

UNIVERZITA PALACKÉHO V OLMOUCI

FILOZOFICKÁ FAKULTA

KATEDRA SOCIOLOGIE, ANDRAGOGIKY A KULTURNÍ ANTROPOLOGIE

KLIMA ORGANIZACE A PRACOVNÍ SPOKOJENOST

Bakalářská diplomová práce

Sociologie-Andragogika

Autor: Barbora Plevková

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

Olomouc 2020

Prohlašuji, že jsem bakalářskou diplomovou prací na téma „*Klima organizace a pracovní spokojenost*“ vypracoval(a) samostatně a uvedl(a) v ní veškerou literaturu a ostatní zdroje, které jsem použil(a).

V Olomouci dne. 16.3.2020

Podpis

Anotace

Jméno a příjmení:	<i>Barbora Plešková</i>
Katedra:	Katedra sociologie, andragogiky a kulturní antropologie
Obor studia:	<i>Sociologie-andragogika</i>
Obor obhajoby práce:	<i>andragogika</i>
Vedoucí práce:	prof. PhDr. Helena Grecmanová, Ph.D.
Rok obhajoby:	2020

Název práce:	Klima organizace a pracovní spokojenost
Anotace práce:	Cílem práce je analyzovat současné klima organizace a porovnat jej s výzkumem klimatu z roku 2018. Teoretická část se zabývá kromě klimatu organizace i pracovní spokojenosti a pracovní motivaci. Praktickou část tvoří analýza sesbíraných dat z dotazníkového šetření a následné porovnání těchto dat s předchozím výzkumem z roku 2018. Porovnáním se ověřuje charakteristika klimatu organizace i pracovní spokojenosti – stálost. Porovnáním bylo zjištěno, že kvůli změnám v organizaci došlo i ke změně vnímání a hodnocení klimatu.
Klíčová slova:	organizační klima, pracovní spokojenost, pracovní motivace, faktory pracovní spokojenosti
Title of Thesis:	Organization climate and job satisfaction
Annotation:	The aim of this thesis is to analyse the actual organization climate and compare it with organization climate research from the year 2018. The theoretical part of the thesis is focusing not only on the organization climate but also on job satisfaction and job motivation. The practical part of the

	thesis consists of an analysis of data from the questionnaire and comparison of this data with data from research from the year 2018. The comparison verifies the characteristic of organization climate and job satisfaction – consistency. By comparison, it was found out that, because of changes in the organization, the perception of the climate has changed.
Keywords:	organization climate, job satisfaction, job motivation, factors of job satisfaction
Názvy příloh vázaných v práci:	dotazník
Počet literatury a zdrojů:	23
Rozsah práce:	50 s. (63 542 znaků s mezerami)

Obsah

Úvod.....	7
Teoretická část.....	8
1.Klima organizace	8
1.1.Činitelé klimatu.....	9
1.2.Typy klimatu	9
1.3.Prostředí organizace.....	10
1.4.Klima organizace a pracovní spokojenost.....	11
2.Pracovní spokojenost	12
2.1.Vymezení pracovní spokojenosti	12
2.2.Pracovní spokojenost	13
2.3.Faktory pracovní spokojenosti.....	16
2.3.1.Mzda/plat	17
2.3.2.Vztah s nadřízeným.....	18
2.3.3.Komunikace s kolegy.....	19
2.3.4.Pracovní postup, smysl práce a úspěch.....	19
2.3.5.Druh a charakter vykonávané práce	20
2.3.6.Způsob výkonu práce.....	20
2.3.7.Fyzické podmínky, bezpečnost.....	21
2.3.8.Pracovní výkon a pracovní výkonnost	21
3.Motivace.....	23
3.1.Teorie X a Y.....	23
3.2.Herzbergova dvoufaktorová teorie motivace	23
3.3.Maslowova pyramida potřeb.....	24
3.4.Alderferova teorie pracovní motivace	25
Praktická část	26
1.Úvod k praktické části	26
2.Dotazník.....	26
3.Výzkum klimatu z roku 2018	27
3.1.Pracovní zařazení.....	28
3.2.Podnikové klima	28

3.3.Pracovní podmínky	29
3.4.Komunikace	30
3.5.Odměňování	30
3.6.Vztahy s nadřízenými	31
3.7.Vztahy s kolegy	32
3.8.Pracovní vs osobní život	32
3.9.Benefity	33
3.10.Celkové hodnoty	33
4.Výzkum současného klimatu	33
4.1.Pracovní zařazení	34
4.2.Podnikové klima	34
4.3.Pracovní podmínky	35
4.4.Komunikace	36
4.5.Odměňování	36
4.6.Vztahy s nadřízenými	37
4.7.Vztahy s kolegy	38
4.9.Benefity	39
4.10.Celkové hodnoty	39
5.Porovnání dat	39
5.1.Ověření hypotéz a odpověď na výzkumnou otázku	41
Závěr	42
Seznam zdrojů	43
Seznam tabulek	46
Seznam příloh	46
Přílohy	47

Úvod

Tato bakalářská práce na téma Klima organizace a pracovní spokojenost se, jak již z názvu vyplývá, věnuje klimatu organizace a pracovní spokojenosti a jejich vzájemnému vztahu. Cílem práce je analyzovat současné klima organizace a porovnat jej s výzkumem klimatu organizace z roku 2018.

Teoretickou část práce je rozdělena na tři kapitoly: klima organizace, pracovní spokojenost a motivace. V kapitole o klimatu organizace uvádím, co to klima organizace je, jaké jsou jeho činitelé a typy a co patří do prostředí organizace. V kapitole o pracovní spokojenosti definuji pracovní spokojenost, jaké má znaky, jaký má spokojenost/nespokojenost vliv na organizaci. V závěru kapitoly se podrobněji věnuji faktorům pracovní spokojenosti, kterými jsou: mzda/plat, vztah s nadřízenými, vztahy s kolegy, pracovní postup, smysl práce a úspěch, druh a charakter vykonávané práce, způsob výkonu práce, fyzické podmínky a bezpečnost, pracovní výkon a pracovní výkonnost. V kapitole motivace zmiňuji motivační teorie jako je teorie X a Y, Herzbergova dvoufaktorová teorie motivace, Maslowova pyramida potřeb a Alderferova teorie pracovní motivace.

V praktické části seznamuji s vedením výzkumu, metodami, formulací otázek a hypotézami. Poté seznamuji s daty z výzkumu klimatu organizace z roku 2018 vedeným organizací samotnou, a také s daty z výzkumu současného klimatu. Porovnáním těchto dat budu ověřovat platnost jednoho ze znaků klimatu organizace i pracovní spokojenost – stálost. Výzkumná otázka se týká stálosti: Je vnímání klimatu organizace stálé a v čase neměnné? Výzkum byl realizován v organizaci, která si přála zůstat v anonymitě, a to pomocí dotazníkového šetření.

Teoretická část

1.Klima organizace

Klima definuje Grecmanová (2008, s.9) jako psychosociální fenomén, který vzniká odrazem objektivní reality (prostředí) v subjektivním vnímání, prožívání a hodnocení jeho pozorovatelů. Důležitými vlastnostmi klimatu jsou dlouhodobost, relativní stálost, subjektivita vnímání, jelikož každý jedinec vnímá stejné prostředí jinak. Klima je tedy jedincovo subjektivní vnímání prostředí, určité objektivní skutečnosti. Prostředí se skládá z jednotlivých činitelů prostředí, a právě tyto činitele mají vliv na spokojenost člověka. Klima tedy ovlivňuje chování zaměstnanců jednotlivců i chování skupin. Zaměstnanci mohou klima posuzovat až po nějaké době, co v organizaci pracují, až úplně proniknou do chodu organizace.

Grecmanová (2008, s.12) dále definuje organizaci jako účelově zaměřený sociální útvar s formální strukturou. Organizace se také vyznačuje svým vlastním klimatem. Toto klima se považuje za znak dané organizace. Každá organizace má své vlastní specifické klima dané normami a pravidly organizace a chováním jednotlivých členů organizace, které ji odlišuje od všech ostatních organizací (Grecmanová, 2013, s.39).

Klima organizace je složitý jev na definování, tudíž neexistuje žádná jednotná definice tohoto jevu. Klima organizace můžeme chápe Weinert (1981, cit. dle Grecmanová, 2008, s.30) jako „relativně přetrvávající kvalitu vnitřního pracovního světa“. Dědina a Cejthamr (2005, s.269) uvádí, že klima se „týká atmosféry, morálky, pocitu sounáležitosti, partnerství a vědomí hodnoty firmy.“ Dále od sebe odlišují podnikovou kulturu a klima organizace. Zjednodušeně řečeno, podniková kultura poskytuje popis vlastností podniku, zatímco klima organizace vysvětluje, jak organizaci vnímají zaměstnanci, co si o ní myslí a jak jej analyzují, a jaké mají ve firmě pocity. Zaměstnanec tedy kognitivně zpracovává vjemy vnímané v organizaci. Dědina a Cejthamr dále uvádí, že klima je charakterizováno vztahy mezi organizací a zaměstnanci. Grecmanová (2013, s.47) uvádí, že klima chápeme jako „společenský způsob života členů skupiny či instituce“, ačkoliv klima není označováno za společenský fenomén. Na základě tohoto James a Jones (1974, cit. dle Grecmanová, 2013, s.47) odlišují osobnostní individuální klima, který tvoří základ pro „klima organizace jako skupinového fenoménu“. Klima organizace tedy můžeme chápat jev, který je pro každou organizaci specifický a je popisován tím, jak jej vnímají zaměstnanci organizace (Muchinsky, 1987, s.363)

Význam klimatu na chod organizace je velký. Klima organizace má vliv jak na chování jednotlivců, tak i na chování skupin, ať v pozitivním nebo negativním smyslu.

Klima organizace tedy souvisí s motivací k výkonu práce, pracovní spokojeností, absentováním, fluktuací, chováním vedení a rozhodování, sklony k inovacím a postoji k práci (Grecmanová, 2008, s.21).

Na kvalitu klimatu má vliv chování zaměstnanců, jejich představy a očekávání, potřeby zaměstnanců a jejich naplňování. Kvalita klimatu souvisí s pracovním výkonem, protože čím je klima kvalitnější, tím stoupá i výkonnost. Kvalita klimatu se dá posuzovat na základě objektivních dat, to znamená podle fluktuace, absence apod., nebo přímým dotazováním, pozorováním či případových studií (Grecmanová, 2013, s.39).

