě strategie společnosti. S jednatelem, produkčním a technickým manažerem komunikují projektový manažeré (senior instruktoři) a psychologové (lektoři), kteří vedou jednotlivé rozvojové programy a eventy, za něž nesou plnou odpovědnost. Projektový manažeré komunikují z pozice nadřízeného s instruktory, ze kterých si sestavují pracovní týmy a tito se poté zodpovídají právě jim.

5.2 Výsledky Dotazníku životní spokojenosti DŽS

Z výsledků tohoto dotazníku zjistíme obraz celkové životní spokojenosti jednotlivých respondentů a ten bude porovnán s normativními hodnotami. Konkrétně jde o čtyři oblasti, které mají obecný vliv na pracovní spokojenost.

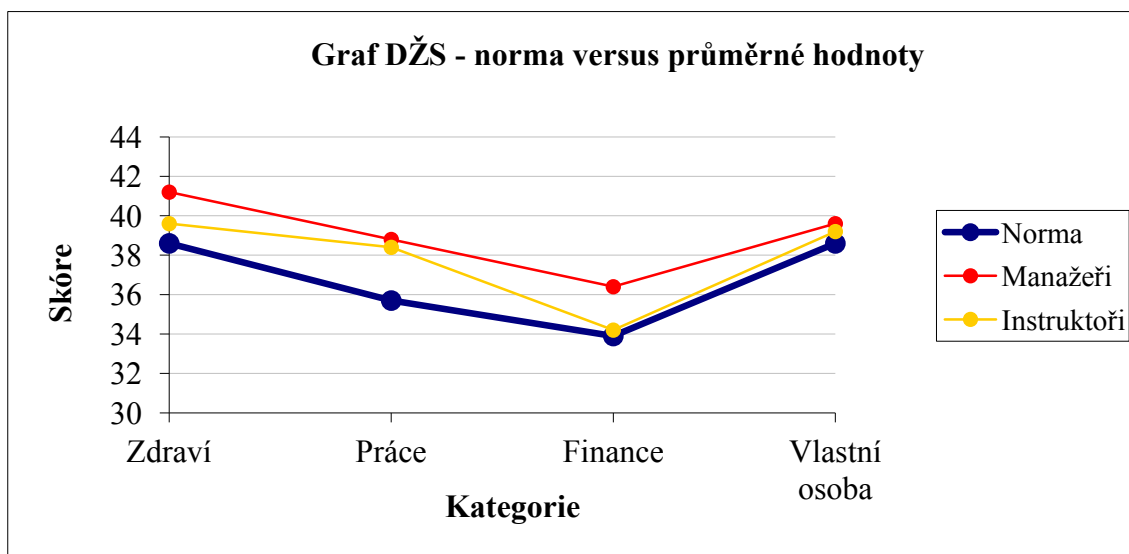
		Skóre			
		Zdraví	Práce a zaměstnání	Finanční situace	Vlastní osoba
Manažeři	1	41	36	37	41
	2	43	45	37	38
	3	39	38	37	37
	4	43	40	40	42
	5	40	35	31	40
Průměr - Manažeři		41,2	38,8	36,4	39,6
Instruktoři	6	37	29	32	40
	7	42	45	27	39
	8	43	45	34	42
	9	38	34	36	38
	10	38	39	42	37
Průměr - Instruktoři		39,6	38,4	34,2	39,2
Celkový průměr respondentů		40,4	38,6	35,3	39,4
NORMA		38,6	35,7	33,9	38,6

Tab. 2 Hodnoty hrubého skóre jednotlivých položek dotazníku DŽS všech respondentů, rozdělených na řídicí (manažeři) a řízené (instruktoři) pracovníky, včetně průměrných hodnot a hodnot normativních.



Graf 1 Hodnoty skóre jednotlivých kategorií všech respondentů

Z grafu vyplývá, že 2/3 respondentů převyšují, ať již lehce či výrazně, normativní hodnoty jednotlivých kategorií, což svědčí o většinové spokojenosti s těmito oblastmi. Výrazné hodnoty pod normou se vyskytují pouze ve dvou oblastech a to Práce a Finance, kde s touto položkou nejsou spokojeni vždy 3 respondenti. Jak u Práce, tak i u Financí jde ve dvou případech o instruktory a v jednom o manažera.



Graf 2 Průměrné hodnoty skóre manažerů a instruktorů

Průměrné hodnoty jednotlivých kategorií manažerů i instruktorů převyšují hodnoty normativní, tudíž lze konstatovat, že obě tyto skupiny pracovníků jako celek jsou v těchto oblastech svých životů, jenž ovlivňují pracovní spokojenost, kvalitně saturováni, přičemž u manažerů je tato saturace markantnější.

5.3 Výsledky Dotazníku spokojenosti zaměstnance v organizaci

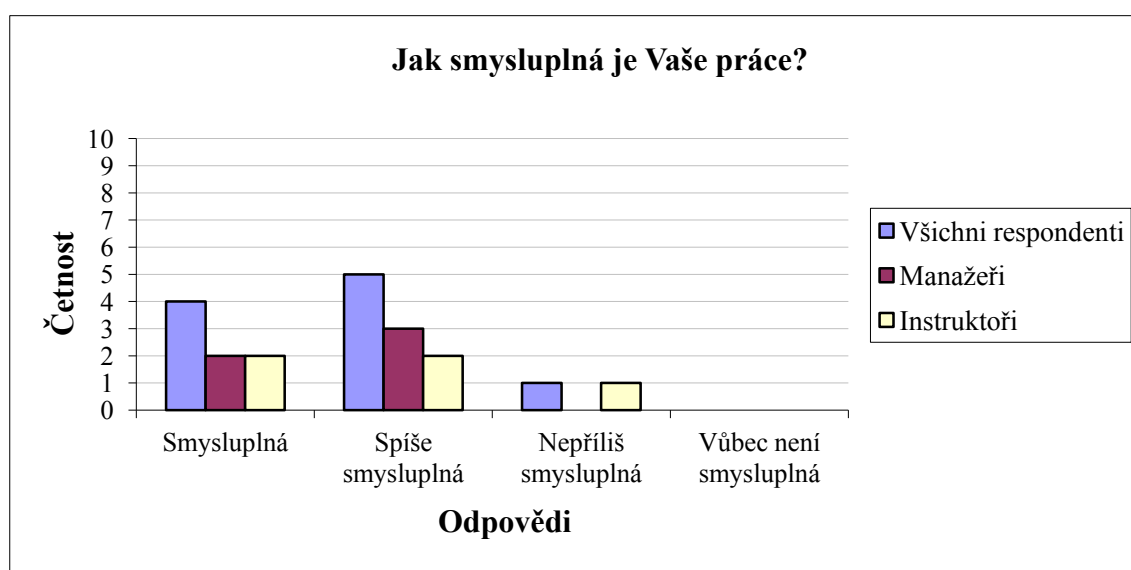
Výsledky otázek Dotazníku spokojenosti zaměstnance v organizaci budou interpretovány jednotlivě a to ve formě tabulky a grafu, kde bude přehledně čitelná četnost a procentní vyjádření odpovědí jednotlivých respondentů rozdělených na řídicí (manažery) a řízené pracovníky (instruktory).

Otázka č. 1 Jak smysluplná je Vaše práce?

Tab. 3 Otázka č. 1

	1. Jak smysluplná je Vaše práce?							
	Četnost	%	Manažeři	Četnost	%	Instruktoři	Četnost	%
Smysluplná	4	40		2	20		2	20
Spíše smysluplná	5	50		3	30		2	20
Nepříliš smysluplná	1	10		0	0		1	10
Vůbec není smysluplná	0	0		0	0		0	0

Graf 3 Otázka č. 1



Otázka č. 2 Je pro Vás práce výzvou?

Tab. 4 Otázka č. 2

	2. Je pro Vás práce výzvou?								
	Četnost	%	Manažeři	Četnost	%	Instruktoři	Četnost	%	
Ano, obrovskou	2	20		1	10		1	10	
Ano	5	50		3	30		2	20	
Jak kdy	2	20		1	10		1	10	
Ne	1	10		0	0		1	10	
Ne, vůbec	0	0		0	0		0	0	

Graf 4 Otázka č. 2



Otázka č. 3 Jak často se během svého typického týdne cítíte přepracovaný/á nebo ve stresu?

Tab. 5 Otázka č. 3

	3. Jak často se během svého typického týdne cítíte přepracovaný/á nebo ve stresu?								
	Četnost	%	Manažeři	Četnost	%	Instruktoři	Četnost	%	
Vůbec	1	10		0	0		1	10	
Nijak zvlášť často	6	60		2	20		4	40	
Občas	3	30		3	30		0	0	
Velmi často	0	0		0	0		0	0	

Graf 5 Otázka č. 3

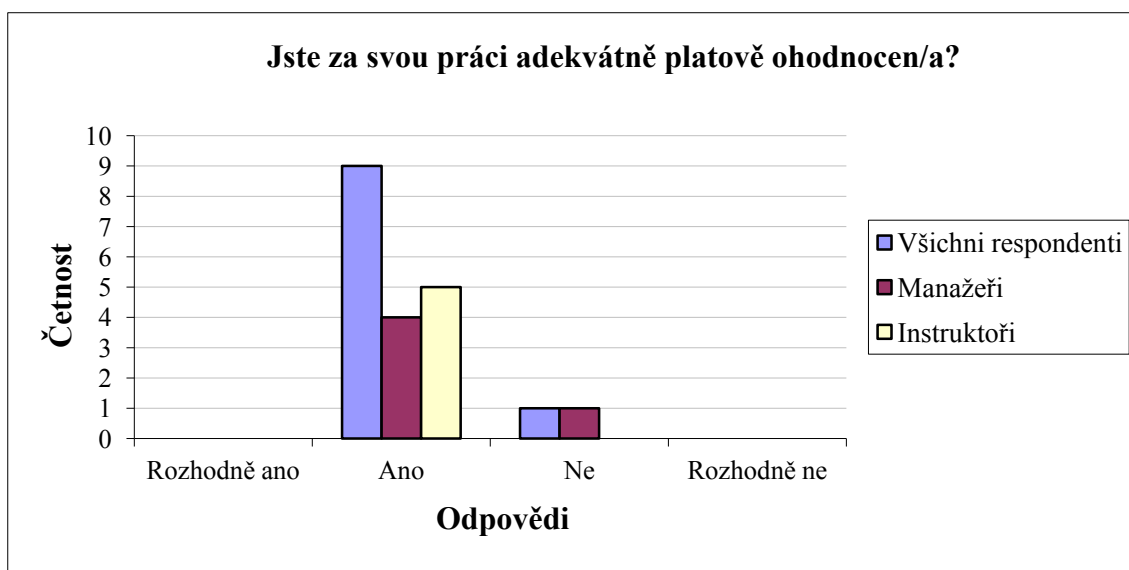


Otázka č. 4 Jste za svou práci adekvátně platově ohodnocen/a?

