

UNIVERZITA PALACKÉHO V OLMOUCI

FILOZOFICKÁ FAKULTA

KATEDRA SOCIOLOGIE, ANDRAGOGIKY A KULTURNÍ ANTROPOLOGIE

**VLIV KLIMATU ORGANIZACE NA SPOKOJENOST
ZAMĚSTNANCŮ**

Obor studia: Andragogika

Autor: Bc. Michaela Vlčková, Dis.

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

Olomouc 2018

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

V Olomouci dne.....

Podpis

Anotace

Jméno a příjmení:	Bc. Michaela Vlčková, Dis.
Katedra:	Katedra sociologie, andragogiky a kulturní antropologie
Obor studia:	Andragogika
Obor obhajoby práce:	andragogika, andragogika v profilaci na personální management, kulturní antropologie, religionistika, řízení vzdělávacích institucí, sociální práce, sociologie – jeden z uvedených
Vedoucí práce:	Prof. PhDr. Helena Grecmanová, Ph. D.
Rok obhajoby:	2018

Název práce:	Vliv klimatu organizace na spokojenost zaměstnanců
Anotace práce:	Cílem práce je analyzovat, jak je zaměstnanci vnímán a hodnocen vliv vybraných činitelů klimatu organizace na jejich pracovní spokojenost. V teoretické části jsou kapitoly, které se zabývají pojmem organizace, klimatem organizace, organizační kulturou a pracovní spokojeností. Ve výzkumné části bylo využito kvantitativního výzkumného šetření, a to prostřednictvím techniky dotazníku, který byl zaslán zaměstnancům vybrané organizace. Ve výzkumu byly hodnoceny oblasti jako pracovní prostředí, vzdělávání v rámci organizace, kolegiální vztahy a míra motivace. Výzkumná část je založena na poznatcích z teoretické části.
Klíčová slova:	Klima organizace, spokojenost, pracovní spokojenost, organizace, organizační kultura
Title of Thesis:	Impact of the organization's climate on employee satisfaction

Annotation:	The aim of the thesis is to analyze how employees perceive and assess the influence of selected factors of the organization's climate on their job satisfaction. Chapters in the theoretical part focus on the concept of organization, the organization's climate, organizational culture and work satisfaction. I used quantitative method in the research part of the thesis; a questionnaire was sent to employees of the selected organization. The research evaluated areas such as work environment, further education within the organization, collegial relationships, and motivation. The research part is based on the findings from the theoretical part.
Keywords:	Climate of organization, satisfaction, job satisfaction, organization, organizational culture
Názvy příloh vázaných v práci:	Příloha 1: Dotazník
Počet literatury a zdrojů:	59
Rozsah práce:	s. 78 (91 164 znaků včetně mezer)

Obsah

ÚVOD.....	7
1 POJEM ORGANIZACE	11
2 KLIMA ORGANIZACE	14
2.1 ORGANIZAČNÍ KLIMA.....	15
2.2 SOCIÁLNÍ KLIMA	18
2.3 ČINITELÉ ORGANIZAČNÍHO KLIMATU	19
2.4 ZKOUMÁNÍ ORGANIZAČNÍHO KLIMATU	24
3 ORGANIZAČNÍ KULTURA.....	26
3.1 ORGANIZAČNÍ KULTURA VS. ORGANIZAČNÍ KLIMA	28
3.2 VYMEZENÍ ORGANIZAČNÍ KULTURY.....	29
3.3 PŘEDPOKLADY ORGANIZAČNÍ KULTURY	30
4 PRACOVNÍ SPOKOJENOST	32
4.1 DEFINICE A POJETÍ PRACOVNÍ SPOKOJENOSTI.....	32
4.2 FAKTORY PRACOVNÍ SPOKOJENOSTI	36
4.2.1 <i>Vnější faktory</i>	37
4.2.2 <i>Vnitřní faktory</i>	40
4.3 SPOKOJENOST - SOUVISEJÍCÍ POJMY	42
5 PŘÍPRAVNÁ FÁZE VÝZKUMU	46
5.1 CÍL VÝZKUMU.....	46
5.2 VÝZKUMNÁ OTÁZKA A FORMULACE HYPOTÉZ	46
5.3 METODY A TECHNIKY VÝZKUMU	47
5.4 VÝZKUMNÝ VZOREK.....	50

5.5	ORGANIZACE	51
5.6	ZPŮSOB ZPRACOVÁNÍ VÝSLEDKŮ	51
6	VÝSLEDKY VÝZKUMNÉHO ŠETŘENÍ	52
7	INTERPRETACE DAT A DISKUZE	75
	ZÁVĚR.....	81
	LITERATURA A ZDROJE:.....	86
	SEZNAM GRAFŮ:	92
	SEZNAM PŘÍLOH:.....	95

Úvod

Klima organizace je velmi důležité pro pracovní život člověka, pro to, aby byl v práci spokojen a podával tak, co nejlepší výkony a byl firmě přínosem. Velký vliv má také na pracovní vztahy a spolupráci s druhými lidmi. Práce jako taková je významnou částí v životě lidí a prostřednictvím práce uspokojujeme mnoho svých potřeb a naplňujeme různé představy a cíle. Je důležité uvědomit si, že spokojenost v práci výrazně ovlivňuje kvalitu života a má vliv na psychické i fyzické zdraví člověka. Proč mě toto téma napadlo a stalo se pro mě tak důležité, abych se mu věnovala ve své diplomové práci? Právě uvedené důvody mě vedly k tomu zamyslet se nad tématem a blíže ho popsat. Vzhledem k tomu, že se pracovně pohybuji v oblasti lidských zdrojů, staly se součástí mého pracovního života.

Předpokládám, že klima organizace má vliv na výkon a spokojenost zaměstnanců, čímž mám na mysli nejen oblast hodnocení a odměňování, ale také motivace, míru vzdělávání a rozvoje zaměstnanců a vztahy na pracovišti. Důležité je dle mého názoru podotknout, že pracovní spokojenost či nespokojenost se promítá v zájmu člověka o práci i samotnou organizaci. Pevně věřím, že se mi v této diplomové práci podaří uplatnit nejen dosavadní teoretické znalosti, ale také praktické poznatky ze své praxe.

Samotný pojem klima v souvislosti s organizací je dle mého názoru rozdílně chápan, proto se pokusím jej v této práci objasnit. Na základě této úvahy byly sestaveny čtyři hlavní kapitoly a samotný výzkum v rámci diplomové práce.

Cílem práce je analyzovat, jak je zaměstnanci vnímán a hodnocen vliv vybraných činitelů klimatu organizace na jejich pracovní spokojenost.

Předmětem této diplomové práce je zkoumat vliv vybraných činitelů klimatu na spokojenost zaměstnanců v rámci organizace. V diplomové práci bych ráda dala do souvislosti pracovní spokojenost zaměstnanců, s vybranými činiteli klimatu v organizaci. Domnívám se, že se jedná o velmi zajímavé téma, které začíná být stále více aktuální, a to především z toho důvodu, že klima organizace významně ovlivňuje nejen spokojenost, ale následně i s tím úzce související pracovní výkon zaměstnanců.