1.1.Činitelé klimatu

Mezi činitele klimatu se řadí (Grecmanová, 2013, s.39):

- filozofie organizace a dlouhodobé priority
- hodnotové vzory a normy
- odborné kompetence a symboly
- osobnostní rozvoj zaměstnanců
- spokojenost zaměstnanců
- způsob komunikace a kooperace mezi skupinami a uvnitř skupin
- chování členů vedení
- pracovní aktivita

1.2.Typy klimatu

Klima můžeme rozlišovat na základě několika hledisek. Podle kvality dělíme klima na příznivé a nepříznivé, pozitivní a negativní, žádoucí a nežádoucí. Příznivé a pozitivní je klima je nebo by mělo být pro organizaci žádoucí, nepříznivé a negativní klima je nebo by mělo být pro organizaci nežádoucí, protože nepříznivé klima vede k nepříjemné atmosféře na pracovišti a také k nižší pracovní spokojenosti (Putra, 2019, s.99). Podle stylu vedení rozlišujeme klima autoritativní, demokratické a liberální.

Autoritativní klima se vyznačuje špatnými vztahy mezi zaměstnanci a vedením i mezi zaměstnanci a klienty. Chybí zde totiž osobní blízkost, mezi jednotlivci panuje pouze malá nebo žádná tolerance a velmi malá důvěra. Zaměstnanci nejsou zapojeni do diskuse o procesech, které se v organizaci dějí, a nemají žádnou možnost se podílet na rozhodování. V organizaci panuje tvrdá disciplína a klade se důraz na výkon. V organizaci dochází k izolaci zaměstnanců od vedení a klientů od zaměstnanců. Zaměstnanci pociťují strach a celkovou nechuť působit v organizaci.

V demokratickém klimatu panuje vzájemná tolerance a úcta mezi vedením a zaměstnanci a mezi zaměstnanci a klienty. Chování vedení k zaměstnancům se promítá do chování zaměstnanců ke klientům. V organizaci panuje vzájemná

podpora, vedoucí fungují jako facilitátoři, podporují a zohledňují individuální potřeby zaměstnanců a stejně i zaměstnanci zohledňují potřeby klientů. Případné konflikty na pracovišti se řeší diskusí. V organizaci panuje důvěra. Vzájemné vztahy jsou velmi dobré. Strach je na minimální úrovni. Zaměstnanci jsou velmi dobře motivováni k práci a mají možnost se osobnostně rozvíjet. V organizaci panuje spokojenost i přes vysoké nároky.

Za liberální klima považujeme takové klima, kde mezi vedením a zaměstnanci a mezi zaměstnanci a klienty panují negativní vztahy proto, že lidé nevědí, co dělat. Dobré vztahy jsou pouze uvnitř skupin, tedy mezi zaměstnanci vzájemně. Strach se nevyskytuje a zároveň se neobjevuje ani žádná motivace k práci, dodržování pravidel se nevyžaduje. Nikdo nemá jistotu, co bude dál. Liberální klima je typické pro organizaci na pokraji krachu.

1.3. Prostředí organizace

Pracovní prostředí organizace můžeme definovat jako „soubor činitelů působících na činnost člověka v určitém prostoru nebo soubor podmínek, za jakých se uskutečňuje pracovní proces“ (Pugnerová, 2006, s.15). Prostředí lze členit na vnitřní a vnější, společenské a přírodní prostředí, či na mikroprostředí, mezoprostředí a makroprostředí. Další časté dělení je na přírodní, společenské a kulturní, další členění prostředí na podnětově chudé a podnětově přesycené. Do pracovního prostředí zařazujeme (Pugnerová, 2006, s.16):

- materiální, technicko-technologické podmínky
- sociální podmínky
- organizační podmínky
- subjektivní činitele

Materiální podmínky zahrnují objekt, ve které se podnik nachází, uspořádání budovy, jaké je zde vybavení, jaká je úroveň strojů, jak budova vypadá a jak působí na zaměstnance.

Sociální podmínky zahrnují vztahy mezi zaměstnanci, jak spolu zaměstnanci spolupracují, jak zaměstnanci participují na chodu organizace, jak často se na pracovišti vyskytují konflikty a jak probíhá jejich řešení, jaké jsou vztahy mezi zaměstnanci navzájem, mezi zaměstnanci a klienty, jak vypadají vztahy nadřazenosti a podřazenosti a jaká panuje autorita.

Mezi organizační podmínky spadají cíle a vize organizace, proč vlastně organizace vznikla, na co se zaměřuje a jaké jsou její hlavní aktivity, jaké hodnoty má organizace a jak podnik působí navenek, jakou má image, jaké v organizaci panují pravidla a normy, jak se předávají informace a jak se organizuje práce.

Subjektivní činitele poskytují vhled do struktury zaměstnanců, jaké mají zaměstnanci vzdělání, kvality a kompetence, jaké mají zaměstnanci vlastnosti a projevy chování, jaká je struktura podle pohlaví či věku.

1.4.Klima organizace a pracovní spokojenost

Jak již bylo uvedeno výše, je zřejmé, že klima organizace a pracovní spokojenost spolu souvisí. Je však důležité uvést, že spokojenost nevyplývá přímo z popisu klimatu organizace, ale z porovnání reálného stavu klimatu a představy o ideálním klimatu, které srovnávají zaměstnanci. Z tohoto srovnání lze poté vyvodit, zda jsou zaměstnanci spokojení či nikoliv, a to jak se svou prací konkrétně, tak s organizací jako celkem, jelikož platí, že čím je rozdíl mezi reálným a ideálním klimatem větší, tím menší bude spokojenost.

2. Pracovní spokojenost

2.1. Vymezení pracovní spokojenosti

Pracovní spokojenost definují různí autoři ve svých publikacích různě. Kollárik (1986, s.14) vnímá pracovní spokojenost jako psychologická kategorie vyjadřující stránku psychického vyrovnání se člověka s prací, s jejími znaky a charakteristikami. Rudy a kol. (2013, cit. dle Krásna, 2016, s.21) uvádí, že pracovní spokojenost je pozitivní emocionální stav jedince vyplývající z (vy)hodnocení vykonané práce, pracovní zkušenosti, pracovních vztahů a podobně. Pracovní spokojenost je všeobecný pracovní postoj – jedinec spokojený s prací má kladný postoj k práci, jedinec nespokojený s prací má negativní postoj k práci. Krásna (2016, s.21) tvrdí, že pracovní spokojenost je vyjádření subjektivního názoru člověka na základě vyhodnocení vnímání míry splnění jeho požadavků (anebo představ, očekávání) v práci a v situacích, vazbách, aktivitách a činnostech s ní přímo spojenou. Štikar a kol. (2003, cit. dle Krásna, 2016, s.21) definují pracovní spokojenost jako postoj k práci jako celku a jednotlivým komponentám, jimž jedinec přisuzuje určitou váhu nebo význam.

Krásna (2016, s.22) uvádí 3 charakteristiky pracovní spokojenosti:

- Pracovní spokojenost je výsledkem individuálního, subjektivního vyhodnocení jedince
- Pracovní spokojenost je pozitivní osobnostní naladění jedince (opakem by byla nespokojenost) – ať už je to emoce anebo postoj, je to součástí osobnostní výbavy jedince
- Pracovní spokojenost má silný sociální kontext

Kubáni (2011, cit. dle Krásna, 2016, s.23) rozlišuje:

- Celkovou a částečnou spokojenost – celková spokojenost vyjadřuje všeobecnou míru vztahu k vykonávané pracovní činnosti. Částečná spokojenost se vztahuje k jednotlivým faktorům ovlivňujícím práci, jejichž úroveň může být velmi

rozmanitá. Soubor částečné spokojenosti/nespokojenosti se v individuálním hierarchickém uspořádání projevuje v celkové spokojenosti

- Intenzita spokojenosti – vyjadřuje intenzitu prožívání, která se může pohybovat od maximální spokojenosti po maximální nespokojenost
- Stálost spokojenosti – vyjadřuje stabilitu či proměnlivost prožívání. Relativní stálost se vysvětluje některými individuálními charakteristikami jednotlivce.
- Pracovní spokojenost jako psychologický obsah vztahující se na jednotlivce a pracovní spokojenost jako sociální jev, vztahující se na skupiny pracovníků, na celou organizaci.
- Pracovní spokojenost jako aktuální momentální stav člověka anebo proces a jeho vývoj v určitém časovém intervalu, určité směřování a proměnlivost v čase
- Pracovní spokojenost jako situační reakce na měnící se pracovní podmínky a (ne)spokojenost jako určitý trvalejší osobnostní rys, dispozici

2.2. Pracovní spokojenost

Pracovní spokojenost se jako jev studuje od 30. let 20. století. Pracovní spokojenost rozděluje Kollárik (1986, cit. dle Štikar, 1998, s.101) do dvou rovin: spokojenost s prací a spokojenost v práci. Spokojenost s prací souvisí s vnitřním prostředím zaměstnance, s jeho vztahem k práci. Souvisí s konkrétními pracovními činnostmi a úkoly, prestiží práce, náročností práce atd. Spokojenost v práci se týká vnějšího prostředí, zaměřuje se na pracovní podmínky v organizaci. právě tato rovina pracovní spokojenosti převažuje.

Někteří autoři uvádějí, že pracovní spokojenost je velmi blízká pracovním postojům, nebo dokonce bývá chápána jako synonymum pro pracovní postoje. Spokojenost i postoje bývají chápány jako „souhrn názorů, prožitků a tendencí k jednání“ (Štikar, 1998, s.101). Zároveň Štikar (1998, s.101) uvádí, že mezi těmito dvěma jevy existuje rozdíl, který je výrazně odlišuje, a to, že postoje bývají silně zakotveny a jsou tedy stálejší než spokojenost.

