

**UNIVERZITA PALACKÉHO V OLMOUCI**

**FILOZOFICKÁ FAKULTA**

KATEDRA SOCIOLOGIE, ANDRAGOGIKY A KUTLURNÍ ANTROPOLOGIE



**KLIMA ORGANIZACE A SPOKOJENOST ZAMĚSTNANCŮ**

**The climate of organization and employee satisfaction**

Magisterská diplomová práce

Obor studia: Andragogika

**Autor:** Bc. Lenka Benešová

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

Olomouc 2019

## **Čestné prohlášení**

Prohlašuji, že jsem magisterskou diplomovou práci na téma „*Klima organizace a spokojenost zaměstnanců*“ vypracovala samostatně a uvedla v ní veškerou literaturu a ostatní zdroje, které jsem použila.

V Praze dne 13. března 2019

Podpis .....

## **Poděkování**

Děkuji paní prof. PhDr. Heleně Grecmanové, Ph.D. za odborné vedení, cenné připomínky, doporučení a směřování při zpracování autorské diplomové práce. Děkuji vedení nakladatelství a respondentům za spolupráci při realizaci výzkumného šetření a zároveň upřímné poděkování věnuji synovi Martinovi a blízkým přátelům za trpělivost, důvěru a podporu.

## Anotace

<b>Jméno a příjmení:</b>	Bc. Lenka Benešová
<b>Katedra:</b>	Katedra sociologie, andragogiky a kulturní antropologie
<b>Obor studia:</b>	Andragogika
<b>Obor obhajoby práce:</b>	Andragogika
<b>Vedoucí práce:</b>	prof. PhDr. Helena Grecmanová, Ph.D.
<b>Rok obhajoby:</b>	2019

<b>Název práce:</b>	Klima organizace a spokojenost zaměstnanců
<b>Anotace práce:</b>	<p>Cílem diplomové práce je analýza klimatu na konkrétním pracovišti organizace XY a zjištění faktorů ovlivňující spokojenost zaměstnanců. Teoretická část práce obsahuje souhrn poznatků o klimatu organizace, organizační kultuře, pracovních skupinách, týmech a spokojenosti zaměstnanců. Výzkumná část zkoumá kvantitativní strategii metodou dotazníkového šetření analýzu klimatu. Respondenti mají možnost u dvou otázek uskutečnit výběr nejvíce a nejméně preferovaného faktoru spokojenosti. Otevřené otázky nabídly respondentům příležitost subjektivně se vyjádřit, s čím jsou nejvíce spokojeni a jaké je doporučení na zkvalitnění klimatu. Nejvíce frekventovaný činitel spokojenosti jsou mezilidské vztahy a nejméně důležitý faktor klimatu je pro respondenty kvalita pracovního prostředí. Celkově jsou respondenti s klimatem na pracovišti spokojeni.</p>
<b>Klíčová slova:</b>	Klima, organizace, organizační kultura, pracovní spokojenost, práce.

<b>Title of Thesis:</b>	The climate of organization and employee satisfaction
<b>Annotation:</b>	<p>The aim of the diploma thesis is to analyze the climate at a specific XY workplace and to identify factors influencing staff satisfaction. The theoretical part of the thesis contains a summary of knowledge about the climate of organization, organizational culture, working groups, teams and employee satisfaction. The research part examines the quantitative strategy using the questionnaire survey of climate analysis. Respondents have the opportunity for two questions, make the choice of the most and least preferred satisfaction factor. The open questions offered respondents the opportunity to express themselves subjectively about what they are most satisfied with and what the recommendations for improving the climate are. The most frequent satisfaction factor is interpersonal relationships whereas the quality of the working environment is the least important factor for climate change. Overall, the respondents are satisfied with the climate in the researched workplace.</p>
<b>Keywords:</b>	Climate, organization, organizational culture, job satisfaction, work.
<b>Názvy příloh vázaných v práci:</b>	Autorský dotazník
<b>Počet literatury a zdrojů:</b>	56
<b>Rozsah práce:</b>	112464

<b>Úvod</b> .....	8
<b>1 Klima organizace</b> .....	10
1.1 Prostředí .....	10
1.2 Vymezení pojmu klima .....	12
1.3 Druhy a faktory klimatu .....	14
1.4 Vliv klimatu .....	17
1.5 Výzkumy klimatu.....	18
1.6 Shrnutí první kapitoly .....	21
<b>2 Organizace</b> .....	22
2.1 Vymezení pojmu organizace.....	22
2.2 Organizační kultura.....	24
2.3 Práce, pracovní skupina a tým .....	26
2.4 Shrnutí druhé kapitoly.....	30
<b>3 Spokojenost</b> .....	32
3.1 Pracovní spokojenost .....	33
3.2 Faktory pracovní spokojenosti .....	35
3.3 Výzkumy spokojenosti.....	40
3.4 Shrnutí třetí kapitoly .....	42
<b>4 Analýza klimatu s ohledem na spokojenost zaměstnanců</b> .....	43
4.1 Výzkumný cíl a hypotézy .....	43
4.2 Charakteristika výzkumného souboru.....	43
4.3 Metoda zkoumání.....	45
4.4 Operacionalizace .....	46
4.5 Vymezení pojmů .....	48
4.6 Sběr dat .....	51
4.7 Shrnutí čtvrté kapitoly.....	54
<b>5 Výsledky výzkumu a jejich interpretace</b> .....	55
5.1 Výsledky výzkumu .....	55
5.2 Ověření platnosti hypotéz .....	65
5.3 Doporučení a diskuse .....	74

<b>Závěr.....</b>	<b>76</b>
<b>Seznam použitých zdrojů: .....</b>	<b>78</b>
<b>Seznam použitých tabulek:.....</b>	<b>82</b>
<b>Seznam použitých grafů: .....</b>	<b>83</b>
<b>Seznam příloh:.....</b>	<b>84</b>

## Úvod

Diplomová práce se zabývá analýzou klimatu na konkrétním pracovišti organizace XY s ohledem na spokojenost zaměstnanců. Klima organizace ovlivňuje subjektivní vnímání spokojenosti nebo nespokojenosti jednotlivců, členů týmů a pracovních skupin. Spokojení zaměstnanci vytváří příznivé klima, projevují sounáležitost s organizací, ochotu zkvalitňovat výsledky práce a podílet se na vytváření příznivé organizační kultury.

Cílem práce je analýza klimatu pracoviště nakladatelství na území ČR a zjištění faktorů ovlivňující spokojenost zaměstnanců. Práce podává výzkumným šetřením informace o úrovni spokojenosti zaměstnanců s klimatem na pracovišti a toho, co konkrétně přispívá jako nejvíce frekventovaný činitel jejich spokojenosti a nespokojenosti.

Teoretická část v první kapitole obsahuje souhrn poznatků o klimatu organizace. Popisuje druhy, faktory, vlivy a výzkumy klimatu. Pracovní činnosti se odehrávají v rámci organizace, pracovních týmů a skupin, proto je druhá kapitola věnována vymezení pojmů organizace, organizační kultura, práce, pracovní skupina a tým. Třetí kapitola zahrnuje oblast spokojenosti. Vymezuje základní pojmy, obsahuje vnější a vnitřní faktory spokojenosti. Poukazuje na faktory spokojenosti v souvislosti s klimatem organizace. Vědecké výzkumy potvrzují důležitost fungování mezilidských vztahů na pracovišti mezi spolupracovníky i mezi nadřízenými a podřízenými. Diplomová práce zahrnuje mezi faktory ovlivňující spokojenost v rámci mezilidských vztahů komunikaci, spolupráci, zpětnou vazbu i styl vedení nadřízeného.

Empirická část zahrnuje kvantitativní výzkum realizovaný na pracovišti nakladatelství příslušející k vysoké škole, na které autorka v oddělení rektorátu v současné době pracuje. Praktická část ověřuje stanovené hypotézy uvedené ve čtvrté kapitole. Dotazníkem bylo osloveno celkem 29 respondentů. Výzkumného šetření se zúčastnilo 16 respondentů pracujících na pracovišti nakladatelství. Pomocí stanovených indikátorů a sběrem dat byla zjišťována míra spokojenosti zaměstnanců s klimatem na pracovišti. Respondenti výběrem z možností identifikovali faktor nejvíce a nejméně ovlivňující jejich spokojenost. V otevřených otázkách subjektivním vyjádřením sdělili, s čím jsou na pracovišti nejvíce spokojeni a jaké je individuální



doporučení na zlepšení klimatu pracoviště. Pátá kapitola poskytuje přehled výsledků výzkumu, interpretaci dat, doporučení a diskusi.

Celkový přínos práce spočívá v praktickém zjištění aktuálních informací ohledně spokojenosti zaměstnanců na pracovišti nakladatelství, které mohou napomoci zavést účinné postupy směřující ke zvyšování spokojenosti a kultivaci klimatu i celkové kultury organizace.

# 1 Klima organizace

První kapitola se vztahuje k tématu prostředí, které ovlivňuje konkrétní pracovní podmínky jednotlivců, pracovních skupin i celé organizace. Definuje pojem klima, popisuje druhy klimatu, typy faktorů a vlivy klimatu na zaměstnance. Závěr je věnován výzkumu klimatu.

## 1.1 Prostředí

Vnější i vnitřní prostředí ovlivňuje fungování organizace. Každá organizace má své dodavatele, zákazníky, konkurenci a další externí činitele. K faktorům vnitřního prostředí Světlík uvádí např. management, technický rozvoj, lidské zdroje, image firmy, její finanční situaci a další (Světlík, 1994, s. 21). Vnitřní prostředí společností tvoří zaměstnanci jejich kvalita a vedení, podniková kultura, organizační struktura, materiální prostředí, etika a mezilidské vztahy (Kislingerová, 2005, s. 390). Kociánová do vnitřních podmínek uvádí např. charakter práce a strukturu pracovníků, strategii a politiku organizace, sociální, kvalifikační a profesní strukturu pracovníků, jejich flexibilitu a mobilitu (Kociánová, 2012, s. 90).

Grecmanová popisuje prostředí jako objektivní realitu, ve které působí soubor procesů, jevů, činností a podmínek, které člověka ovlivňují, formují a přinášejí určitý význam a hodnoty (Grecmanová, 2008, s. 9).

Prostředí ovlivňuje člověka v práci při pracovním výkonu i při subjektivním posuzování vlastní spokojenosti. Vliv prostředí působí na člověka pozitivně, negativně nebo destruktivně. Cejthamr a Dědina mezi znaky zdravého prostředí uvádí např.:

- smysluplnost práce;
- kvalitní pracovní podmínky;
- pozitivní motivace;
- možnost osobního rozvoje a kariérního postupu;
- loajalita a identifikace s firmou;
- vzájemný respekt, uznání, podpora a důvěra;
- soulad mezi cíli organizace a cíli zaměstnanců;

(Cejthamr, Dědina 2010 s. 262).

Pracovní prostředí popisuje Dvořáková jako fyzikální biologické, chemické, kulturní a sociální činitele. Jsou vymežovány charakterem vykonávané práce, technickým, prostorovým a hygienickým vybavením pracoviště, technologickými postupy i estetickým řešením pracovních míst (Dvořáková, 2012, s. 184).

*„Pod pojmem pracovní prostředí se rozumí soubor činitelů působících na činnost člověka v určitém prostoru anebo také soubor podmínek, za jakých se uskutečňuje pracovní proces.“* Mezi činitele pracovního prostředí uvádí Štikar např. mikroklimatické podmínky, osobní pomůcky, zařízení pracoviště, pracovní prostředky a to v souladu s hygienickými, psychologickými a estetickými požadavky zaměstnanců. Záměrné úpravy prostředí pro vytváření nejvhodnějších pracovních podmínek přináší vysokou produktivitu, kvalitu i kulturu práce, kultivaci schopností a dovedností člověka včetně společenského rozvoje. Vhodné uspořádání vyhovujícího pracovního prostředí zahrnuje zjištění potřeb zaměstnanců konkrétního pracoviště a účinků prostředí na práci i na zdraví (Štikar a kol., 2003, s. 47).

V nejširším pojetí uvádí Kocianová mezi pracovní podmínky technické a technologické, sociální a ekonomické, pracovní dobu, pracovní režim a přímé pracovní prostředí. V užším pojetí zahrnuje do pracovních podmínek organizaci pracovní doby včetně rozvržení odpočinku, prostorové a fyzikální podmínky práce, sociálně-psychologické podmínky související s prací v pracovní skupině nebo individuální činností. Kvalita mezilidských vztahů vytváří společenskou atmosféru ovlivňující náladu zaměstnanců, jejich chování a výkon (Kocianová, 2010, s. 180-181).

## Shrnutí

Charakter pracovního prostředí a podmínek ovlivňuje míru spokojenosti zaměstnanců na konkrétním pracovišti. Pracovní prostředí obsahuje např. technické a technologické vybavení potřebné pro výkon práce, ekonomické a sociální podmínky, prostor, kde se pracovní činnost odehrává a jeho uspořádání. Součástí pracovního prostředí jsou spolupracovníci i způsob vzájemné interakce. Prostředí organizace je prostorem, kde se rozvíjí klima. V diplomové práci je jedním ze zjišťovaných faktorů úroveň spokojenosti s kvalitou pracovního prostředí. Vyjadřuje spokojenost s vybavením na konkrétním pracovišti.

## 1.2 Vymezení pojmu klima

Klima je kvalitou, která vyplývá z prostředí a dostává se do kontaktu se zkušeností člověka. Rozhodující činitel při chápání klimatu je lidský jedinec. *„Klima je psychosociální fenomén, který vzniká odrazem objektivní reality (prostředí) v subjektivním vnímání, prožívání a hodnocení jeho posuzovatelů. Klima nevzniká samo o sobě, nýbrž se vytváří. Jde o dlouhodobý jev“* (Grecmanová, 2008, s. 9). Klima se liší délkou trvání od atmosféry, která je situačně podmíněna a trvá krátkodobě. Společným znakem je závislost na prostředí a lidském vnímání. Zjišťováním psychosociální kvality klimatu ve vztahu člověka a prostředí se zabývali Lewin (1963, 1992), Moos (1979) a Muray (1963), kteří položili základy svými všeobecnými teoriemi. Zjistili, že pro různé osoby může mít stejné fyzikální prostředí různý význam. (Grecmanová, 2008, s. 9-10).

Klima podle P. Hartla a H. Hartlové lze definovat jako podmínky, které ovlivňují prožívání, pocity, náladu, výkonnost. Sociální klima označuje dlouhodobé účinky sociálního prostředí na chování lidí např. v prostředí organizace, skupiny, školy. (Hartl, Hartlová, 2010, s. 249).

Nakonečný charakterizuje klima jako *„celkový dojem zaměstnance z prostředí organizace, již je členem, její mentální image, který ovšem může být interindividuálně odlišný, nicméně má obvykle výrazné společné znaky“* (Nakonečný, 2005, s. 107).

Klima organizace lze těžko přesně určit, ale je jednoznačně vnímáno. Týká se morálky, atmosféry, partnerství, pocitu sounáležitosti i hodnot společnosti. *„Organizační klima je poměrně trvalou hodnotou vnitřního prostředí:*

- *zaměstnanci ho vnímají;*
- *ovlivňuje jejich chování;*
- *můžeme ho popsat charakteristickými rysy daného podniku“*

(Cejthamr, Dědina, 2010, s. 262).

Organizační klima podle autorů Lukášová, Nový je: *„převládající atmosféra v organizaci nahlížená z pohledu pracovníků organizace, vztahující se k míře spolupráce, přátelskosti, vzájemné důvěry, podpory a ovlivňující chování a motivovanost pracovníků organizace“* (Lukášová, Nový, 2004, s. 155).

Organizační klima se vztahuje k organizaci, oddělení nebo provozu, nikoli k pracovní pozici nebo pracovnímu místu. Je většinou odborných badatelů považováno za znak organizace. Vyskytuje se v každé organizaci. Není možné přímé měření nebo pozorování (Grecmanová, 2008, s. 12).

Sociální klima popisuje Pauknerová jako sociální jev, kde převládá vzájemný soulad ve vztazích mezi členy pracovní skupiny (Pauknerová, 2006. s. 199).

S pozitivním sociálním klimatem je spojována vysoká míra pracovní spokojenosti a současně i vysoká míra individuálního a skupinového pracovního výkonu. Sociální klima ovlivňují faktory jako je např. komunikace, hodnoty, vztahy, jednání v organizaci i pracovní podmínky (Bedrnová, Nový a kol. 2007, s. 123).

Velký sociologický slovník uvádí, že sociální klima „vyjadřuje kvalitu interpersonálních vztahů a součinnost lidí v rámci konkrétní společenské skupiny.“ V rámci pracovních podmínek je klima chápáno „jako určitý svéráz skupiny, závislý především na vztazích mezi jejími členy“ (Linhart, Petrušek 1996, s. 490).

*„Sociální klima je výslednice vzájemného působení všech stránek sociálního systému podniku. Je typickým znakem každého podniku, je u každého podniku jiné. Pozitivní sociální klima podporuje plnění funkcí podniku, negativní sociální klima je brzdi.“* Tři stránky sociálního klimatu podle Koláře:

- Sociální hodnoty – jsou základem kultury dané společnosti; každá sociální skupina i společnost vytváří vlastní systém hodnot, jejíž interiorizace posiluje sociální stabilitu;
- Sociální normy - charakteristické sociální klima organizace vzniká regulováním vzájemných vztahů pravidly, statusy, přijetím hodnot, pravidel chování; charakter sociálních norem vypovídá o sociální úrovni pracovníků organizace;
- Styl řízení - vztahy mezi lidmi řídicími a řízenými; sociální klima je výsledkem životních a pracovních procesů, které v organizaci probíhají;

(Kolář, 1968, s. 54, 72).

Skupinové klima popisuje Štikar jako „*komplexní sociální fenomén*“ určující spokojenost a efektivitu členů a zároveň ukazující celkovou kvalitu skupiny (Štikar a kol., 2000, s. 94). Skupinové klima představuje pro Kollárika sdílení důležitých faktorů ovlivňujících fungování výsledků a fungování skupiny (Kollárik a kol., 2011, s. 128).

#### Shrnutí

Autoři Hart, Hartlová (2010), Lukášová, Nový (2004), Cejthamr, Dědina (2010), Bedrnová, Nový (2007), Linhart, Petrušek (1996) a další se shodují v názoru, že rozhodující činitel klimatu je člověk. Vytváří v interakci s ostatními sociální klima prostupující celou organizací. Charakter organizačního klimatu je konstruován na základě charakteristik chování jednotlivců. Vlastní definici pojmu klima uvádí autorka jako výsledek působení jednotlivých členů pracovní skupiny na konkrétním pracovišti vytvářející podmínky pro vzájemnou spolupráci, motivaci a fungování mezilidských vztahů založených na důvěře, zodpovědnosti, radosti, ochotě a vzájemné podpoře všech členů se zaměřením na realizaci společných cílů s pocitem sounáležitosti jak k pracovnímu týmu, tak ke svému zaměstnavateli. Jinými slovy klima znamená subjektivní vyjádření vlastního pocitu zaměstnance na konkrétním pracovišti. Spokojenost s klimatem se projevuje aktivní spoluprací na dosahování stanovených cílů, mírou ochoty pro zaměstnavatele se zájmem pracovat a projevovat úsilí s angažovaností a ochotou. Klima jako subjektivní vyjádření zaměstnanců vybraného pracoviště ve vztahu k vlastní spokojenosti na pracovišti je analyzováno empirickým výzkumem.

### 1.3 Druhy a faktory klimatu

Klima každé organizace, pracoviště, týmu nebo pracovní skupiny je specifické a originální. Základní typy klimatu:

- *otevřené;*
- *uzavřené.*

Otevřené klima je charakteristické spoluprací, angažovaností a důvěrou. V týmu funguje vzájemná spolupráce, zavedená pravidla i vstřícné autentické jednání.

V uzavřeném klimatu není vysoká motivace k pracovnímu výkonu. Může panovat nechuť k práci až apatie (Lašek 2001, s. 119).

Psychologické klima „se vztahuje k pracovní situaci jednotlivce, obsahuje některé objekty vnímání, jež jsou přístupné jen tomuto členu organizace.“ Další charakteristiky určující klima organizace lze označovat jako pozitivní či negativní, příznivé nebo nepříznivé.

Druhy klimatu organizace podle stylů vedení:

- orientované na moc;
- orientované interakčně;
- orientované na výkon.

Za rozdílnost klimatu je zodpovědné vedení svým chováním. Různé organizace mohou mít různé druhy klimatu podle účelu svého výzkumu např. klima práce a hodnot, klima skupiny, klima inovace nebo klima dle zájmu o lidi či zájmu o úkoly.

Další členění faktorů: subjektivní a objektivní. Subjektivní faktory umožňují člověku chápat svět. Pomocí smyslových vjemů a zkušeností vznikají poznatky o procesech v organizaci. Objektivní faktory se dále člení na primární a sekundární.

Primární faktory:

- personální – např. individuální hodnoty, potřeby, názory apod.;
- situační - označují např. velikost a strukturu organizace, pracovní podmínky a chování ve skupině;

Primární faktory se zaměřují na:

- rozdílné systémy hodnot;
- hierarchické pozice zaměstnanců;
- řízení a sebeřízení v organizaci;
- procesuální a strukturální změny;
- chování vedení;
- působení pracovních úkolů.

Do sekundárního faktoru řadí např. společensko-ekonomické podmínky (Grecmanová 2008, s. 17-25).

Mezi faktory ovlivňující utváření klimatu v rámci mezilidských vztahů na pracovišti uvádí Velký sociologický slovník:

- strukturu pracovní skupiny;
- styl vedení a organizaci práce;
- způsob odměňování a hodnocení práce;
- velikost konkrétního pracoviště;
- velikost pracovní skupiny;
- druh vykonávané práce;
- způsob kooperace pracovníků;

(Linhart, Petrusek 1996, s. 491).

Pauknerová se zaměřuje na faktory utvářející charakter klimatu v rámci vztahů mezi jednotlivými členy pracovní skupiny:

- postavení pracovní skupiny v systému organizace;
- sociální normy a způsoby jejich prosazování;
- osobní specifika jednotlivců;
- styl řízení;
- úroveň úspěšnosti skupiny při plnění povinností;

(Pauknerová, 2006, s 206).