Tab. 6 Otázka č. 4

	4. Jste za svou práci adekvátně platově ohodnocen/a?							
	Četnost	%	Manažerři	Četnost	%	Instruktoři	Četnost	%
Rozhodně ano	0	0		0	0		0	0
Ano	9	90		4	40		5	50
Ne	1	10		1	10		0	0
Rozhodně ne	0	0		0	0		0	0

Graf 6 Otázka č. 4

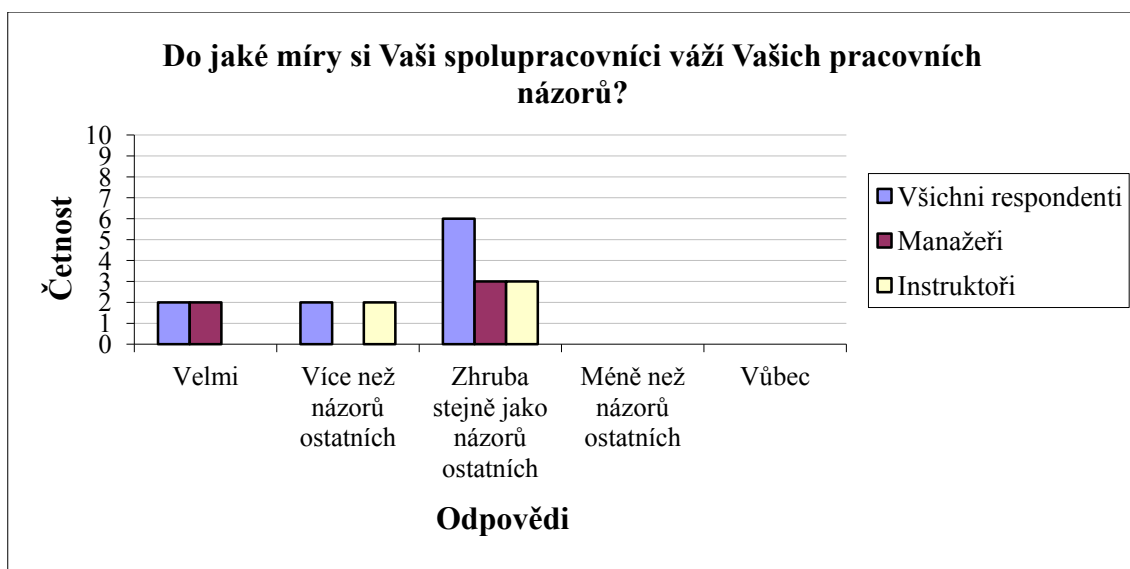


Otázka č. 5 Do jaké míry si Vaši spolupracovníci váží Vašich pracovních názorů?

Tab. 7 Otázka č. 5

5. Do jaké míry si Vaši spolupracovníci váží Vašich pracovních názorů?								
	Četnost	%	Manažeři	Četnost	%	Instruktoři	Četnost	%
Velmi	2	20		2	20		0	0
Více než názorů ostatních	2	20		0	0		2	20
Zhruba stejně jako názorů ostatních	6	60		3	30		3	30
Méně než názorů ostatních	0	0		0	0		0	0
Vůbec	0	0		0	0		0	0

Graf 7 Otázka č. 5

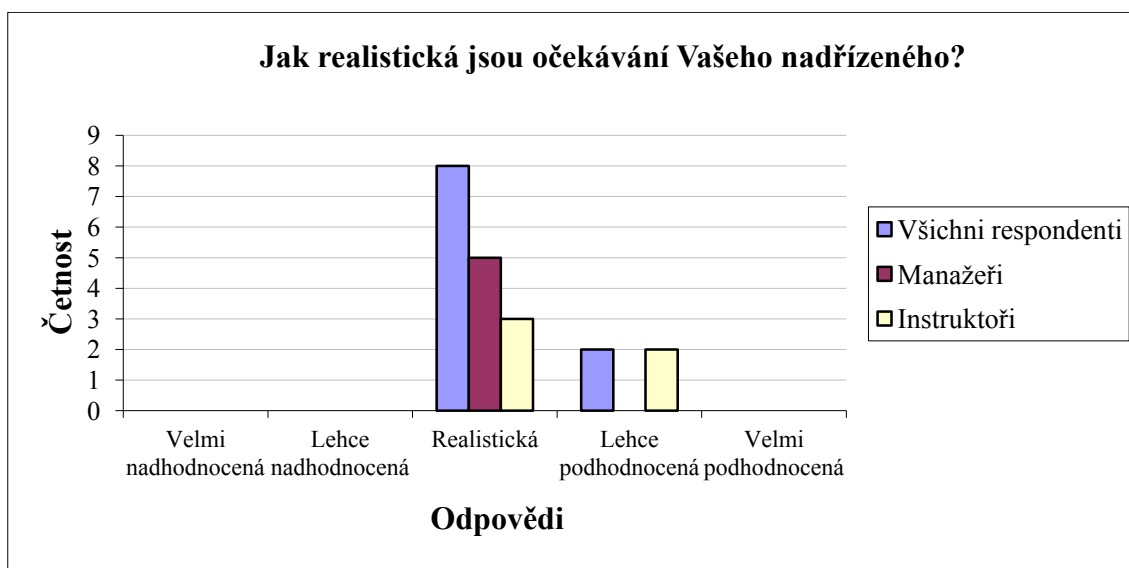


Otázka č. 6 Jak realistická jsou očekávání Vašeho nadřízeného?

Tab. 8 Otázka č. 6

6. Jak realistická jsou očekávání Vašeho nadřízeného?								
	Četnost	%	Manažeři	Četnost	%	Instruktoři	Četnost	%
Velmi nadhodnocená	0	0		0	0		0	0
Lehce nadhodnocená	0	0		0	0		0	0
Realistická	8	80		5	50		3	30
Lehce podhodnocená	2	20		0	0		2	20
Velmi podhodnocená	0	0		0	0		0	0

Graf 8 Otázka č. 6

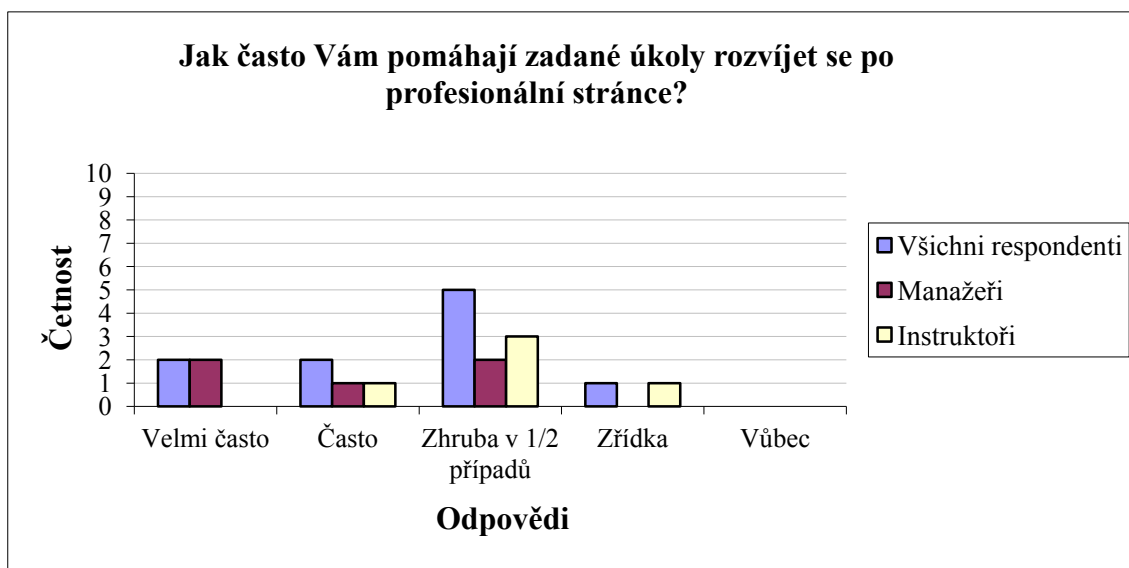


Otázka č. 7 Jak často Vám pomáhají zadané úkoly rozvíjet se po profesionální stránce?