Důležitým záměrem diplomové práce je najít odpověď na stanovenou výzkumnou otázku, která zní následovně *„Jak zaměstnanci vnímají a hodnotí vliv vybraných činitelů klimatu organizace na jejich pracovní spokojenost?“* Diplomová práce bude rozdělena do dvou částí, a to na část teoretickou a část výzkumnou neboli praktickou. V teoretické části se zaměřím na témata, které jsou pro tuto práci specifické, jako např.: pojem organizace, klima organizace a pracovní spokojenost. V rámci výzkumné části se budu věnovat kvantitativnímu výzkumu, který bude uskutečňován prostřednictvím techniky charakteristické pro tento typ výzkumu, kterou je dotazník a bude zaslán v elektronické podobě všem zaměstnancům vybrané organizace. Ráda bych výzkumem přinesla podněty ke zlepšení do oblastí a činností, se kterými jsou zaměstnanci nespokojeni, nebo v nich vidí jisté nedostatky a zároveň poskytla východiska pro řešení dané problematiky.

Lze říci, že dnes na pracovní trh přichází stále více nových zaměstnanců, kteří nad svou prací smýšlí jinak než předchozí generace. Vnitřní prostředí se stalo zásadním prvkem při rozhodování se o svém budoucím zaměstnavateli, kteří se snaží na tuto skutečnost reagovat. Mnoho organizací přišlo na to, že pozitivní klima a spokojení zaměstnanci znamenají mnohem větší pracovní

výsledky. Dle autora Wrighta lze říci, že pracovní spokojenost pozitivně ovlivňuje fyzické zdraví, ale také životní pocit uspokojení i v osobním životě každého z nás (Wright, 2007).

TEORETICKÁ ČÁST

1 POJEM ORGANIZACE

Vzhledem k tomu, že se v celé diplomové práci budu věnovat pojmu organizace a všemu co s ní úzce, považuji za důležité tento pojem v první kapitole definovat a objasnit. Původ slova organizace je ne náhodou významově shodný se slovem organizmus, a to především z toho důvodu, že v obou případech se jedná o celek, kdy jsou jednotlivé části uzpůsobeny k tomu, aby prostřednictvím svých funkcí uspokojily společný cíl. Jedná se o živý celek, který musí reagovat na vnější podněty (Management mania, 2011). Organizace může být formální skupina lidí, kteří mají společné cíle, což je např.: obchodní firma, nezisková organizace nebo různé spolky apod. Dle autora Scheina umožňuje organizace prostřednictvím koordinace činností několika jednotlivců, aby docházelo k uspokojení potřeb u všech členů organizace a aby společnými silami dosáhli stanovených cílů. K tomu, aby došlo k dosažení stanovených cílů je potřeba účelné dělby práce, což spočívá v tom, že je důležité, aby každý dělal jinou činnost, ale koordinovaně. Autor Schein definuje organizaci jako racionální koordinaci činností v rámci určitého počtu lidí, která vede k dosažení určitého společného cíle nebo záměru, a to na základě dělby práce spolu s hierarchií autority a odpovědnosti (Schein,1969).

Organizaci můžeme chápat také jako proces nebo pojetí činností, jehož podstatou je vnést řád do předchozího chaosu, stanovit cíle a zavést profesionalitu a samostatnost (Význam slova, 2017). Keller ve své knize Sociologie byrokracie a organizace uvádí, že organizaci lze definovat jako uměle sestavený sociální útvar vybavený formalizovanými procedurami za

účelem mobilizace a koordinace kolektivního úsilí, které slouží k dosažení stanovených cílů. Organizaci lze dělit na neformální, což je dle autora Kellera rodina, šachový kroužek apod., tak na formální, což definuje jako „umělý prostředek koordinace aktivit většího počtu lidí za určitým účelem“ (Keller, 1997).

Charakteristickými znaky organizace jsou lidé, struktura dané organizace a jednoznačný účel (Robbins, Coulter, 2004). Mezi hlavní znaky organizace lze zařadit specializaci a standardizaci aktivit, komplexnost a z ní vycházející rozsah integrace a kontroly, dále pak rozložení moci a efektivnost (Keller, 1997).

Autor Nakonečný (2005) považuje za nejdůležitější činitele organizace lidi, respektive její zaměstnance, kteří jsou činiteli především pro její fungování a jsou rozhodujícím činitelem při chápání klimatu (Grecmanová, 2008). Organizace by bez lidí nemohly fungovat. Prostřednictvím subjektivního vnímání lidí může být hodnoceno také klima organizace. Pro vytváření pozitivního klimatu organizace jsou významné formální i neformální vztahy (Dvořáková a kol., 2004). Formální vztahy jsou vymezeny nejen kulturou organizace, ale také její strukturou, proto je důležité, aby zaměstnanci organizace dobře znali a rozuměli organizační struktuře, aby si byli vědomi svých pravomocí a odpovědností. S tímto souhlasí také autor Armstrong (1999), který ve své knize popisuje dva činitele, kteří ovlivňují fungování organizace, kterými jsou již zmíněná organizační struktura a procesy, které v organizaci probíhají. Zásadní vliv zmiňuje také v organizační kultuře, na které se přímo podílí způsob a styl komunikace uvnitř organizace, která může mít pozitivní i negativní vliv nejen na spokojenost zaměstnanců, ale také na

identifikaci pracovníků s organizací a jejími stanovenými cíli (Bedrnová, Nový a kol., 2007). Významným aspektem při řízení organizace je pracovní spokojenost, které se budu věnovat ve čtvrté kapitole diplomové práce. Mimo pracovní spokojenost je důležité zaměřit se také na s ní úzce související pracovní motivaci, výkonnost pracovníků nebo jejich identifikací s organizací (Kociánová, 2011).

Závěrem této kapitoly lze říci, že organizace je jistým typem sdružení lidí, které má určitou organizační strukturu a směřuje k dosažení předem stanovených cílů. Lidé v rámci organizace jsou vázáni společnými pravidly a postupy, které stanovují odpovědnosti jednotlivých zaměstnanců v rámci organizace, kde jsou vytvářeny a udržovány nejen vztahy, ale i pracovní činnosti a prostředí.

2 KLIMA ORGANIZACE

V této kapitole se budu věnovat vymezení klimatu a odpovídám na otázku, co vlastně klima organizace je. V rámci své praxe se setkávám s tím, že chápání pojmu bývá nejednotné. Poměrně často je zaměňován pojem klima v organizaci s pracovní spokojeností a organizační kulturou. Uvedené pojmy spolu úzce souvisejí, ale není možno je dále ztotožňovat, proto se budu v následující podkapitole věnovat vymezení organizačního klimatu a pokusím se zmíněnou problematiku ujasnit.