## Shrnutí

Organizační a sociální klima je vytvářeno jedinci, skupinami lidí i týmy, kde jsou rozhodujícími činiteli vzájemné interpersonální vztahy. Otevřené klima umožňuje rozvíjet kooperaci, vytváří podmínky pro důvěru a sounáležitost. V uzavřeném klimatu klesá motivace zaměstnanců, zájem o zkvalitňování procesů i výsledků práce. V pozitivním klimatu vnímají zaměstnanci vyšší úroveň spokojenosti, než v klimatu negativním. Autoři zabývající se klimatem se shodují, že významným faktorem klimatu je styl vedení nadřízeného a způsob chování ke svým podřízeným. Řídící management vytváří klima způsobem předávání informací, pravidelnou zpětnou vazbou, adekvátním hodnocením a vytvářením podmínek pro celkovou spokojenost zaměstnanců. Pro účely výstupů diplomové práce je směřováno zacílení zjišťování



analýzy faktorů klimatu na konkrétním pracovišti v rámci vybrané organizace v oblasti mezilidských vztahů na komunikaci, spolupráci, styl vedení a zpětnou vazbu nadřízeného.

#### 1.4 Vliv klimatu

Klima organizace ovlivňuje chování skupin i jednotlivců. Působí na motivaci, fluktuaci, celkový přístup k práci i na pracovní spokojenost (Grecmanová, 2008, s. 21).

*„Významný vliv na pracovní klima má i osobní angažovanost pracovníků. Pod tímto pojmem si lze představit pozitivní spojení pracovníka a organizace, které se projevuje kladným vztahem k práci, k firemním hodnotám a loajalitou.“* Základem angažovanosti je důvěra v management, pocit sounáležitosti s organizací a pocit radosti z práce. *„Jsou-li pracovníci vnitřně přesvědčeni o smyslu svého konání, přispívají nejen ke zvyšování výkonu, ale i ke zlepšování pracovního prostředí.“* Angažovanost zvyšuje jasná, logická a pravidelná komunikace na všech úrovních a mezi všemi články organizace, trénování a vedení podřízených, jejich kontrola a pomoc s pracovními povinnostmi v případě potřeby, jasné měřitelné a realistické cíle, jasný dlouhodobý firemní cíl, důraz na týmovou práci a zapojení každého pracovníka a finanční zainteresovanost na úspěchu (Ceithamr, Dědina, 2010, s. 263).

*„Od klimatu organizace můžeme očekávat, že podporuje, nebo omezuje projevy její kultury. Kultura zahrnuje do jisté míry sdílené normy, přesvědčení, rituály, hodnoty, pravidla apod. Klima je emoční reakcí na kulturu“* (Grecmanová, 2008, str. 27). Autoři Conrad a Sydow uvádí, že pracovní spokojenost je spíše výsledkem srovnání představy ideálního klimatu s reálným klimatem. Porovnání poskytuje jednotlivce. Výsledkem je buď spokojenost, nebo nespokojenost s pracovní situací. *„Klima organizace lze považovat za nadřazený rámeček k vysvětlení vztahů mezi reálnými strukturami a procesy, které zprostředkoval jednotlivce. Pracovní spokojenost je většinou výsledná proměnná“* (In: Grecmanová, 2008, s. 22).

*„Nejspíše by jen málo lidí vypovědělo, že pro ně vztahy a atmosféra na pracovišti nemají význam.“* Nekvalitní spolupráce a mezilidské vztahy na pracovišti jsou stresorem. Vliv na pohodu, neklid nebo napětí mají osobnostní charakterové vlastnosti jednotlivců. Chování jednotlivců spoluvytváří klima spolupráce nebo napětí.

Nepříznivé klima na pracovišti může být důvodem ukončení pracovního poměru (Kocianová, 2010, s. 181).

Vliv adaptace do sociálního a kulturního prostředí organizace přináší pracovní věrnost, pozitivní integraci a sounáležitost s hodnotami společnosti, loajalitu, identifikaci s organizací, manifestaci projeveným zájmem zaměstnance podílet se na dosahování cílů. Pracovní adaptace do prostředí a klimatu organizace se projevuje zvýšeným sebehodnocením člověka, kvalitou a kvantitou plnění úkolů, profesionální sebedůvěrou, existencí pracovních ambicí, respektováním skupinových regulativ, pracovní spokojeností, která se promítá do celkové životní spokojenosti (Štikar a kol., 2003, s. 89-92).

Elmhost a Adler (2002) poukazují na skutečnost související s důvěrou, respektem, vírou v ocenění zaměstnanců za svou práci a kvalitou utvářeného klimatu ve skupině. Je prokázáno, že i v nejhorsších pracovních podmínkách může existovat pozitivní klima nebo naopak. V nejprestižnějších luxusních pracovních podmínkách bez respektu, důvěry, úcty a sounáležitosti může existovat klima nepřátelské až destruktivní (Kocianová, 2010, s. 182).

#### Shrnutí

Klima prostupující organizací má vliv na chování jednotlivců i skupin. Působí na angažovanost a motivaci ke zkvalitňování pracovního výkonu, ochotu vykonat pro zaměstnavatele víc, než je nezbytně nutné. Vliv klimatu se odráží v pocitu sounáležitosti s organizací, projevuje se důvěrou v management, radostí z práce, zlepšováním pracovního prostředí i kultivací mezilidských vztahů. Vliv klimatu reflektuje kvalitu spolupráce a fungování komunikace. Vliv příznivého klimatu umožňuje zvyšovat autenticitu vyjadřování, tvořivost, příležitost k rozvoji, získávání uznání a prestiže.

### 1.5 Výzkumy klimatu

Účely šetření klimatu jsou zaměřené obecně nebo speciálně. V obecné rovině je možné zkoumat např. působení klimatu na chování zaměstnanců, vliv klimatu na pracovní výkon nebo zaměřit výzkumy speciálně a sledovat specifické dimenze

jako např. mezi-skupinové klima, klima jistoty, zjišťování současného stavu klimatu pro nové zaměstnance a podobně. Mezi metody měření klimatu organizace patří standardizované dotazníky. Příklady dotazníků splňující validitu, reliabilitu i objektivitu:

- Název: Agency Climate Questionnaire (ACQ)  
Pramen: B. Schneider, C. J. Bartlett (1970)
- Název: Business Organization Climate Index (BOCI)  
Pramen: R. I. Payne, D. C. Pheysey (1971)
- Název: Climate Questionare (CQ)  
Pramen: G. H. Litwin, R. A. Stringer (1968)
- Název: Profil of Organization Characteristics (POCh)  
Pramen: R. Likert (1967)
- Název: Fragebogen zum Organisationsklima  
Pramen: W. Forster (1978)
- Název: Organizational Climate Description Questionnaire (OCDQ)  
Pramen: A. W. Halpin, D. B. Croft (1963)
- Název: Group Dimension Description Questionnaire (GDDQ)  
Pramen: J. K. Hemphill (1956)
- Název: Fragebogen zum Betriebsklima (1982)  
Pramen: L. Rosenstiel et al. (1982)

(In: Grecmanová, 2008, s. 22-25).

Výzkumy klimatu se používají nejen v organizacích, ale i na základních, středních a vysokých školách, kde se využívají například.:

- Název: Learning Environment Inventory (LEI)  
Pramen: Anderson a Walberg (1974), Rraser, Walberg, Anderson (1982)
- Název: College and University Classroom Environment Inventory (CUCEI)  
Pramen: Fraser, Treagust a Dennis (1986)
- Science Laboratory Environment Inventory (SLEI)  
Pramen: Fraser (1986)

(Lašek, 2001, s. 50-51).

Zjišťování motivace a demotivace zaměstnanců umožňuje personální audit. Je účinným nástrojem zkvalitňování sociálního klimatu a celkového fungování organizace. „*Personální audit umožňuje nejen hodnotit daný stav, profesní způsobilost zaměstnanců, ale umožňuje jeho zlepšování v souladu s firemními záměry*“ (Barták, 2007, s. 39-40).

Sociální audit zkoumá sociální chování v organizaci. Zjišťuje souvislosti a vzájemné sociální vazby. Na základě zjištěných výsledků předává obraz sociálně-psychologických jevů a doporučení s návrhy na řešení a účelné změny. Předmětem sociálního klimatu je např. analýza úrovně týmové spolupráce v rámci mezilidských vztahů, analýza stylu vedení lidí, vztahů mezi nadřízenými a podřízenými. Analyzuje pracovní spokojenost, sociální klima a míru informovanosti pracovníků (Kocianová, 2010, s. 202-203).

Diagnostickým nástrojem podnikového klimatu VÚPSV (2007) je audit, který zahrnuje moduly:

- „*Spokojenost s prací;*
- *Komunikace a sdílení informací;*
- *Profesionální rozvoj a kariérní růst;*
- *Odměňování a hodnocení – zdroje motivace;*
- *Styl řízení;*
- *Vztah k organizaci;*
- *Organizace práce*
- *Bezpečnost a ochrana zdraví při práci.*“

(VÚPSV, Spokojenost zaměstnanců, online, cit. 2019-02-02)

Jak potvrzují empirické výzkumy, jsou pro utváření pozitivního klimatu skupiny potřebné kvalitně vymezené kompetence a sociální normy, identifikace s cíli skupiny, fungující komunikace a mezilidské vztahy. Pro zjištění úrovně skupinové atmosféry se používají např. sémantický diferenciál, sociometrické techniky a specializované dotazníky. Celkový přehled klimatu ve skupině poskytuje sémantický diferenciál. Zpracovaná bipolární adjektiva (např. spolupracující x nespolečující; přátelská - nepřátelská; vhodná - nevhodná) vyhodnocují jednotlivé složky a dimenze klimatu nebo celkový obraz skupiny (Štikar a kol. 2000, s. 94-95).

## 1.6 Shrnutí první kapitoly

První kapitola pojednává o klimatu organizace. Klima se rozvíjí v prostředí organizace, na které působí vnější a vnitřní podmínky. Autoři zabývající se zkoumáním klimatu se shodují v názoru, že jedním z nejvíce působícím faktorem na klima organizace jsou mezilidské vztahy. Kvalita a fungování vztahů ovlivňuje klima a má zásadní vliv na spokojenost zaměstnanců. Jednotlivci vyhodnocují subjektivním vnímáním, jak se v organizaci cítí. Vliv klimatu ovlivňuje loajalitu k zaměstnavateli, záměr v organizaci dlouhodobě pracovat a podávat kvalitní výkony. Pozitivně laděné klima s vyšší hodnotou spokojenosti tvoří pracovní atmosféru, kde se rozvíjí vstřícnost, otevřenost, angažovanost, fungující formální i neformální mezilidské vztahy. Zdravé klima vytváří prostor pro spokojenost zaměstnanců. Vliv negativního působení klimatu procesuje nespokojenost, fluktuaci, zvýšenou absenci, nezájem, sníženou výkonnost a v případě dlouhodobé nespokojenosti může vyústit k rozhodnutí opustit pracovní pozici a svého zaměstnavatele. Výsledky výzkumů klimatu přinášejí subjektivní vyjádření oslovených respondentů o aktuálním stavu klimatu dle sledovaných parametrů. Mezi ověřené metody používají odborníci standardizované nebo specializované dotazníky. Zjišťují pomocí auditů nebo sociometrických technik analýzu klimatu a informace pro zapracování pozitivních změn. Výstupy vědeckých zjištění poskytují managementu podklady pro vypracování inovativních strategií ke zkvalitňování procesů, systémů a postupů.

## 2 Organizace

Organizace je prostředím, kde jsou zaměstnanci součástí pracovních skupin a týmů, které společně realizují cíle společnosti. „*Formální organizace nevznikají a nerozvíjejí se ve vzduchoprázdnu.*“ (Keller, 2007, s. 95). V organizaci jednotlivci i skupiny vytváří jedinečné klima, a proto je druhá kapitola věnovaná vysvětlení pojmům organizace, organizační kultura, práce, pracovní skupiny a týmy.

### 2.1 Vymezení pojmu organizace

„*Organizace jsou dynamickým lidským systémem. Lidské organizace se neustále mění, mohou být jednoduché i složité, uspořádané i neuspořádané. Jakmile se organizace rozrůstá, mění se její organizační struktura. Velké organizační systémy potřebují formální organizační strukturu., protože by jinak vážla komunikace. Někdy se organizace mohou docela ztrácet v úkolech, ve složitých strukturách a informačních systémech. Mohou být řízeny schopnými nebo neschopnými manažery, což ovlivňuje výsledek společné práce*“ (Mikuláščík, 2007, s. 218).

Organizaci tvoří skupiny lidí pracujících pospolu. Dochází k interakcím jak uvnitř jedné skupiny, tak mezi více skupinami a úroveň v jakém jsou procesy formalizovány, se mění na základě změn v podmínkách organizace (Armstrong 1999, s. 340). „*Efektivnost organizace je však také ve velké míře závislá na kvalitě lidí v organizaci a na tom, jak dobře jsou řízeni. Institute of Personnel and Development (1993) tvrdí, že úspěšnost organizace závisí na způsobech řízení lidí, které stimulují a usměrňují: iniciativu, tvořivost, motivaci, rozvahu, schopnosti, adaptabilitu, orientaci na podnik, odpovědnost, ochotu spolupracovat*“ (Tamtéž, s. 114).

„*Organizace je účelově zaměřený sociální útvar s formální strukturou. Pokud ji chápeme jako specifické prostředí, očekáváme, že se vyznačuje určitým klimatem, který se odlišuje od jiné organizace*“ (Grecmanová 2008, str. 11).

V organizaci probíhající procesy jsou snahou „*o koordinování a harmonizované propojení činností jednotlivců vedoucí k dosažení společného cíle, a to prostřednictvím shromáždění a efektivního využití všech potřebných a dostupných zdrojů, to je zdrojů materiálních, finančních, lidských a informačních*“ (Tureckiová, 2004, s. 7).

Organizace jako fungující celek je produktem záměrně cílených sociálních interakcí. Pro dosažení určitého cíle je potřeba přispění dalších lidí zorganizovaných do určitých sociálních celků. V organizaci probíhá plánovaná, koordinovaná, cílená, kontrolovaná, funkčně a účelně řízená činnost (Nakonečný, 2005, s. 11-12).

*„Organizace vytvářejí všeobecné klima, které může být zdravé či zamořené, avšak uvnitř tohoto klimatu mají individuální vztahy svá mikroklimata“* (Kocianová, 2010, s. 182).

Organizace dosahující stanovené cíle jsou vědomě k cílům řízené. Management popisuje Kocianová jako ucelené řízení personálních, obchodních, vývojových, ekonomických a dalších aktivit. Management je soubor metod, názorů, doporučení, přístupů, které manažeři používají ke své činnosti tj. řízení k dosahování cílů organizace. Psychologie řízení je zaměřena na objektivní a subjektivní podmínky ovlivňující vedení lidí a řízení procesů a zabývá se:

- Vedením týmů – vytvářením, motivací, ovlivňováním sociálního klimatu ve skupině;
- Osobností manažera – schopnostmi a předpoklady k řízení a vedení lidí;
- Aspekty řídicích procesů – rozhodování, vyhodnocování informací, kontrolní činnost.

Psychologie práce a organizace zkoumá zákonitosti pracovní činnosti v rámci pracovních podmínek i osobnosti člověka ve vztahu k práci jako např. motivací člověka k práci, jeho postoji, spokojeností s prací, identifikací s profesí a apod. Zaměřuje se na sociální klima na pracovišti, vytváření a zajištění fungování pracovních skupin, budování organizační kultury (Kocianová, 2012, s. 13, 17).

## Shrnutí

Organizace umožňuje zaměstnancům realizovat své potřeby, cíle i karierní růst. Každá organizace pro své fungování potřebuje schopné, motivované zaměstnance a současně kvalitní řídicí manažery. Spokojenost nebo nespokojenost přenáší zaměstnanci na ostatní členy. Kolektivně vytvářené klima prostupuje celou organizací. Souhrn přesvědčení, hodnot, zvyků a chování utváří kulturu, o které pojednává další podkapitola.

## 2.2 Organizační kultura

*„Organizační neboli podniková kultura představuje soustavu sdíleného přesvědčení, postojů, domněnek, norem a hodnot existujících v organizaci. Tato soustava sice asi nebyla nikde výslovně zformulována, ale v podmínkách neexistence přímých instrukcí formuje způsob jednání a vzájemného působení lidí a výrazně ovlivňuje způsoby vykonávání práce.“* Výše uvedená definice podle Armstronga zdůrazňuje řadu abstraktních pojmů prostoupených organizací, a i když nebyly formulovány v konkrétní podobě, mohou přesto významně ovlivňovat chování lidí. Kultura může působit na vytváření pozitivního prostředí a tím i zvyšování oddanosti a angažovanosti zaměstnanců nebo vytvářením bariér a působit tak v neprospěch organizace (Armstrong 1999, s. 357-358).

Bělohlávek popisuje organizační kulturu jako soubor upevněných zvyklostí, které se staly normou každodenního života (Bělohlávek, 2006, s. 71)

*„Kultura je vlastně kauzálním polem, v němž jsou obsaženy odpovědi na otázku „proč“ jsou věci takové, jaké jsou. Vnější, bezprostředně pozorovatelné důsledky těchto příčin jsou zpravidla označovány jako firemní klima“* (Štikar a kol. 2003, 162).

Organizační kultura znamená, jaké jsou mezi zaměstnanci vztahy, jaké hodnoty sdílí většina pracovníků, jak firma a pracovníci působí navenek, jak probíhá v organizaci komunikační proces, jaké tu panuje klima (Zadražilová, Khelerová 1994, s. 230).

*„Zatímco podniková kultura popisuje vlastnosti firmy, podnikové klima vypovídá o tom, co si o firmě myslí její zaměstnanci“* (Cejthamr, Dědina, 2010, s. 262).

Charakteristika dobré firemní kultury podle Řezáče:

- Důvěra a důvěryhodnost;
- Spravedlivé hodnocení a odměňování;
- Týmová spolupráce a informovanost – dostávat včas pravdivé a úplné informace;
- Zdraví prospěšné prostředí;
- Sounáležitost s vizí firmy – soulad firemních cílů s cíli zaměstnanců;
- Spokojenost zaměstnanců – s firmou, s nadřízeným, s prací, se mzdou i spolupracovníky;

(Řezáč 2009, s. 337).



Firemní kulturu chápe Plamínek „jako množinu vztahů ve firmě. Mezi těmito vztahy mají výjimečný význam zejména vztahy mezi lidmi, kteří pro firmu pracují a vztahy těchto lidí k myšlenkám, na nich je firma založena“ (Plamínek, 2008, s. 40).

Současní autoři (Kendy, Saxton, Trice, Alvesson, Hall, Brown, Quinn) uznávají, že organizační kultura:

- Je nahromaděnou zkušeností organizace předávanou v procesu socializace;
- Je subsystémem organizace významně působící na kvalitu pracovního života členů organizace;
- Je manifestována navenek prostřednictvím chování a artefaktů jedinců;
- Nemá objektivní formu; existuje v podobě hodnot, norem, vzorců chování sdílených jedinci v rámci organizace;
- Je skupinovým fenoménem s nadindividuální povahou i přesto, že existuje pouze prostřednictvím jedinců;
- Je výsledkem učení při řešení problémů integrace a adaptace;
- Redukuje konflikty uvnitř organizace;
- Je spojujícím a stmelujícím faktorem;
- Harmonizuje organizaci napomáháním sdílení cílů organizace a zajišťováním žádoucího chování a disciplíny zaměstnanců;
- Ovlivňuje pracovní spokojenost zaměstnanců a emocionální pohodu;

(In: Lukášová 2010, s. 39-40).

„Organizační kultura není jen veselá atmosféra mezi spolupracovníky a celá řada humorných historek, jak si možná mnozí mohou myslet, ale také další kulturní atributy, které jako celek přispívají k realizaci firemních cílů.“ Firemní kultura má dlouhodobý a značný vliv na celkové fungování organizace. Pokud mají zaměstnanci nefunkční pracovní prostředí, chovají se podobně nefunkčně (Ceithamr, Dědina 2010, s. 194-195).

„Kultura organizace je relativně trvalý, vzájemně související, symbolický systém hodnot, mínění a akceptování, které vznikají z interakce členů organizace. Kultura se manifestuje v užívání společných jazykových pravidel, symbolů typických pro organizaci, mýtů, rituálů, obřadů a legend, popřípadě v jejich existenci“ (Grecmanová, 2008, str. 26-27).

Organizační kultura propojuje části podniku v celek a zároveň vyjadřuje specifický charakter celku, kterým se odlišuje od ostatních (Veselá, 2011, s. 107).

*„Firemní kultura bývá někdy definována také pomocí metafor jako „duch firmy,“ sociální tmel organizace“ či poněkud méně poeticky jako vztahová dimenze strategických dokumentů.“* Firemní kultura je soubor očekávání a představ jednotlivců o svém uplatnění v organizaci a systém vztahů k lidem a jevům spojených s pracovní činností (Tureckiová, 2004, s. 132-133).

#### Shrnutí

Kultura organizace představuje sdílené přesvědčení norem, hodnot, zvyklostí, pravidel a postupů. Projevuje se chováním lidí ve společnosti k sobě navzájem. S kulturou organizace souvisí manifestovaný zájem o spokojenost zaměstnanců, způsob vedení nadřízenými a dosahování cílů, projevování vzájemné důvěry, úcty a pochopení. Kultura stmeluje a propojuje jednotlivé části organizace v jeden fungující specifický celek.

### 2.3 Práce, pracovní skupina a tým

Charakter práce, její obsah, množství, organizace i kolegové, to vše určitým způsobem ovlivňuje klima na pracovišti i spokojenost zaměstnanců. V práci prožívá člověk více jak 8 hodin denně. Smysluplnost práce, s kým, pro koho a za kolik člověk pracuje, jsou otázky, které si zaměstnanci pokládají. Práce, ke které má zaměstnanec příznivý smysluplný vztah, se stává naplněním. Vnitřní pozitivní naladění člověk předává do produkujících činností i mezi členy pracovní skupiny.

Lidská práce obsahuje řadu aspektů: cíl práce, obsah práce, subjekt a objekt práce včetně pracovních prostředků, procesů, hodnoty práce a nejvíce očekávaných pracovních výsledků (Štikar, a kol. 2003, s 16).

Identifikace s prací vyjadřuje vztah člověka ke konkrétní vykonávané činnosti. Vykonávaná práce člověka uspokojuje, přijímá ji za svou, je prací zaujatý a stává se součástí života. Ztotožnění s vlastní prací je posilována rozmanitostí, stimulujícím charakterem práce, možností podílet se na rozhodování.