Pracovní spokojenost se projevuje ve třech dimenzích, které popsal Luthans (1992, cit. dle Štikar, 1998, s.101). Pracovní spokojenost se projevuje jako:

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

Kollárik (1986, cit. dle Štikar, 1998, s.101) rozlišuje znaky a charakteristiky pracovní spokojenosti:

- **odlišení celkové pracovní spokojenosti** (obecná míra vztahu k práci) **a dílčí spokojenosti** (vztahuje se k jednotlivým oblastem pracovní situace), oba pohledy spolu úzce souvisí, soubor dílčích spokojeností/nespokojeností ovlivní celkovou spokojenost/nespokojenost a naopak
- **stálost a intenzita pracovní spokojenosti** – stálost souvisí s vývojem spokojenosti (může se proměňovat vlivem různých proměnných nebo může zůstat stabilní), intenzita je míra prožitku (můžeme se pohybovat na škále od absolutní spokojenosti po krajní nespokojenost)
- **pracovní spokojenost jako psychologický obsah vztahující se k jednotlivci** (pro jednotlivce je pracovní činnost hodnota, pomocí práce uspokojuje své potřeby, práce zajišťuje postavení jedince v organizaci i ve společnosti) **a pracovní spokojenost jako sociální jev** (odráží vztah zaměstnanců k aspektům jejich působení v organizaci)
- **pracovní spokojenost jako aktuální stav** (úroveň spokojenosti/nespokojenosti s danou pracovní situací) **nebo jako proces** (sledování postupně se vyvíjející celkové spokojenosti a proměňování dílčích spokojeností – využívá se pro úpravu pracovní situace)
- **pracovní spokojenost jako situační reakce na měnící se pracovní podmínky a spokojenost/nespokojenost jako určitá osobní dispozice** – řada výzkumů ukazuje, že pracovní spokojenost zůstává dlouhodobě stabilní, i když se

pracovní situace mění, tato stabilita bývá vysvětlována dispozicemi jednotlivců (např. zkušenosti, stav mysli jedinců)

Achor (2014, s.10) tvrdí, že spokojenost je nezbytným předpokladem úspěchu organizace. Proč by se ale měla organizace starat, jestli jsou zaměstnanci spokojení nebo ne? Pokud vykazuje zisk, tak je přece úspěšná. Není to tak docela pravda. Organizace, které se zaměřovaly přednostně na spokojenost svých zaměstnanců, byly nakonec úspěšnější než jejich konkurence, jejíž hlavní prioritou byl zisk. „Šťastné firmy mají větší šanci na vítězství na trhu než jejich nešťastní konkurenti.“ (Kjerulf, 2016, s.17) Organizace by měly dostát své odpovědnosti vůči všem stranám, se kterými spolupracují, tedy vůči zaměstnancům, klientům, managementu, vlastníkům a životnímu prostředí. Nemělo by jít v první řadě o zisk. Cílem organizace by mělo být zvyšování kvality života zákazníků výrobky a službami a také zvyšování kvality života zaměstnanců, a to osobním rozvojem, jistotou zaměstnání a prací s jejich aspiracemi (Csikszentmihalyi, 2017, s.45). Pokud se organizace zaměří pouze na uspokojení ziskuchtivosti majitelů a pracovní podmínky, stabilita firemního společenství a zdravé pracovní prostředí se dostanou do pozadí zájmu, pak velmi pravděpodobně klesne kvalita života zaměstnanců.

Spokojení zaměstnanci přinášejí organizaci mnoho výhod. Zvyšuje se produktivita práce, protože spokojení zaměstnanci dosahují mnohem lepších výsledků. Snižuje se pracovní absence, spokojení lidé totiž do práce chodit chtějí. Zaznamenává se méně případů syndromu vyhoření a klesá i úroveň stresu, to je dáno tím, že spokojení lidé mívají menší sklony se stresovat. Spokojené organizace mívají ty nejlepší pracovníky a také vyšší prodeje a vyšší míru zákaznické spokojenosti, šťastní a spokojení zaměstnanci jsou těmi nejlepšími prodejci a jsou základem pro poskytování dobrých služeb. Spokojení zaměstnanci jsou kreativnější a přináší tak pro organizaci nové nápady a inovace, a také jsou mnohem přizpůsobivější a otevření změnám. Díky všem výše zmíněným důvodům se v organizaci dosahuje lepších výkonů a tím pádem také větších zisků. Organizacím s vysokou úrovní

zaměstnanecké spokojenosti se zvyšuje žádoucí fluktuace, jelikož do firmy nastupuje množství nových zaměstnanců přinášející nové znalosti a know-how a má pro organizaci význam při zkvalitňování pracovního kolektivu, a snižuje fluktuace nežádoucí, protože zaměstnanci v organizaci chtějí zůstat a nemají důvod odcházet. (Dytrt, 2006, s.18) Zaměstnanci by tedy měli být pro organizaci na prvním místě. Péče o ně by měla být pro vedení prvořadá. Od spokojených zaměstnanců se poté odvíjí všechno ostatní. (Kjerulf, 2016, s.178)

Spokojený zaměstnanec získává větší motivaci a chuť do práce, lepší vztahy se spolupracovníky, větší úspěch, víc kreativity a dobrých nápadů, víc energie, lepší zdraví, méně stresu, mnohem víc zábavy. Práce se stává zdrojem energie. Spokojenost zaměstnance se projevuje v oblastech komunikace s kolegy, vztah s nadřízeným, smysl vykonávané práce, způsob vykonávání práce, úspěšnost v práci. Není ale možné, aby byl zaměstnanec v práci spokojený každý den. Občas u každého člověka nastává „den blbec“. Rovněž se nesetkáváme s tím, že by nějaké pracoviště bylo opravdu dokonalé. Vždy se objeví nějaký nudný úkol, pár kolegů, které úplně nemusíme, pár nezdvořilých zákazníků a také nepříjemných vedoucích (Kjerulf, 2016, s. 32).

2.3.Faktory pracovní spokojenosti

Pracovní spokojenost je ovlivněna celou řadou faktorů, které přispívají k celkové úrovni spokojenosti. Pořadí důležitosti i význam faktorů na utváření úrovně spokojenosti je velmi proměnlivé a velkou roli hrají okolnosti, například (Štikar, 1998, s.103):

- specifika práce v určitých oblastech (odlišnosti ve školství, zemědělství, hutnictví)
- specifika jednotlivých profesí a prostředí, v němž jsou vykonávány (např. ekolog ve strojírenském průmyslu – bezpečné uložení nebezpečných látek, a ekolog v zemědělství)

- individuální specifika v závislosti na osobních preferencích (např. větší důraz na dobré vztahy mezi zaměstnanci než na platové ohodnocení)

Faktory mající vliv na pracovní spokojenost můžeme rozdělit na osobnostní a vnější. Mezi osobnostní faktory se řadí např. věk, pohlaví, vzdělání, rodinný stav, pracovní zkušenosti, profesionální úroveň, intelekt, soubor schopností a dovedností (Štikar, 1998, s.105). Mezi faktory vnější, kterým ve budeme věnovat více, řadíme:

- mzdu/plat
- vztahy s nadřízenými
- vztahy s kolegy
- pracovní postup, smysl práce a úspěch
- druh a charakter vykonávané práce
- způsob výkonu práce
- fyzické podmínky a bezpečnost
- pracovní výkon a pracovní výkonnost

2.3.1.Mzda/plat

Plat nebo mzda patří mezi důležité faktory. Pokud je totiž nepříznivý, tak má velmi silný vliv na pracovní nespokojenost. Finanční ohodnocení odvedené práce je silným motivátorem a pro určitou část zaměstnanců se řadí k nejdůležitějším faktorům pracovní spokojenosti. Ovšem vysoký plat či zvýšení platu nemotivuje zaměstnance dlouhodobě, jelikož zaměstnanec jej velmi rychle začne považovat za standard, který k dané profesi či funkci patří. Spokojenost nebo nespokojenost s platem se projevuje nejčastěji v situacích, kdy zaměstnanec (Štikar, 1998, s.104):

- srovnává svůj plat s platy jiných zaměstnanců z hlediska vynaloženého úsilí a pracovních výsledků
- chápe finanční ocenění jako zpětnou vazbu na přínos organizaci vyjádřenou nadřízenými

- vnímá finanční ocenění z hlediska významu, prestiže a společenského ocenění své profese

2.3.2. Vztah s nadřízeným

Na spokojenosti zaměstnanců se odráží jeho vztah se svým nadřízeným. Dobré vztahy podporují pocit spokojenosti. Aby byl zaměstnanec spokojený, měl by být i jeho nadřízený spokojený, pokud není, může svou špatnou náladou či pouze negativním přístupem nakazit i své podřízené. Spokojený nadřízený by tedy měl, stejně jako jeho podřízený, mít svou práci rád. Vedle své práce má ale i za úkol starat se o své podřízené. Dobrý nadřízený by se měl o své podřízené zajímat a zjišťovat, jak se jim daří. K tomu je potřeba, aby s nimi byl v každodenním kontaktu a mluvil s nimi. Pokud své podřízené zanedbává a věnuje se spíše vlastní práci, vysílá tím signál, že si svých podřízených neváží. Pokud si ale dokáže na své pracovníky udělat čas, dokáže ocenit jejich práci a motivovat je k dalšímu výkonu, má to pracovníky velmi pozitivní dopad.

Nadřízený poskytuje podřízenému zpětnou vazbu k jeho práci. Zpětná vazba je nutná k reflektování toho, zda se zaměstnanci práce daří a jestli je v ní dobrý, zda a kde má nějaké mezery, na kterých se dá poté pracovat a zlepšovat se. Je ovšem nutné dát si pozor při poskytování negativní zpětné. Je potřeba podat konstruktivní kritiku, vysvětlit, kde došlo k chybě a nabídnout řešení, aby se již podobná chyba neopakovala, případně nabídnout možnost dovysvětlení nebo ukázání správného postupu. Rozhodně není vhodné křičet, obviňovat nebo dokonce nadávat. Tím přestane být nadřízený svým podřízeným uznávaný a stane se spíše objektem nenáviděným. Správného nadřízeného by si měl jeho podřízený vážit a respektovat jej pro jeho schopnosti a odbornost. Neměl by se bát kdykoliv si k němu přijít v případě problému o radu a měl by vědět, že pokud to bude v silách nadřízeného, bude mu ochoten pomoci.

2.3.3. Komunikace s kolegy

Furman a Ahola (2017, s.22) píší, že dobrá atmosféra na pracovišti mezi kolegy vyplývá z toho, že si sebe navzájem váží jako schopných profesionálů s odbornou kvalifikací. Vztahy s kolegy mají opravdu zásadní vliv na spokojenost v práci. Pokud má zaměstnanec ve svých kolezích nejen odborné pracovníky, kteří svou práci zvládají na velmi dobré úrovni a spolupráce s nimi probíhá hladce a bez potíží, ale i kamarády se kterými si mohou ve volných chvílích o pauzách popovídat i o jiných než pracovních záležitostech, spokojenost prudce stoupá. Příjemní lidé, kterými dobře vychází, jsou důvodem proč se ráno zaměstnanec těší do práce.

Kolegové, opravdoví odborníci ve svém oboru, mohou, podobně jako nadřízený, poskytovat zaměstnanci zpětnou vazbu na jeho práci. Zpětnou vazbu lze získat i pouhým porovnáním zaměstnancovy práce s prací jeho spolupracovníka.

2.3.4. Pracovní postup, smysl práce a úspěch

Pracovní postup/povýšení/kariérový růst se vztahuje k pracovní kariéře. Povýšení má vliv na spokojenost, ale záleží na formě. Například povýšení na základě výkonu nebo výsledků práce vyvolává jiný pocit uspokojení než povýšení na základě seniority neboli doby strávené v podniku.

Jak již bylo řečeno u Maslowovy pyramidy u potřeby seberealizace, je pro pracovníka důležité, aby vykonával práci, která jej baví a naplňuje. Když zaměstnanec vykonávaná práce nebaví a nemá ji rád, nemůže v ní být dobrý (Csikszentmihalyi, 2017, s.50). Spokojenost ještě umocňuje, pokud má zaměstnanec pocit, že svou prací napomáhá nějakému vyššímu cíli, pokud jeho práce může něco konkrétního pozitivně změnit, pokud mají pocit, že pomáhají utvářet hodnoty či produkt, který může zlepšit kvalitu života zákazníků. Pomáhá to utvářet pocit, že jsou důležití a že jejich existence nabývá smyslu.