Klima je označováno jako obtížně definovatelný pojem, který je ale zároveň velmi jasně vnímaný a vypovídá o tom, co si o organizaci myslí její zaměstnanci. Pojem klima organizace se týká „morálky, pocitu sounáležitosti, partnerství a vědomí hodnoty firmy“ a podnikové klima popisuje vlastnosti organizace (Dědina, Cejthamt, 2005, s. 269). Dle autora Nakonečného je možné klima organizace chápat, jako obdobu klimatu ve smyslu geografickém, tedy jako podnebí (Nakonečný, 2005).

Autoři Hartl a Hartlová definují klima jako „podmínky životního prostředí, které ovlivňují náladu, pocity, prožívání“ (Hartl, Hartlová, 2010, s. 49). Klima významně ovlivňuje nejen soudržnost, ale také schopnost skupiny adekvátně reagovat na zátěž, nároky nebo na změny (Hartl, Hartlová, 2000). Klima v rámci organizace ovlivňuje postoje, které pracovníci projevují svým pracovním výkonem a personálními vztahy. Významným aspektem klimatu je hodnotový systém, který je pracovníky vnímaný a hodnocen, od čehož se odvíjí úroveň klimatu. Významným aspektem je také vnitřní prostředí organizace, úroveň sociálních vztahů, organizačních změn a postojů v rámci

celé organizace. V diplomové práci bude pojímáno klima organizace jako individuální prožitek zaměstnanců, z tohoto důvodu se osobně přikláním k pojetí autorky Grecmanové (2008), která hovoří o klimatu jako o psychosociálním fenoménu, který vzniká „odrazem objektivní reality (prostředí) v subjektivním vnímání, prožívání a hodnocení posuzovatelů“. Klima organizace nevzniká samo o sobě, ale vytváří se v rámci dlouhodobého procesu, kdy se délka trvání liší od atmosféry, která je situačně podmíněná. Závislá je také na prostředí a lidském vnímání (Grecmanová, 2008, s. 9).

Můžeme rozlišovat dva druhy klimatu, a to klima aktuální a klima preferované, které poukazuje na to, co si lidé, respektive zaměstnanci přejí.

2.1 Organizační klima

Podle autorů Forehanda a Gilmera (1964) je organizační klima množství charakteristik, které popisují organizaci a odlišují ji od ostatních organizací. Tyto charakteristiky jsou v průběhu času relativně setrvávající a ovlivňují chování lidí. Organizační klima vypovídá o tom, co si zaměstnanci o dané organizaci myslí a jak se v daném prostředí cítí. Klima vystihuje celkový dojem pracovníků organizace z jejího prostředí, jedná se o mentální obraz organizace, který může být individuálně odlišný, avšak obvykle má charakteristické společné znaky.

Autorka diplomové práce vnímá klima organizace jako naladění lidí v organizaci, a to na základě vlivu určitých organizačních a interpersonálních charakteristik.

K dosažení optimálního klimatu v organizaci je třeba:

- vytvářet účinný systém motivací;
- vytvářet pocit jistoty a důvěry v nadřízené;
- dosahovat vysoké úrovně integrace skupinových a organizačních cílů;
- vytvářet účinný systém komunikace a norem (pracovních úkolů, kdy každý musí vědět, co má dělat a co za to dostane);
- nepřipouštět konfliktní preference, frakce a klany, napětí mezi členy pracovních skupin a mezi podřízenými (Nakonečný, 1995, s. 353).

Je třeba si uvědomit, že klima je příčinou i důsledkem pracovního chování lidí. Organizační klima lze vymezit na to, jak je vnímána a jakým způsobem může ovlivnit pracovní spokojenost zaměstnanců v organizaci. V první řadě lze klima organizace chápat na úrovni jednotlivých pracovních skupin, kdy má každá skupina své specifické klima. Dalším možným způsobem, jak tento pojem lze chápat je na úrovni celé organizace, které reprezentuje obecné klima v organizaci. Z výše uvedeného vyplývá, že každá organizace má své specifické a jedinečné klima, ale v rámci jednotlivých skupin v organizaci může docházet k jistým odlišnostem od obecného klimatu.

Složitost uchopení klimatu a jeho proměnlivost je dle názoru autorky diplomové práce v tom, že každý z nás může klima organizace vnímat odlišným způsobem, což bývá mnohdy ovlivněno osobními zkušenostmi, které se nám promítají. Autorka vnímá složitost uchopení a proměnlivost organizačního klimatu jako výhodu vzhledem k měnícím se trendům, a to nejen na trhu práce, ale ve společnosti obecně. Jedná se o proces, který lze díky

těmto vlastnostem do jisté míry usměrňovat a přizpůsobovat aktuálním požadavkům v oblasti např.: motivace, pracovních postojů, výkonů nebo pracovní spokojenosti.

Dle autora Šmída (1985) je zapotřebí dbát na přátelské a přívětivé organizační klima nejen mezi zaměstnanci, ale všemi pracovníky dané organizace, aby docházelo k podpoře kvalitního pracovního výkonu a následnému výsledku práce. Dle autorů Armstronga a Taylora (2015), je v tomto případě zapotřebí sloučit několik aspektů ze strany zaměstnavatele, a to vytvořením příjemného a uspokojivého pracovního prostředí, je potřeba myslet na to, aby nedocházelo k neúnosným situacím a aby na zaměstnance nebylo nakládáno množství práce, které je nad nastavený pracovní rámec. Autorka Kociánová (2010) uvádí, že v případě, kdy jsou vztahy na pracovišti naplněné a uspokojují sociální potřeby zaměstnanců, tak dochází k příznivému vlivu na vykonávání a prožívání pracovních aktivit.

Lze jmenovat jednotlivé kategorie, které se v takovém klimatu vyskytují a jsou jimi nejen svoboda projevu, volnost ve vztazích a vzájemná podpora, ale patří sem také přijetí individuálních projevů, citová rezonance, důvěra a přátelství (Řezáč, 1998).

2.2 Sociální klima

Slovník pojmů k řízení lidských zdrojů charakterizuje sociální klima, jako něco, co podléhá vnitřním vlivům, kterými jsou např.: pracovní podmínky nebo systém péče o zaměstnance (životní podmínky pracovníků, hospodářská a politická situace státu apod.). Sociální klima je vytvářeno pod vlivem určité kvality sociálních vztahů v dané společnosti neboli v sociálním systému organizace (Dvořáková, 2004). Sociální klima hovoří především o komunikaci v rámci organizace. Dle autora Pavlice (2000, s. 20) lze vymezit obecnou představu o optimálním sociálním klimatu, které by mělo být bezkonfliktní, měl by zde být vyvážený vztah mezi řídicími a řízenými pracovníky a mezi pracovníky na stejné úrovni z hlediska hierarchie řízení. Tato skutečnost se má projevovat v příznivých vyjádřeních řídicích i řízených pracovníků, ale také v identifikaci pracovníků s organizací a zajištění fungujících informačních kanálů.