Pracovní místo (pozice nebo funkce) je tvořena souborem odpovědností a úkolů na určeném pracovišti. Důvody, proč lidé pracují:

- Vnější odměna;
- Vnitřní uspokojení;
- Sociální interakce;
- Seberealizace;

(Kocianová, 2010, s. 36, 42).

Faktory vykazující vyšší identifikaci s prací:

- Věk – starší zaměstnanci projevují vyšší sounáležitost s pracovní činností;
- Vysoko umístěná pozice práce v hierarchii osobních hodnot – zájem o práci, plynoucí životní naplnění, spokojenost;
- Potřeba rozvoje – zdokonalovat v práci své schopnosti, profesní dovednosti, získávat zkušenosti;
- Práce ve skupině – preference před izolovanou činností, pozitivní zpětná vazba na pozici v pracovní skupině;

(Štikar a kol., 2003, s. 93-94).

Podle Armstronga je práce „úcelové vynakládání úsilí a aplikace znalostí a dovedností. Většina lidí pracuje, aby si vydělávala na živobytí – aby získala peníze.“ Kromě toho lidé pracují kvůli uspokojení, úspěchu, prestiže, uznání, pocitu moci, zařazení do společnosti (Armstrong, 2007, s. 185).

Práce je uskutečňována v pracovních skupinách a týmech. Podle Šimka je „klíčovou kategorií pro identifikaci skupiny společná činnost“ (Šimek, 2000, s. 81).

Člověk nevykonává práci v izolaci. V interakci s ostatními v sociálním prostředí uspokojuje své potřeby, dosahuje stanovené cíle, vytváří mezilidské vztahy (Kollárik, 2004, s. 197).

Belz uvádí, že pracovní skupina je výkonným uskupením. Jedná se o tým lidí pracujících na společném cíli. „Skupina je sociální jednotka sestávající z nějakého počtu osob, které mají ve vzájemném vztahu víceméně určité role a sociální status. Skupina je určitý počet osob, které společně usilují o nějaký cíl“ (Belz, 2001, s. 38).

Povaha pracovní činnosti umocňuje význam interakčních dovedností a schopností zaměřených na sociální interakce, kooperaci, komunikaci, vedení pracovníků, postavení ve skupině. Na schopnost interpersonálně adekvátně jednat poukazuje sociální inteligence (Štikar a kol., 2003, s. 98-99).

Při zkoumání skupin jsou získávány informace o soudržnosti, rozdělení rolí, rozdělení vedení, produktivitě i přizpůsobování. Pozornost je vnímána individuálním potřebám jedinců i skupinovým vlivům. Faktory výkonnosti ve skupině:

- Vynaložené úsilí členů skupiny na dosažení cíle;
- Osobnostní psychické a fyzické předpoklady členů skupiny;
- Postupy a organizace práce při plnění úkolů;
- Zpětné informační vazby na výkonnost skupin;
  - Individuální – poskytnutá jedinci bez vazby na skupinu;
  - Individuální zpětná informační vazba zaměřená na zhodnocení jednání v kontextu skupiny;
  - Skupinová – zaměřená na skupinu jako celek.

Zpětná vazba může posilovat pracovní motivaci a přesnější rozhodování o pracovních postupech členy skupiny (Štikar a kol. 2000, s. 80-81).

*„Pracovní skupina zaujímá důležité místo mezi faktory podílejícími se na pracovní spokojenosti. Sociální prostředí pracovní skupiny je velmi různorodé a bohaté. Obsahuje síť formálních a neformálních vztahů, zahrnuje různé formy kooperace, má svou atmosféru pohody nebo napětí, může vytvářet příznivé, emocionální zázemí svým členům, projevuje se funkcemi poradními, facilitačními a korektivními, v neposlední řadě umožňuje svým členům získat prestiž, postavení a ocenění jejich aktivity. Dílčí spokojenost s pracovní skupinou silně ovlivňuje globální pracovní spokojenost. Nespokojenost vyvolanou tímto faktorem lze obtížně kompenzovat“* (Štikar a kol. 2003, s. 116).

Pojem skupina Kubátová charakterizuje jako seskupení lidí mající mezi sebou sociální vazbu. Stýkají se, mají společné hodnoty, cíle sankce a normy (Kubátová, 2010, s. 203).

Normy skupin definují jejich sociální chování, vyjadřují společné hodnoty a pomáhají skupině k celkovému fungování a přežití (Hayes, 2005, s. 43).

Složení skupin vymezuje počet členů, pohlaví, věk, profese i další charakteristiky, které zaujímají ve skupinovém klimatu významnou roli. Na klima působí množství členů skupiny, věkové rozdíly, ženský nebo mužský kolektiv oproti smíšenému, rozdíly v zájmech i profesním zaměření. „*Základním faktorem skupinového klimatu je charakter činností skupiny, tzn. převaha individuálních nebo skupinových úkolů nebo cílů. Předpokládá se, že společné úkoly, tedy společné cíle, vytvářejí optimální klima a podporují dobré vztahy, zatímco individuální (zejména stejná) činnost lidí ve skupině podporuje konkurenční vztahy, tedy soupeření*“ (Kocianová, 2010, s. 181-182).

Mezi skupinové procesy patří soudržnost, skupinové učení, koordinace, účinnost, kooperace i skupinové emoce. Koncept skupinových emocí je odvozený od skupinové atmosféry jako výsledku emocionálních projevů jednotlivců. Jeden člen týmu může změnit celkovou atmosféru a klima celé skupiny (Kollárik a kol., 2011, s. 130-131).

Mezi faktory spokojenosti a soudržnosti pracovní skupiny (týmu) patří „*spokojenost s materiální odměnou za práci; spokojenost s vlastní pracovní činností, spokojenost se skupinou jakožto organizací i s jednotlivými členy skupiny; spokojenost se schopnostmi vedoucích*“ (Kohoutek, 1998, s. 21).

Identifikace se skupinou nastává v případě schvalování účelnosti a práce skupiny, motivace být součástí postavení skupiny ve společnosti. Důležitou součástí ztotožnění se skupinou jsou příznivé vztahy se členy skupiny (Armstrong, 2007, s. 252).

Rozdíl mezi pracovní skupinou a týmem uvádí Cejthamr a Dědina v trvalosti struktur, kdy pracovní skupiny pracují v určitých oblastech dlouhodoběji než týmy. V obou seskupeních jsou nejzásadnější vztahy mezi členy. V případě skupin je třeba odlišovat neformální skupiny vzniklé mezi zaměstnanci, kde se nejedná o dosahování firemních cílů (Cejthamr, Dědina 2010 s. 62).

„*Tým je určitý počet lidí s komplementárními dovednostmi, kteří slouží stejnému účelu, směřující ke stejnému výkonnostnímu cíli a mají stejný přístup, přičemž sdílí vzájemnou odpovědnost.*“ Definice je užitečná podle Brookse pro rozlišení mezi skutečnými týmy, kde existuje jasné chápání společných cílů. Členové týmu mají schopnosti pro plnění týmových úkolů, navzájem si věří a respektují se (Brooks, 2003, s. 74-75). Na skupinovou atmosféru působí důvěra jako jeden z nejsilněji působících faktorů (Bělohlávek, 1994, s. 155). K efektivnímu fungování týmu je potřeba „*klima*

*dobré spolupráce*“ kam patří čestnost, vzájemný respekt, důvěra, předvídatelnost reakcí i otevřenost (Hermonchová, 2006, s. 27).

Výzkumy empirické sociologie a rozvoj psychologie přinesly poznatky ohledně významu lidských neformálních vztahů, které ovlivňují fungování formálních organizačních útvarů (Vojtovič, 2011, s. 56). Při výzkumu pracovních skupin jsou využívány metody jako například rozhovory s řadovými i vedoucími pracovníky, pozorování, dotazník, experiment, sociometrie (Štikar a kol. 2000, s. 82).

Vztahy na pracovišti rozlišujeme na formální a neformální. Psychologicky nejvýznamnější formální vztah na pracovišti je nadřízený versus podřízený. Spokojenost je větší při stylu vedení umožňujícího větší účast na rozhodování (Nakonečný, 2005, s. 103).

Osoba vedoucího pracovníka, jeho manažerské dovednosti, schopnost vést tým lidí, ovlivňovat motivaci podřízených, utvářet atmosféru na pracovišti a další kompetence, výrazně ovlivňuje spokojenost zaměstnanců. Mezi typické vlastnosti a projevy dobrých vedoucích patří:

- Jasně formulace pracovní náplně a pracovních cílů;
- Nastavení dosažitelných standardů práce pro sebe a své podřízené;
- Poskytují důraznou zpětnou vazbu a chovají se přátelsky;
- Stojí za svým názorem a jsou upřímní
- Posilují sebedůvěru svých zaměstnanců a důvěřují jim;
- Umí využívat rozdílnost názorů a podporují kreativitu;
- Projevují a ctí etické zásady a hodnoty; jsou morální;
- Chovají se přirozeně při komunikaci s ostatními

(Slezáčková, 2012, s. 238).

## 2.4 Shrnutí druhé kapitoly

Organizace je utvářena dynamickými lidskými skupinami v rámci organizační struktury. Efektivnost organizace závisí na kvalitě lidí a způsobu jejich řízení. Úroveň organizační kultury tvoří postoje, normy, hodnoty, důvěra, sounáležitost s firemními cíli a vizí společnosti. Kultura podněcující spokojenost zaměstnanců přispívá

k fungování týmové spolupráce, dodržování existujících norem, adekvátní informovanosti. Projevuje vyjadřování úcty, zájmu, respektu a usiluje o spravedlivé odměňování. Společné sdílení hodnot, informací a aktivní spolupráce přispívá ke zkvalitňování procesů a dosahování cílů. Zájem o posilování organizační kultury umožňuje pracovníkům participovat na vytváření žádoucí kultury a klimatu na pracovišti. Na spokojenosti jednotlivých členů pracovních skupin a týmů se podílí nejen množství, charakter a náročnost práce, ale i kvalita spolupráce a komunikace napříč organizací. Obsahuje chování kolegů navzájem i nadřízených pracovníků k podřízeným. Zpětná vazba od nadřízeného reflektuje v pracovním procesu zájem vedoucího o zkvalitňování výsledků činností a fungování týmů a skupin. Práce nepřináší pouze finanční odměnu. Umožňuje rozvoj dovedností, schopností a znalostí, postup v kariérním žebříčku a dosažení společenského postavení. Zapojení v prestižních týmech dává příležitost získat vyšší ocenění, úctu a prestiž. Zaměstnanci s pozitivním vztahem a přístupem k práci považují pracovní činnost za poslání, které zvyšuje celkovou životní spokojenost.

### 3 Spokojenost

Třetí kapitola zahrnuje oblast spokojenosti. Vymezuje pojem spokojenost, popisuje faktory pracovní spokojenosti, výzkumy spokojenosti a shrnuje podmínky pracovní spokojenosti v souvislosti s klimatem organizace.

Spokojenost obecně obsahuje schopnost člověka vyrovnat se s životními okolnostmi. Představuje individuální pocity a subjektivní prožívání reality. Významné aspekty spokojenosti tvoří emoce, postoje, hodnoty a vlastní potřeby (Kocianová, 2010, s. 34).

*„Všeobecně pojem spokojenost vyjadřuje určitou míru osobního vyrovnání se, osobního štěstí a často i míru osobního působení a zařazení se do společnosti.“*

Kollárik dále poukazuje na důležitost rozlišení obsahového pojetí pojmů:

- Spokojenost v práci – zahrnuje aspekty související s pracovní činností, prostředím na pracovišti, představuje soulad osobních hodnot s hodnotami společnosti;
- Spokojenost s prací – zaměřená na výkon konkrétní činnosti v konkrétních podmínkách;
- Celková spokojenost - obecný vztah k práci, zahrnuje dílčí složky spokojenosti, ovlivňuje dílčí spokojenost;
- Dílčí spokojenost – vztah k jednotlivým činnostem týkající se pracovní situace a ovlivňuje celkovou spokojenost;

(Kollárik, 2004, s. 196-198).

Křivohlavý uvádí, *„že spokojenost s prací se přelévá do celkové spokojenosti se životem a celková spokojenost se životem ovlivňuje spokojenost s prací.“* Výsledky výzkumů ukazují, že spokojenost s prací má vztah k životní spokojenosti. Pro spokojenost s prací jsou důležité aspekty: možnost pracovního postupu, finanční ohodnocení, charakteristika pracovní činnosti zaměstnance a spolupracovníci (Křivohlavý, 2013, s. 43-44).

*„Úroveň pracovní adaptovanosti se výrazně projevuje v sebehodnocení člověka, v jeho vztazích k druhým lidem, promítá se v celkové životní spokojenosti.“* Mezi objektivní faktory ovlivňující pracovní adaptaci řadí autoři způsob vedení pracovníků, hodnocení a odměňování, pracovní skupinu a pracovní režim, vnější pracovní



podmínky, sociální vybavení pracoviště, obsah, charakter a organizaci práce (Štikar a kol., 2003, s. 89).

## Shrnutí

Spokojenost je dle autorky životní stav, který odráží individuální situaci jedince. Dílčí spokojenost se odráží v celkové životní spokojenosti. Práce zaujímá poměrnou část života, ať už člověk pracuje individuálně nebo ve spolupráci s ostatními. Spokojenost s prací a v práci představuje subjektivní vyjádření jednotlivců. Pracovní spokojenost je součástí celkové životní spokojenosti.

### 3.1 Pracovní spokojenost

Definici pracovní spokojenosti uvádí Velký sociologický slovník jako *„příjemný pocit vážící se k vykonávané práci, a to konkrétně k uplatnění vlastních schopností; finančnímu ohodnocení práce; užitečnosti výsledků pracovní činnosti; soc. a tech. prostředí, ve kterém je pracovní činnost realizována.“* Souvisí i se způsobem řízení a prestiží profese, vztahem k nadřízeným a spolupracovníkům, obsahem práce, pracovními podmínkami i systémem odměňování (Linhart, Petrušek 1996, s. 1193).

*„Pracovní spokojenost (spokojenost v práci) je složitý a bohatě strukturovaný jev, který vytváří ucelenou soustavu.“* Mnoho odborníků považuje pracovní postoj za synonymum pracovní spokojenosti (Štikar kol. 2003, s. 111). *„Pracovní spokojenost představuje individuální prožitkový odraz vlastního působení v organizaci, který se vztahuje k jednotlivým pracovním podmínkám, k cílům, ambicím a očekáváním pracovníka“* (Štikar kol. 2000, s. 90).

Spokojenost definuje Jurovský jako *„zevšeobecněný postoj člověka ke svému zaměstnání a ke všemu, co s ním souvisí, nebo jako složeninu více detailních postojů k jednotlivým stránkám práce, např. k obsahu, k vedoucímu, ke spolupracovníkům“* (Jurovský, 1971, s. 19).

Celková pracovní spokojenost obsahuje spokojenost s jednotlivými dílčími složkami zahrnující vztah k práci. Lidé s vyšší mírou pracovní spokojenosti mají vyšší tendenci k projevení spokojenosti i s dílčími pracovními aktivitami. Mezi základní znaky

pracovní spokojenosti patří intenzita a trvalost. Intenzita spokojenosti se pohybuje od maximální spokojenosti do maximální nespokojenosti. Z pohledu trvalosti je žádoucí, aby spokojenost zaměstnanců neměla klesající tendenci, ale vyjadřovala pozitivní vztah člověk k aktuálním situacím, podnětům i okolnostem přicházejících s dynamikou pracovního procesu (Kollárik a kol., 2011, s. 198-199).

Pokud je člověku dovoleno v práci realizovat své vlastní svobodně určené a kladně hodnocené cíle, míra spokojenosti se zvyšuje (Křivohlavý, 2013, s. 46).

Autoři Therry, Wolff, Drenth (1998) rozlišují obsahově pracovní spokojenost na tři oblasti:

- Spokojenost jako výsledek chování – odráží hodnocení výsledku s dosažením cílů, potřeb, hodnot.
- Spokojenost jako kontrolní a regulační systém – v případě nespokojenosti dochází k hledání cesty vlastního zdokonalení.
- Spokojenost jako příčina dalšího chování – dlouhodobá nespokojenost může vést k odchodu zaměstnance z organizace nebo k rizikovému chování.

(In: Štikar a kol. 2003, s. 112).

Spokojenost z časového hlediska je možné zohlednit jako aktuální stav nebo jako proces. Situační reakce a vnímaná spokojenost představuje často osobnostní dispozici. I přes změnu pracovních podmínek u některých pracovníků můžeme pozorovat dlouhodobou pracovní spokojenost a to vzhledem k osobnostním preferencím, vnímání a subjektivnímu posouzení (Štikar a kol. 2003, s. 113).

*„Lidé s vyšší mírou sebehodnocení a sebezpojetí jsou v práci obvykle spokojenější.“*

Spokojenost se v práci projevuje řadou charakteristik chování jako např.: pravidelnou docházkou, pracovním výkonem, kvalitou práce (Křivohlavý, 2013, s. 45).

## Shrnutí

Spokojenost zaměstnance je pro zaměstnavatele zpětnou vazbou na adekvátní úroveň vytvářených pracovních podmínek, na které pracovník reaguje svou motivovaností, iniciativou, ochotou pracovat nad rámec svých povinností. Spokojení zaměstnanci mají zájem o další profesní a osobnostní rozvoj, vnímají ve své práci smysl, účelnost,

projevují iniciativu uplatňovat tvořivě v pracovních procesech svůj potenciál. Vyjádření míry pracovní spokojenosti je projevováno subjektivně na základě vlastní interní hladiny míry spokojenosti. Vyšší pracovní spokojenost se odráží i ve spokojenosti s dílčími pracovními aktivitami. V pracovním procesu je žádoucí, aby míra pracovní spokojenosti nevykazovala klesající tendenci, ale trvalost. Informace o faktorech ovlivňující spokojenost zaměstnanců přináší vedoucím pracovníkům potřebné podklady pro zajištění adekvátních podmínek pro ideálně trvalou spokojenost.

### 3.2 Faktory pracovní spokojenosti

Mezi skutečnosti s největší úrovní vlivu na spokojenost a nespokojenost podle Pauknerové jsou:

- „*Obsah a charakter práce*“ – v profesích s vyšší mírou seberealizace, tvůrčího uplatnění, s pocitem významu a smysluplnosti vlastní práce bývají obvykle pracovníci spokojenější než v málo atraktivních profesích nebo při nesouladu mezi zaměstnancem a charakterem práce.
- „*Organizace práce*“ – pro spokojenost je důležitá možnost zorganizování pracovní náplně a rovnoměrné rozložení pracovních úkolů dle individuálních potřeb zaměstnance, aby nedocházelo k přepracovanosti a stresu z důsledku nepřiměřených přesčasů nebo dalších důsledků vyplývajících z fixní organizace činností.
- „*Mzdové ohodnocení*“ – není nejzásadnější výše mzdy, ale především objektivita hodnocení, vazba odměňování na výkonnost, nároky na pracovní pozice a mzdové relace týmových spolupracovníků.
- „*Pracovní perspektivy*“ – možnost pracovního postupu, povýšení, vzdělávání a rozvoje.
- „*Vedoucí pracovník*“ – podílí se na vytváření a kvalitě sociálního klimatu na pracovišti, ovlivňuje motivaci svých podřízených a tím i ochotu k angažovanosti a vyšší výkonnosti.
- „*Spolupracovníci*“ – jeden z nejdůležitějších faktorů na pracovní spokojenost dle výzkumů především pro ženy a to vzhledem k dlouhodobému

každodennímu kontaktu se členy týmu na pracovišti se zacílením na společně uskutečněný výsledek činnosti.

- „*Fyzické podmínky*“ – nespokojenost je spojena s neuspořádaností prostoru, neuklizeným, nepříznivým nebo škodlivým prostředím např. vysoká hluchost, nízké osvětlení, vlhkost, špatná větratelnost apod.

(Pauknerová 2006 s. 183 -185)

Mezi faktory ovlivňující spokojenost s prací řadí Armstrong sociální vztahy s pracovní skupinou, kvalitu manažerského řízení a míru úspěšnosti nebo neúspěšnosti ve své práci (Armstrong, 2007, s 228).

*„Význam faktorů a pořadí jejich důležitosti na utváření spokojenosti / nespokojenosti je proměnlivé a závislé na okolnostech, jež jsou dány:“*

- Individuálními specifiky – v souvislosti s osobními preferencemi jednotlivců například s důrazem na kvalitu mezilidských vztahů před platovým ohodnocením práce. Finanční ohodnocení má značný vliv na pracovní spokojenost. Za všech okolností není mzda rozhodujícím faktorem. Podmínky působící na zdraví jsou dle výzkumů důležitější, než faktory ekonomické.
- Specifičností profese a prostředí – např. u profesí, které vyžadují speciální podmínky pro rozvoj spojený s výzkumnými procesy vyžadující laboratoře nebo inovativní postupy.
- Specifiky práce s ohledem na oblasti praxe – např. odlišnosti v odvětví zdravotnictví nebo školství např. oproti ocelářskému nebo hutnímu průmyslu apod.

Zajímavá práce s vyšší možností seberealizace, autonomie umožňující samostatné rozhodování, přinášející žádoucí sociální statut, rozmanitost, včetně kariérového postupu a zařazení do výše postaveného pracoviště jsou okolnosti ovlivňující spokojenost v práci (Štikar a kol., 2003, s. 115-116).

Na důležitost kvality mezilidských vztahů přispívajících ke spokojenosti v práci poukazuje Duttonová (2003). Přináší inspiraci pro navázání a udržení pozitivních vztahů s kolegy. Náměty pro kvalitní mezilidské vztahy na pracovišti:

- Chovat se ke svým kolegům na pracovišti zdvořile, ohleduplně, vstřícně;
- Podporovat spolupracovníky v jejich činnosti, napomáhat v případě potřeby;

- Důvěřovat, vyjadřovat spolehlivost a schopnost se na ostatní spolehnout;
- Umožňovat neformálním způsobem posilovat přátelské pozitivní vztahy;

(In: Slezáčková, 2012, s. 235).

Podle Kocianové patří mezi faktory posilující pracovní spokojenost např.:

- Mezilidské vztahy a optimální spolupráce;
- Ocenění práce a finanční ohodnocení;
- Pozice v organizaci a pracovní skupině;
- Jasně cíle, různorodost a větší autonomie vlastní práce;

Faktory zeslabující pracovní spokojenost:

- Nerealizovatelné pracovní požadavky a vysoká pracovní zátěž;
- Množství nepředvídatelných vlivů ovlivňujících výsledky práce;
- Nevyhovující vztahy mezi spolupracovníky a nadřízeným;
- Časový stres a pracovní zahlcení;

(Kocianová, 2010, s. 35-36).