Pokud zaměstnanec práce baví, bývá v ní i úspěšný. Úspěchy vyvolávají radost a spokojené pocity. „Radost z práce je tedy především radostí z úspěchu“ (Furman, Ahola, 2017, s.42).

2.3.5.Druh a charakter vykonávané práce

Druh a charakter práce má z hlediska pracovní spokojenosti také značný význam. Ovšem z důvodu velké variability profesí a s nimi spjatých pracovních podmínek, společenského ocenění, subjektivního hodnocení, prestiže profese a identifikace s ní, je vztah práce samotné a jejích podmínek vedoucích ke spokojenosti velmi složitý. I přesto se vztah mezi pracovní činností a spokojeností dá v obecnější rovině vyjádřit. Dalo by se obecně říct, že práce, která je pro zaměstnance určitým způsobem zajímavá, rozmanitá, poskytuje mu požadovaný sociální status a zároveň může pracovat relativně samostatně a dostává zpětnou vazbu o průběhu a výsledcích práce, má pozitivní vliv na pracovní spokojenost.

2.3.6.Způsob výkonu práce

Úkol, na kterém zaměstnanec pracuje musí být pro něj zvládnutelný. Pokud má pocit, že je úkol nad jeho možnosti a schopnosti, pociťuje úzkost a obavy z výsledku a vzdaluje se pocitu spokojenosti. Naopak pokud je úkol příliš snadný, pracovník bude pociťovat a spíše si najde úkol jiný. Zároveň je potřeba zvažovat individuální možnosti pracovníků. Co je pro jednoho snadné, může být pro druhého nespílitelné. (Csikszentmihalyi, 2017, s.53-54)

Ke správnému výkonu práce je nutné přesně znát kroky, jakými bude práce postupovat. Je nutné nezaměřovat se na konečný cíl, ale vychutnávat a užívat si jednotlivé kroky, které k němu vedou. Přílišné upnutí na cíl často brání odvedení toho nejlepšího výkonu. (Csikszentmihalyi, 2017, s.52)

2.3.7.Fyzické podmínky, bezpečnost

Dalším faktorem mající vliv na pracovní spokojenost jsou fyzické podmínky práce v organizaci. Pokud jsou nepříznivé, jejich význam značně narůstá a posiluje tak pracovní nespokojenost. Mezi tyto podmínky se řadí (Štikar, 1998, s.105): hluk, osvětlení, barevné řešení pracoviště, vibrace, teplota a vlhkost vzduchu, proudění vzduchu, prašnost atd. Tyto podmínky dohromady vytváří standard pracoviště a ve velké míře přispívají k pracovní pohodě.

S fyzickými podmínkami se pojí i dohled na bezpečnost pracovníků. Vědomí, že je na pracovišti dohlíženo na bezpečnou úroveň fyzických podmínek, např. úroveň prachu ve vzduchu nebo teploty na pracovišti, nebo na bezpečnost práce jako takové, např. zacházení se stroji, má nesporný vliv na spokojenost. Zároveň je tento dohled na bezpečnost na pracovišti povinností zaměstnavatele, jak je uvedeno v § 101 odst. 1 zákona č. 262/2006 Sb. zákoníku práce. Zároveň mají organizace, které považují bezpečnost práce za jednu ze svých hlavních priorit, lepší a vyšší status (Zohar, 1980, s.97)

2.3.8.Pracovní výkon a pracovní výkonnost

Pracovní výkon definuje Štikar (1998, s.58) jako „výsledek pracovní činnosti člověka, dosažený v daném čase za daných podmínek“. Pracovní výkon nám ukazuje kvalitu a množství odvedené práce, přístup a ochotu k vykonávání práce, docházku a absenci, pracovní vztahy a chování atd.

Pracovní výkonnost je definována jako „připravenost pracovníků podávat určité výkony“ (Štikar, 1998, s.58). Výkonnost se váže na dispozice a vlastnosti pracovníků, které ovlivňují plnění pracovních úkolů. Výkonnost je ovlivněna (Pauknerová 2006, cit. dle Rudá, 2016, s.30):

- Technickými, ekonomickými a organizačními podmínkami (např. technická úroveň vybavení, technologické postupy, hygiena a bezpečnost práce, pracovní

doba, fyzické pracovní podmínky, uspořádání pracoviště, organizace a kontrola práce, odměňování pracovníků)

- Společenskými podmínkami (např. vztahy na pracovišti, pravidla a normy pracovního chování, úroveň a kvalita vedení lidí, interakce a komunikace mezi pracovníky navzájem)
- Osobnostními determinanty (např. duševní a tělesné předpoklady, vlastnosti, motivace k práci, odbornost, kvalifikace, zdravotní stav)
- Situačními podmínkami (např. stav trhu práce, technologické inovace, reorganizace, konflikty na pracovišti, celospolečensky významné události)

Pracovní výkon ani pracovní výkonnost nejsou stálé, neustále kolísají během pracovního dne, i týdne, měsíce či ročního období, a to podle náročnosti úkolů, míry únavy. Úroveň výkonnosti během dne sleduje tzv. pracovní křivka. Tato křivka vypadá pro různé druhy práce jinak, rozlišujeme práci lehkou, středně těžkou a těžkou. U křivky pro středně těžkou svalovou práci můžeme rozlišovat čtyři fáze (Štikar, 1998, s.60): rozpracování se, přivyknutí práci, aktivace, únava. Pro práci lehkou nebo těžkou bude tedy křivka vypadat jinak. Zároveň se liší křivka svalové neboli fyzické, a tzv. duševní práce. Na průběh křivky mají také vliv osobnostní rysy jednotlivých pracovníků.

Údaje o výkonnosti pracovníka vycházejí zejména z (Štikar, 1998, s.62): posuzování nadřízenými, posuzování spolupracovníky, sebeposouzení, posuzování podřízenými, řízení pomocí cílů, výkonnosti v assessment centrech.

3.Motivace

Se spokojeností je úzce propojená motivace. Motivaci můžeme definovat jako „hybnou sílu či činitele chování“ (Pacher, 2017, s.57), která je „jednou ze základních struktur osobnosti a hlavní komponentou dynamiky osobnosti“ (Rudá, 2016, s.32). Koubek (2001, s.54) píše, že pracovníci, kteří mají svou práci rádi, jsou s ní spokojeni a je pro ně významná, mají motivaci k co nejlepšímu výkonu ve své práci. Pro organizace je podstatné mít motivované zaměstnance, proto k vytváření pracovních míst a úkolů využívají motivačního přístupu. Tento přístup bývá nejčastěji založen na Herzbergově dvoufaktorové teorii motivace, na Maslowově pyramidě potřeb a Alderferově teorii pracovní motivace.

3.1.Teorie X a Y

S teorií X a Y přišel Douglas McGregor. Jedná se o dvě teorie, které jsou protikladné. Teorii X považuje McGregor za mylnou a zastává humanistickou teorii Y. Teorie X předpokládá, že člověk je líný tvor, který se snaží vyhybat se práci, protože ji nemá rád. Podle této teorie musí být člověk k práci motivován pomocí systému odměn a trestů a musí být při práci neustále kontrolován a řízen a měl by být zbaven veškeré odpovědnosti. Teorie Y naproti tomu předpokládá, že člověk je samostatný a odpovědný a že je pro něj přirozené pracovat. Jedině tudíž není nutné tolik řídit a kontrolovat, protože práci zvládne sám (Pacher, 2017, s.20)

3.2.Herzbergova dvoufaktorová teorie motivace

Frederick Herzberg po zkoumání příčin spokojenosti a nespokojenosti v práci přišel s teorií, že spokojenost a nespokojenost nejsou protiklady, ale dva odlišné vzájemně nesouvisející faktory. Faktory spokojenosti zaměstnanců nazýváme motivátory, faktory nespokojenosti zaměstnanců nazýváme hygienické faktory (Bělohlávek, 1996, s.176). Mezi motivátory zařazujeme úspěch (dosažení cíle), uznání, práci samotnou, odpovědnosti (pravomoci), možnost kariérního růstu a možnost osobního růstu. Mezi hygienické faktory řadíme podnikovou politiku a správu,

(odborný) dozor, vztahy s nadřízeným, vztahy s kolegy, vztahy s podřízenými, mzda/plat, pracovní podmínky, jistota práce a také osobní život. Přítomnost motivátorů v pracovním životě zaměstnance zvyšuje nebo udržuje pracovní spokojenost, ale jejich absence nutně nezpůsobuje nespokojenost. A naopak nepřítomnost hygienických faktorů zvyšuje nebo udržuje úroveň pracovní nespokojenosti, ovšem jejich přítomnost nemusí být přímo příčina spokojenosti.

Motivátory		Hygienické faktory	
Přítomnost		Podniková politika a správa	Přítomnost
Spokojenost	Úspěch Uznání Práce sama Odpovědnost Povýšení Možnost osobního růstu	Dozor (odborný dozor)	Neutrální stav (žádná nespokojenost)
↓		Vztahy s nadřízeným	
Neutrální stav (žádná spokojenost)		Vztahy s kolegy	↓
		Vztahy s podřízenými	Nespokojenost
		Mzda/plat	
		Pracovní podmínky	
		Jistota práce	
Nepřítomnost		Osobní život	Nepřítomnost

Tabulka 1: Faktory Herzbergovy dvoufaktorové teorie motivace (Koubek, 2001, s.54)

3.3. Maslowova pyramida potřeb

Abraham Maslow v roce 1943 definoval hierarchii základních lidských potřeb. Tyto potřeby jsou seřazeny podle toho, jak se postupně vyvíjely. Potřeby jsou poskládány do pyramidy a platí, že se v naplňování musí postupovat směrem od základny pyramidy k vrcholu. Bez naplnění hierarchicky nižší potřeby nemůže dojít k naplnění hierarchicky vyšší potřeby. Člověku ve velké nouzi k pocitu spokojenosti

stačí zajistit základní fyziologické potřeby. Jakmile jsou ale naplněny, začíná toužit po pocitu bezpečí, a pokračuje to dále až k potřebě seberealizace. Maslowova pyramida potřeb v pracovním prostředí je upravena takto (Wagnerová, 2008, s.14):

- v samé základně se nachází mzda
- druhý stupeň je pracovní jistota, sociální a důchodové zabezpečení
- třetí stupeň je přijetí skupinou ve formálních i neformálních vztazích
- čtvrtý stupeň jsou tituly, symboly statusu, povýšení a respekt
- a na samotném vrcholu pyramidy se nachází pracovní seberealizace, růst a rozvoj

3.4. Alderferova teorie pracovní motivace

Clayton Alderfer se svou teorií navazuje na Maslowovu teorii a jeho úrovní potřeb zredukoval na tři (Pugnerová, 2006, s.23):

- potřeby existenční (zde patří materiální a fyziologické potřeby a potřeba bezpečí)
- potřeby vztahové (zde patří všechny pracovní vztahy)
- potřeby růstové (zde patří práce zaměstnance na sobě i na okolí)

Alderfer jmenované potřeby nepostavil, narozdíl od Maslowa, do hierarchie, nerozlišuje vyšší či nižší potřebu, pouze rozděluje na základě konkrétnosti potřeb. Existenční potřeby jsou konkrétní, ale potřeby vztahové již jsou abstraktnější.