Prvkem, který ovlivňuje sociální klima organizace je styl vedení. Jedním z nejčastějších stylů vedení, které v poslední době mohou vést k výše uvedenému stavu je tzv. autoritativní styl vedení, který je zaměřený na přímých rozkazech a časté kontrole a působí tak spíše ve smyslu zvýšení negativního postoje k práci, ale také k demotivovanosti pracovníků, vzhledem k tomu, že plně nemohou využívat svůj potenciál a kreativitu (Kleibl, Dvořáková, Šubrt, 2001). Autorka Medlíková (2009, s. 87) poukazuje na rostoucí počet pracovníků disponujících znalostmi a je tak potřeba zaměřit se na komunikaci mezi zaměstnanci, která je důležitou součástí změn v organizaci a mimo jiné také prohlubuje důvěru. Součástí komunikace je poskytování pravidelné zpětné vazby v rámci organizace.

Na důležitost komunikace poukazují také autoři Armstrong a Taylor (2015), kteří uvádí následující důvody:

- Komunikace je nedílnou součástí jakéhokoliv řízení změny v organizaci.
- Komunikace je prostředkem zvyšování angažovanosti zaměstnanců, a to v případě, že je zaměstnanec informován, čeho chce organizace dosáhnout a jaký to má smysl.
- Efektivní komunikace dokáže mezi zaměstnanci vytvořit vzájemnou důvěru.

Výše uvedené důvody mohou ztratit svůj smysl a efektivitu ve chvíli, kdy zaměstnanci nedostanou možnost reagovat a vyslovit se k získaným informacím. V tomto případě, je potřeba zachovat svobodu vyjádření a možnost reakce, která je podmínkou pro spokojenost a kvalitu pracovního života. Komunikace mezi zaměstnanci je prostředkem pro vyjasnění názorů a toho, co se ve firmě děje. Je tedy nepostradatelným nástrojem pro vyjasnění firemních hodnot a motivaci pracovníků.

2.3 Činitelé organizačního klimatu

Tato část bude rozdělena na tři podkapitoly, ve kterých se budu věnovat jednotlivým činitelům v rámci klimatu organizace. Rozdělení jsem se rozhodla ve své diplomové práci uvést z toho důvodu, že vliv níže uvedených činitelů je významný pro organizační klima, ale nevěnuje se jim dle mého názoru příliš velká pozornost. Z vlastních zkušeností může autorka diplomové práce říci, že zaměstnanci sledují, jak si jejich zaměstnavatel stojí na trhu práce z pohledu konkurence, jaké jsou jeho perspektivy, ekonomická síla nebo pracovní

podmínky, a proto se domnívám, že je potřeba věnovat těmto činitelům pozornost.

- *Pracovní podmínky*

Je potřeba zde zahrnout jak fyzikální, tak psychické faktory, které ovlivňují nejen spokojenost zaměstnance, ale také jeho zdraví. Do oblasti fyzikálního prostředí zahrnujeme hlučnost, teplotu, osvětlení, prašnost, ale také estetické vybavení nebo proudění vzduchu. Všechny uvedené parametry mají vliv na produktivitu práce a mají navozovat příjemné pracovní prostředí (Kollárik, 1986). Domnívám se, že samozřejmostí je povědomí o tom, že zabývat se bezpečností a pracovními podmínkami na pracovišti je morální i zákonnou povinností každého zaměstnavatele. Autoři Armstrong a Taylor (2015) uvádí, že na vytváření zdravotně nezávadného a bezpečného pracoviště by se měl podílet také každý zaměstnanec, a to především svým chováním, ale také přístupem k hmotným věcem. Pracovní bezpečnost a hygiena práce nemají vliv pouze na fyzické zdraví pracovníka, ale ovlivňují ho i po psychické stránce, a to především jeho emoční stabilitu. Emoční nestabilita a stresové situace u zaměstnance může vytvářet také zdraví závadné a v nejhorších případech i nebezpečné pracovní prostředí. Do pracovních podmínek můžeme zařadit i již zmíněnou psychickou zátěž, která se může prolínat s nejrůznějšími oblastmi práce, jako například stresující pracovní prostředí, příliš velké zatížení zaměstnance a s tím související zadání těžce vyřešitelných úkolů apod. Ohledně prolínání fyzické a psychické stránky píše autorka Wágnerová (2011, s.93) „čím méně může jedinec ovlivňovat své pracovní podmínky, tím vyšší je jeho stres a nespokojenost s prací, což může negativně

ovlivňovat jeho výkonnost.“ Důležité je, aby zaměstnavatelé brali v potaz zlepšování pracovního prostředí, bezpečnost práce a nepřetěžování zaměstnanců pro celkovou výkonnost organizace. Je potřeba nebrat tuto skutečnost pouze jako nutné zlo, ale uvědomit si, že vliv těchto faktorů je zásadní.

- *Pracovní vzdělávání a rozvoj*

Zde se budu věnovat tomu, do jaké míry může být pracovní spokojenost ovlivněna mírou vzdělávání a osobního rozvoje zaměstnance ze strany organizace. Zaměstnanci se při nástupu do organizace stále více zajímají o otázky, do jaké míry zaměstnavatel podporuje vzdělávání a další rozvoj svých zaměstnanců, zda má firma svého interního lektora, nebo spolupracuje se vzdělávacími agenturami apod. V současnosti je věnována vzdělávání a rozvoji poměrně velká pozornost a je mnoho možností, jak strategicky plánovat rozvoj zaměstnanců a umožnit jim vzdělávání. Pro vzdělávání je velmi využívaná forma benefitů mimo organizaci nebo přímo v rámci organizace, dále prostřednictvím koučování, development center, vzájemných školení apod.

„Vzdělávání a rozvoj jsou definovány, jako proces zabezpečující to, že organizace má vzdělané, kvalifikované a angažované lidi, které potřebuje. Tento proces usnadňuje jednotlivcům a týmům osvojit si požadované znalosti, dovednosti a schopnosti prostřednictvím vlastních zkušeností, vzdělávacích programů a aktivit zajišťovaných organizací, vedením a koučováním“ (Armstrong, Taylor, 2015, s.336).

Mezi jednotlivé složky vzdělávání a osobního růstu patří:

- **Učení se:** proces osvojování dovedností, znalostí, schopností, postojů a chování. Tento proces zároveň také umožňuje změnu v chování.
- **Všeobecné vzdělávání:** osvojování si dovedností, znalostí a schopností, které lze využít ve všech oblastech života, nejen tedy pro nějakou konkrétní činnost.
- **Odborné vzdělávání:** slouží k systematickému osvojování si dovedností, znalostí a schopností, které jsou potřebné pro vykonávání svěřené práce.
- **Rozvoj:** zde se jedná o rozšíření schopností a využití potenciálu jedince nabízejících se příležitostí (Armstrong, Taylor, 2015).