Zdrojem pracovní nespokojenosti dle Bartáka mohou být špatné sociální a pracovní podmínky, neuspokojení z práce, nedostatek perspektivy, nedostatečné finanční ohodnocení, ekonomické nejistoty, nedůvěra ve firmu, nedostatky v řízení lidí, neuspokojivé řízení týmů a pracovních skupin (Barták, 2007, s. 39-40).

Zjišťováním působení osobnostních faktorů na pracovní spokojenost se zabývali autoři Kollárik (1986), Schultz nad Schultz (1994), Rambo (1988). Mezi prokazatelnými faktory ovlivňující pracovní spokojenost uvádí: věk, vzdělání, pracovní zkušenosti, rodinný stav a další (Štikar a kol., 2003, s. 117).

Tureckiová mezi faktory umocňující spokojenost a ochotu k angažovanosti řadí:

- Spravedlivý systém hodnocení a odměňování;
- Způsob chování manažera;
- Možnost osobního i profesního rozvoje;
- Fungování mezilidských vztahů a další;

(Tureckiová, 2004, s. 71).

Zakladatel humanistické školy lidských vztahů ve dvacátých a třicátých letech minulého století v USA Elton Mayo poukázal na faktory spokojenosti zaměstnanců v souvislosti s významem sociálního prostředí pracoviště, důležitostí kvality mezilidských vztahů a stylu vedení. Výsledky experimentů rozšířily pohledy na význam vztahů mezi lidmi na pracovišti, potřebu lidského přístupu k podřízeným, význam informovanosti, komunikace a spokojenosti členů pracovní skupiny, důležitost vhodného sociálního klimatu jako významné složky pracovního prostředí (Kollárik a kol., 2011, s. 13).

Mezi faktory přispívající ke spokojenosti patří samotná práce, podmínky pracoviště, růst, uznání, úspěch a takové, které se týkají obsahu práce. Nespokojenost ovlivňují faktory vztahující se k vnějším podmínkám práce (Štikar a kol., 2003, s. 113).

Hygienické faktory (prevence pracovní nespokojenosti) obsahují:

- Pracovní podmínky
- Mzdu
- Jistotu pracovního místa
- Bezpečnost a ochranu zdraví při práci
- Firemní politiku
- Vztahy s nadřízenými, podřízenými a spolupracovníky
- Kompetentnost nadřízených pracovníků

Motivátory (zajištění pracovní spokojenosti) obsahují:

- Odpovědnost
- Osobní rozvoj a odborný a karierní růst
- Pracovní úspěchy a uznání

Mezi další činitele ovlivňující spokojenost zaměstnanců podle Rymeše (2003) patří objektivní osobnostní faktory jako je např. věk, pohlaví i osobnostní vlastnosti jako např. emocionalita, stabilita nebo vyrovnanost. Zároveň do faktorů řadí i motivační faktory jako jsou očekávání, plány do budoucna nebo osobní potřeby (In: Jarkovská, *Pracovní spokojenost a afektivita*, online, cit. 2019-02-02).

Teorii lidských potřeb stanovil A. H. Maslow do pěti úrovní:

- Fyziologické potřeby;
- Potřeby bezpečí;
- Potřeby sounáležitosti;
- Potřeby úcty;
- Potřeby seberealizace.

Vytváří hierarchicky uspořádané úrovně. V pracovní spokojenosti jednotlivé úrovně vytváří potřeby zaměstnanců v nejnižší úrovni potřeba finanční odměny, adekvátního platu, dále sociální zajištění. Následná úroveň v pracovním procesu poukazuje na potřebu přijetí a sounáležitosti s pracovní skupinou a fungování formálních i neformálních vztahů. Potřeba úcty v souladu s uznáním, možností pracovního povýšení, získání statusových symbolů a nejvyšší úroveň pracovní seberealizace a naplnění.

Alderfer sestavil obdobu Maslowovy teorie potřeb do tří úrovní, které nejsou stanovené ho hierarchické po sobě následující úrovně. Mohou se vzájemně doplňovat a prolínat::

- Potřeba existence
- Potřeba vztahů
- Potřeba růstu

(Štikar a kol., 2003, s. 102).

#### Shrnutí

Autoři věnující se faktorům pracovní spokojenosti (Pauknerová, Kociánová, Štikar, Rymeš a další) se shodují v tom, že mezi faktory s nejvyšší mírou ovlivňující spokojenost patří u zaměstnanců kvalita mezilidských vztahů. V pracovním procesu se jedná o vztahy mezi spolupracovníky, nadřízeným a dalšími kolegy v organizaci. Obsahují způsoby chování a jednání vedoucích pracovníků k podřízeným i ocenění jejich práce. Budování vztahů prostupuje k zákazníkům, dodavatelům, potenciálním dalším uchazečům o zaměstnání v organizaci a do budování celkové firemní kultury.

### 3.3 Výzkumy spokojenosti

Wrzesniewská (2003) se zabývala otázkou spokojenosti zaměstnanců, kteří dobře vychází se svými kolegy i zákazníky, mají rádi svoji práci, podávají vysoký výkon a vyhledávají možnosti zlepšování. Rozlišuje typy pracovníků:

- Pracovníci orientovaní na práci – primární motivací je pro ně mzda; dělají pouze co je nezbytně nutné; je pro ně důležitý vlastní volný čas než práce.
- Pracovníci zaměřeni na budování kariéry - svou práci vnímají jako prostředek k vyššímu postavení a respektu; chtějí se zalíbit svým nadřízeným a postupovat v karierním žebříčku co nejvýš.
- Pracovníci, kteří považují svoji práci za poslání – pokládají svoji práci za užitečnou a důležitou; je pro ně zdrojem naplnění a uspokojení; jsou svojí prací nadšení a věří v to, co dělají.

Podle výzkumů Wrzesniewské považuje přibližně jedna třetina pracovníků jakékoliv profese svoji práci za poslání. Psychologové se shodují, že každá práce může být zároveň i posláním. Vždy záleží na individuálním postoji zaměstnance, na jeho pozitivním vztahu k práci, k jednotlivým činnostem, k zadaným úkolům, ke kolegům (In: Slezáčková, 2012, s. 234).

Výzkumu souvislosti věku a pracovní spokojenosti se věnoval například Jurovský (1971). Mladší pracovníci jsou v práci méně spokojeni, což potvrzují výzkumy prací např. Besenové, Brownové, Path-Catsouphešové (2013). S rostoucím věkem se spokojenost zvyšuje. U souvislosti s věkem nelze jednoznačně určit závěr o větší pracovní spokojenosti u mužů nebo žen. Z výzkumů vyplývá, že lidé s vyšší pracovní pozicí jsou více s prací spokojeni než pracovník s nižším postavením a zároveň jsou spokojenější vysokoškolsky vzdělaní pracovníci (In: Nývltová, 2016, s. 25).

Studie provedená ve stovkách organizací zaměřená na zjištění faktorů ovlivňující pracovní chování přinesly zjištění ohledně nejvíce demotivujících faktorů v následujícím znění:

- Neustálé a neúčelné změny – zbytečné, prováděné na poslední chvíli, bezvýsledné akce s neopodstatněním;



- Nízká kvalita práce – nechů pracovat a pocit studu nastává v případě nucení do vykonávání nekvalitní práce; zaměstnanci mají potřebu hrlosti na kvalitní výsledky své práce;
- Zadržování informací – nízká informovanost přináší nejistotu, obavy; je zaměstnanci vnímána jako hrozba, ohrožení;
- Pokrytectví – jednání bez souladu s předem dojednaným vyvolává pocit zrady a frustrace;
- Rozpolcené očekávání – předávání nejasných sdělení, nejsou určené jasné vize, cíle a priority;
- Politikaření – soutěžení o vliv, moc a přízeň u nejvyššího vedení;

(Kocianová, 2010, s. 39).

Výzkumy přináší informace o tom, že pozitivně orientovaní zaměstnanci odvádějí kvalitnější práci. Dle teorie pozitivních emocí se ukazuje, že spokojenější zaměstnanci jsou kreativnější, dosahují lepších výsledků, produkují více námětů na zkvalitnění práce, přináší inovativní nápady, jsou více svými nadřízenými oceňováni. Spokojení zaměstnanci zvyšují úroveň firemní kultury, jsou plně identifikováni s firmou, podnikem nebo společností. Hájí zájmy organizace a nemají důvod pro hledání jiného zaměstnavatele. Spokojení zaměstnanci výrazně zvyšují efektivitu pracovního kolektivu a přispívají k systematickému a dlouhodobému rozvoji celé organizace. Výzkumy vnitřních a vnějších činitelů podmiňujících pracovní spokojenost se zabýval Warr (2007). Zkoumal působení podmínek ze strany zaměstnavatelů na spokojenost zaměstnanců. Zjistil, že podpora nadřízených, pozitivní zpětná vazba, sociální opora, jasně formulované požadavky, dostatek příležitostí k profesnímu růstu i výše platu, patří mezi důležité aspekty spokojenosti. Příliš vysoká pracovní náročnost prohlubuje úzkost a napětí. Příliš nízké pracovní nároky vedou ke lhostejnosti a nudě. Optimální míra náročnosti je adekvátní pro využívání schopností, dovedností a možností jednotlivců. Diener (2008) doporučuje pro pracovní spokojenost zhodnotit adekvátnost pracovní pozice s ohledem na osobní preference, zájmy a možnosti. Zároveň doporučuje uvážit kromě výše platu i vzdálenost od pracoviště a časovou náročnost na dojíždění. Výzkumy dokazují, že s délkou trvání dopravy na pracoviště se snižuje míra spokojenosti (Slezáčková, 2012, s. 235-236).

Mezi používané dotazníky k měření spokojenosti Kollárik uvádí:

- Název: Job Satisfaction Scale  
Pramen: Wernimont; dotazník sestavený podle modelu Herzberga
- Job Dimensions Inventory  
Pramen: P. C. Smith
- Škála OAZ  
Pramen: A. Jurovský

Metody měření pracovní spokojenosti jsou různorodé a pestré. Diferencujícími znaky jsou přímé otázky nebo různé varianty a kombinace. Postupy získávání míry spokojenosti jsou zaměřené na subjektivní vnímání respondentů k předloženým položkám vztahující se k práci (Kollárik a kol, 2004, s. 205-211).

### 3.4 Shrnutí třetí kapitoly

Spokojenost je subjektivním vyjádřením jednotlivce o vlastním aktuálním prožívání reality. Pracovní spokojenost je součástí celkové životní spokojenosti. Spokojenost s klimatem na pracovišti obsahuje spokojenost s komunikací a spoluprací, se stylem vedení nadřízeného, podáváním zpětné vazby a hodnocením za odvedenou práci. Zahrnuje spokojenost s pracovním prostředím a atmosférou na pracovišti a celkovou spokojenost se zaměstnavatelem. Výzkumy spokojenosti přináší ucelené poznatky o potřebách zaměstnanců. Vedoucí pracovníci mají na základě zjištěných výsledků výzkumů informace pro vytváření podmínek směřujících ke zkvalitňování interpersonální komunikace, spolupráce, budování formálních i neformálních vztahů. Pracovníci s vyšší mírou sebehodnocení jsou v práci spokojenější. Člověk, který je spokojený vyjadřuje adekvátní reakce. Nespokojený člověk ztrácí motivaci, nadšení, angažovanost, ochotu pracovat nad rámec svých povinností. Preventivními opatřeními a zájmem o zaměstnance dochází k jejich zainteresovanosti, iniciování zájmu a ochoty zkvalitňovat prostředí a klima, ve kterém se v pracovním procesu společně s ostatními nachází. Úsilí vynakládané na fungování mezilidských vztahů odráží přátelské klima zvyšující spokojenost, rozvoj komunikačních dovedností, příležitosti k dalšímu rozvoji.

## **4 Analýza klimatu s ohledem na spokojenost zaměstnanců**

Empirická část diplomové práce obsahuje formulaci výzkumného cíle, hypotézy, charakteristiku výzkumného vzorku respondentů, metody zkoumání, postup zjišťování dat, dotazníkové šetření a celkové shrnutí kapitoly.

### **4.1 Výzkumný cíl a hypotézy**

**Cíl: Analýza klimatu na konkrétním pracovišti organizace XY s ohledem na spokojenost zaměstnanců**

Výzkumná otázka:

Jaké faktory ovlivňují spokojenost zaměstnanců na pracovišti?

#### **Hypotéza č. 1**

Zaměstnanci ve věku 40 a více let jsou spokojenější s mezilidskými vztahy na pracovišti, než mladší zaměstnanci.

#### **Hypotéza č. 2**

Vedoucí pracovníci jsou s klimatem organizace na pracovišti spokojenější, než zaměstnanci bez vedoucí pozice.

#### **Hypotéza č. 3**

Zaměstnanci pracující ve společnosti více jak 24 měsíců jsou se stylem vedení nadřízeného spokojenější, než zaměstnanci pracující ve společnosti kratší dobu.

#### **Hypotéza č. 4**

Ženy jsou s klimatem na pracovišti spokojenější, než muži.

### **4.2 Charakteristika výzkumného souboru**

Výzkum byl proveden u zaměstnanců konkrétního nakladatelství, které je součástí vysoké školy na území ČR jako účelové zařízení. Nakladatelství se zaměřuje na vydávání vědeckých monografií a sborníků, učebních textů, odborných časopisů i beletrie. Za dobu existence nakladatelství vydalo téměř šest tisíc publikací. Učební texty nakladatelství vyhledávají studenti i z dalších vysokých škol. Zejména texty lékařských oborů jsou nejčastěji vyžadovány jak českými, tak i zahraničními studenty.

Nakladatelství spolupracuje s archivy, knihovnami a dalšími kulturními pracovišti. Některé ediční projekty zajišťuje nakladatelství ve spolupráci s dalšími nakladateli. Spolupracuje se soukromými odbornými knihkupci a řadí se k významným nakladatelstvím na území ČR. Tiskárna nakladatelství je specializovaná na digitální a ofsetový tisk. Nabízí zájemcům z řad široké veřejnosti tisk pozvánek, vizitek, plakátů, brožur i tiskopisů. Odborné práce zpracuje a předá v případě zájmu na multimediálních nosičích CD a DVD.

V oddělení pracoviště nakladatelství pracuje 31 zaměstnanců. Při určení účelového výběru je potřebné jasně a přesně definovat reprezentující vzorek (Disman, 2002, s. 113). Na základě osobního jednání s panem ředitelem nakladatelství bylo odsouhlaseno k oslovení 29 respondentů. Počet 29 vzhledem k tomu, že jeden zaměstnanec se rozhodl neprodloužit pracovní smlouvu a od 1. ledna 2019 ukončil pracovní poměr. Jeden zaměstnanec byl v dlouhodobé pracovní neschopnosti. Ostatní zaměstnanci (29 osob) byli osloveni písemnou formou po předchozím souhlasu vedení. Souhlas s uskutečněním dotazníkového šetření a písemným oslovením zaměstnanců pracoviště nakladatelství byl potvrzen a odsouhlasen podpisem informovaného souhlasu.

Tabulka č. 1: Pracovní zařazení oslovených respondentů (vlastní zdroj)

Pracovní zařazení oslovených respondentů	
Ředitel	1
Sekretariát	1
Ekonomika	2
Redakce	11
Výroba	5
IT a propagace	3
Distribuce a sklad	3
Knihkupectví	3
<b>Celkem oslovených</b>	<b>29</b>

Výběr pracoviště nakladatelství byl zvolen záměrně. Autorka pracuje na rektorátu příslušné vysoké školy a záměr je zkvalitňovat podmínky klimatu a tím i spokojenost zaměstnanců na konkrétním pracovišti. Na základě výsledků zjištění a předání doporučení vedení útvaru je možné efektivně a účelně zkvalitňovat klima pracoviště

a působit tak na zvyšování spokojenosti zaměstnanců. Vyšší spokojenost přináší hlubší zvnitřnění sounáležitosti s vizí a směřováním nakladatelství, vyšší motivovanost a efektivitu práce. Původně bylo záměrem uskutečnit výzkum na pracovišti rektorátu vysoké školy, kde autorka pracuje. Na prvotním setkání bylo s vedením odboru výzkumné šetření odsouhlaseno, ale týden před realizací výzkumu byl souhlas zrušen. Vzhledem k této situaci bylo osloveno vedení nakladatelství. Zde bylo žádosti o uskutečnění empirické části diplomové práce vyhověno a dotazníkové šetření uskutečněno.

### 4.3 Metoda zkoumání

V empirické části je pomocí dotazníkového šetření analyzováno klima s ohledem na spokojenost zaměstnanců konkrétního pracoviště. Pro získání analýzy byl zvolen kvantitativní výzkum. Otázky uvedené v dotazníku byly inspirovány manuálem pro měření a vyhodnocení úrovně spokojenosti zaměstnanců a zvolené s ohledem na klima s modifikací na zkoumané prostředí nakladatelství (VÚPSV, 2007). Dotazník obsahuje čtyřstupňovou škálu vyjadřující míru souhlasu s tvrzením: ano, spíše ano, spíše ne, ne. Ve výzkumu jsou použité nezávislé proměnné: pohlaví, věk, délka pracovního poměru, vzdělání a pracovní zařazení. Pro potvrzení nebo vyvrácení hypotézy č. 1 je použita nezávislá proměnná věku určeného čtyřmi kategoriemi a to věk v rozmezí 20-24 let, 25-39 let, 40-44 let, 45 a více let. Pro potvrzení nebo vyvrácení hypotézy č. 2 je použita nezávislá proměnná pracovní zařazení rozlišené kategoriemi: pracovník a vedoucí pracovník. Zařazení respondentů do kategorií je zjištěno otázkou č. 5. K hypotéze č. 3 se vztahuje délka pracovního poměru, zjišťována otázkou č. 4. Délka pracovního poměru na konkrétním pracovišti je v otázce č. 4 rozlišena ve třech kategoriích. Délka 6-11 měsíců, 12-23 měsíců a 24 měsíců a více. Hypotéza č. 4 ověřuje, zda jsou spokojenější s klimatem na pracovišti více muži nebo ženy. Faktory ovlivňující spokojenost jsou zjišťovány otázkou č. 14 s výběrem z možností. Mezi možnost výběru jsou uvedeny mezilidské vztahy, styl vedení nadřízeného, kvalita pracovního prostředí a hodnocení (výše měsíční mzdy). Z těchto možností je možné vybírat i v otázce č. 15, kde se jedná o určení nejméně důležitého faktoru klimatu s ohledem na spokojenost oslovených respondentů.

## 4.4 Operacionalizace

Operacionalizace je vyjádřena popisem indikátorů. Indikátory jsou sledovány u jednotlivých otázek dotazníku. Vztahují se k analýze klimatu a spokojenosti zaměstnanců na pracovišti. Sledují faktory klimatu ovlivňující spokojenost zaměstnanců na konkrétním pracovišti. Výběr z možností faktorů nabízí otázky č. 14 a č. 15. Subjektivní vyjádření respondentů zjišťují otevřené otázky č. 16 a č. 17.

Tabulka č. 2: Indikátory (vlastní zdroj)

	<b>Indikátor</b>	<b>Výzkumná otázka</b>
<b>Identifikátory</b>	Pohlaví	1. žena / muž
	Věk	2. Do jaké věkové kategorie patříte?
		20-24 let
		25-39 let
		40-44 let
	Vzdělání	45 a více let
		3. Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?
		vyučen/a
		středoškolské
	Délka pracovního poměru	vyšší odborné
		vysokoškolské
		4. Jak dlouho ve společnosti pracujete?
		6-11 měsíců
Pracovní zařazení	12-23 měsíců	
	24 a více měsíců	
	5. Jaké je vaše pracovní zařazení?	
<b>Mezilidské vztahy</b>	komunikace	6. Jste spokojen/a s komunikací na pracovišti?
	spolupráce	7. Pomáhají Vám kolegové v případě potřeby?

<b>Styl vedení nadřízeného</b>	vedení nadřízeným	8. Jste spokojen/a se stylem vedení svého nadřízeného?
	zpětná vazba	9. Dostáváte pravidelně zpětnou vazbu od nadřízeného?
<b>Celková spokojenost s klimatem na pracovišti</b>	atmosféra na pracovišti	10. Máte na pracovišti přátelskou atmosféru?
	spokojenost s klimatem	11. Jste spokojen/a s klimatem na pracovišti?
	angažovanost	12. Děláte pro zaměstnavatele jen to co je nezbytně nutné?
	spokojenost se zaměstnavatelem	13. Doporučil/a byste organizaci, kde pracujete, jako kvalitního zaměstnavatele?
<b>Preference faktoru klimatu spokojenosti</b>	mezilidské vztahy	14. Jaký faktor klimatu je pro Vás z nabízených možností nejdůležitější?
	styl vedení nadřízeného	
	pracovní prostředí	
	hodnocení – výše měsíční mzdy	
<b>Nejméně preferovaný faktor klimatu spokojenost</b>	mezilidské vztahy	15. Jaký faktor je pro vaši spokojenost nejméně důležitý?
	styl vedení nadřízeného	
	pracovní prostředí	
	hodnocení – výše měsíční mzdy	
<b>Doplňující otevřené otázky</b>	spokojenost mimo uvedené faktory	16. S čím jste na pracovišti nejvíce spokojen/a ?
	návrh na zlepšení klimatu	17. Jaké je Vaše doporučení na zlepšení klimatu?

## 4.5 Vymezení pojmů

Níže uvedené pojmy se vztahují k operacionalizaci.

**Mezilidské** (interpersonální) **vztahy** popisuje Velký sociologický slovník jako pravidelně se opakující nezprostředkované kontakty mezi dvěma a více lidmi (Linhart, Petrusek, 1996, 1422). Harmonické, uspokojivé mezilidské a pracovní vztahy vytváří klima, které má pozitivní vliv na kolektivní, individuální i celofiremní výkon (Koubek, 2008, s. 326). Pro účely diplomové práce jsou pro mezilidské vztahy určeny indikátory komunikace (otázka č. 6) a spolupráce (otázka č. 7).