Neuspokojení potřeb

Potřeby vyvolávají aktivitu, která vede k uspokojení dané potřeby. V cestě za uspokojováním se ovšem mohou objevit překážky bránící dosažení cíle. Pokud k naplnění potřeby nedojde, vzniká frustrace, a motivační energie se nahromadí a musí se určitým způsobem projevit. Nejčastěji se projevuje těmito způsoby (Pugnerová, 2006, s.25):

- energizace (zesílení úsilí k překonání překážky)
- únik (zanechání snahy)
- agrese (vybíjení energie násilím)
- sublimace (hledání jiného cíle)
- racionalizace (přesvědčování sebe samých, že cíl nestál za snahu)
- regrese (návrat k vývojově nižším způsobům dosažení cíle)

Praktická část

1. Úvod k praktické části

Za cíl práce jsem si stanovila analyzovat současné klima organizace a porovnat jej s výzkumem klimatu organizace z roku 2018. Pro sběr dat jsem zvolila kvantitativní výzkum pomocí dotazníku. Organizace, ve které jsem dotazníkové šetření klimatu prováděla, mi poskytla data z jejich vlastního výzkumu klimatu, který probíhal na přelomu let 2017 a 2018. Protože je mým úkolem porovnat vnímání klimatu tehdy a teď, zůstaly veškeré otázky v dotazníku i způsob vyhodnocení nepozměněny. Zároveň jsem se snažila i o zachování stejných podmínek sběru dat, jak jen to bylo možné.

V teoretické části uvádím, že jedním ze znaků organizačního klimatu i pracovní spokojenosti je stálost. Vnímání klimatu by tedy mělo být pořád stejné, stejně jako úroveň spokojenosti. Tento fakt vede k první hypotéze:

H1: Hodnocení současného klimatu organizace je stejné jako hodnocení klimatu v roce 2018.

Zároveň je ale nutno počítat s tím, že vlivem změn v organizaci (personálních, v rámci zpětné vazby na výzkum atd.) se hodnocení klimatu změní. Druhá hypotéza je tedy úplně opačná k hypotéze první:

H2: Hodnocení současného klimatu organizace se liší od hodnocení klimatu v roce 2018.

Výzkumnou otázku můžeme tedy formulovat takto: Je vnímání klimatu organizace stálé a v čase neměnné?

2. Dotazník

Dotazník je tvořen 43 otázkami, které jsou rozděleny do 9 okruhů. Těmito okruhy jsou pracovní zařazení, podnikové klima, pracovní podmínky, komunikace,

odměňování, vztahy s nadřízenými, vztahy s kolegy, pracovní vs. osobní život a benefity. Formulace otázek je formou tvrzení a respondent vybírá odpověď na čtyřstupňové škále zcela souhlasím – spíše souhlasím – spíše nesouhlasím – zcela nesouhlasím. Každému stupni je přiřazena číselná hodnota od 1 do 4, kdy zcela souhlasím má hodnotu 1 a zcela nesouhlasím má hodnotu 4. Při vyhodnocování tedy pracujeme s faktem, že čím nižší hodnota, tím lépe vnímané klima, a naopak.

Vyhodnocování klimatu probíhalo tím způsobem, že do hodnoty 2 je klima považováno za příznivé, mezi hodnotami 2,01 a 2,49 je považováno za střední (ani dobré, ani špatné) a od hodnoty 2,50 je již klima považováno za špatné.

Okruh pracovní zařazení je uzavřenou otázkou, kdy zaměstnanec vybírá jednu možnost. Okruh Pracovní zařazení obsahuje tři možnosti pracovního zařazení, kterými jsou technický zaměstnanec, výrobní dělník a režijní dělník. Technický zaměstnanec je zaměstnancem pracujícím v kancelářích na různých odborech organizace (např. personální oddělení, oddělení marketingu), nejčastěji pracuje v době od 6:30 do 14:30. Výrobní dělník pracuje ve výrobním procesu v třísměnném provozu. K režijním dělníkům se řadí např. vrátní, uklízečky.

Okruh podnikové klima obsahuje otázky, podle kterých je na základě znalosti teorie klimatu organizace nutné poznamenat, že jako klima neoznačujeme pouze tento okruh, ale všechny okruhy dohromady.

V okruhu pracovní podmínky se vyskytují otázky, konkrétně otázka 9, 10 a 18, které obsahují negativní tvrzení. Souhlas s tímto tvrzením tedy nelze považovat za pozitivní skutečnost. Bylo nutné při vyhodnocování těchto otázek hodnoty převrátit.

3. Výzkum klimatu z roku 2018

Jak již bylo uvedeno výše, výzkum probíhal v organizaci koncem prosince 2017 a začátkem ledna roku 2018. O tvorbu dotazníku, sběr dat i jejich vyhodnocení se starala samotná organizace, konkrétně personální oddělení. Sběr dat probíhal pomocí

dotazníku, a to v elektronické i papírové formě. Z celkového počtu 877 zaměstnanců (data z 1.1.2018) vyplnilo dotazník 561 zaměstnanců, tedy přibližně 64% návratnost.

3.1. Pracovní zařazení

Dotazník vyplnilo 260 výrobních dělníků (VD), 70 režijních dělníků (RD), 203 TH zaměstnanců a 28 respondentů neuvedlo své pracovní zařazení a jsou označováni jako anonymové (AN).

3.2. Podnikové klima

otázky	VD	RD	TH	AN	celkem
1	2,12	2,42	2,25	2,39	2,22
2	2,24	2,32	2,26	2,38	2,26
3	2,20	2,32	2,39	2,62	2,30
4	1,77	1,68	1,71	1,91	1,74
5	2,09	2,44	2,18	2,55	2,19
6	2,79	3,03	2,98	2,91	2,89
celkem	2,20	2,37	2,29	2,46	2,27

Tabulka 2: Hodnoty Podnikové klima 2018

Z oblasti podnikové klima byla zaměstnanci nejlépe hodnocena otázka číslo 4, zaměstnanci tedy jasně rozuměli cílům a úkolům svého oddělení. Naopak nejhůře hodnocená otázka byla otázka číslo 6, zaměstnanci si nemysleli, že by členové vedení podniku pracovali jako tým. Ostatní otázky i oblast jako celek byly hodnoceny jako středně dobré.

Celkové pořadí od nejlépe hodnocené otázky po nejhůře bylo: 4, 5, 1, 2, 3 a 6.

Oblast klima podniku nejlépe hodnotili výrobní dělníci, poté TH zaměstnanci, režijní dělníci, a nejhůře hodnotili anonymové.

3.3. Pracovní podmínky

otázky	VD	RD	TH	AN	celkem
7	1,75	1,81	1,87	1,74	1,80
8	2,26	2,18	2,38	2,36	2,30
9	2,00	1,98	2,00	2,35	2,01
10	1,87	1,98	1,84	2,00	1,88
11	2,49	2,65	2,37	2,40	2,46
12	2,40	2,73	2,23	2,41	2,38
13	2,36	2,03	2,24	2,17	2,27
14	2,28	2,36	1,86	2,23	2,14
15	2,43	2,50	1,93	2,22	2,25
16	2,44	2,91	2,49	2,56	2,52
17	2,59	2,75	2,61	2,33	2,60
18	2,08	2,24	1,82	2,00	2,00
19	1,90	1,97	1,91	1,83	1,91
celkem	2,22	2,31	2,12	2,20	2,19

Tabulka 3: Hodnoty Pracovní podmínky 2018

Z okruhu pracovních podmínek byly nejlépe hodnoceny otázky číslo 7 (zaměstnanci měli práci i odpovědnost v ní jasně definovanou), 10 (zaměstnanci neuvažovali o změně povolání) a 19 (zaměstnanci věděli, na koho se obrátit, pokud se na pracovišti objeví nevhodné chování), a to přesně v tomto pořadí. Nejhůře hodnocenou otázkou byla otázka 17 (zaměstnanci si nemysleli, že by měli v organizaci možnost kariérního postupu nebo změny pozice), druhá v pořadí byla otázka 16 (zaměstnanci si mysleli, že se na jejich oddělení nebuduje systém zastupitelnosti a nástupnictví). Ostatní otázky i okruh celkově byli hodnoceny středně.

Pořadí hodnocení otázek od nejlépe po nejhůře hodnocenou bylo: 7, 10, 19, 18, 9, 14, 15, 13, 8, 12, 11, 16 a 17.

Okruh pracovní podmínky nejlépe hodnotili TH zaměstnanci, dále anonymové, výrobní dělníci a nejhůře hodnotili režijní dělníci.

3.4.Komunikace

otázky	VD	RD	TH	AN	celkem
20	2,31	2,30	2,52	2,33	2,39
21	2,57	2,80	2,71	2,78	2,66
22	2,45	2,51	2,48	2,55	2,47
celkem	2,44	2,54	2,57	2,56	2,51

Tabulka 4:Hodnoty Komunikace 2018

Z okruhu komunikace nebyla dobře vnímaná ani jedna otázka. Jedna otázka byla hodnocena negativně, a to otázka 21, tedy zaměstnanci si nemysleli, že by byli o zásadních změnách dostatečně informováni. Otázky číslo 20 a 22 byly hodnoceny středně. Okruh komunikace jako celek je hodnocen jako špatný.

Pořadí otázek od nejlépe po nejhůře hodnocenou bylo: 20, 22 a 21.

Okruh komunikace byl nejlépe hodnocen výrobními dělníky, poté režijními dělníky, dále anonymy a nejhůře hodnotili TH zaměstnanci.

3.5.Odměňování

otázky	VD	RD	TH	AN	celkem
23	3,07	3,28	3,07	3,09	3,10
24	2,83	2,91	2,71	2,33	2,77
celkem	2,95	3,10	2,89	2,71	2,94

Tabulka 5:Hodnoty Odměňování 2018

Všechny otázky z okruhu odměňování, a tedy i okruh samotný byli hodnoceny špatně. Nejhůře hodnocená otázka vůbec byla otázka 23, zaměstnanci tedy vůbec nesouhlasili s tvrzením, že by mzda, kterou dostávali, odpovídala vykonávané práci.