V případě, že organizace zajišťuje jednotlivé složky vzdělávání a osobního růstu, připravuje tím své zaměstnance na jednotlivé úkoly realizující se při jejich výkonu pracovní pozice a získává tím připravené a sofistikované pracovníky. Považuji za důležité podotknout že vzdělávání a rozvoj může být realizován rozdílnými formami, a to prostřednictvím např.: školením, kurzy, výcviky, ale i poskytnutí příležitosti ke kariéernímu postupu a postupem samotným, což zaměstnance vede ke zcela novým pracovním zkušenostem. V případě, že je zaměstnanci umožněn rozvoj, dochází u něj k pocitu naplnění a zisku nových znalostí. Je-li zaměstnancům poskytována dostatečná možnost ke vzdělávání, má to pozitivní vliv na jejich motivaci s čímž se také zvyšuje stabilita zaměstnance a spolu s ní i vztah k organizaci neboli loajalita (Kociánová, 2010).

- *Odměňování a motivace*

Významnou oblastí, která ovlivňuje hodnocení kvality pracovního života, je odměna za práci. Autor Kollárik (1986) uvádí, že tento faktor má odlišné postavení než ostatní, jedná se o základní odměnu, o prvotní nutnost, proč danou práci vykonáváme a díky níž zaměstnanec může uspokojovat řadu svých dalších potřeb. Samotné odměňování může mít několik forem, a to peněžní odměnu (mzda, plat), která zahrnuje i pohyblivou složku, kterou pracovníci dostávají např.: při nadstandartním pracovním výkonu, a to ve formě bonusů, podílu ze zisku apod. a zaměstnanecké výhody neboli benefity. Odměna není však pouze finanční, ale také nepeněžní odměnu, kde lze zařadit nejen uznání a úspěch, ale také osobní růst a příležitost ke kariéře. Posun v kariéře umožňuje zaměstnancům rozvíjet své schopnosti a naplňovat své touhy.

Tyto složky odměny společně tvoří celkový dojem odměny a motivace, který je následně zaměstnancem hodnocen a ze kterého vyplývá jeho spokojenost a pocit spravedlnosti a rovnosti vůči ostatním zaměstnancům (Armstrong, Taylor, 2015). Lze tedy říci, že odměňování a motivace je jednou ze zásadních složek ovlivňující pracovní spokojenosti zaměstnanců a kvalitu pracovního života. Dle autora Charváta (2006) je odměňování a motivace zásadní nejen pro zaměstnance, ale také pro organizaci, vzhledem k tomu, že lidský kapitál umožňuje firmě generovat finanční kapitál. Nedílnou součástí odměňování a motivace jsou také benefity, které zaměstnavatel poskytuje. Zaměstnanecké benefity mohou mít různé podoby či formy, jako například penzijní připojištění, dovolená navíc, služební automobil, dotované stravování apod. (Armstrong, Taylor, 2015).

2.4 Zkoumání organizačního klimatu

Zkoumáním organizačního klimatu se zabývají odborníci v dané organizaci, např.: psychologové nebo personalisté či sociologové, ale také externí poradci. Výsledky jednotlivých zkoumání poskytují cenné informace pro efektivní řízení v rámci organizace a měly by poukazovat na to, co je zaměstnanci vnímáno pozitivně, co naopak negativně a jak u zaměstnanců docílit pracovní spokojenosti.

Autor Dittrich (1998) k tomuto tématu uvádí, že k poznání toho, co si zaměstnanci myslí, co je motivuje, co prožívají nebo jaké jsou jejich postoje a názory na fungování v rámci organizace, dojdeme právě přes zkoumání organizačního klimatu. Znalosti klimatu dané organizace jsou důležité především pro manažery, kteří by měli výsledky zkoumání využívat v oblasti vedení lidí a řízení procesů. V rámci zkoumání organizačního klimatu je důležitá spolupráce mezi vybranými odborníky a manažery, kteří by ale neměli být aktivní součástí výzkumu, aby nedošlo k případnému zkreslení výsledků. Výsledky zkoumání neposkytnou manažerům hotové návody k tomu, jak se zaměstnanci pracovat, jak zkvalitnit vztahy na pracovišti nebo jak zefektivnit práci zaměstnanců, ale nastíní oblasti vzájemné spolupráce, ve kterých zaměstnanci pociťují případné nedostatky (Pavlica, 2000). Důležité je manažery upozornit na to, že v případě změn v problémových oblastech organizačního klimatu se neprojeví ihned, ale jedná se o dlouhodobý proces, na kterém je potřeba neustále pracovat (Dittrich, 1998). Zkoumání organizačního klimatu by mělo být realizováno vždy dobrovolně a v případě použití dotazníků také anonymně. Je důležité účastníky informovat k čemu daný výzkum slouží a pro jaké potřeby

a případné změny bude využíván. Odborníci se často nesečkávají s nadšením ze strany zaměstnanců, proto je potřeba je motivovat, a to tím, že mají možnost projevit svůj názor a přispět tak ke změnám případných nedostatků v organizaci.

Dle autora Armstronga (2007) lze díky tomuto zkoumání získat informace o preferencích pracovníků o jejich názorech na oblast hodnocení, motivace, spokojenosti nebo mezd apod., dále pak zjistit případné problémy, diagnostikovat jejich příčiny a zjistit, jak byly přijaty případné organizační změny, jaký je pohled na hodnocení pracovníků, jejich vzdělávání a rozvoj nebo jejich pracovní podmínky. Autoři Štikař, Rymeš, Riegel a Hoskovec (2000) uvádějí, že ke zjišťování souvislostí mezi pracovními podmínkami a kvalitou práce je jedním z nejlepších Hornův dotazník (Hornten, 1989), který je součástí tzv. Delftského souboru, který slouží k zjišťování kvality pracovního života. Výsledky výzkumů lze rozlišit na výsledky organizace (výkonnost, produktivita, kvalita výrobku nebo inovativnost) a na výsledky personální (pracovní zaujetí, stres, zdraví nebo pracovní spokojenost).

Závěrem této kapitoly bych ráda shrnula pojem klima organizace jako ukazatel toho, jak zaměstnanci subjektivně vnímají a hodnotí prostředí v rámci organizace, včetně jejich činitelů. Klima organizace se projevuje především v prožitcích a pocitech zaměstnanců. Významnou roli zde sehrává komunikace, důvěra, etika a také identifikace zaměstnance s organizací.

3 ORGANIZAČNÍ KULTURA

V následující kapitole se pokusím vyjasnit pojem organizační kultura a vyvrátit tak domněnky o jeho podobnosti či dokonce synonymitě s pojmem organizační klima. Dle autorky Dvořákové a kol. (2004) může být organizační kultura považována za širší pojem než výše uvedené klima organizace. Z tohoto důvodu považuji za důležité věnovat se v rámci diplomové práce i této kapitole. Dále bude uvedena také typologie organizační kultury. Vzhledem ke snaze o definování rozdílu mezi organizační kulturou a organizačním klimatem, považuji za vhodné zmínit andragogické hledisko z pohledu autora Šiguta na tuto problematiku, který o organizační kultuře hovoří jako o společně vytvořených hodnotách, které ovlivňují myšlení a chování zaměstnanců a celé organizace. Dále také uvádí, že andragogika chápe kulturu jako určitý vztahový systém v organizaci, který ovlivňuje způsoby, jakými daná organizace řeší své problémy (Šigut, 2004).