**Komunikace** – „*v širokém smyslu jakýkoliv přenos informace*“ (Linhart, Petrusek, 1996, 507). Základní proces komunikace probíhá od zdroje, který chce sdělit svůj záměr. Příjemce sdělení dekóduje a dochází k porozumění (Friedmann, 2005, s. 19). Firemní komunikaci popisuje Tureckiová jako „*specifický druh sociální komunikace*“ probíhající uvnitř organizace mezi zaměstnanci i směrem mezi organizací a okolím. Druhým aspektem komunikace je „*system propojující organizaci*“ informačně a vztahově napříč všemi úrovněmi organizační struktury (Tureckiová, 2004, s. 111). Pro účely diplomové práce je komunikace vymezena subjektivním hodnocením respondentů na spokojenost s komunikací na pracovišti na škále: ano, spíše ano, spíše ne, ne.

**Spolupráce** – systematická integrace úsilí jednotlivců pro uskutečnění společného cíle. Je spojením faktorů součinnosti a koordinace (Bělohávek, 1994, s. 154). Spolupráce je harmonická souhra jednotlivých součástí a účastníků celku se zaměřením na dosahování společných cílů (Pichňa, 1998, s. 32). Spolupráce ve skupinkách a s ní spojená komunikace na realizaci společného úkolu zahrnuje aktivitu jednotlivých členů. Není pouze souhrnem individuálních aktivit jednotlivců, ale představuje dynamickou strukturu. Janoušek a kol (1987) se zabývali výzkumem postojů osobnosti při začlenění do společnosti a charakteristikou společnosti jako celku, konkrétně výzkumy individuálních postojů ke spolupráci (Hoskovec, 1992, s. 130). Vymezení pojmu spolupráce pro účely diplomové práce: ochota pomoci. Míra subjektivního vyjádření respondentů na pomoc od kolegů v případě potřeby výběrem na škále: ano, spíše ano, spíše ne, ne.

**Styl vedení** – „*způsob, jakým jsou vykonávány funkce vedení, tedy typický způsob, jakým se manažer chová ke členům své skupiny.*“ Vývoj vědy ukazuje, že podřízení



budou pravděpodobně vykonávat efektivněji svoji činnost pro vedoucího, který přijme určitý styl vedení, než pro ty, kteří si osvojí alternativní (Cejthamr, Dědina, 2010, s. 113). Likert rozlišuje čtyři styly manažerského řízení:

- *Styl exploatačně autoritativní* - moc a vedení působí jednostranně shora dolů, týmová práce je nedostačující
- *Styl benevolentně autoritativní* – příležitost konzultovat potřebné s vedením, existuje vyšší produktivita práce
- *Styl konzultativní* – probíhá diskuse s podřízenými oběma směry, funguje týmová spolupráce, částečný podíl zaměstnanců na rozhodování, dobrá produktivita práce
- *Styl participativní* – umožňuje ztotožnění s cíli organizace, využívá motivační prostředky s vysokou produktivitou práce

(In: Keller, 2007, s. 37-38).

Pro účely diplomové práce je definice stylu vedení uplatňovaného nadřízeným jako subjektivní vyjádření způsobu jednání vedoucího pracovníka se svými podřízenými. Vztahuje se k operacionalizaci a otázce č. 8. Míra subjektivní spokojenosti se stylem vedení nadřízeného je vymezena vyjádřením respondentů na škále: ano, spíše ano, spíše ne, ne.

**Zpětná vazba (feedback)** – reakce ze sociálního okolí, slouží pro budoucí jednání a rozhodování. Rozlišujeme zpětnou vazbu např. bezprostřední nebo odloženou, občasnou nebo průběžnou, dílčí nebo celkovou (Hartl, Hartlová, 2010, s. 655). Jedním z nejdůležitějších nástrojů manažera je komunikace se členy týmu (Bedrnová, Nový a kol. 2007, s. 271). „*Seznámení se s efektivitou vlastního výkonu.*“ Je základem učení. Účinky se zvyšují v případě poskytnutí zpětné vazby neprodleně (Hayes, 2013, s. 149). Vyjádření zpětné vazby se vztahuje k otázce č. 9 a hypotéze č. 3. Zpětná vazba pro účely diplomové práce je určena subjektivním vyjádřením respondentů ke spokojenosti s pravidelností získávání zpětné vazby od svého nadřízeného na škále: ano, spíše ano, spíše ne, ne.

**Atmosféra na pracovišti** – krátkodobé působení sociálního prostředí na jednotlivé členy ve skupině nebo organizaci, ve kterém se projevuje sociální klima. Je krátkodobým situačně podmíněným jevem (Hartl, Hartlová, 2010, s. 20-53). Vyjádření zpětné vazby se vztahuje k otázce č. 10 a hypotéze č. 4. Úroveň spokojenosti je určena

subjektivním vyjádřením respondentů na existenci přátelské atmosféry na pracovišti projevenou výběrem ze škály ano, spíše ano, spíše ne, ne.

**Spokojenost s klimatem na pracovišti** – vyjadřuje míru aktuálního pocitu spokojenosti zaměstnance na pracovišti. Vztahuje se k otázce č. 11 a hypotéze č. 2. Míra spokojenosti je umožněna respondentům subjektivně vyjádřit výběrem na škále: ano, spíše ano, spíše ne, ne.

**Spokojenost se zaměstnavatelem** – představuje subjektivní vyjádření míry spokojenosti se svým zaměstnavatelem a jeho doporučení jako kvalitního zaměstnavatele na škále: ano, spíše ano, spíše ne, ne. Vztahuje se k otázce č. 13 a hypotéze č. 2.

**Angažovanost** – Míra ochoty dělat pro zaměstnavatele víc, než je nezbytně nutné. Vztahuje se k otázce č. 12 a hypotézám č. 2 a 4. Úroveň angažovanosti je určena subjektivním vyjádřením respondentů na škále: ano, spíše ano, spíše ne, ne.

**Pracovní prostředí** – přímé okolí člověka na pracovišti. Tématu pracovního prostředí je věnována podkapitola 1.1 na str. 10-11. Pracovní prostředí obklopuje člověka v pracovním procesu a obsahuje sociální, kulturní, chemické, biologické a fyzikální činitele. Úroveň spokojenosti člověka ovlivňuje, zda má na pracovišti dostatek světla, čerstvého vzduchu vhodné teploty, přiměřeně hlučné a čisté pracoviště s uspořádáním pracovního prostoru pro dostatečně plynulé a spolehlivé plnění svěřených úkolů v souladu s bezpečností práce. Součástí pracovního prostředí jsou mezilidské vztahy ovlivňující atmosféru, klima i celkovou pracovní iniciativu a chuť v konkrétním pracovním prostředí pracovat. Kvalita pracovního prostředí pro účely diplomové práce obsahuje vybavení pracoviště. Spokojenost s kvalitou pracovního prostředí určuje spokojenost s vybaveností na pracovišti.

**Hodnocení** – hmotná odměna, mzda nebo plat, odměny, prémie za výkony, zaměstnanecké výhody (Kocianová, 2010, s. 38). Armstrong (2002) uvádí: „*Peníze a hmotné odměny jsou významným stimulem, avšak nelze předpokládat, že motivují všechny lidi stejným způsobem a ve stejné míře.*“ Pro některé lidi jsou důležitější jiné stimuly (In: Kocianová, 2010, s. 38). „*Nejdůležitějším faktorem hodnocení je hmotná a morální odměna*“ (Růžička a kol., 1972, 188). Pro účely diplomové práce je pod pojmem hodnocení zahrnuta výše měsíční mzdy – částka, kterou zaměstnanec obdrží za pracovní výkon.

## 4.6 Sběr dat

Pro kvantitativní výzkum byl použit dotazník. Respondentům byl dotazník odeslán emailem jako odkaz na webové prostředí k vyplnění on-line. Znění dotazníku bylo zpracováno dle přílohy č. 1 včetně průvodních informací o důvodu zaslání a průběhu dotazníkového šetření. Dotazníkový formulář respondenti vyplňovali anonymně. Výsledky byly z on-line dotazníkového formuláře převedeny do tabulkového programu Excel. Vyplňování dotazníků proběhlo v době od 20. ledna 2019 do 30. ledna 2019. Dotazníkem byla zjišťována analýza klimatu, míra spokojenosti s klimatem na pracovišti a faktory nejvíce ovlivňující spokojenost a nespokojenost. Pro výběr z faktorů klimatu byly respondentům nabídnuté možnosti: mezilidské vztahy, styl vedení nadřízeného, pracovní prostředí a hodnocení (výše měsíční mzdy). Výběr faktorů byl inspirován dle nástroje pro měření podnikového klimatu „Spokojenost zaměstnanců“ z modulu: č. 2. Komunikace a sdílení informací; č. 3. Interpersonální vztahy na pracovišti; č. 5. Odměňování a hodnocení a č. 6. Styl řízení a č. 7. Vztah k organizaci (VÚPSV, Spokojenost zaměstnanců, online, cit. 2019-02-02).

Osloveným respondentům v počtu 29 byl zaslán dne 28. ledna 2019 dodatkový e-mail. Důvodem zaslání připomínkového e-mailu bylo informovat respondenty o možnosti vyplnit dotazník do 30. ledna 2019. V době 28. ledna odeslalo vyplněný dotazník 15 respondentů. Po zaslání připomenutí byl přijat jeden dodatečně vyplněný dotazník. Celkem vyplnilo z 29 oslovených respondentů dotazník 16 respondentů. Dotazník obsahuje 17 otázek. Základní identifikační údaje zjišťují první čtyři otázky. Otázka č. 5 je dichotomická a týká se pracovního zařazení. Určuje, zda se jedná o pracovníka bez vedoucí pozice nebo vedoucího pracovníka. Další otázky od č. 6 do č. 13 jsou zaměřené na: mezilidské vztahy, styl vedení nadřízeného a celkovou spokojenost s klimatem na pracovišti. U otázek je možný výběr odpovědi na čtyřstupňové škále s výroky: ano; spíše ano; spíše ne; ne. Dvě otázky dotazníku jsou s výběrem z nabízených možností a závěrečné dvě doplňující otázky s otevřenou odpovědí.

Metodika vyhodnocení odpovědí pro určení platnosti hypotéz je stanovena následujícím způsobem:

- U otázek č. 6 a č. 7 s možností výběru ze škály ano a spíše ano bude sečtena hodnota. V případě součtu hodnot vyšší než 50% bude potvrzena hypotéza číslo 1, která zjišťuje, zda jsou zaměstnanci ve věku 40 a více let spokojenější s mezilidskými vztahy na pracovišti, než mladší zaměstnanci. Příslušnost k věkové kategorii ověřuje otázka č. 2. Výsledek u věkových skupin porovnááme zjištěným poměrem vzhledem k možnosti skupin s různým počtem osob.
- U otázek č. 8 a č. 9 s možností výběru ze škály ano a spíše ano bude sečtena výsledná hodnota. V případě součtu hodnot ano a spíše ano vyšší než 50% bude potvrzena hypotéza číslo 3, která zjišťuje, zda zaměstnanci pracující ve společnosti více jak 24 měsíců jsou se stylem vedení nadřízeného spokojenější, než zaměstnanci pracující ve společnosti kratší dobu. Jak dlouho zaměstnanci ve společnosti pracují, ověřuje otázka č. 4. Výsledek porovnááme matematickým poměrem vzhledem k počtu osob, které se nachází v různých skupinách s délkou trvání pracovního poměru.
- U otázek č. 10, 11 a 13 s možností výběru ze škály ano a spíše ano bude sečtena hodnota. U otázky č. 12 je souhlas vyjádřen výběrem z možnosti spíše ne, ne. V případě součtu souhlasných hodnot vyšší než 50% bude potvrzena hypotéza číslo 2 v souladu se zařazením do kategorie pracovník a vedoucí pracovník, kterou ověřuje otázka č. 5. V případě součtu souhlasných hodnot u otázek č. 10, 11, 12 a 13 (u otázky č. 12 je souhlas vyjádřen výběrem spíše ne, ne) vyšší než 50% bude potvrzena hypotéza číslo 4, která zjišťuje, zda jsou s klimatem na pracovišti spokojenější ženy než muži. Pohlaví je rozlišeno otázkou dotazníku číslem 1.
- Nejdůležitější faktor klimatu ověřuje z výběru nabízených možností: mezilidské vztahy, styl vedení nadřízeného, pracovní prostředí a hodnocení (výše měsíční mzdy) otázka č. 14. Nejvyšší počet označení z uvedených faktorů je považován za nejdůležitější faktor klimatu pro spokojenost zaměstnanců na vybraném pracovišti.
- Nejméně preferovaný faktor spokojenosti určuje otázka č. 15. Největší počet označení u příslušného faktoru z nabízených možností: mezilidské vztahy, styl

vedení nadřízeného, pracovní prostředí a hodnocení (výše měsíční mzdy) přináší informaci o nejméně důležitém faktoru klimatu pro spokojenost zaměstnanců na vybraném pracovišti.

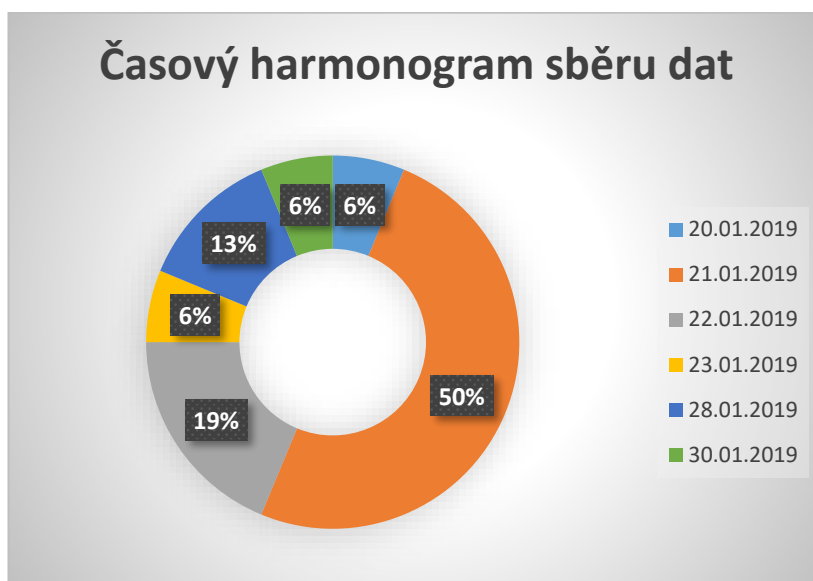
- Otevřená otázka č. 16 zjišťuje, s čím jsou respondenti na pracovišti nejvíce spokojeni. Subjektivní vyjádření nejvíce frekventovaného zjištění doplní celkový obraz spokojenosti zaměstnanců k analýze klimatu.
- Otevřená otázka č. 17 zjišťuje doporučení na zlepšení klimatu subjektivním vyjádřením respondentů. Informace přináší podněty ke zkvalitnění a zajištění úkonů ke zkvalitňování klimatu pro zvyšující se spokojenost zaměstnanců. Podněty získané vyjádřením zaměstnanců přináší cenné podklady k zajištění úkonů, které zaměstnancům poskytnou reálnou zpětnou vazbu od nadřízeného a zájem o zvyšování pracovní spokojenosti svých podřízených.

Sběr dat probíhal v době od 20. 1.2019 do 30. 1.2019. Záznam průběhu sběru dat je uveden v tabulce č. 2. Vizuální znázornění průběhu sběru dat je zpracováno v grafu č. 1. Nejvíce respondentů 50% odpovědělo dne 21. 1.2019. Se stejnými hodnotami 6% odpověděli tři respondenti a to ve dnech 20. 1.2019, 23. 1.2019 a 30. 1.2019.

Tabulka č. 3: Časový harmonogram sběru dat (vlastní zdroj)

<b>Harmonogram sběru dat</b>		
<b>Datum odpovědí</b>	<b>Počet respondentů</b>	<b>Vyjádřeno v %</b>
20.01.2019	1	6%
21.01.2019	8	50%
22.01.2019	3	19%
23.01.2019	1	6%
28.01.2019	2	13%
30.01.2019	1	6%
<b>Celkem respondentů</b>	<b>16</b>	<b>100%</b>

Graf č. 1: Grafické znázornění časového sběru dat (vlastní zdroj)



#### 4.7 Shrnutí čtvrté kapitoly

Praktická část empirického kvantitativního výzkumu sleduje naplnění výzkumného cíle. Cílem je analýza klimatu na konkrétním pracovišti organizace XY s ohledem na spokojenost zaměstnanců. Pro kvantitativní výzkum byl použit dotazník obsahující 17 otázek. Odpovědi ověřují stanovené hypotézy ve znění: Hypotéza č. 1: Zaměstnanci ve věku 40 a více let jsou spokojenější s mezilidskými vztahy na pracovišti, než mladší zaměstnanci. Hypotéza č. 2: Vedoucí pracovníci jsou s klimatem organizace na pracovišti spokojenější, než zaměstnanci bez vedoucí pozice. Hypotéza č. 3: Zaměstnanci pracující ve společnosti více jak 24 měsíců jsou se stylem vedení nadřízeného spokojenější, než zaměstnanci pracující ve společnosti kratší dobu. Hypotéza č. 4: Ženy jsou s klimatem na pracovišti spokojenější, než muži. Vymezení pojmů je zaměřené na: mezilidské vztahy, komunikace, spolupráce, styl vedení, zpětná vazby, atmosféra na pracovišti, spokojenost s klimatem na pracovišti, spokojenost se zaměstnavatelem, angažovanost, pracovní prostředí a hodnocení. Výzkum byl proveden na pracovišti nakladatelství, které je součástí vysoké školy. Osloveno bylo 29 respondentů. Výzkumného šetření se zúčastnilo 16 respondentů. Dotazník byl respondentům odeslán e-mailem s odkazem na vyplnění on-line formuláře. Sběr dat probíhal v době od 20. 1.2019 do 30. 1.2019. Zpracování bylo uskutečněno do 20. 2.2019. Výsledky výzkumu a jejich interpretace předkládá pátá kapitola.

## 5 Výsledky výzkumu a jejich interpretace

Výzkumu se zúčastnilo 16 respondentů. Osloveno k účasti na výzkumném šetření bylo 29 respondentů. Výsledky dotazníků byly zpracovány pomocí tabulkového a grafického nástroje Excel.

### 5.1 Výsledky výzkumu

Výsledky z formuláře vyhodnocené v tabulkovém editoru byly zpracované od 30. 1. 2019 do 10. 2.2019. Kromě odpovědi na první otázku, která popisuje množství mužů a žen zúčastněných v dotazníkovém šetření, jsou ostatní odpovědi zpracované graficky se slovním doprovodným popisem zjištěných údajů.

Statistiky respondentů:

#### 1. Pohlaví

Muži: 7

Ženy: 9

Z celkového počtu získaných odpovědí od respondentů v počtu 16 odpovědělo na první otázku 7 mužů (44%) a 9 žen (56%).

Graf č. 2: Otázka č. 2 (vlastní zdroj)



#### 2. Do jaké věkové kategorie patříte?

20-24 let	0		0%
25-39 let	7		44.0%
40-44 let	2		12.0%
45 a více let	7		44.0%
Celkem odpovědí	16		

Ve druhé otázce 7 respondentů (44%) určilo svou věkovou kategorii 25-39 let. Žádný respondent na zkoumaném pracovišti nebyl z věkové kategorie 20-24 let. Dva respondenti (12%) se zařadili do věkové kategorie 40-44 let. 7 respondentů se označilo do věkové kategorie 45 a více let. Po rozdělení věkových kategorií pouze na 2 skupiny pro rozlišení „mladší“ ve věku od 20 do 39 let a „starší“ od 40 a více let, je v první skupině mladších 7 respondentů (44%) a ve druhé skupině starších 9 respondentů (56%).

Graf č. 3: Otázka č. 3 (vlastní zdroj)



### 3. Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

vyučen/a	0		0%
středoškolské	7		44.0%
vyšší odborné	0		0%
vysokoškolské	9		56.0%
Celkem odpovědí	16		

U otázky č. 3 je nejvyšší dosažené vzdělání vysokoškolské v počtu 9 respondentů (56%). 7 respondentů (44%) uvedlo středoškolské vzdělání. Žádný respondent nepatří do kategorie vyučen/a ani do kategorie s vyšším odborným vzděláním. Po rozdělení nejvyššího dosaženého vzdělání je 9 respondentů s nejvyšším a 7 respondentů s nejnižším vzděláním.

Graf č. 4: Otázka č. 4 (vlastní zdroj)



### 4. Jak dlouho ve společnosti pracujete?

6-11 měsíců	1		6.0%
12-23 měsíců	2		13.0%
24 měsíců a více	13		81.0%
Celkem odpovědí	16		

Otázka č. 4 vypovídá o délce trvání pracovního poměru respondentů. Nejkratší dobu ve společnosti je 1 respondent (6%), a to v délce trvání pracovního poměru od šesti do jedenácti měsíců. Dva respondenti (13%) uvedli délku trvání pracovního poměru v délce od dvanácti do dvaceti tří měsíců. Nejvíce oslovených respondentů v celkovém počtu 13 (81%) je u společnosti zaměstnáno 24 a více měsíců.

Graf č. 5: Otázka č. 5 (vlastní zdroj)



### 5. Jaké je vaše pracovní zařazení?

pracovník	14		87.0%
vedoucí pracovník	2		13.0%
Celkem odpovědí	16		

Otázka č. 5 vypovídá o počtu vedoucích pracovníků nebo pracovníků bez vedoucí pozice. Celkem je na pracovišti 14 (87%) pracovníků, kteří nemají vedoucí pozici. Z celkového počtu respondentů jsou 2 (13%), kteří mají vedoucí pozici.



Graf č. 6: Otázka č. 6 (vlastní zdroj)



**6. Jste spokojen/a s komunikací na pracovišti?**

ano	3		19.0%
spíše ano	7		44.0%
spíše ne	6		37.0%
ne	0		0%
Celkem odpovědí	16		

Na otázku č. 6 respondenti odpovídali, do jaké míry jsou spokojeni s komunikací na pracovišti. Ano odpověděli tři respondenti (19%). Spíše ano odpovědělo 7 respondentů (44%) a spíše ne odpovědělo 6 respondentů (37%). Přímý nesouhlas nevedl žádný z respondentů. Z uvedených odpovědí vyplývá, že na pracovišti je spokojeno a spíše spokojeno celkem 10 respondentů (63%) a spíše nespokojeno 6 respondentů (37%).

Graf č. 7: Otázka č. 7 (vlastní zdroj)



**7. Pomáhají vám kolegové v případě potřeby?**

ano	11		69.0%
spíše ano	5		31.0%
spíše ne	0		0%
ne	0		0%
Celkem odpovědí	16		

Otázka č. 7 přináší subjektivní vyjádření respondentů o spolupráci od kolegů. Na otázku „Pomáhají vám kolegové v případě potřeby?“ odpovědělo ano 11 respondentů (69%) a spíše ano 5 respondentů (31%). Vyjádření spíše ne a ne nepoužil žádný respondent. Z odpovědí vyplývá, že s pomocí od kolegů souhlasí a spíše souhlasí všichni oslovení respondenti v počtu 16.