Tab. 9 Otázka č. 7

7. Jak často Vám pomáhají zadané úkoly rozvíjet se po profesionální stránce?								
	Četnost	%	Manažeři	Četnost	%	Instruktoři	Četnost	%
Velmi často	2	20		2	20		0	0
Často	2	20		1	10		1	10
Zhruba v 1/2 případů	5	50		2	20		3	30
Zřídka	1	10		0	0		1	10
Vůbec	0	0		0	0		0	0

Graf 9 Otázka č. 7

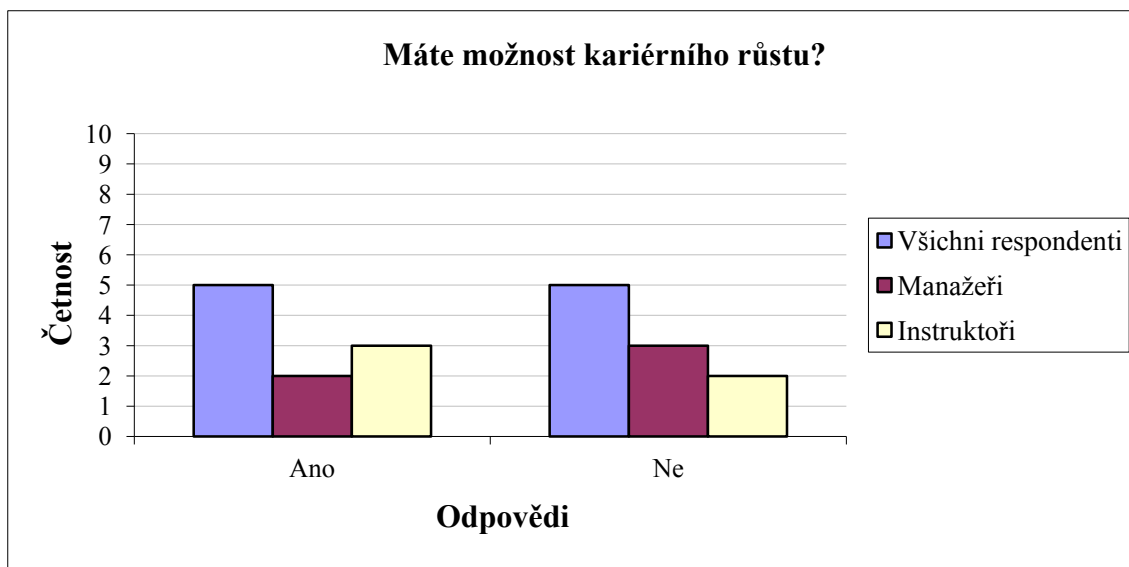


Otázka č. 8 Máte možnost kariérního růstu?

Tab. 10 Otázka č. 8

	8. Máte možnost kariérního růstu?								
	Četnost	%	Manažeři	Četnost	%	Instruktoři	Četnost	%	
Ano	5	50		2	20		3	30	
Ne	5	50		3	30		2	20	

Graf 10 Otázka č. 8

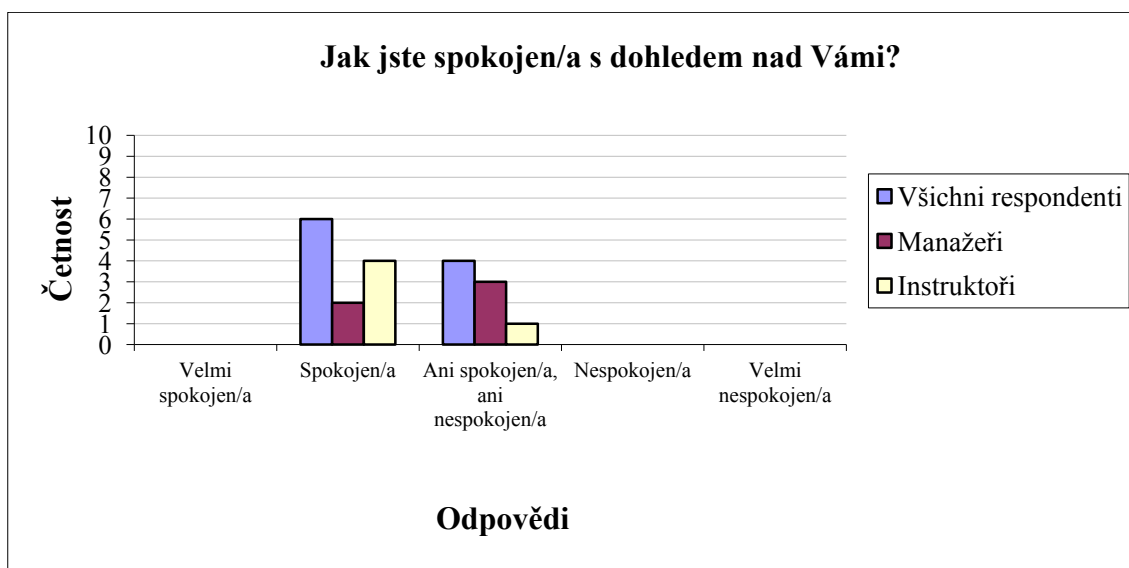


Otázka č. 9 Jak jste spokojen/a s dohledem nad Vámi?

Tab. 11 Otázka č. 9

	9. Jak jste spokojen/a s dohledem nad Vámi?								
	Četnost	%	Manažeři	Četnost	%	Instruktoři	Četnost	%	
Velmi spokojen/a	0	0		0	0		0	0	
Spokojen/a	6	60		2	20		4	40	
Ani spokojen/a, ani nespokojen/a	4	40		3	30		1	10	
Nespokojen/a	0	0		0	0		0	0	
Velmi nespokojen/a	0	0		0	0		0	0	

Graf 11 Otázka č. 9

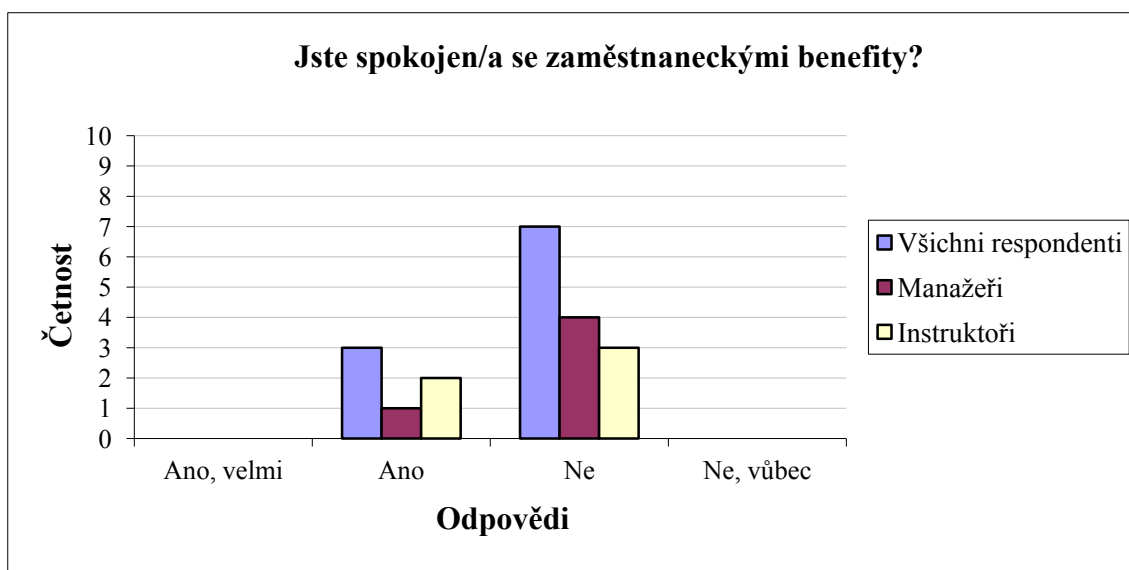


Otázka č. 10 Jste spokojen/a se zaměstnaneckými benefity?

Tab. 12 Otázka č. 10

	10. Jste spokojen/a se zaměstnaneckými benefity?							
	Četnost	%	Manažerři	Četnost	%	Instruktoři	Četnost	%
Ano, velmi	0	0		0	0		0	0
Ano	3	30		1	10		2	20
Ne	7	70		4	40		3	30
Ne, vůbec	0	0		0	0		0	0

Graf 12 Otázka č. 10



Otázka č. 11 Jste spokojen/a se svým zaměstnavatelem?

Tab. 13 Otázka č. 11

	11. Jste spokojen/a se svým zaměstnáním?							
	Četnost	%	Manažeři	Četnost	%	Instruktoři	Četnost	%
Ano, velmi	4	40		1	10		3	30
Ano	5	50		3	30		2	20
Ne	1	10		1	10		0	0
Ne, vůbec	0	0		0	0		0	0

Graf 13 Otázka č. 11

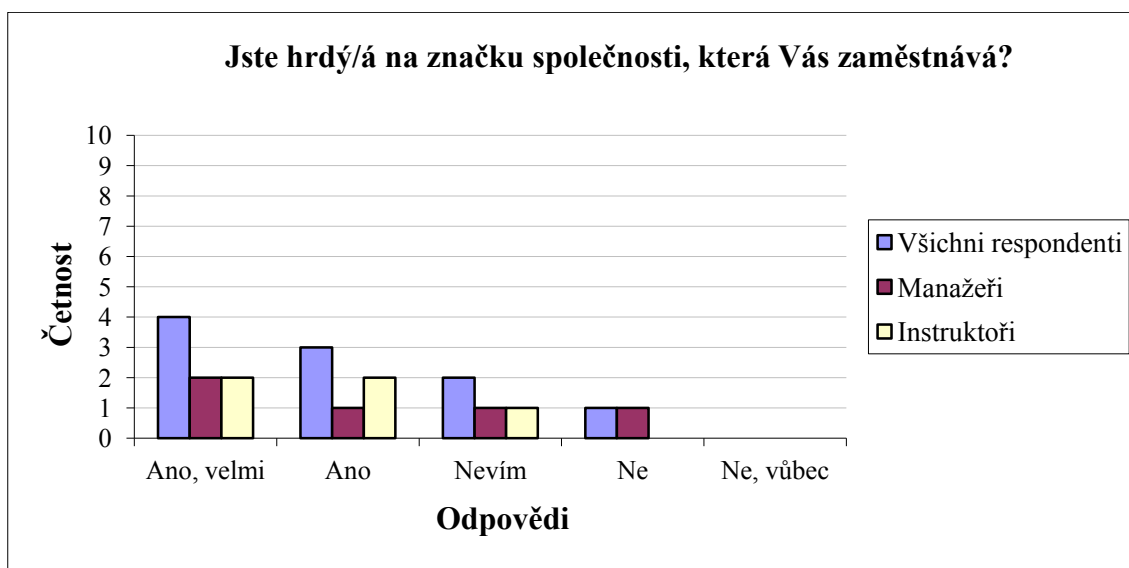


Otázka č. 12 Jste hrdý/á na značku společnosti, která Vás zaměstnává?