Organizační kulturu lze charakterizovat jako vnitřní hodnotu firmy, čímž rozumíme postoje a hodnoty, které jsou specifické pro jednotlivou organizaci a vytvořily se ruku v ruce s tradicí (Sakslová, Šimková, 2013). Autor Hofstede (2007) definuje organizační kulturu jako kolektivní naprogramování mysli, což je v každé organizaci odlišné. Organizační kultura může být definována pomocí přesvědčení, hodnot, norem a artefaktů. *Přesvědčení* lze chápat jako myšlenky a zafixované představy o fungování reality, které lidé považují za samozřejmé a nezpochybnitelné. (Lukášová, Novotný, 2004.) *Hodnoty* představují to, co je v dané organizaci považováno za důležité a jaké chování

je žádoucí, očekávané. *Normy* pak můžeme charakterizovat, jako nepsaná pravidla chování, které se týkají např. přístupu manažerů k vedení svých týmů, dále pak jako pracovní etiku, nebo přístup k loajalitě, hněvu či formalitě. *Artefakty* neboli lidské výtvořky jsou viditelnými a hmatatelnými stránkami organizace, a to v podobě pracovního prostředí, způsobech oslovování, přijetí návštěvy, nebo stylu řízení (Armstrong, 1999). Organizační kultura může být také vnímána, jako pracovní prostředí přizpůsobené již zmíněné pracovní spokojenosti (Disiené, Goštautas, 2010).

Mezi prvními autory, kteří definovali pojem organizační kultura je autor Schein, který tento pojem definuje, jako vzorec základních předpokladů, které si skupina osvojila a nadále je rozvíjí, aby se vypořádala s problémy. Jedná se o vzorec, který se ukázal jako funkční a může tak být předáván novým členům organizace jako správný způsob, jak zde myslet, vnímat nebo řešit problémy (Schein, 1990). Kultura organizace je dále definována jako sdílený systém významů, které jsou základem komunikace a vzájemného pochopení (Armstrong, Taylor, 2015). Jak uvádí autor Schein je organizační kultura také jedním z mnoha prostředků k řešení případných problémů, kdy je důležité myslet na to, jak ovlivňuje spokojenost zaměstnanců v rozporu mezi tím, jakou kulturu by v organizaci chtěli mít a jakou vnímají, že organizace prezentuje. Pro měření organizační kultury se v současné době nejčastěji používá dotazníkOCAI (The Organizational Culture Assessment Instrument), který rozděluje organizační kulturu do čtyř kategorií (Schein, 1990).

3.1 Organizační kultura vs. Organizační klima

„Organizační kultura popisuje organizaci, kdežto organizační klima je ukázkou zaměstnaneckého cítění a domněnek o organizaci“ (Bláha, Mateiciuc, Kaňáková, 2005, s.223).

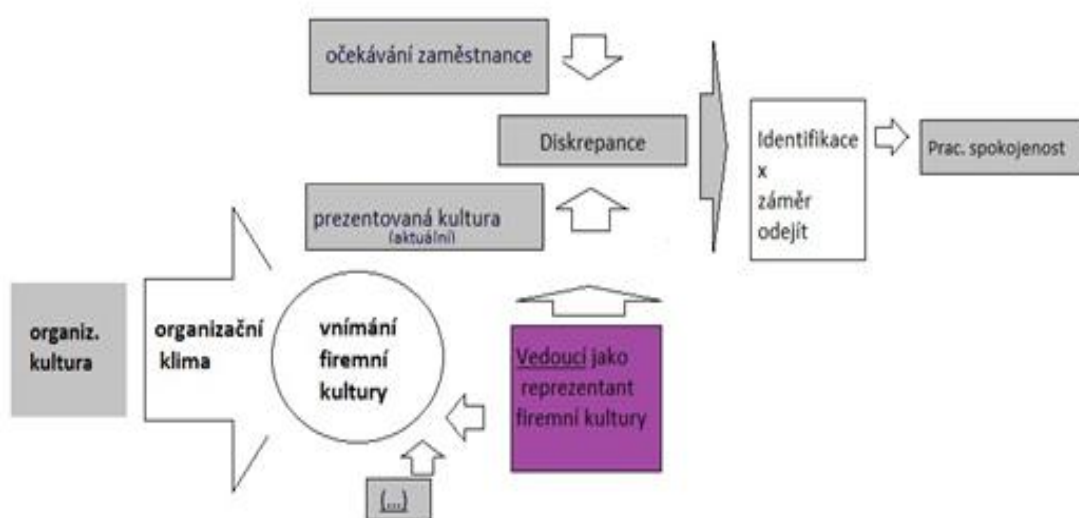
Lze říci, že hranice mezi organizační kulturou a organizačním klimatem je poměrně tenká a autoři vymezují různé hranice tohoto příbuzného konstruktů. Autor Armstrong (1999) chápe organizační neboli podnikové klima jako užší pojem, než je organizační kultura. Dále také tvrdí, že jej lze snadněji posoudit a týká se toho, jak lidé vnímají (vidí a cítí) kulturu, která se v jejich podniku nebo útvaru vytvořila.

Klima organizace poukazuje na to, co zaměstnanci reálně vnímají uvnitř organizace a je spojeno s inovativním, kreativním, podpůrným a rozvíjejícím se charakterem, které může klima jako takové mít. Organizační klima je jedním z klíčových faktorů, který přispívá k pracovní spokojenosti zaměstnanců. Silné organizační klima může ovlivnit způsob, jakým zaměstnanci sdílí porozumění toho, jaké chování je očekáváno a odměňováno v dané organizaci. Do oblasti klimatu organizace lze zahrnout nespočet faktorů, jako vybavení pracovního prostředí, manažerský styl, styl vedení, spolupráci, podporu a motivaci apod.

Nyní bych se ráda dostala ke srovnání rozdílů mezi organizační kulturou a organizačním klimatem, které velmi výstižně shrnuje trojice autorů Ostroff, Kinicki, Tamkins (2003), kteří ve studii, zaměřující se na vymezení těchto dvou pojmů vysvětlují následující. Pojem klima je zakládán na percepce zaměstnanců, což znamená, jak je organizace viděna z hlediska praktik,

procedur, opatření apod. Organizační kultura oproti tomu definuje motivy a mechanismy, které jsou za tímto chováním.

Obr.: Subjektivizace organizační kultury, znázornění hlavních příbuzných konstruktů.



Na obrázku lze vidět organizační kulturu, kde v centru stojí hodnoty. Hodnoty prezentované firmou se střetávají s představami zaměstnanců, což vytváří odlišnou úroveň diskrepance u jednotlivých zaměstnanců (Březinová, 2016, str. 18).