Graf č. 8: Otázka č. 8 (vlastní zdroj)



**8. Jste spokojen/a se stylem vedení svého nadřízeného?**

ano	3		19.0%
spíše ano	9		56.0%
spíše ne	4		25.0%
ne	0		0%
Celkem odpovědí	16		

Se stylem vedení nadřízeného jsou spokojeni tři respondenti (19%). Otázka č. 8 dále přináší vyjádření devíti respondentů (56%), kteří se vyjádřili ke stylu a vedení svého nadřízeného hodnocením spíše ano. Spíše ne hodnotí styl vedení nadřízeného čtyři respondenti (25%). Žádný z respondentů neuvedl přímý nesouhlas se stylem vedení svého nadřízeného. Z uvedených odpovědí vyplývá, že se stylem vedení je celkově spokojeno 12 respondentů a 4 jsou spíše nespokojeni.

Graf č. 9: Otázka č. 9 (vlastní zdroj)



#### 9. Dostáváte pravidelně zpětnou vazbu od svého nadřízeného?

ano	4		25.0%
spíše ano	4		25.0%
spíše ne	1		6.0%
ne	7		44.0%
Celkem odpovědí	16		

Pravidelnou zpětnou vazbu dostávají od svého nadřízeného čtyři respondenti (25%) a další čtyři respondenti (25%) spíše ano. Spíše ne odpověděl jeden respondent (6%). Žádnou zpětnou vazbu dostává 7 respondentů (44%). Z uvedených odpovědí na otázku č. 9 vyplývá, že počet respondentů, kteří dostávají zpětnou vazbu od svého nadřízeného je 8 (50%). Hodnota je shodná jako od respondentů, kteří zpětnou vazbu nedostávají. Vyjádření je vyrovnané.

Graf č. 10: Otázka č. 10 (vlastní zdroj)



#### 10. Máte na pracovišti přátelskou atmosféru?

ano	10		62.0%
spíše ano	6		38.0%
spíše ne	0		0%
ne	0		0%
Celkem odpovědí	16		

Na otázku č. 10 odpovědělo 10 respondentů (62%) souhlasem ano. Na otázku „Máte na pracovišti přátelskou atmosféru“ odpovědělo spíše ano 6 respondentů (38%). Nesouhlas neprojevil žádný z respondentů. Z výsledků je možné konstatovat, že 16 respondentů považuje atmosféru na pracovišti za přátelskou, tj. kladně hodnocenou.

Graf č. 11: Otázka č. 11 (vlastní zdroj)



**11. Jste spokojen/a s klimatem na pracovišti?**

ano	7		44.0%
spíše ano	9		56.0%
spíše ne	0		0%
ne	0		0%
Celkem odpovědí	16		

S klimatem na pracovišti je spokojeno 7 respondentů (44%). Spíše ano odpovědělo na otázku č. 11 celkem 9 respondentů (56%). Ne a spíše ne neodpověděl žádný respondent. Z odpovědí vyplývá, že s klimatem je spokojeno 16 respondentů (100%).

Graf č. 12: Otázka č. 12 (vlastní zdroj)



**12. Děláte pro zaměstnavatele jen co je nezbytně nutné?**

ano	0		0%
spíše ano	3		19.0%
spíše ne	4		25.0%
ne	9		56.0%
Celkem odpovědí	16		

Míra angažovanosti vyplývá z odpovědí na otázku č. 12. Pro zaměstnavatele dělá nad rámec svých povinností celkem 9 respondentů (56%). Otázka ve znění: „Děláte pro zaměstnavatele jen co je nezbytně nutné“ přinesla odpovědi spíše ne od čtyř respondentů (25%). Spíše ano odpověděli tři respondenti (19%). Z odpovědí vyplývá, že více než je nezbytně nutné dělá pro svého zaměstnavatele 13 respondentů a 3 respondenti dělají jen co je nezbytně nutné.

Graf č. 13: Otázka č. 13 (vlastní zdroj)



**13. Doporučil/a byste organizaci, kde pracujete, jako kvalitního zaměstnavatele?**

ano	3		19.0%
spíše ano	11		69.0%
spíše ne	2		12.0%
ne	0		0%
Celkem odpovědí	16		

Organizaci (kde zaměstnanci pracují) by doporučili jako kvalitního zaměstnavatele 3 respondenti (19%). Spíše ano doporučuje 11 respondentů (69%), spíše ne

2 respondenti (12%). Na otázku č. 13 žádný respondent neodpověděl přímým nesouhlasem. Z výsledků odpovědí respondentů vyplývá, že souhlasem ano a vyjádřením spíše ano by svého zaměstnavatele doporučilo celkem 14 respondentů (87%). Organizaci nedoporučují jako kvalitního zaměstnavatele dva respondenti (13%).

Graf č. 14: Otázka č. 14 (vlastní zdroj)



#### 14. Jaký faktor klimatu je pro Vás z nabízených možností nejdůležitější?

mezilidské vztahy	13		82.0%
styl vedení nadřízeného	1		6.0%
kvalita pracovního prostředí	1		6.0%
hodnocení - výše měsíční mzdy	1		6.0%
Celkem odpovědí	16		

Otázky č. 14 a 15 byly respondentům nabídnuty k výběru z nabízených možností faktorů klimatu, které jsou pro spokojenost respondentů nejdůležitější a nejméně důležité. Z nabízených možností faktorů klimatu jsou pro respondenty nejdůležitější mezilidské vztahy. Výběrem vyjádřilo subjektivní názor celkem 13 respondentů (82%). Jeden respondent vybral jako nejdůležitější faktor klimatu styl vedení nadřízeného (6%). Jeden respondent zvolil kvalitu pracovního prostředí (6%) a jeden respondent hodnocení (výše měsíční mzdy) ve stejné hodnotě 6%. Kvalita pracovního prostředí vyjadřuje míru spokojenosti s vybaveností pracoviště. Hodnocení vyjadřuje vyšší finanční měsíční mzdy za vykonanou práci: viz. 4.5 Vymezení pojmů.

Graf č. 15: Otázka č. 15 (vlastní zdroj)



#### 15. Jaký faktor je pro Vaši spokojenost nejméně důležitý?

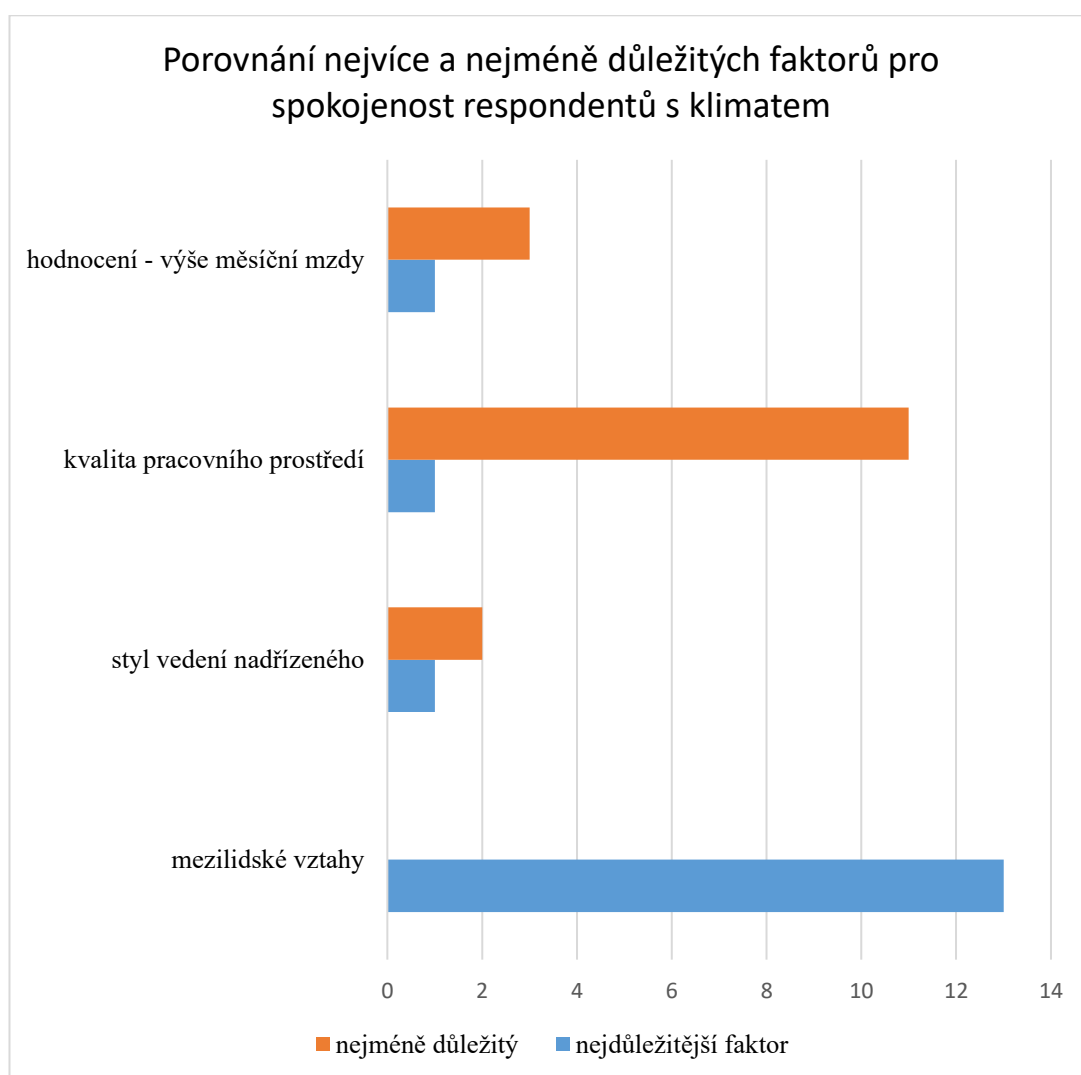
mezilidské vztahy	0		0%
styl vedení nadřízeného	2		12.0%
kvalita pracovního prostředí	11		69.0%
hodnocení - výše měsíční mzdy	3		19.0%
Celkem odpovědí	16		

Nejméně důležitý faktor klimatu je pro nejvíce respondentů kvalita pracovního prostředí vyjadřující vybavení pracoviště. Vyjádřilo se 11 respondentů (69%). Dalším v pořadí nejméně důležitým faktorem klimatu je hodnocení (výše měsíční mzdy) pro

3 respondenty (19%). Hierarchicky třetí v pořadí v subjektivním vyjádření respondentů ohledně nejméně důležitého faktoru spokojenosti uvedli dva respondenti (12%) styl vedení nadřízeného.

Porovnání výsledků vyjádření faktorů znázorňuje graf č. 16, kde jsou nejvíce důležitým faktorem spokojenosti klimatu na pracovišti mezilidské vztahy a nejméně důležitým kvalita pracovního prostředí.

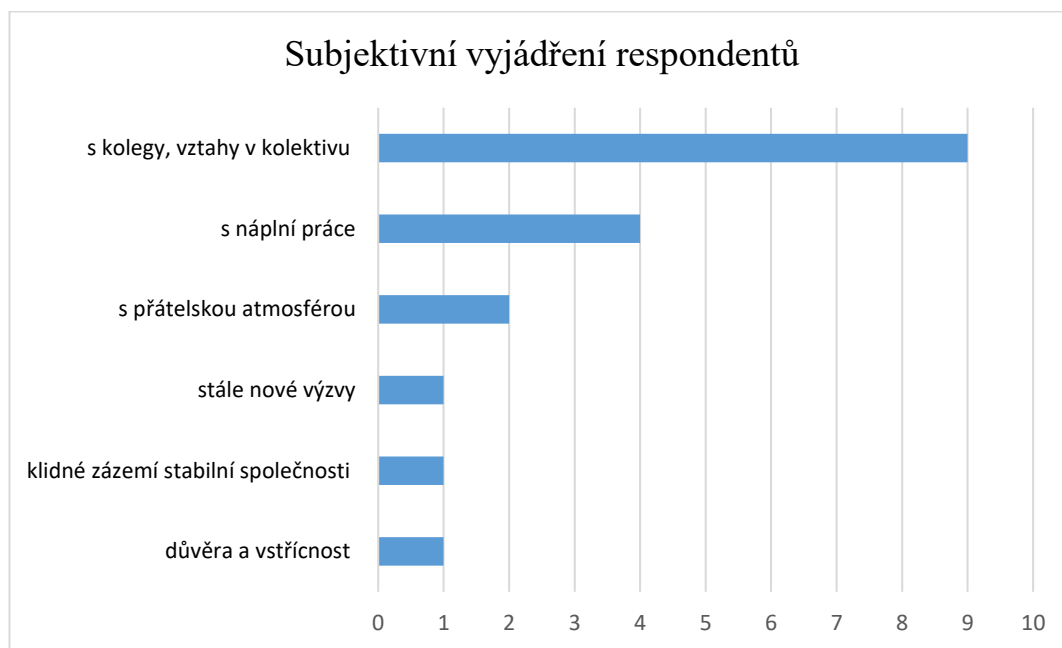
Graf č. 16: Porovnání faktorů klimatu (vlastní zdroj)



Otevřená otázka č. 16 zjišťuje subjektivní vyjádření respondentů a vlastní popis toho, s čím jsou na pracovišti nejvíce spokojeni.

Grafické znázornění odpovědí na otázku č. 16 vyjadřuje graf č. 17.

Graf č. 17: Subjektivní vyjádření respondentů (vlastní zdroj)



Otázka č. 16: S čím jste na pracovišti nejvíce spokojen/a?

Níže jsou uvedené otevřené odpovědi respondentů:

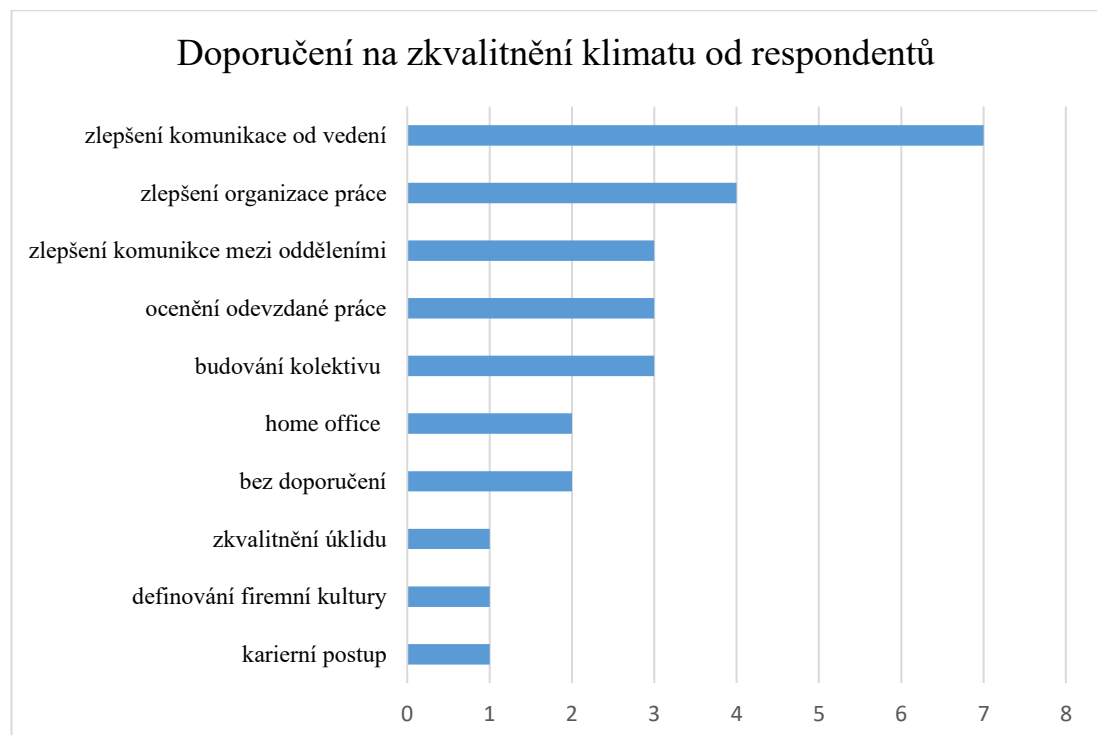
- všeobecná důvěra a vstřícnost;
- s kolektivem;
- s přátelským kolektivem;
- mezilidské vztahy a pracovní náplň;
- s kolektivem;
- klidné zázemí stabilní společnosti;
- s nasazením některých mých kolegů;
- většinou přátelská atmosféra; stále nové výzvy;
- s náplní práce;
- se zajímavou prací;
- mám ráda své kolegy a oceňuji jejich lidskou i profesionální stránku;
- přátelský a relativně otevřený vztah mezi kolegy a jejich ochota pomoci;
- atmosféra, vztahy;

- s přátelskou atmosférou;
- s kolegou;
- dělám práci, která mě baví v dobré společnosti.

Z výsledků vyplývá, že nejvíce jsou respondenti spokojeni na pracovišti s mezilidskými vztahy s kolegy. V souhrnu se vyjádřilo ke spokojenosti s přátelským kolektivem, otevřenými vztahy mezi kolegy a jejich nasazením 9 respondentů. Druhým v pořadí nejčastěji frekventovaným faktorem v oblasti spokojenosti na pracovišti uváděli respondenti spokojenost s náplní práce. Celkem se k tomuto faktoru vyjádřili čtyři respondenti. Třetí faktor spokojenosti je přátelská atmosféra, kterou uvedli dva respondenti. Stále nové výzvy hodnotí jeden respondent. Klidné zázemí stabilní společnosti uvedl jeden respondent. Důvěru a vstřícnost oceňuje jeden respondent.

Závěrečná otevřená otázka č. 17 dává respondentům možnost vyjádřit se k doporučení na zlepšení klimatu na pracovišti. Grafické zpracování vyjádření respondentů je zpracováno grafem č. 18.

Graf č. 18: Doporučení na zkvalitnění klimatu (vlastní zdroj)



### Otázka č. 17: **Jaké je Vaše doporučení na zlepšení klimatu?**

Níže jsou uvedené otevřené odpovědi respondentů:

- jsem spokojen;
- zlepšení komunikace a organizace práce;
- lepší organizace práce;
- zpětná vazba od nadřízeného; definování firemní kultury; kariérní postup; teambuilding;
- nic mne nenapadá;
- více otevřenosti a lepší komunikace vedení - budování kolektivu;
- lepší rozložení sil a úkolů; vyšší finanční ohodnocení pro ty, kteří si na sebe berou více práce než ostatní; zkvalitnění vedení úřední agendy;
- větší otevřenost v jednání; zlepšit komunikaci mezi jednotlivými pracovišti;
- lepší finanční ohodnocení;
- lepší komunikace mezi vedením a zaměstnanci;
- pravidelná zpětná vazba; ocenění odevzdané práce; otevřené a včasné řešení problémů ze strany vedení; možnost pravidelné práce z domova (home office);
- uvítala bych větší možnost práce z domova a systematictější komunikaci ze strany vedení - např. zpětnou vazbu;
- každý má mít sám snahu spoluvytvářet dobré klima;
- bylo by dobré vytvářet stmelovací akce mimo pracoviště;
- lepší komunikace mezi jednotlivými odděleními;
- zkvalitnit úklid a tím zmenšit prašnost;

Respondenti vyjádřili jako nejčastěji frekventovaný faktor pro doporučení zkvalitnění klimatu zlepšení komunikace od vedení v počtu sedmi respondentů. Druhým v pořadí nejfrekventovanějším faktorem uvádí čtyři respondenti doporučení na zlepšení organizace práce. Další doporučení uvádí respondenti shodně v oblasti zlepšení komunikace mezi odděleními, budování kolektivu a zvýšení ocenění za odevzdanou práci. V každé oblasti předložili doporučení tři respondenti. Dva respondenti navrhují umožnit občasnou práci z domu (home office). Dva oslovení respondenti neuvedli žádné doporučení. Jeden respondent uvedl zlepšit úklid, jeden uvedl jako doporučení definovat firemní kulturu a jeden možnost kariérního postupu.



## 5.2 Ověření platnosti hypotéz

Celkem byly stanoveny čtyři hypotézy. Pro ověření hypotéz bylo postupováno dle metodiky uvedené v kapitole 4.6 na str. 52-53. U odpovědí na otázky od čísla 6 až čísla 13 převažuje souhlasné stanovisko ano a spíše ano u každé z otázek kromě otázky č. 9, která obsahuje rovnocenné hodnoty. Souhlas je vyjádřen součtem hodnot na škále ano a spíše ano. Nesouhlas je vyjádřen součtem hodnot na škále ne, spíše ne. Po součtu hodnot ano, spíše ano bude hodnota vyšší než 50%, hypotéza bude potvrzena.

### Hypotéza č. 1

Zaměstnanci ve věku 40 a více let jsou spokojenější s mezilidskými vztahy na pracovišti, než mladší zaměstnanci.

K hypotéze se vztahují dle operacionalizace otázky č. 6 a č. 7.

Znění otázek:

6. Jste spokojen/a s komunikací na pracovišti?

7. Pomáhají Vám kolegové v případě potřeby?

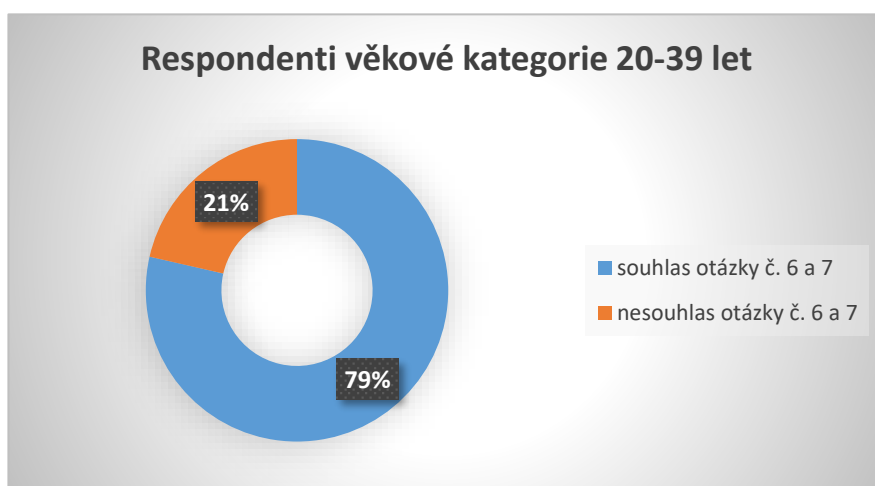
Vyjádření respondentů ve věkových kategoriích vyjadřuje tabulka č. 4 a graf č. 19.