Okruh odměňování hodnotili nejlépe anonymové, dále v pořadí TH zaměstnanci, výrobní dělníci, a nejhůře hodnotili režijní dělníci.

3.6. Vztahy s nadřízenými

otázky	VD	RD	TH	AN	celkem
25	1,94	2,15	1,98	1,95	1,98
26	2,90	3,08	2,88	3,44	2,94
27	2,53	2,75	2,41	2,26	2,50
28	1,77	1,91	1,72	1,86	1,77
29	2,05	2,20	1,98	1,89	2,04
30	1,85	1,93	1,69	1,67	1,79
31	1,82	1,83	1,61	1,67	1,74
32	1,87	1,92	1,71	1,86	1,82
33	1,86	1,98	1,79	1,82	1,85
34	2,01	2,13	1,97	1,71	2,00
celkem	2,06	2,19	1,97	2,01	2,04

Tabulka 6: Hodnoty Vztahy s nadřízenými 2018

V oblasti vztahy s nadřízenými se mezi nejlépe hodnocené otázky řadily otázky 31 (přímý nadřízený je ochoten naslouchat, když si chce zaměstnanec pohovořit o svém problému), 28 (při problémech či konfliktech se může zaměstnanec obrátit na svého nadřízeného), 30 (zaměstnanec je spokojen s chování nadřízených k jeho osobě), 32 (zaměstnanec vnímá nadřízeného jako osobu s dostatečnou kvalifikací pro výkon pozice), 33 (zaměstnanec vnímá nadřízeného jako osobu s dostatečnými schopnostmi pro vedení lidí) a 25 (nadřízený se zaměstnancem pravidelně domlouvá konkrétní cíle, úkoly), v tomto pořadí.

Nejhůře hodnocené otázky z oblasti vztahy s nadřízenými jsou otázky 26 (zaměstnanci si mysleli, že systém ročního hodnocení nemá vypovídající hodnotu) a 27 (zaměstnanci si nemyslí, že je nadřízený vhodně motivuje k vyšším pracovním výkonům), v tomto pořadí. Zbylé otázky i okruh celkově byli hodnoceny středně.

Pořadí otázek od nejlépe po nejhůře hodnocenou bylo: 31, 28, 30, 32, 33, 25, 34, 29, 27 a 26.

Nejlépe okruh vztahy s nadřízenými hodnotili TH zaměstnanci, po nich to byli anonymové, dále výrobní dělníci a nejhůře hodnotili režijní dělníci.

3.7.Vztahy s kolegy

otázky	VD	RD	TH	AN	celkem
35	1,80	1,93	1,59	1,65	1,73
36	1,75	1,84	1,54	1,63	1,68
37	1,65	1,85	1,58	1,75	1,65
38	1,90	1,93	1,70	1,82	1,83
39	1,89	1,98	1,99	1,91	1,94
celkem	1,80	1,90	1,68	1,75	1,77

Tabulka 7:Hodnoty Vztahy s kolegy 2018

Všechny otázky v okruhu vztahy s kolegy, a tedy i okruh jako celek, byly zaměstnanci hodnoceny dobře. Pořadí otázek od nejlépe po nejhůře hodnocenou bylo: 37, 36, 35, 38 a 39.

Okruh vztahy s kolegy nejlépe hodnotili TH zaměstnanci, dále anonymové, poté výrobní dělníci a nejhůře jej hodnotili režijní dělníci.

3.8.Pracovní vs osobní život

otázky	VD	RD	TH	AN	celkem
40	2,00	2,09	2,06	1,83	2,02
41	2,46	2,46	2,34	2,63	2,43
celkem	2,23	2,28	2,20	2,23	2,23

Tabulka 8:Hodnoty Pracovní vs osobní život 2018

Okruh pracovní vs osobní život i jednotlivé otázky byli zaměstnanci hodnoceny středně. Pořadí od nejlépe po nejhůře hodnocenou otázku bylo: 40 a 41.

Okruh nejlépe hodnotili TH zaměstnanci, dalšími v pořadí byli zároveň anonymové a výrobní dělníci, a nejhůře hodnotili režijní dělníci.

3.9. Benefity

otázky	VD	RD	TH	AN	celkem
42	2,57	2,65	2,55	2,42	2,57

Tabulka 9: Hodnoty Benefity 2018

Otázka týkající se benefitů je zaměstnanci hodnocena středně. Nejlépe otázku ohledně benefitů vnímali anonymové, další v pořadí byli TH zaměstnanci, výrobní dělníci, a nejhůře benefity vnímali režijní dělníci.

3.10. Celkové hodnoty

VD	RD	TH	AN	celkem
2,19	2,30	2,14	2,20	2,19

Tabulka 10: Celkové hodnoty 2018

Celkové klima bylo zaměstnanci hodnoceno středně. Klima jako celek bylo nejlépe hodnoceno TH zaměstnanci, dále výrobními zaměstnanci, anonymy a nejhůře hodnotili režijní dělníci.

Nejlépe zaměstnanci vnímanou oblastí se stala oblast vztahy s kolegy, dalšími v pořadí byly oblasti vztahy s nadřízenými, pracovní podmínky, pracovní vs osobní život, podnikové klima, komunikace, benefity, a nejhůře hodnocenou oblastí byla oblast odměňování.

4. Výzkum současného klimatu

Vlastní výzkum klimatu jsem realizovala začátkem února. Ke sběru dat jsem využila online dotazník, jehož odkaz jsem přeposlala vedení organizace, které zajistilo další šíření mezi zaměstnance organizace. Papírová forma dotazníku nebyla organizací povolena, bylo by totiž nutné zajistit zaměstnance, který by obstaral tisk, rozdávání i sběr dotazníků. Dotazník byl tedy šířen pomocí firemních emailů, a poté, díky mým známostem v organizaci, i pomocí soukromých emailů.

Z celkového počtu 732 zaměstnanců (data k 3.2.2020) mi dotazník vyplnilo 133 zaměstnanců, návratnost tedy činí přibližně 18%. Takto nízkou návratnost si vysvětlují

4.1. Pracovní zařazení

Dotazník vyplnilo 20 výrobních dělníků (VD), 14 režijních dělníků (RD) a 99 TH zaměstnanců.

4.2. Podnikové klima

otázky	VD	RD	TH	celkem
1	2,50	3,14	2,74	2,74
2	2,30	2,79	2,49	2,50
3	2,40	2,57	2,45	2,46
4	1,30	1,64	1,63	1,58
5	1,85	2,50	2,20	2,18
6	3,00	3,14	3,18	3,15
celkem	2,23	2,63	2,45	2,43

Tabulka 11: Hodnoty Podnikové klima 2020

Nejlépe hodnocená otázka z okruhu podnikové klima je otázka 4, zaměstnanci jasně rozumí cílům a úkolům svého oddělení. Naopak nejhůře hodnocenými otázkami jsou otázky 6 (zaměstnanci nemají pocit, že členové vedení podniku pracují jako tým), 1 (zaměstnanci by nedoporučili podnik svým přátelům nebo známým jako vhodného zaměstnavatele) a 2 (zaměstnanci si nemyslí, že má podnik v regionu dobrou pověst). Otázky číslo 3 a 5 i oblast jako celek jsou hodnoceny středně.

Pořadí od nejlépe po nejhůře hodnocených otázek je: 4, 5, 3, 2, 1 a 6.

Oblast podnikové klima nejlépe hodnotí výrobní dělníci, poté TH zaměstnanci a nejhůře jej hodnotí režijní dělníci.

4.3. Pracovní podmínky

otázky	VD	RD	TH	celkem
7	1,55	1,71	1,78	1,74
8	2,25	2,21	2,09	2,13
9	2,25	2,93	2,43	2,46
10	2,25	2,64	2,45	2,44
11	2,05	2,07	2,01	2,02
12	2,40	2,64	2,62	2,59
13	1,85	1,93	2,02	1,98
14	2,05	2,36	1,79	1,89
15	2,25	2,57	1,91	2,03
16	2,40	2,50	2,65	2,59
17	2,55	2,64	2,65	2,63
18	2,25	2,00	1,86	1,93
19	1,90	1,36	2	1,92
celkem	2,15	2,27	2,17	2,18

Tabulka 12: Hodnoty Pracovní podmínky 2020

Nejlépe hodnocenými otázkami z oblasti pracovní podmínky jsou otázky 7 (práce a odpovědnost zaměstnanců je jasně definována), 14 (zaměstnanci jsou spokojeni s úrovní bezpečnosti práce a ochrany zdraví při práci), 19 (pokud se na pracovišti objeví forma nevhodného chování, zaměstnanci ví, na koho se obrátit pro řešení), 18 (podle zaměstnanců se na pracovišti neobjevují formy nevhodného chování) a 13 (zaměstnanci jsou spokojeni s časovou náročností své práce). Nejhuře hodnocenými otázkami jsou otázky 17 (zaměstnanci nemají v organizaci prostor ke kariérnímu postupu nebo ke změně pozice), 12 (organizace neposkytuje podle zaměstnanců příležitost ke vzdělávání a rozvoji) a 16 (zaměstnanci si nemyslí, že je pečlivě budován systém zastupitelnosti a nástupnictví). Ostatní otázky i oblast jako celek jsou hodnoceny středně.

Pořadí otázek od nejlépe po nejhůře hodnocené jsou: 7, 14, 19, 18, 13, 11, 15, 8, 10, 9, 12 a 16 a poslední 17.

Nejlépe oblast pracovní podmínky hodnotí výrobní dělníci, poté TH zaměstnanci a nejhůře hodnotí režijní dělníci.

4.4.Komunikace

otázky	VD	RD	TH	celkem
20	2,50	2,50	2,51	2,50
21	3,10	2,64	2,75	2,79
22	2,65	2,57	2,65	2,64
celkem	2,75	2,57	2,63	2,64

Tabulka 13:Hodnoty Komunikace 2020

V oblasti komunikace jsou všechny otázky zaměstnanci hodnoceny středně, a tedy i oblast jako celek. Pořadí otázek od nejlépe po nejhůře hodnocenou je: 20, 22, 21.

Oblast nejlépe hodnotí režijní dělníci, poté TH zaměstnanci a nejhůře hodnotí výrobní dělníci.

4.5.Odměňování

otázky	VD	RD	TH	celkem
23	3,40	3,79	3,15	3,26
24	2,60	3,57	3,11	3,08
celkem	3,00	3,68	3,13	3,17

Tabulka 14:Hodnoty Odměňování 2020

Všechny otázky oblasti odměňování i oblast samotná jsou zaměstnanci hodnoceny špatně. Pořadí otázek od nejlépe po nejhůře hodnocenou je: 24, 23.

Nejlépe oblast odměňování hodnotí výrobní dělníci, poté TH zaměstnanci a nejhůře režijní dělníci.