Tab. 14 Otázka č. 12

	12. Jste hrdý/á na značku společnosti, která Vás zaměstnává?							
	Četnost	%	Manažeři	Četnost	%	Instruktoři	Četnost	%
Ano, velmi	4	40		2	20		2	20
Ano	3	30		1	10		2	20
Nevím	2	20		1	10		1	10
Ne	1	10		1	10		0	0
Ne, vůbec	0	0		0	0		0	0

Graf 14 Otázka č. 12

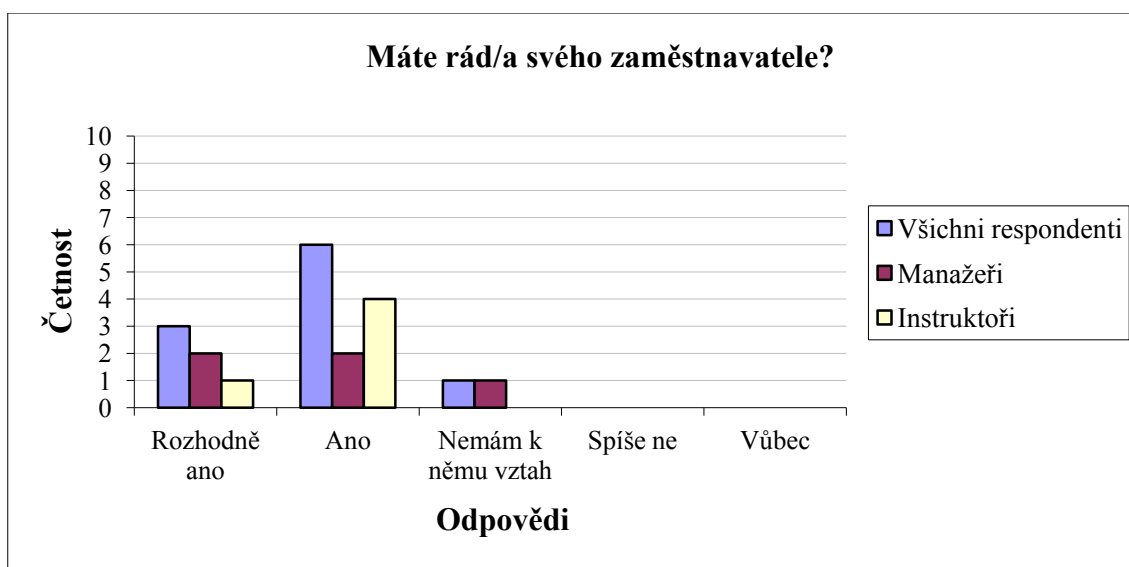


Otázka č. 13 Máte rád/a svého zaměstnavatele?

Tab. 15 Otázka č. 13

	13. Máte rád/a svého zaměstnavatele?							
	Četnost	%	Manažeři	Četnost	%	Instruktoři	Četnost	%
Rozhodně ano	3	30		2	20		1	10
Ano	6	60		2	20		4	40
Nemám k němu vztah	1	10		1	10		0	0
Spíše ne	0	0		0	0		0	0
Vůbec	0	0		0	0		0	0

Graf 15 Otázka č. 13

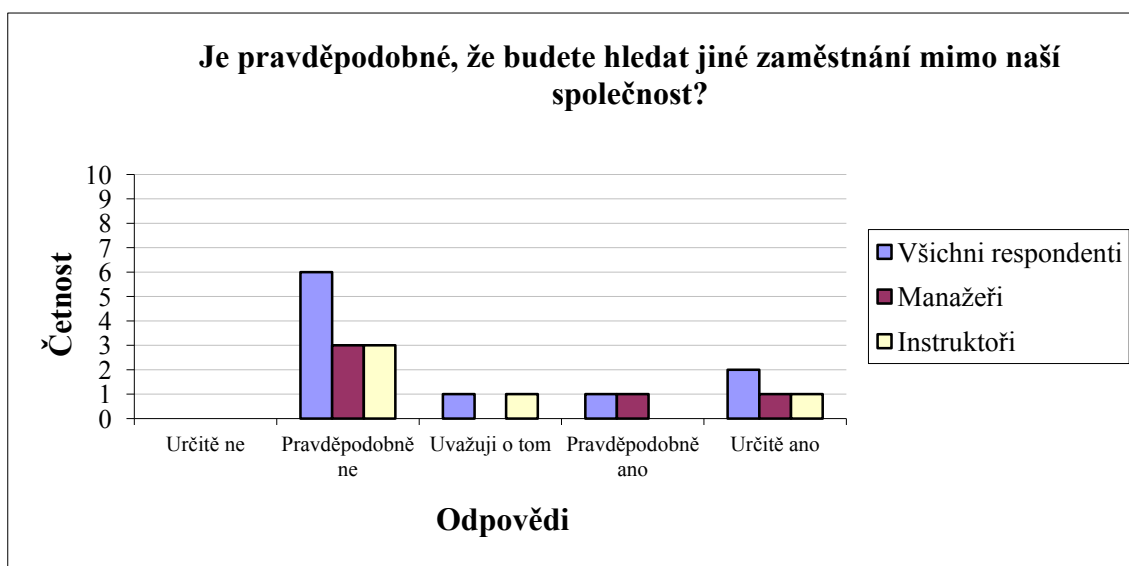


Otázka č. 14 Je pravděpodobné, že budete hledat jiné zaměstnání mimo naši společnost?

Tab. 16 Otázka č. 14

14. Je pravděpodobné, že budete hledat jiné zaměstnání mimo naši společnost?								
	Četnost	%	Manažeři	Četnost	%	Instruktoři	Četnost	%
Určitě ne	0	0		0	0		0	0
Pravděpodobně ne	6	60		3	30		3	30
Uvažuji o tom	1	10		0	0		1	10
Pravděpodobně ano	1	10		1	10		0	0
Určitě ano	2	20		1	10		1	10

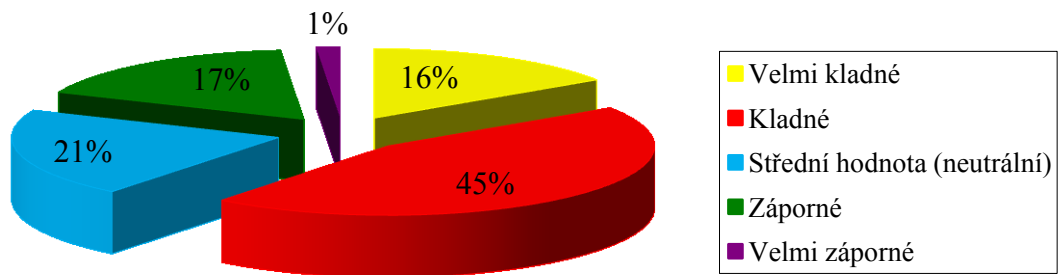
Graf 16 Otázka č. 14



Jak je patrné z odpovědí na jednotlivé otázky, převládají kladná až velmi kladná vyjádření respondentů a to napříč celým spektrem. Jediná zcela záporná reakce je na otázku č. 10 **Jste spokojen/a se zaměstnaneckými benefity?**, kdy 70% respondentů odpovědělo negativně.

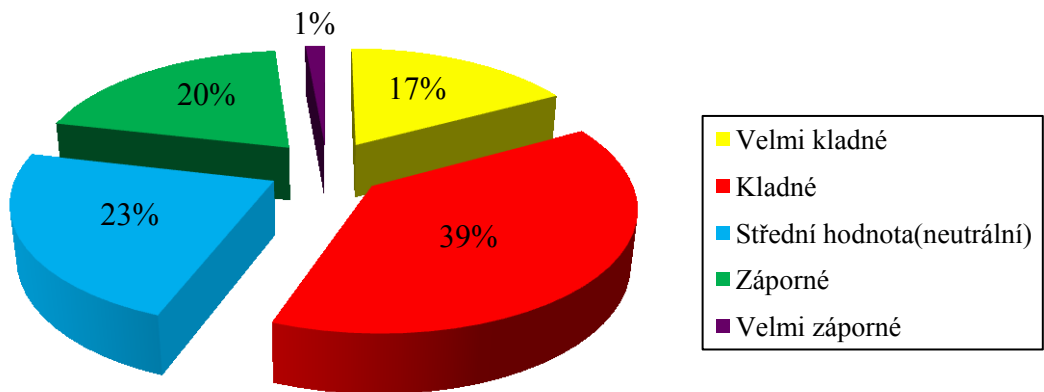
Celkový pohled na procentuální vyjádření všech odpovědí respondentů jako celku a také zvláště manažerů i instruktorů, nám přiblíží následující grafy.