3.2 Vymezení organizační kultury

Lze říci, že organizační kultura funguje jako systém sociální kontroly a může tak ovlivňovat chování a do jisté míry také formovat postoje

zaměstnanců prostřednictvím hodnot a přesvědčení. Rozdílné pracovní prostředí a pracovní podmínky ovlivňují zaměstnance a pociťovanou pracovní spokojenost (Diskiene, Goštautas, 2010). Autorka by tento pojem shrnula, jako naladění zaměstnanců v dané organizaci. S organizační kulturou jsou úzce spojeny personální procesy, které v organizaci probíhají a do kterých lze zařadit i příchody a odchody nových pracovníků. Dobře nastavené hodnoty a vize organizace, které do kultury organizace spadají, mají za důsledek větší angažovanost pracovníků, s níž je spojená větší pracovní motivace a uspokojení, které následně vede k nižší fluktuaci.

3.3 Předpoklady organizační kultury

Pojem základní předpoklady lze chápat jako naučené a podvědomé reakce, které mají charakter implicitně vyjádřených předpokladů, které ovlivňují chování a určují jakým způsobem daná skupina myslí, vnímá a přijímá skutečnosti (Cejthamr, Dědina 2010). Autor Schein (2004) popisuje základní předpoklady jako pozůstatky, které jsou v organizaci zakotveny a které vytvořily zakladatelé dané organizace svým prvním rozhodnutím. Další generace vedoucích nebo podřízených zaměstnanců poté následně přirozeně přejímá nastavené zvyklosti, a to v různých oblastech a považují je za daná a víceméně neměnná. Jedná se tak například o názory typu: „lidem ve firmě se dá věřit“ nebo naopak „lidem ve firmě se věřit nedá“.

V rámci shrnutí této kapitoly bych ráda uvedla, že kultura organizace a její vývoj je dlouhodobý proces, který dle mého názoru není nikdy

definitivně dokončen, vzhledem k tomu, že působí jako statický aspekt v rámci vztahů, které se s příchodem a odchodem zaměstnanců neustále mění. Organizační kultura je významným prvkem, který ovlivňuje výkonnost organizace, dosahování stanovených cílů a s tím spojené úspěchy. Organizační kultura umožňuje předvídatelné jednání, prostřednictvím hodnot a norem se kterými jsou pracovníci seznámeni a akceptují je.

4 PRACOVNÍ SPOKOJENOST

Následující kapitola bude věnována pojmu pracovní spokojenost, vzhledem k tomu, že bude i nadále v rámci diplomové práce využíván, a to také v rámci samotného výzkumu, který bude její součástí. Věnovat se budu také tomu proč je tak důležité docílit pracovní spokojenosti u zaměstnanců apod. Autor Šmíd ve své knize uvádí: „každá lidská činnost, má-li být společensky užitečná a prospěšná, předpokládá jistou pracovní pohodu. Práce vykonávaná v podmínkách nepříznivých pro pracovní výkon bývá obvykle málo kvalitní“ (Šmíd, 1985, s. 68). Co vše vlastně souvisí s pracovní spokojeností? Jaký je vlastně spokojený pracovník? Kdy jsou naplněny jeho potřeby a očekávání? Zaujímá pracovní spokojený vůči společnosti kladný postoj? Na to vše se pokusím v následující části diplomové práce odpovědět.

4.1 Definice a pojetí pracovní spokojenosti

Každý z nás není se vším zcela spokojen nebo zcela nespokojen, některé okolnosti jsou pro nás přijatelné jiné zase méně, což charakterizuje rozdílnost pracovní spokojenosti týkající se odlišných stránek pracovního působení. Z čehož vyplývá, že pracovní spokojenost je vždy jedinečná nejen na úrovni jednotlivce, ale také celé organizace, a to jak svým obsahem, tak i výsledkem.

Samotný pojem pracovní spokojenost se začal používat až v 50. letech 20. století, do té doby se však využívalo pojmenování pracovní morálka (Kociánová, 2010). Dle autora Pavlíka, který ve své knize poukazuje na to, že vliv pracovní spokojenosti je nezanedbatelný, což dokazuje počtem studií,

kteřé se této problematice věnují. Pro upřesnění uvádí, že v roce 1976 bylo k dispozici zhruba 3500 vědeckých studií týkajících se pracovní spokojenosti a v roce 1990 to bylo již 5000 studií (Paulík, 2001). V případě, kdy budeme hovořit o problému mezi klimatem organizace a pracovní spokojeností je jejich vzájemný vztah, kdy se dá na základě obecné úvahy předpokládat, že tento vztah bude za určitých podmínek a v určité míře obousměrný. Což znamená, že pracovní spokojenost i nespokojenost jedinců může mít vliv na skupinové i organizační klima a určité pozitivní i negativní aspekty skupinového či organizačního klimatu mohou mít vliv na pracovní spokojenost zaměstnanců.

Měření pracovní spokojenosti zaměstnanců se v současné době stalo nástrojem moderního způsobu řízení lidských zdrojů. Pracovní spokojenost je nejčastěji definována jako pozitivní emocionální stav, který je spojený s prací. Dále ji lze vymezit jako úroveň pozitivního nahlížení na svou práci a uspokojení, které pracovníci vzhledem ke své práci pociťují (Basar, Basim, 2015). Pracovní spokojenost je důležitým ukazatelem míry, do které se pracovníci identifikují nejen s vlastní prací, ale také s organizací a jejími cíli. Úroveň spokojenosti je ovlivňována vnějšími a vnitřními motivačními faktory, kterými jsou kvalita řízení, sociální vztahy, pracovní skupina a míra samotné úspěšnosti ve vlastní práci (Armstrong, 2007).

Kvalita pracovního života bývá spojována s vysokou úrovní pracovní spokojenosti, s fyzickým i duševním zdravím a celkovou životní pohodou. Rozdíl mezi pracovní spokojeností a kvalitou pracovního života vysvětluje ve své knize autorka Dvořáková, která uvádí, že pracovní spokojenost je jeden z mnoha výstupů kvality pracovního života (Dvořáková, 2006, s. 40). Kvalita pracovního života je širší pojem, který zahrnuje nejen vliv pracoviště, ale také

spokojenost s celkovým životem, osobní štěstí a subjektivní pocit zdraví. Dle autorů Dvořáková a kol. (2005) zahrnuje kvalita pracovního života vliv pracoviště, pracovních podmínek a klimatu v rámci organizace na spokojenost s prací, ale také na spokojenost s mimopracovními oblastmi života a spokojenost s životem. S touto definicí úzce souvisí také pohled autorů Bedrnové a kol., kteří uvádí, že pracovní spokojenost je samotné uspokojení ze smysluplné práce a radost z vlastního uplatnění (Bedrnová a kol., 2012). Autorka Bedrnová spolu s autorem Novým také uvádí, že pracovní spokojenost je spojení tří dimenzí, a to obecného popisu stavu, kritéria pro hodnocení personální politiky a hnací silou jedince, nebo také překážkou v práci (Bedrnová a Nový, 1998). Autor Locke (1976 in Arnold, 2010, s. 260) definoval pracovní spokojenost jako: „příjemný nebo pozitivní emociální stav, který vychází z práce samotné nebo z pracovních zkušeností.“ Z výše uvedených definicí, lze říci, že pracovní spokojenost je nejednoznačně definovatelným pojmem, který je závislý na mnoha faktorech a velmi úzce se prolíná se spokojeností s celkovým životem.