Tabulka č. 4: Věkové kategorie (vlastní zdroj)

Hypotéza č. 1	20-39 let	40 a více let
Počet respondentů	7	9
Souhlas respondentů s otázkou č. 6	4	7
Souhlas respondentů s otázkou č. 7	7	9
Celkem souhlas	11	16
Nesouhlas respondentů s otázkou č. 6	3	2
Nesouhlas respondentů s otázkou č. 7	0	0
Celkem nesouhlas	3	2

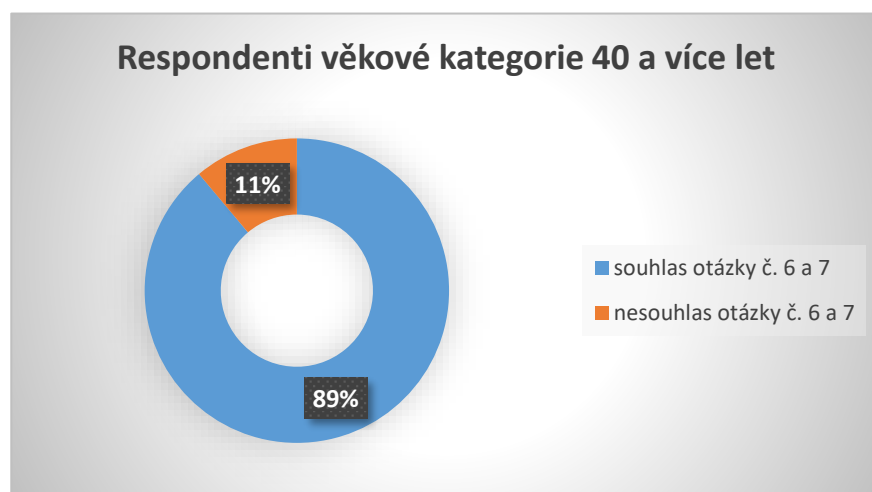
Grafické znázornění spokojenosti s mezilidskými vztahy respondentů ve věku 20-39 let je znázorněno grafem č. 19.

Graf č. 19: Respondenti ve věku 20-39 let (vlastní zdroj)



Grafické znázornění spokojenosti s mezilidskými vztahy respondentů ve věkové kategorii 40 a více let je grafem č. 20.

Graf č. 20: Respondenti ve věku 40 a více let (vlastní zdroj)



Z grafů vyplývá, že z počtu respondentů nad 40 let je spokojeno 89% a nespokojeno 11% oproti respondentům ve věku do 39 let, kteří vyjádřili souhlas 79% a nesouhlas 21%. V porovnání věkových kategorií jsou spokojenější zaměstnanci ve věkové kategorii 40 a více let. Z informací získaných vyhodnocením bylo zjištěno ověření hypotézy. **Hypotéza č. 1 byla potvrzena.**

## Hypotéza č. 2

Vedoucí pracovníci jsou s klimatem na pracovišti spokojenější, než zaměstnanci bez vedoucí pozice.

K hypotéze se vztahují dle operacionalizace otázky č. 10, 11, 12 a 13.

Znění otázek:

10. Máte na pracovišti přátelskou atmosféru?

11. Jste spokojen/a s klimatem na pracovišti?

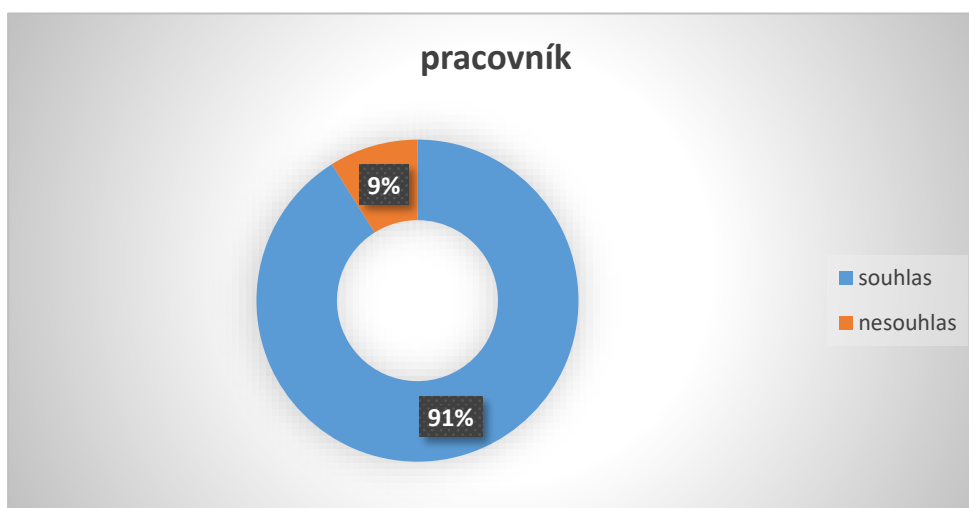
12. Děláte pro zaměstnavatele jen, co je nezbytně nutné?

13. Doporučil/a byste organizaci, kde pracujete, jako kvalitního zaměstnavatele?

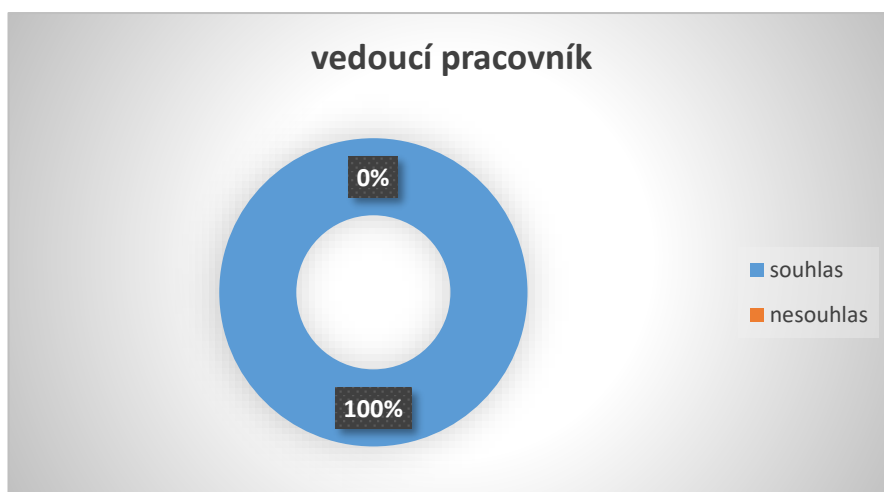
Tabulka č. 5: Vyjádření respondentů k hypotéze č. 2 (vlastní zdroj)

Hypotéza č. 2	Vedoucí pracovník	Pracovník
Počet respondentů	2	14
Souhlas respondentů s otázkou č. 10	2	14
Souhlas respondentů s otázkou č. 11	2	14
Souhlas respondentů s otázkou č. 12	2	11
Souhlas respondentů s otázkou č. 13	2	12
<b>Celkem souhlas</b>	<b>8</b>	<b>51</b>
Nesouhlas respondentů s otázkou č. 10	0	0
Nesouhlas respondentů s otázkou č. 11	0	0
Nesouhlas respondentů s otázkou č. 12	0	3
Nesouhlas respondentů s otázkou č. 13	0	2
<b>Celkem nesouhlas</b>	<b>0</b>	<b>5</b>

Graf č. 21: Vyjádření pracovníků bez vedoucí pozice (vlastní zdroj)



Graf č. 22: Vyjádření vedoucích pracovníků (vlastní zdroj)



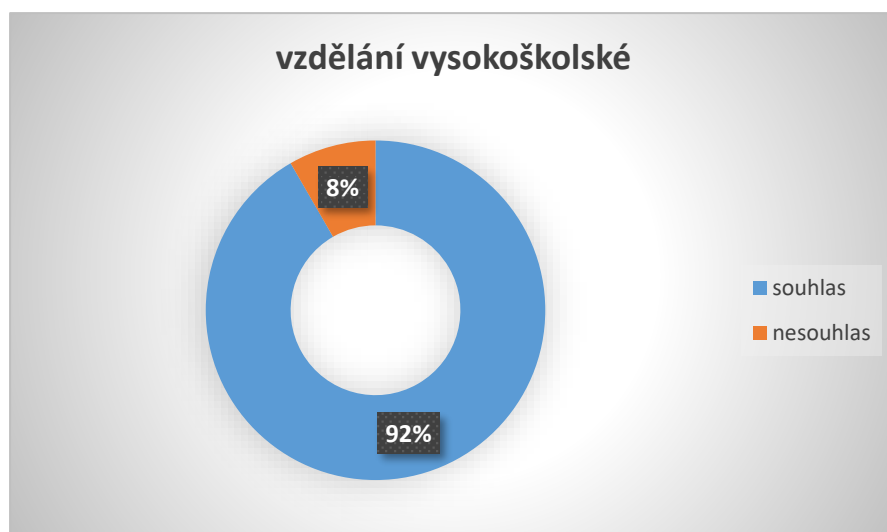
Z výsledků vyplývá, že 100% vedoucích pracovníků je s klimatem na pracovišti spokojeno. Vedoucí pracovníci jsou dva z celkového počtu oslovených respondentů. Pracovníků bez vedoucí pozice je celkem 14 (91%). Z tohoto počtu je s klimatem nespokojeno 5 oslovených respondentů (9%). Z výsledků vyplývá potvrzení hypotézy. **Hypotéza č. 2 byla potvrzena.** Vzhledem k nízkému počtu respondentů ve vedoucí pozici je výsledek zjištění orientační.

Pro dokreslení obrazu spokojenosti k hypotéze č. 2 byla zvolena doplňující hypotéza: Vysokoškolsky vzdělaní zaměstnanci jsou spokojenější než středoškolsky vzdělaní. Výsledky zjištění doplňuje tabulka č. 6 a graf č. 23.

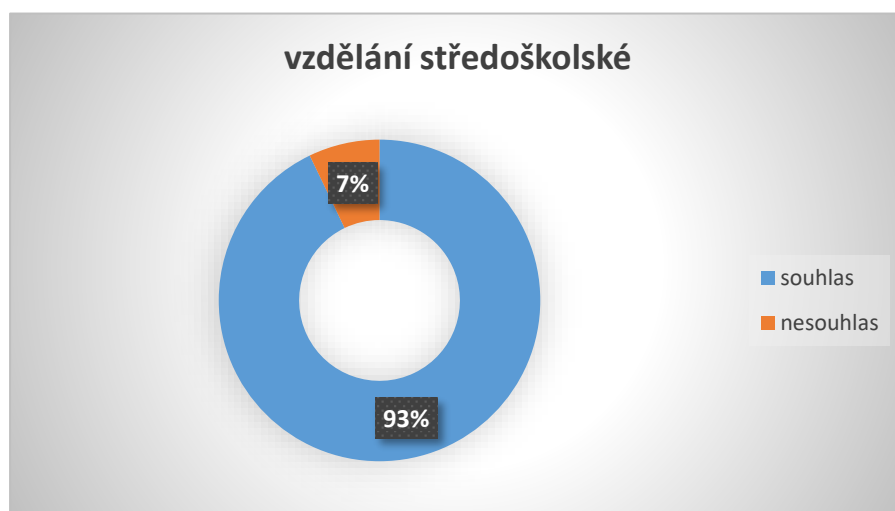
Tabulka č. 6: Vyjádření vysokoškoláků a středoškoláků (vlastní zdroj)

	Vysokoškolské vzdělání	Středoškolské vzdělání
Počet respondentů	9	7
Souhlas respondentů s otázkou č. 10	9	7
Souhlas respondentů s otázkou č. 11	9	7
Souhlas respondentů s otázkou č. 12	7	6
Souhlas respondentů s otázkou č. 13	8	6
<b>Celkem souhlas</b>	<b>33</b>	<b>26</b>
Nesouhlas respondentů s otázkou č. 10	0	0
Nesouhlas respondentů s otázkou č. 11	0	0
Nesouhlas respondentů s otázkou č. 12	2	1
Nesouhlas respondentů s otázkou č. 13	1	1
<b>Celkem nesouhlas</b>	<b>3</b>	<b>2</b>

Graf č. 23: Vyjádření vysokoškolsky vzdělaných respondentů (vlastní zdroj)



Graf č. 24: Vyjádření středoškolsky vzdělaných respondentů (vlastní zdroj)



Z výsledků šetření s ohledem na vzdělání vyplývá, že jsou spokojenější středoškolsky vzdělaní zaměstnanci s počtem 93% oproti vysokoškolsky vzdělaným 92%. Nespokojenost na pracovišti vyjádřili vysokoškolsky vzdělaní zaměstnanci hodnotou 8% a středoškolsky vzdělaní hodnotou 7%. Vyjádření je v tomto případě velmi těsné. Číselné výsledky o 1% ukazují na vyšší spokojenost s klimatem na pracovišti u středoškolsky vzdělaných zaměstnanců.

### Hypotéza č. 3

Zaměstnanci pracující ve společnosti více jak 24 měsíců jsou se stylem vedení nadřízeného spokojenější, než zaměstnanci pracující ve společnosti kratší dobu.

K hypotéze se vztahují dle operacionalizace otázky č. 8 a č. 9.

Znění otázek:

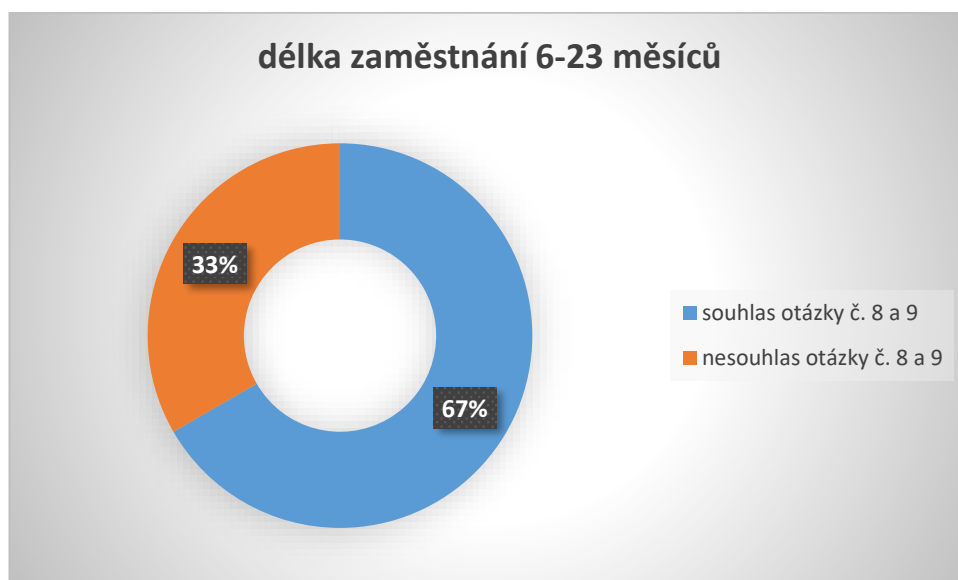
8. Jste spokojen/a se stylem vedení svého nadřízeného?

9. Dostáváte pravidelně zpětnou vazbu od svého nadřízeného?

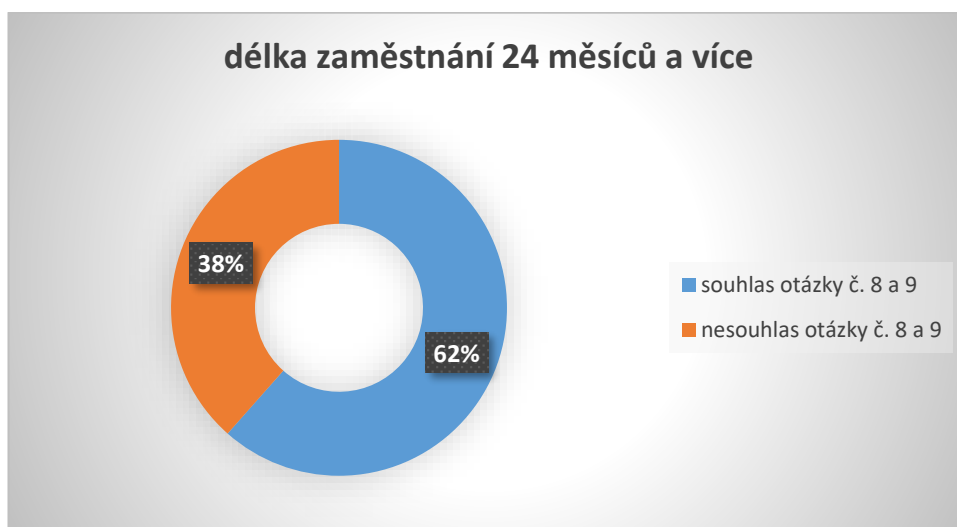
Tabulka č. 7: Vyjádření respondentů k hypotéze č. 3 (vlastní zdroj)

Hypotéza č. 3	6 - 23 měsíců	24 měsíců a více
Počet respondentů	3	13
Souhlas respondentů s otázkou č. 8	3	9
Souhlas respondentů s otázkou č. 9	1	7
Celkem souhlas	4	16
Nesouhlas respondentů s otázkou č. 8	0	4
Nesouhlas respondentů s otázkou č. 9	2	6
Celkem nesouhlas	2	10

Graf č. 25: Vyjádření respondentů zaměstnaných 6-23 měsíců (vlastní zdroj)



Graf č. 26: Vyjádření respondentů zaměstnaných 24 měsíců a více (vlastní zdroj)



Z výsledků vyplývá, že v kategorii délky pracovního poměru 6-23 měsíců je spokojeno se stylem vedení nadřízeného 67% respondentů a nespokojeno 33% respondentů. Celkem jsou ve zmíněné kategorii 3 zaměstnanci. V kategorii délky pracovního poměru 24 měsíců a více je spokojeno se stylem vedení nadřízeného 62% respondentů a nespokojeno 38% respondentů. Odpovídalo 13 respondentů. Z porovnání vyplývá, že jsou více spokojeni zaměstnanci, kteří pracují ve společnosti kratší dobu než 24 měsíců. Zaměstnanci pracující ve společnosti více jak 24 měsíců nejsou se stylem vedení nadřízeného spokojenější než zaměstnanci pracující ve společnosti kratší dobu. **Hypotéza č. 3 nebyla potvrzena.**

#### **Hypotéza č. 4**

Ženy jsou s klimatem na pracovišti spokojenější, než muži.

K hypotéze se vztahují dle operacionalizace otázky č. 10, 11, 12 a 13.

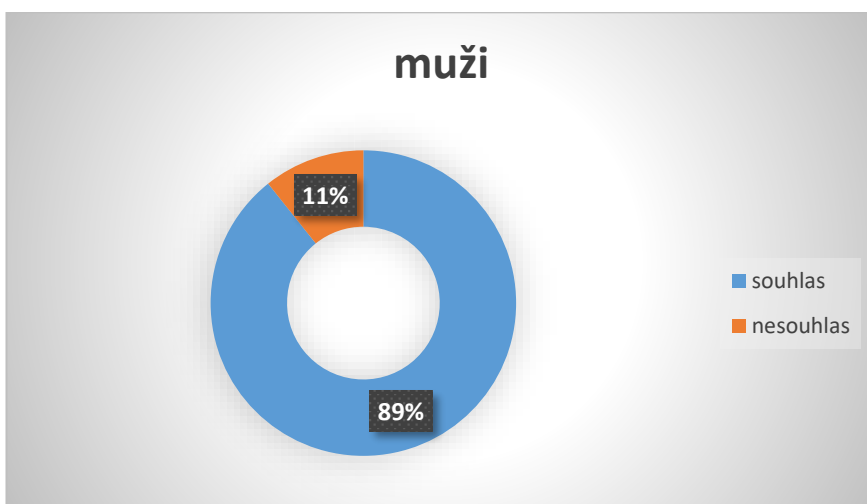
Znění otázek:

10. Máte na pracovišti přátelskou atmosféru?
11. Jste spokojen/a s klimatem na pracovišti?
12. Děláte pro zaměstnavatele jen, co je nezbytně nutné?
13. Doporučil/a byste organizaci, kde pracujete, jako kvalitního zaměstnavatele?

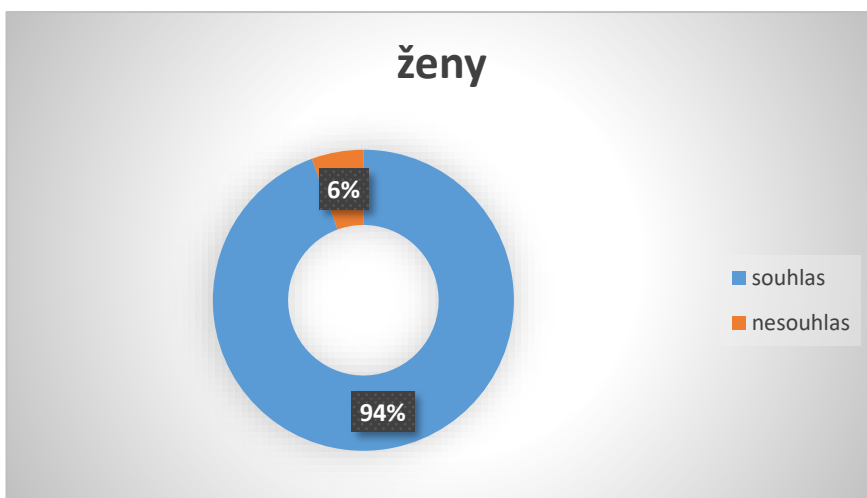
Tabulka č. 8: Vyjádření mužů a žen k hypotéze č. 4 (vlastní zdroj)

Hypotéza č. 4	Muži	Ženy
Počet respondentů	7	9
Souhlas respondentů s otázkou č. 10	7	9
Souhlas respondentů s otázkou č. 11	7	9
Souhlas respondentů s otázkou č. 12	6	7
Souhlas respondentů s otázkou č. 13	5	9
<b>Celkem souhlas</b>	<b>25</b>	<b>34</b>
Nesouhlas respondentů s otázkou č. 10	0	0
Nesouhlas respondentů s otázkou č. 11	0	0
Nesouhlas respondentů s otázkou č. 12	1	2
Nesouhlas respondentů s otázkou č. 13	2	0
<b>Celkem nesouhlas</b>	<b>3</b>	<b>2</b>

Graf č. 27: Vyjádření mužů k hypotéze č. 4 (vlastní zdroj)



Graf č. 28: Vyjádření žen k hypotéze č. 4 (vlastní zdroj)





Z grafického znázornění vyplývá, že muži jsou s klimatem spokojeni v hodnotě 89% a ženy 94%. Ženy vyjádřily vyšší spokojenost než muži. Nespokojenost vyjádřilo 11% mužů a 6% žen. Na otázky odpovídalo 7 mužů a 9 žen. Z výsledků vyplývá, že jsou ženy s klimatem na pracovišti spokojenější než muži.