4.6. Vztahy s nadřízenými

otázky	VD	RD	TH	celkem
25	1,70	2,29	2,07	2,04
26	3,05	3,21	3,04	3,06
27	2,80	3,00	2,76	2,79
28	1,85	2,29	1,93	1,95
29	2,20	2,57	2,17	2,22
30	1,90	1,71	1,76	1,77
31	1,80	2,00	1,79	1,81
32	1,90	2,21	1,90	1,93
33	2,00	2,43	2,08	2,11
34	1,95	2,36	2,12	2,12
celkem	2,12	2,41	2,16	2,18

Tabulka 15: Hodnoty Vztahy s nadřízenými 2020

V oblasti vztahy s nadřízenými jsou nejlépe hodnoceny otázky 30 (zaměstnanci jsou spokojeni s chováním nadřízených k nim), 31 (zaměstnanci uvádí, že jejich nadřízený je ochotný naslouchat, pokud si chtějí pohovořit o problému či starostech), 32 (zaměstnanci své nadřízené vnímají jako osoby s dostatečnou kvalifikací pro výkon pozice) a 28 (zaměstnanci uvádí, že se mohou při problémech obrátit na nadřízeného). Nejhůře hodnocené otázky jsou otázky 26 (zaměstnanci si nemyslí, že systém hodnocení zaměstnance má vypovídající hodnotu) a 27 (zaměstnanci si nemyslí, že by je nadřízený vhodně motivoval k vyšším pracovním výkonům). Ostatní otázky jsou hodnoceny středně, stejně tak i oblast samotná.

Pořadí otázek od nejlépe po nejhůře hodnocené je: 30, 31, 32, 28, 25, 33, 34, 29, 27 a 26.

Nejlépe oblast vztahy s nadřízenými hodnotí výrobní dělníci, poté TH zaměstnanci a nejhůře hodnotí režijní dělníci.

4.7.Vztahy s kolegy

otázky	VD	RD	TH	celkem
35	1,55	1,79	1,66	1,65
36	1,55	1,79	1,54	1,56
37	1,55	1,79	1,75	1,72
38	1,70	2,00	1,74	1,76
39	1,80	1,79	1,93	1,89
celkem	1,63	1,83	1,72	1,72

Tabulka 16:Hodnoty Vztahy s kolegy 2020

Všechny otázky z oblasti vztahy s kolegy, a i oblast samotná zaměstnanci hodnotí jako dobré. Pořadí otázek od nejlépe po nejhůře hodnocenou je: 36, 35, 37, 38 a 39.

Nejlépe oblast hodnotí výrobní dělníci, poté TH zaměstnanci a nejhůře režijní dělníci.

4.8.Pracovní vs osobní život

otázky	VD	RD	TH	celkem
40	1,75	1,71	1,94	1,89
41	2,25	2,00	2,41	2,35
celkem	2,00	1,86	2,18	2,12

Tabulka 17:Hodnoty Pracovní vs osobní život 2020

Otázka 40 je zaměstnanci hodnocena dobře, tedy zaměstnanci jsou spokojeni s tím, kolik jim zaměstnání umožňuje mít času na rodinu a záliby. Otázka 41 i oblast celkově jsou hodnoceny středně.

Oblast pracovní vs osobní život vnímají režijní dělníci dobře. I výrobní dělníci vnímají tuto oblast kladně, i když jsou spokojeni méně než režijní dělníci. TH zaměstnanci hodnotí oblast středně, a zároveň nejhůře ze všech skupin.

4.9. Benefity

otázky	VD	RD	TH	celkem
42	2,60	2,86	2,96	2,89

Tabulka 18: Hodnoty Benefity 2020

Benefity jsou zaměstnanci hodnoceny špatně. Nejlépe benefity hodnotí výrobní dělníci, poté režijní dělníci a nejhůře hodnotí TH zaměstnanci.

4.10. Celkové hodnoty

VD	RD	TH	celkem
2,18	2,39	2,25	2,26

Tabulka 19: Celkové hodnoty 2020

Celkové klima je zaměstnanci hodnoceno středně. Nejlépe celkové klima vnímají výrobní dělníci, poté TH zaměstnanci a nejhůře vnímají klima režijní dělníci.

Nejlépe zaměstnanci vnímanou oblastí je oblast vztahy s kolegy, další v pořadí jsou oblasti pracovní vs osobní život, vztahy s nadřízenými a pracovní podmínky, podnikové klima, komunikace, benefity a nejhůře hodnocenou oblastí je oblast odměňování.

5. Porovnání dat

Pokud srovnáme vnímání klimatu z roku 2018 a současné vnímání klimatu, je vidět, že zaměstnanci vnímají současné klima o něco hůře, než jej vnímali před dvěma lety. I v hodnocení jednotlivých oblastí jsou jisté rozdíly.

Zaměstnanci v současnosti vnímají oblast podnikové klima hůře než v roce 2018. Současné vnímání oblasti pracovní podmínky je velmi podobné vnímání v roce 2018, rozdíl je velmi nepatrný. Obě oblasti se v hodnocení řadí do středního klimatu. Oblasti komunikace i odměňování se řadí do špatného klimatu a vnímání obou oblastí se po dvou letech ještě více zhoršilo. Vnímání oblasti vztahy s nadřízenými se také zhoršilo, ale stále se řadí do středního hodnocení klimatu. Jediná oblast vnímaná jako

příznivá je oblast vztahy s kolegy, a zároveň se její vnímání ještě zlepšilo. Zlepšilo se i vnímání oblasti pracovní vs osobní život, i když se stále řadí do středního hodnocení klimatu. Největší rozdíl mezi současným vnímáním a vnímáním z roku 2018 se projevuje v oblasti benefity, jež se řadí mezi oblasti se špatným klimatem.

	2018	2020
Celkem	2,19	2,26
Podnikové klima	2,27	2,43
Pracovní podmínky	2,19	2,18
Komunikace	2,51	2,64
Odměňování	2,94	3,17
Vztahy s nadřízenými	2,04	2,18
Vztahy s kolegy	1,77	1,72
Pracovní vs osobní život	2,23	2,12
Benefity	2,57	2,89

Tabulka 20: Porovnání hodnot podle oblastí

Při srovnání vnímání klimatu v roce 2018 a v roce 2020 podle pracovního zařazení jsou vidět rozdíly. Vnímání klimatu organizace u výrobních dělníků se změnilo jen minimálně. U režijních dělníků i TH zaměstnanců je rozdíl ve vnímání klimatu již viditelnější a současné vnímání je horší než v roce 2018. Dalším rozdílem mezi tehdejší a současným výzkumem je eliminace skupiny anonymů, a to kvůli neexistenci papírových verzí dotazníku a zároveň povinností vyplnit otázku ohledně pracovního zařazení v online dotazníku.

	2018	2020
VD	2,19	2,18
RD	2,30	2,39
TH	2,14	2,25
AN	2,20	-

Tabulka 21: Porovnání hodnot podle pracovního zařazení:

5.1. Ověření hypotéz a odpověď na výzkumnou otázku

Po porovnání výsledků z výzkumu z roku 2018 a z výzkumu současného klimatu je jisté, že, až na oblast pracovní podmínky, se hodnocení klimatu změnilo. Platí tedy hypotéza 2.

Je nutné poznamenat, že na výsledky mělo vliv několik faktorů. Kromě již zmíněných personálních změn a změn ve fungování organizace, ovlivnilo výsledky i menší množství respondentů při současném výzkumu než při výzkumu z roku 2018. Ono menší množství respondentů bylo dáno tím, že mi nebylo dovoleno sbírat data jinak než elektronicky. Kvůli tomu se dotazníky šířili jen prostřednictvím firemního e-mailu, který mají pouze zaměstnanci pracující v kancelářích. K většině zaměstnanců bez firemního e-mailu, například k zaměstnancům ve výrobě, se tak dotazník vůbec nedostal. Až na pár výjimek týkajících se šíření odkazu na dotazník pomocí soukromých e-mailů jsem tak od těchto skupin nemohla sesbírat data.

Odpověď na výzkumnou otázku, jestli je vnímání klimatu organizace stále a v čase neměnné, je tedy jasná. Na základě výzkumu můžeme říct, že pro zkoumanou organizaci platí, že vnímání klimatu stále není a v čase se vnímání mění. Je to zapříčiněno již výše zmíněnými faktory. Sice nelze na základě pouze tohoto výzkumu zobecnit tento závěr na všechny organizace, ale lze jej zobecnit pro zkoumanou organizaci.

Závěr

Cílem práce je analyzovat současné klima organizace a porovnat jej s výzkumem klimatu organizace z roku 2018.

Teoretická část seznamuje s teorií organizačního klimatu, pracovní spokojenosti a pracovní motivace.

Praktická část obsahuje nejdříve seznámení s výzkumem samotným, metodami, formulací otázek a hypotézami. Poté obsahuje rozbor dat z výzkumu klimatu organizace z roku 2018 vedeného organizací samotnou, dále rozbor dat z výzkumu současného klimatu organizace. V závěru praktické části je porovnání dat z obou výzkumů.

Na základě analýzy současného klimatu organizace a následného porovnání s výzkumem klimatu organizace z roku 2018 došlo k potvrzení druhé hypotézy, tedy že vnímání klimatu se vlivem změn, které se v organizaci udály, změnilo. Dalším faktorem, který měl vliv na výsledek výzkumu, byl malý počet respondentů.

Seznam zdrojů

ACHOR, Shawn. *Výhoda spokojenosti: sedm principů pozitivní psychologie, které jsou hnací silou úspěchů a výkonnosti v práci*. Olomouc: ANAG, 2014. ISBN 978-80-7263-882-6.

BĚLOHLÁVEK, František. *Organizační chování: jak se každý den chovají spolupracovníci, nadřízení, podřízení, obchodní partneři či zákazníci*. Olomouc: Rubico, 1996. Učebnice pro každého (Rubico). ISBN 80-85839-09-1.

CSÍKSZENTMIHÁLYI, Mihály. *Flow a práce*. Přeložil Eva HAUSEROVÁ. Praha: Portál, 2017. ISBN 978-80-262-1198-3.

ČESKO. (2020) § 101 odst. 1 zákona č. 262/2006 Sb., zákoník práce. In: <i>Zákony pro lidi.cz</i> [online]. © AION CS 2010-2020 [cit. 1. 3. 2020]. Dostupné z:

<https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2006-262#p101-1>

DĚDINA, Jiří a Václav CEJTHAMR. *Management a organizační chování: manažerské chování a zvyšování efektivity, řízení jednotlivců a skupin, manažerské role a styly, moc a vliv v řízení organizací*. Praha: Grada, 2005. Expert (Grada). ISBN 80-247-1300-4.

DYTRT, Zdeněk. *Etika v podnikatelském prostředí*. Praha: Grada, 2006. ISBN 80-247-1589-9.