Graf DSZO - procentuální vyjádření všech odpovědí celého vzorku respondentů

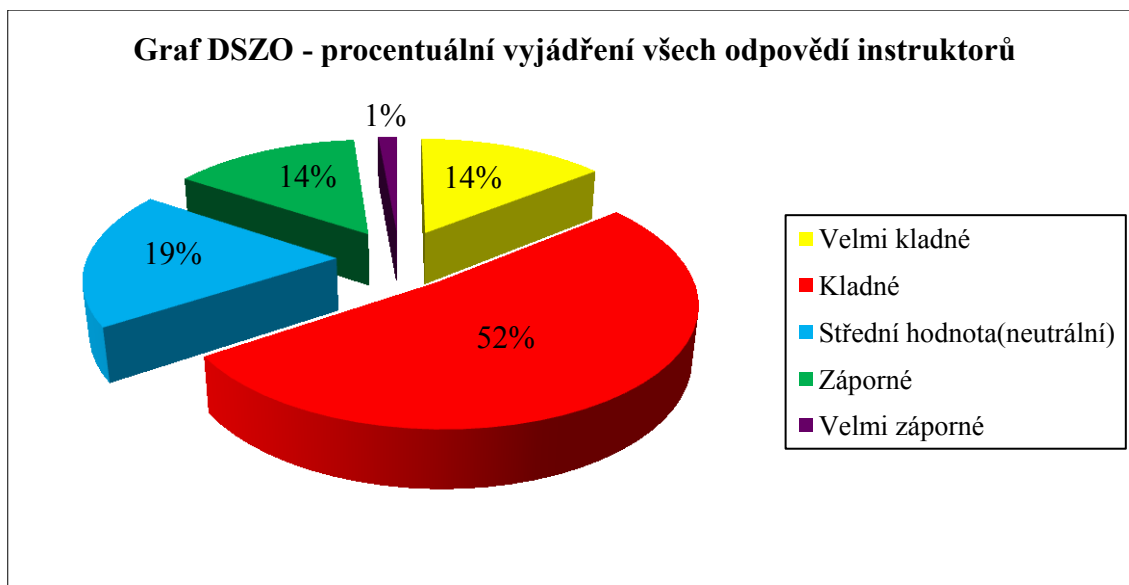


Graf 17 procentuální vyjádření odpovědí všech respondentů

Graf DSZO - procentuální vyjádření všech odpovědí manažerů



Graf 18 procentuální vyjádření všech odpovědí manažerů



Graf 19 procentuální vyjádření všech odpovědí instruktorů

Z uvedených grafů je patrné, že obě skupiny pracovního týmu odpovídaly v Dotazníku spokojenosti zaměstnance v organizaci převážně kladně či velmi kladně. Konkrétně u manažerů velmi kladně 17% a kladně 39%, u instruktorů to pak bylo velmi kladně 14% a kladně 52%.

Co se týče odpovědí se střední hodnotou, tak té manažeri využili ve 23% svých odpovědí, kdežto instruktoři pouze v 19%, tzn., že diference odpovědi instruktorů byla více na kladné nebo záporné straně škály.

Záporných odpovědí je ze strany manažerů 20% a instruktorů 14%, velmi záporných odpovědí je stejně v obou skupinách, a to 1%.

Lze tedy obecně konstatovat, že obě skupiny jsou ve zkoumané outdoorové společnosti pracovní spokojeny, přičemž instruktoři o trochu více než manažeri. Manažeri sice užili více velmi kladných odpovědí, což může ukazovat na větší vztah či loajalitu ke společnosti, ale na druhou stranu také více záporných odpovědí, což svědčí o vyšších nárocích kladených z jejich strany na zaměstnavatele.

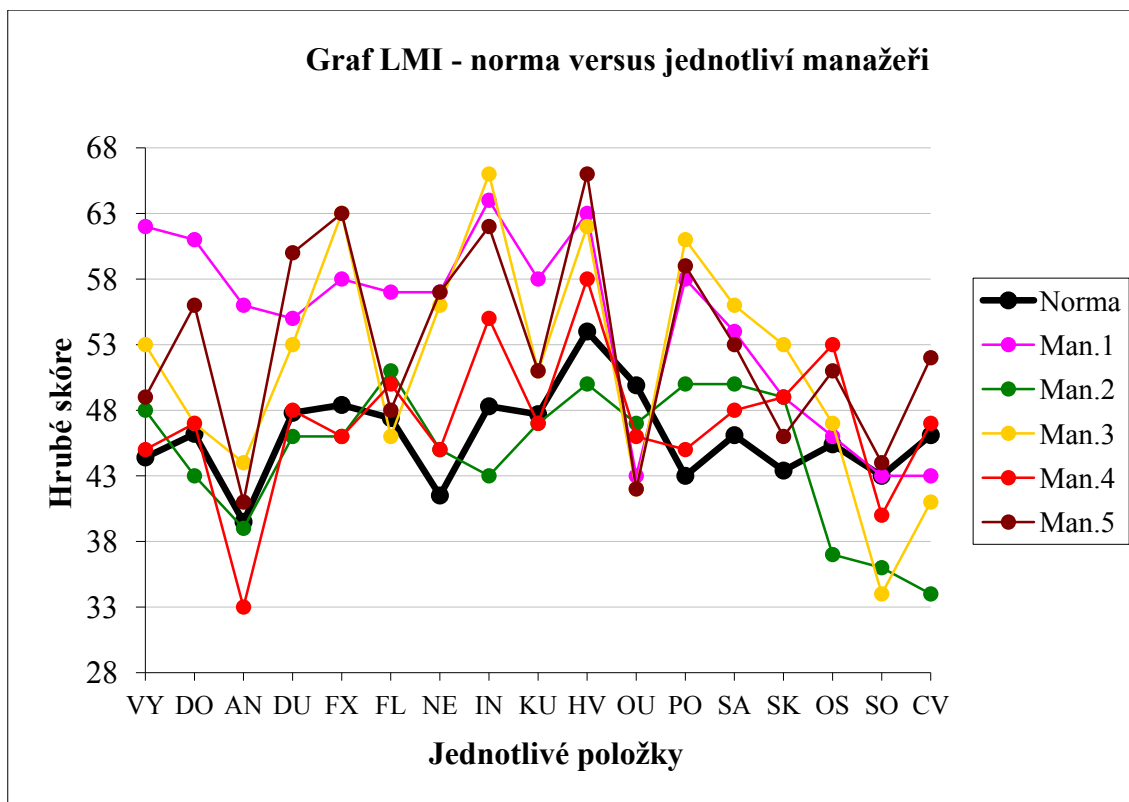
5.4 Výsledky Dotazníku LMI

Výsledky tohoto dotazníku nám poskytnou vzhled do celkové úrovně motivace k výkonu jednotlivých respondentů, a tudíž nám zprostředkují představu o „výkonnosti“ týmu společnosti v profesním kontextu.

Osobnost jedince a jeho motivace jsou také determinanty celkové pracovní spokojenosti.

Položky		Manažeři								NORMA
		1	2	3	4	5	Ø Ma.	Odchylka +/-	Min/Max	
1	Vytrvalost - VY	62	48	53	45	49	51,4	6,6	45/62	44,4 ± 10,1
2	Dominance - DO	61	43	47	47	56	50,8	7,4	43/61	46,2 ± 10,3
3	Angažovanost - AN	56	39	44	33	41	42,6	8,5	33/56	39,5 ± 9,6
4	Důvěra v úspěch - DU	55	46	53	48	60	52,4	5,6	46/60	47,8 ± 10,4
5	Flexibilita - FX	58	46	63	46	63	55,2	8,6	46/63	48,4 ± 8,5
6	Flow (plynutí) - FL	57	51	46	50	48	50,4	4,2	46/57	47,4 ± 9,5
7	Nebojácnost - NE	57	45	56	45	57	52	6,4	45/57	41,5 ± 11,6
8	Internalita - IN	64	43	66	55	62	58	9,4	43/66	48,3 ± 7
9	Kompenzační úsilí - KU	58	47	51	47	51	50,8	4,5	47/58	47,7 ± 9,7
10	Hrdost na výkon - HV	63	50	62	58	66	59,8	6,2	50/66	54 ± 7,7
11	Ochota učit se - OU	43	47	42	46	42	44	2,3	42/47	49,9 ± 9
12	Preference obtížnosti - PO	58	50	61	45	59	54,6	6,8	45/61	43 ± 10,3
13	Samostatnost - SA	54	50	56	48	53	52,2	3,2	48/56	46,1 ± 7,7
14	Sebekontrola - SK	49	49	53	49	46	49,2	2,5	46/53	43,4 ± 9,8
15	Orientace na status - OS	46	37	47	53	51	46,8	6,2	37/53	45,4 ± 11,8
16	Soutěživost - SO	43	36	34	40	44	39,4	4,3	34/44	43 ± 9,5
17	Cílevědomost - CV	43	34	41	47	52	43,4	6,7	34/52	46,1 ± 7,4
TOTAL skóre		927	761	875	802	900	853	69,3	761/927	782,1 ± 101,5

Tab. 17 Hodnoty hrubého skóre jednotlivých položek Dotazníku LMI u všech manažerů, včetně průměrných hodnot, směrodatné odchylky, minimální/maximální hodnoty, total skóre a normativních hodnot.



Graf 20 normativní hodnoty versus hrubé skóre jednotlivých manažerů

Vysvětlivky ke zkratkám jednotlivých položek:

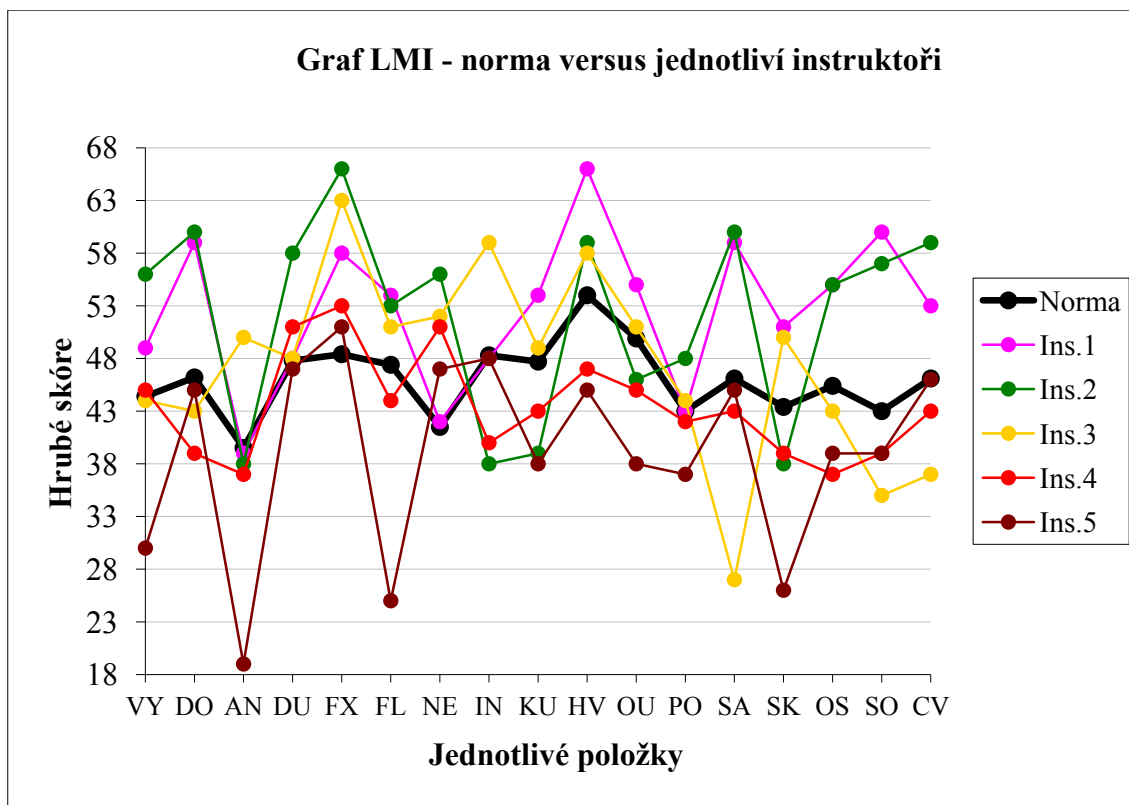
VY – vytrvalost; DO – dominance; AN – angažovanost; DU – důvěra v úspěch; FX – flexibilita; FL – Flow; NE – nebojácnost; IN – internalita; KU – kompenzační úsilí; HV – hrdost na výkon; OU – ochota učit se; PO – preference obtížnosti; SA – samostatnost; SK – sebekontrola; OS – orientace na status; SO – soutěživost; CV – cílevědomost.

Tento graf nám ukazuje jednotlivé manažery a jejich hodnoty hrubého skóre položek dotazníku LMI. Za zmínku stojí položky AN – angažovanost; OU – ochota učit se; SO – soutěživost a CV – cílevědomost, kde je více jak ½ respondentů pod, či hluboko pod normativní hodnotou. Naopak vysokých hodnot nad normou dosahují manažeři v oblastech FX – flexibility; IN – internality; HV – hrdosti na výkon; PO – preference obtížnosti; SK – sebekontroly a OS – orientace na status.

Je ale faktem, že naměřené hodnoty manažerů ve většině případů leží nad normativními hodnotami.

		Instruktoři								
Položky		6	7	8	9	10	Ø In.	Odchylka +/-	Min/Max	NORMA
1	Vytrvalost - VY	49	56	44	45	30	44,8	9,5	30/56	44,4 ± 10,1
2	Dominance - DO	59	60	43	39	45	49,2	9,7	39/60	46,2 ± 10,3
3	Angažovanost - AN	39	38	50	37	19	36,6	11,1	19/50	39,5 ± 9,6
4	Důvěra v úspěch - DU	48	58	48	51	47	50,4	4,5	47/58	47,8 ± 10,4
5	Flexibilita - FX	58	66	63	53	51	58,2	6,4	51/66	48,4 ± 8,5
6	Flow (plynutí) - FL	54	53	51	44	25	45,4	12,1	25/54	47,4 ± 9,5
7	Nebojácnost - NE	42	56	52	51	47	49,6	5,3	42/56	41,5 ± 11,6
8	Internalita - IN	48	38	59	40	48	46,6	8,3	38/59	48,3 ± 7
9	Kompenzační úsilí - KU	54	39	49	43	38	44,6	6,8	38/54	47,7 ± 9,7
10	Hrdost na výkon - HV	66	59	58	47	45	55	8,8	45/66	54 ± 7,7
11	Ochota učit se - OU	55	46	51	45	38	47	6,4	38/55	49,9 ± 9
12	Preference obtížnosti - PO	43	48	44	42	37	42,8	4,0	37/48	43 ± 10,3
13	Samostatnost - SA	59	60	27	43	45	46,8	13,5	27/60	46,1 ± 7,7
14	Sebekontrola - SK	51	38	50	39	26	40,8	10,2	26/51	43,4 ± 9,8
15	Orientace na status - OS	55	55	43	37	39	45,8	8,7	37/55	45,4 ± 11,8
16	Soutěživost - SO	60	57	35	39	39	46	11,6	35/60	43 ± 9,5
17	Cílevědomost - CV	53	59	37	43	46	47,6	8,6	37/59	46,1 ± 7,4
TOTAL skóre		893	886	804	738	665	797,2	97,6	665/893	782,1 ± 101,5

Tab. 18 Hodnoty hrubého skóre jednotlivých položek Dotazníku LMI u všech instruktorů, včetně průměrných hodnot, směrodatné odchylky, minimální/maximální hodnoty, total skóre a normativních hodnot.

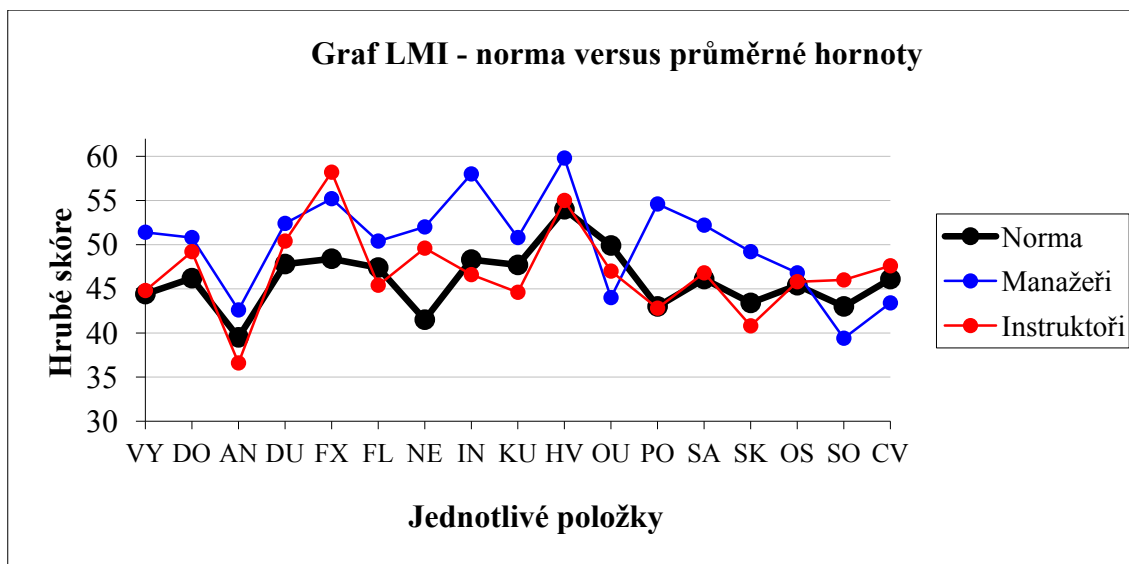


Graf 21 normativní hodnoty versus hrubé skóre jednotlivých instruktorů

Vysvětlivky ke zkratkám jednotlivých položek:

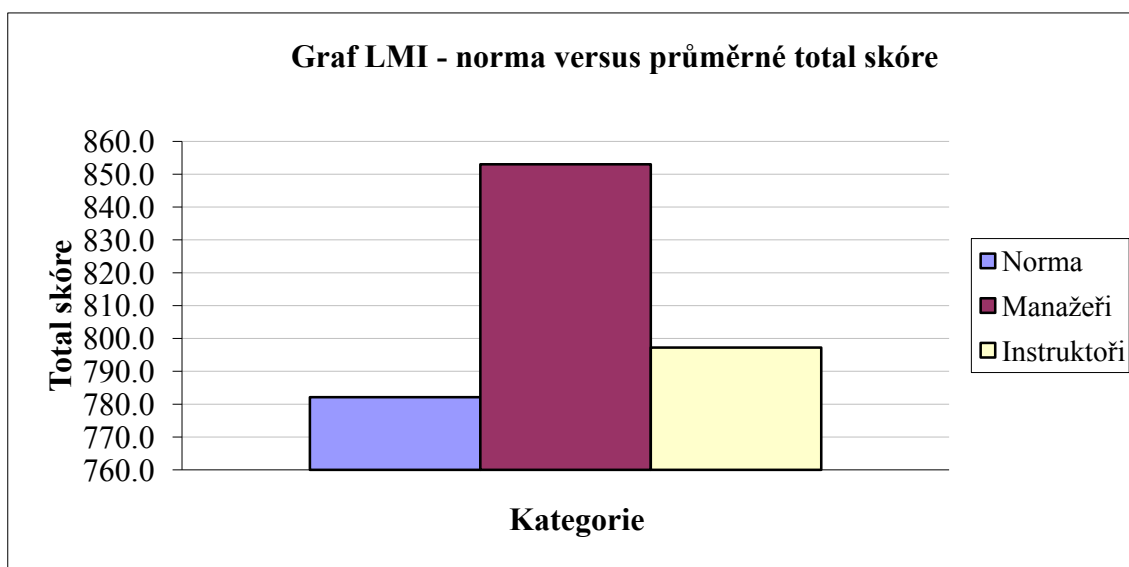
VY – vytrvalost; DO – dominance; AN – angažovanost; DU – důvěra v úspěch; FX – flexibilita; FL – Flow; NE – nebojácnost; IN – internalita; KU – kompenzační úsilí; HV – hrdost na výkon; OU – ochota učit se; PO – preference obtížnosti; SA – samostatnost; SK – sebekontrola; OS – orientace na status; SO – soutěživost; CV – cílevědomost.