**Hypotéza č. 4 byla potvrzena.**

Pro celkový přehled je přiložena tabulka s vyhodnocením otázek č. 6 až č. 13.

Tabulka č. 9: Celkové vyjádření respondentů ke spokojenosti s klimatem (vlastní zdroj)

Vyjádření respondentů k otázkám č. 6 až č. 13	
Počet respondentů	16
Souhlas respondentů s otázkou č. 6	11
Souhlas respondentů s otázkou č. 7	16
Souhlas respondentů s otázkou č. 8	12
Souhlas respondentů s otázkou č. 9	8
Souhlas respondentů s otázkou č. 10	16
Souhlas respondentů s otázkou č. 11	16
Souhlas respondentů s otázkou č. 12	13
Souhlas respondentů s otázkou č. 13	14
<b>Celkem souhlas</b>	<b>106</b>
Nesouhlas respondentů s otázkou č. 6	5
Nesouhlas respondentů s otázkou č. 7	0
Nesouhlas respondentů s otázkou č. 8	4
Nesouhlas respondentů s otázkou č. 9	8
Nesouhlas respondentů s otázkou č. 10	0
Nesouhlas respondentů s otázkou č. 11	0
Nesouhlas respondentů s otázkou č. 12	3
Nesouhlas respondentů s otázkou č. 13	2
<b>Celkem nesouhlas</b>	<b>22</b>

Graf č. 29: Přehled celkové spokojenosti zaměstnanců s klimatem na pracovišti (vlastní zdroj)



Z grafického znázornění je možné interpretovat celkový stav spokojenosti respondentů. Spokojeno 83% oslovených respondentů. Nespokojeno 17% respondentů. Z výsledků vyplývá převažující spokojenost s klimatem na vybraném pracovišti. Je možné konstatovat, že zaměstnanci jsou na pracovišti převážně spokojeni s celkovým klimatem.

### 5.3 Doporučení a diskuse

Výsledky šetření poskytují údaje o stavu klimatu na pracovišti. Z výsledků vyplývá potřeba respondentů na zkvalitňování komunikace směrem od vedení organizace k pracovníkům na pracovišti nakladatelství, předávání pravidelné zpětné vazby k výsledkům práce a budování týmové spolupráce mezi kolegy a odděleními.

Z výsledků šetření jsou vyvozeny návrhy na zkvalitnění klimatu na pracovišti do následujících bodů:

- Zavedení pravidelných individuálních setkání nadřízeného pracovníka s každým ze svých zaměstnanců pro zjištění individuálních potřeb a předání zpětné vazby.
- Zajištění pravidelného setkávání celého pracoviště pro budování a stmelování kolektivu. Součástí team-buildingové akce je doporučení předložit aktuální

vizi společnosti a strategie naplňování. Následné neformální aktivity umožní navázání a upevňování vztahů a stmelování všech členů týmu pracoviště.

- Zjistit návrhy zaměstnanců na zlepšení organizace práce. Ze zjištěných informací vyvodit důsledky a zavést konkrétní změny pro zefektivnění každodenní práce.

Diskuse zahrnuje návrhy využitelné při realizaci výzkumu s doporučeními na zkvalitnění:

- Rozšířit počet otázek dotazníku ke každému ze zjišťovaných faktorů klimatu. Význam zjištění poskytne hlubší a detailnější přehled o současném stavu klimatu na pracovišti.
- Usilovat o zvýšení počtu respondentů, kteří dotazník vyplní a zúčastní se výzkumného šetření. Dojednat možnost osobního setkání s každým zaměstnancem pracoviště nakladatelství a dotazník předložit v písemné podobě. Nevýhodou je zvýšená časová náročnost a potřeba dojednat s vedením variantu osobního jednání s respondenty během pracovní doby.
- Výsledky potvrzující hypotézu číslo dvě jsou orientační vzhledem k nízkému počtu respondentů příslušející ke skupině vedoucích pracovníků.

## Závěr

Cílem práce bylo analyzovat klima na pracovišti nakladatelství na území ČR s ohledem na spokojenost zaměstnanců. Práce poskytuje na základě výzkumného šetření informace o nejvíce a nejméně frekventovaném faktoru spokojenosti zaměstnanců a doporučení pro zkvalitnění klimatu.

Teoretická část obsahuje souhrn poznatků o klimatu organizace, vlivu a výzkumech klimatu, zabývá se definováním termínů organizační kultura, pracovní skupina, spokojenost a nejdůležitějšími faktory klimatu a spokojenosti zaměstnanců. Člověk konkrétním chováním a jednáním ovlivňuje atmosféru a klima na pracovišti. Subjektivní vyjádření vypovídá o aktuálním stavu spokojenosti jednotlivce, které se promítá do spokojenosti prostupující mezi ostatní spolupracovníky.

Empirická část popisuje kvantitativní výzkum. Dotazníkem bylo osloveno 29 respondentů. Výzkumného šetření se zúčastnilo 16 respondentů pracoviště nakladatelství vysoké školy, na které autorka v současné době na rektorátu pracuje. Pomocí indikátorů a sběrem dat z dotazníků byla zjišťována míra spokojenosti zaměstnanců s klimatem a ověřovány stanovené hypotézy: Hypotéza č. 1. (ve znění: Zaměstnanci ve věku 40 a více let jsou spokojenější s mezilidskými vztahy na pracovišti než mladší zaměstnanci.) byla potvrzena. Hypotéza č. 2. (ve znění: Vedoucí pracovníci jsou s klimatem na pracovišti spokojenější než zaměstnanci bez vedoucí pozice.) byla potvrzena. Výsledek zkoumání je vzhledem k nízkému počtu vedoucích pracovníků orientační. Hypotéza č. 3 (ve znění: Zaměstnanci pracující ve společnosti více jak 24 měsíců jsou se stylem vedení nadřízeného spokojenější než zaměstnanci pracující ve společnosti kratší dobu.) nebyla potvrzena. Hypotéza č. 4 (ve znění: Ženy jsou s klimatem na pracovišti spokojenější než muži.) byla potvrzena.

Z výsledků výzkumu vyplývá potřeba zkvalitňovat klima na pracovišti formou předávání pravidelné zpětné vazby od nadřízených podřízeným pracovníkům a zefektivnění komunikace směrem od vedení k zaměstnancům. Šetření prokázalo potřebu respondentů stmelovat kolektiv a nadále zkvalitňovat fungování mezilidských vztahů, které jsou pro dotazované nejdůležitějším faktorem spokojenosti. Nejméně důležitým faktorem je úroveň vybavení pracovního prostředí. S celkovým klimatem na pracovišti jsou zaměstnanci spokojeni hodnotou 83% a nespokojeni v hodnotě 17%.

Výsledky diplomové práce přináší praktické informace, na základě kterých je možné zavést adekvátní a účinné změny pro zvýšení spokojenosti zaměstnanců pracoviště. Doporučením je realizovat pravidelné individuální setkávání se zaměstnanci pro předávání zpětné vazby, vytvářet příležitosti pro setkávání zaměstnanců, prohlubovat spolupráci a rozvoj formálních i neformálních vztahů. Přínos práce je v předložení praktických návrhů pro zkvalitnění klimatu, projevení zájmu o zlepšování pracovního prostředí, atmosféry a klimatu v nakladatelství. Manifestovaný zájem o zvyšování spokojenosti zaměstnanců přináší jejich zvýšenou angažovanost, loajalitu a souměřitelnost.

## Seznam použitých zdrojů:

1. ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. 10. vyd. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.
2. ARMSTRONG, Michael. *Personální management*. Praha: Grada, 1999. ISBN 80-716-9614-5.
3. BARTÁK, Jan. *Personální management v procesu změn*. Praha: UJAK, 2007. ISBN 978-80-86723-28-0.
4. BEDRNOVÁ, Eva a Ivan NOVÝ. *Psychologie a sociologie řízení*. 3., rozšíř. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-169-0.
5. BELZ, Horst, SIEGRIST, Marco. *Klíčové kompetence a jejich rozvíjení*. Praha: Portál, 2001. ISBN 80-7178-479-6.
6. BĚLOHLÁVEK, František, Pavol KOŠŤAN a Oldřich ŠULEŘ. *Management*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2006. ISBN 80-251-0396-X.
7. BĚLOHLÁVEK, František. *Organizační chování*. Olomouc: Univerzita Palackého, 1994. ISBN 80-7067-405-9.
8. BROOKS, I. *Firemní kultura*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2003. ISBN 80-7226-763-9.
9. CEJTHAMR, Václav a Jiří DĚDINA. *Management a organizační chování*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-3348-7.
10. DISMAN, Miroslav. *Jak se vyrábí sociologická znalost: příručka pro uživatele*. Praha: Karolinum, 2002. ISBN 80-246-0139-7.
11. DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Řízení lidských zdrojů*. V Praze: C. H. Beck, 2012. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-347-9.
12. GAVORA, Peter. *Úvod do pedagogického výzkumu*. 2., rozšířené vyd. Brno: Paido, 2010. ISBN 978-80-7315-185-0.
13. GRECMANOVÁ, H. *Klima školy*. Olomouc: Hanex, 2008. ISBN 978-80-7409-010-3.
14. GRECMANOVÁ, Helena. *Organizační klima fakult připravujících učitele*. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2013. ISBN 978-80-244-3863-4.
15. HARTL, Pavel, HARTLOVÁ, Helena. *Velký psychologický slovník*. Praha: Portál, 2009. 4. vyd. ISBN 978-80-7367-686-5.

16. HAYES, Nicky. *Psychologie týmové práce: strategie efektivního vedení týmů*. Praha: Portál, 2005. ISBN 80-7178-983-6.
17. HAYES, Nicky. *Základy sociální psychologie*. Vydání sedmé. Praha: Portál, 2013. ISBN 978-80-262-0534-0.
18. HERMOCHOVÁ, Soňa. *Teambuilding*. Praha: Grada, 2006. ISBN 80-247-1155-9.
19. HOSKOVEC, Jiří. *Tajemství experimentální psychologie*. Praha: Academia, 1992. ISBN 80-200-0359-2.
20. JARKOVSKÁ, Stanislava, *Pracovní spokojnost a afektivita* [online]. [cit. 2019-02-02]. Dostupné z: <https://www.pulib.sk/web/kniznica/elpub/dokument/Olostiak4/subor/Jarkovska.pdf>
21. JUROVSKÝ, Anton. *Spokojnosť s prácou a jej činitele*. Bratislava: Československý výskumný ústav práce v nakladateľstve ALFA, n. p., 1971. ISBN 63-061-71.
22. JUROVSKÝ, Anton. *Osobnosť človeka pri práci*. Bratislava: Práca, 1980. ISBN 74-051-80.
23. KELLER, Jan. *Sociologie organizace a byrokracie*. 2., přeprac. vyd. Praha: Sociologické nakladatelství, 2007. ISBN 978-80-86429-74-8.
24. KISLINGEROVÁ, Eva a Ivan NOVÝ. *Chování podniku v globalizujícím se prostředí*. Praha: C. H. Beck, 2005. Beckova edice Ekonomie. ISBN 80-7179-847-9.
25. KOCIANOVÁ, Renata. *Personální řízení: východiska a vývoj*. 2., přeprac. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-3269-5.
26. KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada, 2010. ISBN 8978-80-247-2497-3.
27. KOHOUTEK, Rudolf. *Základy sociální psychologie*. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 1998. ISBN 80-7204-064-2.
28. KOLÁŘ, Jaroslav. *Sociologie podniku*. Praha: Mír, 1968. ISBN 24-050-68.
29. KOLLÁRIK, Teodor a Eva SOLLÁROVÁ. *Metódy sociálnopsychologickej praxe*. Bratislava: Ikar, 2004. Pegas. ISBN 80-551-0765-3.

30. KOLLÁRIK, Teodor, LETOVANCOVÁ, Eva, VÝROST Jozef a kol. *Psychológia práce a organizácie*. Bratislava: Univerzita Komenského 2011. ISBN 978-80-223-3078-7.
31. KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management press, 2008. ISBN 978-80-7261-168-3.
32. KŘIVOHLAVÝ, Jaro. *Psychologie pocitů štěstí*. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4436-0.
33. KUBÁTOVÁ, Helena. *Sociologie životního způsobu*. Praha: Grada, 2010. Sociologie. ISBN 978-80-247-2456-0.
34. LAŠEK, Jan. *Sociálně psychologické klima školních tříd a školy*. Hradec Králové: Gaudeamus, 2001. ISBN 80-7041-088-4.
35. LINHART, Jiří, Alena VODÁKOVÁ a Miloslav PETRUSEK. *Velký sociologický slovník*. Praha: Karolinum, 1996. ISBN 80-7184-311-3.
36. LUKÁŠOVÁ, Růžena. *Organizační kultura a její změna*. Praha: Grada, 2010. Expert. ISBN 978-80-247-2951-0.
37. LUKÁŠOVÁ, Růžena., Nový, I. a kol. *Organizační kultura – od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku*. Praha: Grada, 2004. ISBN 80-247-0648-2.
38. MIKULÁŠTÍK, Milan. *Manažerská psychologie*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1349-6.
39. NAKONEČNÝ, Milan. *Sociální psychologie organizace*. Praha: Grada, 2005. ISBN 80-247-0577-X.
40. NÝVLTOVÁ, Soňa. *Analýza pracovní spokojenosti*. Brno: Masarykova univerzita, [online]. 2016. Diplomová práce. [cit. 2019-02-02]. Vedoucí diplomové práce: PhDr. Irena Komendová, Ph.D. Dostupné z: [https://is.muni.cz/th/houws/Magisterska\\_diplomova\\_prace.pdf](https://is.muni.cz/th/houws/Magisterska_diplomova_prace.pdf)
41. PAUKNEROVÁ, Daniela a kol. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. 2. vyd. Praha: Grada, 2006. ISBN 80-247-1706-9.
42. PICHŇA, Ján. *Sociológia podniku: spoločenský systém podniku*. Trnava: Trnavská univerzita, 1998. ISBN 80-967376-9-4.
43. PLAMÍNEK, Jiří. *Vedení lidí, týmů a firem*. 3. rozš. vyd. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2448-5.



44. RŮŽIČKA, Jiří, Oldřich MATOUŠEK a Aleš HLADKÝ. *Člověk a práce: psychologické aspekty pracovní činnosti*. Praha: Svoboda, 1972.
45. ŘEZÁČ, Jaromír. *Moderní management Manažer pro 21. století*. Brno: Computer Press, 2009. ISBN 978-80-251-1959-4.
46. SLEZÁČKOVÁ, Alena. *Průvodce pozitivní psychologií: nové přístupy, aktuální poznatky, praktické aplikace*. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-3507-8.
47. SVĚTLÍK, Jaroslav. *Marketing: cesta k trhu*. 2. vydání. Zlín: EKKA, 1994.
48. SCHULZ VON THUN, Friedemann. *Jak spolu komunikujeme?: překonávání nesnází při dorozumívání*. Praha: Grada, 2005. Psyché. ISBN 80-247-0832-9.
49. ŠIMEK, Dušan. *Sociologie práce*. Olomouc: Univerzita Palackého, 2000. ISBN 80-7067-705-8.
50. ŠTIKAR, Jiří, Milan RYMEŠ, Karel RIEGEL a Jiří HOSKOVEC. *Psychologie ve světě práce*. Praha: Nakladatelství Karolinum, 2003. Učební texty Univerzity Karlovy v Praze. ISBN 80-246-0448-5.
51. ŠTIKAR, Jiří, Milan RYMEŠ, Karel RIEGEL a Jiří HOSKOVEC. *Metody psychologie práce a organizace*. Praha: Nakladatelství Karolinum, 2000. ISBN 80-246-0048-X.
52. TURECKIOVÁ, Michaela. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada, 2004. ISBN 978-802-4704-050.
53. VESELÁ, Jana a Petra KANIOKOVÁ VESELÁ. *Sociologické aspekty managementu*. Praha: Grada, 2011. Sociologie. ISBN 978-80-247-2792-9.
54. VOJTOVIČ, Sergej. *Koncepce personálního řízení a řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3948-9.
55. VÝZKUMNÝ ÚSTAV PRÁCE A SOCIÁLNÍCH VĚCÍ. *Spokojenost zaměstnanců*. [online]. 2007 [cit. 2019-02-02]. ISBN 978-80-87007-71-6. Dostupné z: <https://www.vupsv.cz/download/spokojenost-zamestnancu-manual-pro-mereni-a-vyhodnoceni-urovne-spokojenosti-zamestnancu/?wpdmdl=2604>
56. ZADRAŽILOVÁ, Dana a Vladimíra KHELEROVÁ. *Management obchodní firmy*. Praha: Grada Publishing, 1994. ISBN 80-85623-72-3.

## Seznam použitých tabulek:

Tabulka č. 1: Pracovní zařazení oslovených respondentů .....	44
Tabulka č. 2: Indikátory .....	46
Tabulka č. 3: Časový harmonogram sběru dat .....	53
Tabulka č. 4: Věkové kategorie .....	65
Tabulka č. 5: Vyjádření respondentů k hypotéze č. 2 .....	67
Tabulka č. 6: Vyjádření vysokoškoláků a středoškoláků .....	68
Tabulka č. 7: Vyjádření respondentů k hypotéze č. 3 .....	70
Tabulka č. 8: Vyjádření mužů a žen k hypotéze č. 4 .....	72
Tabulka č. 9: Celkové vyjádření respondentů ke spokojenosti s klimatem .....	73

## Seznam použitých grafů:

Graf č. 1: Grafické znázornění časového sběru dat .....	54
Graf č. 2: Otázka č. 2 .....	55
Graf č. 3: Otázka č. 3 .....	56
Graf č. 4: Otázka č. 4 .....	56
Graf č. 5: Otázka č. 5 .....	56
Graf č. 6: Otázka č. 6 .....	57
Graf č. 7: Otázka č. 7 .....	57
Graf č. 8: Otázka č. 8 .....	57
Graf č. 9: Otázka č. 9 .....	58
Graf č. 10: Otázka č. 10 .....	58
Graf č. 11: Otázka č. 11 .....	59
Graf č. 12: Otázka č. 12 .....	59
Graf č. 13: Otázka č. 13 .....	59
Graf č. 15: Otázka č. 15 .....	60
Graf č. 16: Porovnání faktorů klimatu .....	61
Graf č. 17: Subjektivní vyjádření respondentů .....	62
Graf č. 18: Doporučení na zkvalitnění klimatu .....	63
Graf č. 19: Respondenti ve věku 20-39 let .....	66
Graf č. 20: Respondenti ve věku 40 a více let .....	66
Graf č. 21: Vyjádření pracovníků bez vedoucí pozice .....	67
Graf č. 22: Vyjádření vedoucích pracovníků .....	68
Graf č. 23: Vyjádření vysokoškolsky vzdělaných respondentů .....	69
Graf č. 24: Vyjádření středoškolsky vzdělaných respondentů .....	69
Graf č. 25: Vyjádření respondentů zaměstnaných 6-23 měsíců .....	70
Graf č. 26: Vyjádření respondentů zaměstnaných 24 měsíců a více .....	71
Graf č. 27: Vyjádření mužů ke spokojenosti .....	72
Graf č. 28: Vyjádření žen ke spokojenosti .....	72
Graf č. 29: Přehled celkové spokojenosti zaměstnanců s klimatem na pracovišti ....	74

## **Seznam příloh:**

Příloha č. 1: Autorský dotazník .....	85
---------------------------------------	----

## Příloha č. 1: Autorský dotazník (včetně průvodních informací)

Vážení,

v rámci zpracování praktické části diplomové práce na téma "*Klima organizace a spokojenost zaměstnanců*" si Vás tímto dovoluji požádat o vyplnění dotazníku, který je zaměřen na analýzu převládajícího klimatu na Vašem pracovišti.

Dotazník je anonymní a výsledky budou použity pro účely diplomové práce.

Děkuji za spolupráci a vyplnění tohoto dotazníku.

Bc. Lenka Benešová

<b>Osobní údaje - zakroužkujte</b>					
1	Pohlaví	žena		muž	
2	Do jaké věkové kategorie patříte?	20-24 let	25-39 let	40-44 let	45 a více
3	Jaké je vaše nejvyšší dosažené vzdělání?	vyučen/a			
		středoškolské			
		vyšší odborné			
		vysokoškolské			
4	Jak dlouho ve společnosti pracujete?	6-11 měsíců	12-23 měsíců	24 měsíců a více	
5	Jaké je Vaše pracovní zařazení?	pracovník		vedoucí pracovník	
<b>Otázka - zaškrtněte dle Vaší preference</b>		<b>ano</b>	<b>spíše ano</b>	<b>spíše ne</b>	<b>ne</b>
6	Jste spokojen/a s komunikací na pracovišti?				
7	Pomáhají Vám kolegové v případě potřeby?				
8	Jste spokojen/a se stylem vedení svého nadřízeného?				
9	Dostáváte pravidelně zpětnou vazbu od nadřízeného?				
10	Máte na pracovišti přátelskou atmosféru?				
11	Jste spokojen/a s klimatem na pracovišti?				

12	Děláte pro zaměstnavatele jen co je nezbytně nutné?				
13	Doporučil/a byste organizaci, kde pracujete, jako kvalitního zaměstnavatele?				
<b>Vyberte z možností</b>					
14	Jaký faktor klimatu je pro Vás s nabízených možností nejdůležitější?				
	a) mezilidské vztahy				
	b) styl vedení nadřízeného				
	c) kvalita pracovního prostředí				
	d) hodnocení - výše měsíční mzdy				
15	Jaký faktor je pro Vaši spokojenost nejméně důležitý?				
	a) mezilidské vztahy				
	b) styl vedení nadřízeného				
	c) kvalita pracovního prostředí				
	d) hodnocení - výše měsíční mzdy				
<b>Otevřené otázky</b>					
16	S čím jste na pracovišti nejvíce spokojen/a?				
17	Jaké je Vaše doporučení na zlepšení klimatu?				