FURMAN, Ben a Tapani AHOLA. *Nikdy není pozdě na spokojený tým: model dvojité hvězdy*. Přeložil Johana SANDQVIST. Praha: Portál, 2017. ISBN 978-80-262-1256-0.

GRECMANOVÁ, Helena. *Klíma školy*. Olomouc: Hanex, 2008. Edukace (Hanex). ISBN 978-80-7409-010-3.

GRECMANOVÁ, Helena. *Organizační klima fakult připravujících učitele*. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2013. ISBN 978-80-244-3863-4.

KJERULF, Alexander. *Jak být šťastný od 9 do 5: jak milovat život, mít rád svou práci a být v ní úspěšný*. Přeložil Eva PÁLENÍKOVÁ. Brno: Barrister & Principal, 2016. ISBN 978-80-7485-102-5.

- KOLLÁRIK, Teodor. *Psychologické aspekty pracovnej spokojnosti*. Bratislava: Psychodiagnostické a didaktické testy, 1979.
- KOLLÁRIK, Teodor. *Spokojnosť v práci*. Práca; 1986
- KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 3. vyd., (přepřac.). Praha: Management Press, 2001. ISBN 80-7261-033-3.
- KRÁSNA, Slávka. *Pracovní spokojenost jako specifický komponent interního marketingu*. České Budějovice: Vysoká škola evropských a regionálních studií, 2016. ISBN 978-80-87472-96-5.
- MUCHINSKY, Paul M. *Psychology applied to work: an introduction to industrial and organizational psychology*. 2nd ed. Chicago, Ill.: Dorsey Press, c1987. ISBN 0-256-03671-3.
- PACHER, Petr. *Pracovní psychologie*. Praha: University of Applied Management, 2017. ISBN 978-80-88186-14-4.
- PUGNEROVÁ, Michaela. *Kapitoly z psychologie práce*. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2006. Texty k distančnímu vzdělávání v rámci kombinovaného studia. ISBN 80-244-1421-x.
- PUTRA TRI. The Role of Organization Climate and Work Motivation on Job Satisfaction in Aceh Government Health Office. *Journal of Academic Research in Economics*. 2019;11(1):98-106. Citováno 28.2.2020. Dostupné z: <https://eds.b.ebscohost.com/eds/detail/detail?vid=9&sid=2cb266c2-9203-40e7-8a5d-394b8509116f%40pdc-v-sessmgr03&bdata=JkF1dGhUeXBIPWlwLHVybCx1aWQmbGFuZz1jcyZzaXRIPWVkcyl1saXZl#db=e5h&AN=135807571>
- RUDÁ, Adéla. *Psychologie práce a organizace*. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu, 2016. ISBN 978-80-87839-67-6.
- ŠIKÝŘ, Martin. *Personalistika pro manažery a personalisty*. 2., aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada, 2016. Manažer. ISBN 978-80-247-5870-1. (s.76-79)
- ŠTIKAR, Jiří. *Základy psychologie práce a organizace*. Praha: Karolinum, 1996. ISBN 80-7184-091-2.
- WAGNEROVÁ, Irena. *Hodnocení a řízení výkonnosti*. Praha: Grada, 2008. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-2361-7.

Zohar, D. (1980). Safety climate in industrial organizations: Theoretical and applied implications. *Journal of Applied Psychology*, 65(1), 96–102

Seznam tabulek

Tabulka 1:Faktory Herzbergovy dvoufaktorové teorie motivace (Koubek, 2001, s.54).....	24
Tabulka 2:Hodnoty Podnikové klima 2018	28
Tabulka 3:Hodnoty Pracovní podmínky 2018	29
Tabulka 4:Hodnoty Komunikace 2018	30
Tabulka 5:Hodnoty Odměňování 2018	30
Tabulka 6:Hodnoty Vztahy s nadřízenými 2018.....	31
Tabulka 7:Hodnoty Vztahy s kolegy 2018	32
Tabulka 8:Hodnoty Pracovní vs osobní život 2018	32
Tabulka 9:Hodnoty Benefity 2018.....	33
Tabulka 10:Celkové hodnoty 2018	33
Tabulka 11:Hodnoty Podnikové klima 2020	34
Tabulka 12:Hodnoty Pracovní podmínky 2020	35
Tabulka 13:Hodnoty Komunikace 2020	36
Tabulka 14:Hodnoty Odměňování 2020	36
Tabulka 15:Hodnoty Vztahy s nadřízenými 2020.....	37
Tabulka 16:Hodnoty Vztahy s kolegy 2020	38
Tabulka 17:Hodnoty Pracovní vs osobní život 2020	38
Tabulka 18:Hodnoty Benefity 2020	39
Tabulka 19:Celkové hodnoty 2020	39
Tabulka 20:Porovnání hodnot podle oblastí.....	40
Tabulka 21:Porovnání hodnot podle pracovního zařazení:	40

Seznam příloh

Příloha 1:Dotazník.....	47
-------------------------	----

Přílohy

Příloha 1:Dotazník

Příloha: dotazník

Výzkum klimatu organizace a pracovní spokojenosti

Dobrý den,

Jmenuji se Barbora Plevková a jsem studentkou andragogiky a sociologie na Univerzitě Palackého v Olomouci. Tento dotazník se věnuje výzkumu klimatu organizace a pracovní spokojenosti, který je součástí mé bakalářské práce. Dotazník je anonymní. Chtěla bych Vás poprosit o vyplnění, které Vám zabere přibližně 5 minut. Děkuji za Váš čas.

1. Jaká je Vaše pracovní pozice?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- výrobní dělník
- režijní dělník
- TH zaměstnanec

2. Oblast Podnikové klima

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď v každém řádku*

	zcela souhlasím	spíše souhlasím	spíše nesouhlasím	zcela nesouhlasím
Doporučil(a) bych podnik svým přátelům/známým jako vhodného zaměstnavatele	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Myslím si, že náš podnik má v regionu dobrou pověst	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jasně rozumím cílům a úkolům celého podniku	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jasně rozumím cílům a úkolům mého oddělení	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
V podniku je dobrá mezigenerační spolupráce	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mám pocit, že členové vedení podniku pracují jako tým	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

3. Oblast Pracovní podmínky

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď v každém řádku*

	zcela souhlasím	spíše souhlasím	spíše nesouhlasím	zcela nesouhlasím
Má práce a odpovědnost v ní je jasně definována	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Stres spojený s výkonem mé práce je pro mne odpovídající	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Dlouhodobě se obávám o své zaměstnání	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Uvažuji, že v nejbližší době změním své zaměstnání	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
S vybavením svého pracoviště jsem spokojen(a)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

4. Oblast Pracovní podmínky

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď v každém řádku*

	zcela souhlasím	spíše souhlasím	spíše nesouhlasím	zcela nesouhlasím
Podnik mi poskytuje příležitosti ke vzdělávání a rozvoji, které mi pomáhají získat užitečné dovednosti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jsem spokojen(a) s časovou náročností mé práce	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jsem spokojen(a) s úrovní bezpečnosti práce a ochrany zdraví při práci	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jsem spokojen(a) s čistotou, pořádkem a hygienou na pracovišti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

5. Oblast Pracovní podmínky

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď v každém řádku*

	zcela souhlasím	spíše souhlasím	spíše nesouhlasím	zcela nesouhlasím
Na mém oddělení je pečlivě budován systém zastupitelnosti a nástupnictví	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
V podniku mám prostor ke kariérnímu postupu, nebo mohu využít změnu pracovní pozice (např. přejít na jiné oddělení)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Na mém pracovišti se pravidelně objevují formy nevhodného chování	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pokud souhlasím s otázkou výše, vím, na koho se obrátit pro řešení tohoto problému	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

6. Oblast Komunikace

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď v každém řádku*

	zcela souhlasím	spíše souhlasím	spíše nesouhlasím	zcela nesouhlasím
O všem, co je pro mou práci důležité, jsem včas a v dostatečné míře informován(a)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Když dochází v podniku k zásadním změnám, jsem o nich dostatečně informován(a)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Dostávám pravidelnou zpětnou vazbu, která mi umožňuje zlepšovat svůj pracovní výkon	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

7. Oblast Odměňování

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď v každém řádku*

	zcela souhlasím	spíše souhlasím	spíše nesouhlasím	zcela nesouhlasím
Má mzda odpovídá práci, kterou vykonávám	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jsem spokojen(a) se spravedlností odměňování na našem oddělení	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

8. Oblast Vztahy s nadřízenými

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď v každém řádku*

	zcela souhlasím	spíše souhlasím	spíše nesouhlasím	zcela nesouhlasím
Můj nadřízený se mnou pravidelně domlouvá konkrétní pracovní cíle, úkoly	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Myslím si, že dosavadní systém ročního hodnocení zaměstnance má vypovídající hodnotu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Můj nadřízený mě vhodně motivuje k vyšším pracovním výkonům	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Při problémech a konfliktech se mohu obrátit na svého vedoucího	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Můj přímý nadřízený ví, co se děje na úrovni podřízených zaměstnanců	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

9. Oblast Vztahy s nadřízenými

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď v každém řádku*

	zcela souhlasím	spíše souhlasím	spíše nesouhlasím	zcela nesouhlasím
Jsem spokojen(a) s chováním nadřízených k mé osobě	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Můj přímý nadřízený je ochoten mi naslouchat, když si chci pohovořit o svém problému nebo starosti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Svého přímého nadřízeného vnímám jako osobu s dostatečnou kvalifikací pro výkon dané pozice	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Svého přímého nadřízeného vnímám jako osobu s dostatečnými schopnostmi pro vedení lidí	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Můj nadřízený vysvětluje důvody svých rozhodnutí	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

10. Oblast Vztahy s kolegy

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď v každém řádku*

	zcela souhlasím	spíše souhlasím	spíše nesouhlasím	zcela nesouhlasím
Při spolupráci s kolegy na svém oddělení se setkávám se vstřícností při plnění daných úkolů	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jsem spokojen(a) se vztahy s kolegy na mém oddělení	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Na pracovišti využíváme znalosti zkušených kolegů pro předávání cenných rad	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Na své kolegy se mohu vždy spolehnout	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jsem spokojen(a) se vztahy, které mám s kolegy z dalších útvarů, popř. oddělení	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

11. Oblast Pracovní vs osobní život

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď v každém řádku*

	zcela souhlasím	spíše souhlasím	spíše nesouhlasím	zcela nesouhlasím
Jsem spokojen(a) s tím, kolik mi současné zaměstnání umožňuje mít času na svou rodinu a záliby	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Podnik mi umožňuje vést a dodržovat zdravý životní styl	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

12. Oblast Benefit

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď v každém řádku*

	zcela souhlasím	spíše souhlasím	spíše nesouhlasím	zcela nesouhlasím
Jsem spokojen(a) s nabídkou benefitů, které podnik nabízí	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>