Z grafu jsou čitelné hodnoty hrubého skóre zkoumaných položek u jednotlivých instruktorů. Je evidentní značná rozkolísanost hodnot a to jak směrem nad normu, tak také pod ní. Výrazně pod normou jsou u více jak ½ respondentů položky KU – kompenzační úsilí; OU – ochota učit se; SK – sebekontrola; OS – orientace na status a SO – soutěživost. Naopak vysokých hodnot nad normu dosahují všichni instruktoři v oblasti FX – flexibility, což je optimální ve vztahu k profilu vykonávané práce. Dále pak více jak ½ respondentů dosahuje vyšších hodnot v oblastech FL – flow; NE – nebojácnost a HV – hrdost na výkon.



Graf 22 Norma versus Ø hodnoty hrubého skóre manažerů a instruktorů

Z grafu je patrné, že hodnoty manažerů společnosti jako celku přesahují normativní hodnoty ve 14-ti ze 17-ti položek a to celkem výrazně. Pouze v položkách OU – ochota učit se; SO – soutěživost a CV – cílevědomost se dostaly pod normu, což stojí za zamyšlení. Hodnoty instruktorů jako celku jsou na tom o poznání hůře, kdy na normě, či pod normou je 8 ze 17-ti položek. Jediná z položek, která výrazně přesahuje normativní hodnotu je FX – flexibilita, což je v tomto případě pozitivní zjištění.



Graf 23 Norma versus Ø hodnoty TOTAL skóre manažerů a instruktorů

6 ZÁVĚR

Hlavním cílem práce bylo analyzovat pracovní spokojenost týmu outdoorové společnosti TERN EVENT, s.r.o., čehož se podařilo dosáhnout pomocí dotazníkové studie uskutečněné na vybraném vzorku pracovníků, složených jak z řídicích, tak i řízených funkcí. Dále byla zpracována teoretická východiska, která souvisejí s oblastí pracovní spokojenosti a to zejména subsystemy týkající se osobnosti jedince a jeho motivace, pracovních podmínek, respektive činnosti, kterou jedinec vykonává a firemního prostředí.

Šetřením, které jsem provedl se zásadním vzorkem pracovního týmu, jsem dospěl k závěru – odpovědi na položenou výzkumnou otázku ***Jaká je pracovní spokojenost týmu outdoorové společnosti TERN EVENT, s.r.o.***, že pracovníci jsou s vykonávanou prací v drtivé většině (90%) spokojeni, tzn. pracovní spokojenost je na vysoké úrovni a tudíž je celková situace optimální. Z toho pramení i obecná spokojenost pracovního týmu v osobním životě, konkrétně v pilířích týkajících se profesní roviny. V této oblasti jsou průměrné hodnoty jak manažerů, tak i instruktorů nad referenčními daty (normou), nejmarkantněji pak v položce PRÁCE.

Co se týče motivovanosti pracovníků a loajality ke společnosti i zde jsou zjištěné hodnoty velmi vysoké, což zajisté souvisí s faktem, že 90% pracovního týmu (manažeři 100%, instruktoři 80%), vnímá tuto práci jako smysluplnou a stejné procento týmu, tedy 90%, považuje svoji mzdu za adekvátní (manažeři 80%, instruktoři 100%).

Na dotazy z oblasti vztahů mezi spolupracovníky, očekávání nadřízeného či možnosti profesního rozvoje bylo všemi respondenty nejvíce využíváno odpovědi se střední hodnotou, tzn. neutrální, což ukazuje na relativně zdravé prostředí.

Jediná oblast, kde je velká (70%) nespokojenost všech respondentů, je oblast vnímání zaměstnaneckých benefitů. Při profilu a velikosti společnosti je patrné, že benefitní systém nebude nikterak zásadní, nicméně prostor pro benefity zde určitě je. Doporučením pro vedení společnosti: navrhuji analyzovat oblast benefitního systému, tzn., zamyslet se nad možnostmi, které nabízí podmínky a ekonomická situace společnosti, jak pro manažery, tak pro instruktory a dále také zjistit konkrétní postoj pracovního týmu k benefitům, jaké jsou jejich představy a priority.

Na základě této analýzy vyvodit konkrétní závěry a tyto poté velmi kvalitně komunikovat s pracovním týmem, ať již jsou výsledky analýzy jakékoliv. Domnívám se, že v případě kvalitní komunikace a dostatečných informací pracovníků ohledně oblasti benefitů, bude jejich případné negativní vnímání nižší.

Z oblasti úrovně motivace k výkonu zkoumaného pracovního týmu, jsou pro účely práce relevantní pouze průměrné hodnoty manažerů a instruktorů vzhledem k hodnotám normativním, neboť motivace k výkonu je osobnostní proměnná a u každého jedince je individuální. Zjištěné průměrné hodnoty tedy vypovídají, že manažeři v drtivé většině položek výrazně převyšují normu a u instruktorů hodnoty kolísají kolem normy, přičemž v případě propadu pod normu nejde o propad nijak zásadní. Obecně lze tedy říci, že jak tým manažerů, tak také tým instruktorů jsou dostatečně motivováni k výkonu, což je možným odrazem dobré spokojenosti v práci.

Také dílčí cíle práce, tzn., ***zjištění rozdílů pracovní spokojenosti řídicích (manažerů) a řízených (instructorů) pracovníků a porovnání naměřených hodnot s referenčními daty***, byly naplněny.

Obecně lze říci, že obě zkoumané skupiny jsou pracovníě spokojeny, nicméně větší počet velmi kladných a kladných odpovědí (celkem v 66%) v Dotazníku spokojenosti zaměstnance v organizaci byl zaznamenán u řízených pracovníků, tedy u instruktorů, tzn., že tito jsou lehce spokojenější.

Co se týče srovnání naměřených hodnot versus referenční data (normativní hodnoty), i zde pracovní tým outdoorové společnosti TERN EVENT, s.r.o., vychází velmi dobře. Obě skupiny výrazně převyšují normativní hodnotu v oblasti PRÁCE v souvislosti s životní spokojeností. Také motivace k výkonu je zejména pak u manažerů vyšší, než je norma.

Žádný jiný obdobný výzkum (audit) nebyl ve společnosti doposud realizován, takže věřím, že vedení společnosti přinese nová, užitečná zjištění a doporučení, která přispějí ke zlepšení stávající situace.

7 SOUHRN

Tato bakalářská práce na téma Analýza pracovní spokojenosti týmu outdoorové společnosti TERN EVENT, s.r.o., se zabývá zjištěním (analýzou) pracovní spokojenosti týmu pracujícího pro outdoorovou společnost TERN EVENT, s.r.o. Zjišťuje pracovní spokojenost, dílčí životní spokojenost související s pracovní rovinou a měří motivaci k výkonu v profesním kontextu, a to jak u řídicích pracovníků (manažerů), tak u pracovníků řízených (instruktorů). Dále porovnává naměřené hodnoty s referenčními daty (normativními hodnotami).

Teoretická východiska práce se zaměřují na tři základní oblasti, které mají vliv na celkovou pracovní spokojenost, a těmi jsou: oblast osobnosti jedince, oblast pracovních podmínek, respektive toho co vykonávám a oblast firemního prostředí. Snaží se tyto oblasti popsat, vysvětlit a navzájem propojit.

V metodické části se zaměřuje na popis použitých standardizovaných dotazníků a dále na dotazníkové šetření při aplikaci těchto standardizovaných dotazníků. Konkrétně na charakteristiku skupiny respondentů, metodiku dotazování a způsob vyhodnocení.

Ve výsledcích práce jsou popsány analýzy získaných dat z jednotlivých dotazníků ve vztahu ke skupině respondentů.

8 SUMMARY

This bachelor thesis on the topic of Analysis of work contentment of the team in outdoor company TERN EVENT, Ltd. is dealing with (analysis) work contentment of the team for the outdoor company TERN EVENT, Ltd. It finds out the work contentment a partial life contentment which is related to work plane and it measures the level of motivation to performance in a professional context, in both of management staff (managers) and managed by the staff (instructors). Furthermore, it compares the measured values with reference data (normative values). The theoretical basis of the work are focused on three main areas that have an impact on the overall work contentment, and these are: the area of the personality of the individual, the area of working conditions or what they do and the area of company environment. It is trying to describe, explain and connect these areas to each other.

In the methodical section focuses on the description of standardized questionnaires as well as on a questionnaire survey in the process of applying these standardized questionnaires. Specifically the characteristics of the group of respondents, the method of questioning and the method of evaluation.

In the results of the work are described the analysis of data obtained from each of the questionnaires in relation to the group of respondents.

9 REFERENČNÍ SEZNAM

- ARNOLD, J., SILVESTER, J., PATTERSON, F., ROBERTSON, I., COOPER, C. & BURNES, B. (2007). *Psychologie práce pro manažery a personalisty*. Brno: Computer press, a.s.
- BARTOŠOVÁ, H., BARTOŠ, J. (2011). *Management. Základy teorie a praxe*. Praha: Vysoká škola regionálního rozvoje, s.r.o.
- BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. & kol. (1998). *Psychologie a sociologie řízení*. Praha: Management Press.
- BIDLOVÁ, E. (1999). *Úvod do psychologie osobnosti a do sociální psychologie*. Praha: vydavatelství CREDIT.
- CIMBÁLNÍKOVÁ, L. (2009). *Základy managementu. Základní manažerské činnosti + 25 manažerských technik*. Olomouc: Univerzita Palackého.
- FIEDLER, J. (2000). *Komunikace v řízení*. Praha: Česká zemědělská univerzita.
- FRÖMEL, K. (2002). *Kompendium psaní a publikování v kinantropologii*. Olomouc: Univerzita Palackého, Fakulta tělesné kultury.
- HAGEMANNOVÁ, G. (1995). *Motivace*. Praha: VICTORIA PUBLISHING, a.s.
- HIRŠOVÁ, M. (2005). *Manažerská psychologie*. Praha: Oeconomica.
- JANDA, P. (2004). *Vnitrofiremní komunikace: nástroje pro úspěšné fungování firmy*. Praha: Grada
- KASPER, H., MAYRHOFER, W. (2005). *Personální management. Řízení – Organizace*. Praha: LINDE nakladatelství s.r.o.

LAZAROVÁ, B. (2008). *Základy psychologie s aplikacemi do ekonomické a manažerské praxe*. Brno: Rašínova vysoká škola s.r.o.

LUKÁŠOVÁ, R. (2010). *Organizační kultura a její změna*. Praha: Grada Publishing, a.s.

LUKÁŠOVÁ, R., NOVÝ, I. a kolektiv. (2004). *Organizační kultura*. Praha: Grada Publishing, a.s..

MIKULÁŠTÍK, M. (2004). *Psychologie v managementu a v podnikání*. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně.

MÜLLEROVÁ – HAJEROVÁ, L., ŠIMEK, Z. (2011). *Podniková kultura*. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu.

NAKONEČNÝ, M. (2009). *Sociální psychologie*. Praha: Academia.

PLHÁKOVÁ, A. (2005). *Učebnice obecné psychologie*. Praha: Academia.

PROVAZNÍK, V., KOMÁRKOVÁ, R. (2004). *Motivace pracovního jednání*. Praha: Oeconomica.

RŮŽIČKA, J. (1995). *Motivace pracovního jednání*. Praha: Vysoká škola ekonomická.

ŘÍČAN, P. (2010). *Psychologie osobnosti. Obor v pohybu*. 6., revidované a doplněné vydání. Praha: Grada Publishing, a.s.

URBAN, J. (2013). *Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu*. Praha: Wolters Kluwer ČR.

VYBÍRAL, Z. (2009). *Psychologie komunikace*. Praha: Portál.

WAGNEROVÁ, I., JANOŠTÁKOVÁ, L. (2011). *Psychologie práce a organizace*. Praha: České vysoké učení technické.

INTERNETOVÉ ZDROJE:

<http://blog.survio.cz> (2013). *Vzory dotazníků pro HR/personalistiku*. Retrieved 14.1.2014 from the World Wide Web: <http://blog.survio.cz/serialy/vzory-dotazniku-pro-hr-personalistiku>.

FRINTRUP, A., MUELLER-HANSON, R., SCHULER, H., THORTON III, G.C. (nedatováno). *LMI • Dotazník motivace k výkonu*. Retrieved 14.1.2014 from the World Wide Web: <http://www.unifr.ch/ztd/HTS/infest/WEB-Informationssystem/cs/4cz001/5cbc8f64f2f44ecc85d40d5102b241a8/hb.htm>

HEJZL, J. (2011). *Zase ty živly*. Retrieved 28.11.2013 from the World Wide Web: <http://taroteilles.wordpress.com/2011/11/24/zase-ty-zivly/>

www.lostinworld.8u.cz (2013). *Co k životu potřebujeme*. Retrieved 28.11.2013 from the World Wide Web: www.lostinworld.8u.cz

www.psychodiagnostika.cz (2003). *Dotazník životní spokojenosti*. Retrieved 14.1.2014 from the World Wide Web: <http://www.psychodiagnostika.cz/index.php?akce=dzs>

10 PŘÍLOHY

10.1 Dotazník životní spokojenost DŽS – vybrané položky

Zaškrtněte prosím u každého z tvrzení na následujících stranách vždy to číslo, které nejvíce odpovídá vaší spokojenosti ve vztahu k danému tvrzení.

Příklad:	①	②	③	④ ani spokojen(a) ani nespokojen(a)	⑤	⑥	⑦
	velmi nespokojen(a)	nespokojen(a)	spíše nespokojen(a)		spíše spokojen(a)	spokojen(a)	velmi spokojen(a)
S počasím jsem...				X			

Pokud tedy – jako v tomto případě – nejste s počasím ani spokojen(a), ani nespokojen(a), zaškrtněte prosím ④.

U každého tvrzení zaškrťávejte prosím pouze jedno políčko.

ZDRAVÍ	①	②	③	④ ani spokojen(a) ani nespokojen(a)	⑤	⑥	⑦
	velmi nespokojen(a)	nespokojen(a)	spíše nespokojen(a)		spíše spokojen(a)	spokojen(a)	velmi spokojen(a)
Se svým tělesným zdravotním stavem jsem							
Se svou duševní kondicí jsem							
Se svou tělesnou kondicí jsem							
Se svou duševní výkonností jsem							
Se svou obranyschopností proti nemocem jsem							
Když myslím na to, jak často mám bolesti, jsem							
Když myslím na to, jak často jsem až dosud byl(a) nemocný(á), jsem							

PRÁCE A ZAMĚŠTNÁNÍ (osoby v důchodu: hodnotte prosím své bývalé zaměstnání)	①	②	③	④ ani spokojen(a) ani nespokojen(a)	⑤	⑥	⑦
	velmi nespokojen(a)	nespokojen(a)	spíše nespokojen(a)		spíše spokojen(a)	spokojen(a)	velmi spokojen(a)
Se svým postavením na pracovišti jsem							
Když myslím na to, jak jistá je moje budoucnost v zaměstnání, jsem							
S úspěchy, které mám v zaměstnání, jsem							
S možnostmi postupu, které mám na svém pracovišti, jsem							
S atmosférou na pracovišti jsem							
Co se týká mých pracovních povinností a zátěže, jsem							
S pestrostí, kterou mi nabízí mé zaměstnání, jsem							

FINANČNÍ SITUACE	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
	velmi nespokojen(a)	nespokojen(a)	spíše nespokojen(a)	ani spokojen(a) ani nespokojen(a)	spíše spokojen(a)	spokojen(a)	velmi spokojen(a)
Se svým příjmem / platem jsem							
S tím, co vlastním, jsem							
Se svým životním standardem jsem							
S hmotným zajištěním své existence jsem							
Se svými budoucími možnostmi výdělku jsem							
S možnostmi, které mohu vzhledem ke své finanční situaci nabídnout své rodině, jsem							
Se svým budoucím očekávaným (finančním) zajištěním ve stáří jsem							

VLASTNÍ OSOBA	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
	velmi nespokojen(a)	nespokojen(a)	spíše nespokojen(a)	ani spokojen(a) ani nespokojen(a)	spíše spokojen(a)	spokojen(a)	velmi spokojen(a)
Se svými schopnostmi a dovednostmi jsem							
Se způsobem, jak jsem až doposud žil, jsem							
Se svým vnějším vzhledem jsem							
Se svým sebevědomím a sebejistotou jsem							
Se svým charakterem (povahou) jsem							
Se svou vitalitou (tzn. s radostí ze života a životní energií) jsem							
Když myslím na to, jak vycházím s ostatními lidmi, jsem							

Odpovězte, prosím, na následující otázky tak, že zaškrtnete hodící se odpověď.

Pohlaví: muž žena

Věk: let

Dosažené vzdělání:

- nedokončené základní vzdělání
- základní
- vyučen bez maturity
- vyučen s maturitou
- ukončené středoškolské vzdělání
- ukončené vysokoškolské vzdělání

Rodinný stav:

- ženatý / vdaná
- svobodný(á)
- vdovec / vdova
- rozvedený(á)

Domácnost:

- žiji sám / sama
- žiji s partnerem / partnerkou

Jste zaměstnaný(á)?

- ano
- ano, ve vlastní firmě
- v domácnosti
- anebo jste:**
- žák / žákyně
- student / studentka
- v učení
- v důchodu
- nezaměstnaný(á)

Zaměstnání:

.....

Děkujeme na vaši spolupráci.

10.2 Dotazník spokojenosti zaměstnance v organizaci

Dotazník spokojenosti zaměstnance v organizaci

1. Jak smysluplná je Vaše práce?

- Smysluplná
- Spíše smysluplná
- Nepříliš smysluplná
- Vůbec není smysluplná

2. Je pro Vás Vaše práce výzvou?

- Ano, obrovskou
- Ano
- Jak kdy
- Ne
- Ne, vůbec

3. Jak často se během svého typického týdne cítíte přepracovaný/á nebo ve stresu?

- Vůbec
- Nijak zvlášť často
- Občas
- Velmi často

4. Jste za svou práci adekvátně platově ohodnocen/a?

- Rozhodně ano
- Ano
- Ne
- Rozhodně ne

5. Do jaké míry si Vaši spolupracovníci váží Vašich pracovních názorů?

- Velmi
- Více než názorů ostatních
- Zhruba stejně jako názorů ostatních
- Méně než názorů ostatních
- Vůbec

6. Jak realistická jsou očekávání Vašeho nadřízeného?

- Velmi nadhodnocená
- Lehce nadhodnocená
- Realistická
- Lehce podhodnocená
- Velmi podhodnocená

7. Jak často Vám pomáhají zadané úkoly rozvíjet se po profesionální stránce?

- Velmi často
- Často
- Zhruba v polovině případů
- Zřídka
- Vůbec

8. Máte možnost kariérního růstu?

- Ano
- Ne

9. Jak jste spokojen/a s dohledem nad Vámi?

- Velmi spokojen/a
- Spokojen/a
- Ani spokojen/a, ani nespokojen/a
- Nespokojen/a
- Velmi nespokojen/a

10. Jste spokojen/a se zaměstnaneckými benefity?

- Ano, velmi
- Ano
- Ne
- Ne, vůbec

11. Jste spokojen/a se svým zaměstnáním?

- Ano, velmi
- Ano
- Ne
- Ne, vůbec

12. Jste hrdý/á na značku společnosti, která Vás zaměstnává?

- Ano, velmi
- Ano
- Nevím
- Ne
- Ne, vůbec

13. Máte rád/a svého zaměstnavatele?

- Rozhodně ano
- Ano
- Nemám k němu vztah
- Spíše ne
- Vůbec

14. Je pravděpodobné, že budete hledat jiné zaměstnání mimo naši společnost?

- Určitě ne
- Pravděpodobně ne
- Uvažuji o tom
- Pravděpodobně ano
- Určitě ano