Lidé, kteří jsou ve své práci spokojeni a šťastni bývají méně nemocní a také se jich v mnohem menší míře týká syndrom vyhoření. S největší pravděpodobností lze říci, že spokojený ředitel, bude mít tým spokojených zaměstnanců a jejich pracovní spokojenost a pozitivní klima v organizaci vyústí k lepším výsledkům a vysokému výkonu. Na místě je v tuto chvíli uvést také osm důsledků a důvodů, které ukážou, proč podporovat zaměstnance v jejich pracovní spokojenosti a s ní úzce související produktivitě podniku.

1. Spokojenost povzbuzuje kreativitu. Vzhledem k měnící se situaci na trhu a vysoké konkurenci je dle mého názoru potřeba rychle reagovat

na změny, a to prostřednictvím inovací a kreativity, která je dnes jednou z nejpožadovanějších vlastností u zaměstnanců.

2. Spokojení zaměstnanci jsou také přesnější a mají lepší analytické myšlení. Pokud jsou naše pocity spojeny s pozitivními náladami, umožňuje to mozku lépe zpracovávat informace (Gallagher, Anderson, 2009).
3. Spokojení zaměstnanci lépe zvládají stres, který má, jak je všeobecně známo, nepříznivý vliv na zaměstnance.
4. Na spokojené zaměstnance se snižují i jejich náklady, a to především díky výše zmíněnému snížení nemocnosti. Z tohoto důvodu se v posledních několika letech také rozmáhá benefit pro zaměstnance ve formě sportovních aktivit, slev apod., čímž se firmy snaží dbát na fyzickou i psychickou pohodu zaměstnanců.
5. Spokojení zaměstnanci jsou mimo jiné úspěšnější při uzavírání různých zakázek a kontraktů, především z toho důvodu, že působí vyrovnaně a jsou schopni projevit adekvátní emoce.
6. Spokojení zaměstnanci jsou schopni poskytnout lepší službu, což následně způsobuje tendence zákazníků se opět vracet a doporučovat firmu dál.
7. Spokojení zaměstnanci jsou celkově mnohem produktivnější, což jsem v této práci již uváděla a s tímto názorem se zcela ztotožňuji. Autoři Rath a Cliftom (2004) zjistili, že zaměstnanci jsou mnohem produktivnější v případě porovnání pozitivního a negativního prostředí na pracovišti, a to v poměru 3:1.
8. Spokojení zaměstnanci jsou loajální a zůstávají na svých pracovních místech, nemají tendenci měnit a utíkat ke konkurenci.

Na základě výše uvedených informací, kdy má na produktivitu podniku vliv nejen klima v rámci organizace, ale také spokojenost zaměstnanců je momentálním trendem v oblasti personalistiky brát zřetel na potřeby zaměstnanců tak, aby byly naplňovány výše zmíněné body. Můžeme také říct, že se jedná o vzájemnou výměnu „něco za něco“, kdy se organizace snaží naplnit požadavky tak, aby dosáhla co nejvyšší pracovní spokojenosti, ale má od toho jistá očekávání, která by měla být ve velké míře naplněna.

4.2 Faktory pracovní spokojenosti

Celá řada faktorů ovlivňuje to, jestli je nebo není pracovník spokojen. Jednotlivé faktory lze chápat jako složky, do kterých pracovní spokojenost rozložit a lépe ji tak analyzovat. Cílem této kapitoly je představení možných konceptů složek pracovní spokojenosti a jejich kategorizace. V tomto případě považuji za důležité zohlednit autora Možného (1971), který upozorňuje na to, že vyjmenování všech faktorů pracovní spokojenosti je nereálné, a to hned z několika důvodů. Jedním z důvodů je všeobecné pojmenování kategorií i složek, kdy snaha o jejich pojmenování nemůže být nikdy kompletní, protože budou vždy jen zástupci dalších jevů. Jako druhý důvod lze v diplomové práci uvést různorodost profesí, kdy je zřejmé, že s sebou přinesou další jinak zaměřené faktory spokojenosti. Posledním důvodem je váha důležitosti jednotlivých kategorií a složek, kdy je každá profese zaměřená na jiný druh spokojenosti a jinak na něj bude také působit.

Dle autora Kollárika (2002) faktory lze dělit na vnější a vnitřní faktory, kdy jsou **vnější faktory** pracovní spokojenosti ty, které pracovník nemůže přímo ovlivnit. Tyto faktory tvoří komplex pracovních podmínek, které se váží ke konkrétnímu pracovišti. Naopak **vnitřní faktory** jsou dány osobností pracovníka. Podílí se na nich objektivní a subjektivní osobnostní faktory zaměstnance. O vnitřních a vnějších faktorech hovoří také autor Možný (1971), který říká, že vnější faktory jsou ty, které organizace ovlivnit může. O vnějších, organizací ovlivnitelných faktorech píše, že jsou reálně ovlivnitelné, ale pouze při vynaložení extrémního úsilí. Jde podle něj například o způsob dojíždění pracovníků do práce či jejich bytová situace. Tyto faktory jsou zásadní především v období nedostatku pracovní síly. Vnitřní faktory má firma šanci ovlivnit pouze ve fázi náboru a výběru pracovníka, kdy se jedná o individuální psychické a sociální rysy pracovníka (charakter, temperament, věk, pohlaví nebo rodinný stav).

4.2.1 Vnější faktory

V této části podkapitoly se budu věnovat konkrétním vnějším faktorům, které detailněji popíši.

Obsah a charakter práce:

Dle autora Provazníka (2002) jsou ve své práci více spokojeni pracovníci, kteří mají větší prostor pro seberealizaci a sebeprosazení. Naopak méně pracovní spokojení jsou lidé, kteří pracují v méně atraktivních, monotónních a špinavých nebo dokonce i těžkých pracovních profesích. S tímto úzce souvisí

fakt, že svou roli v pracovní spokojenosti má také prestiž nejen pozice a náplň práce, ale celé organizace, dále pak společenské postavení. Podstatný podíl na subjektivním hodnocení pracovní spokojenosti má také identifikace s pracovní pozicí a samotnou prací. Naopak negativní dopad může mít pouhá část celého pracovního procesu a tou může být například směnný provoz, vzhledem k tomu, že narušuje celkový režim dne a zasahuje tak do osobního života zaměstnance (Kollárik, 1986).

Organizace práce:

Zde lze zařadit jistou možnost mít vlastní kontrolu nad svou prací, k čemu také patří zabezpečení podmínek pro to, aby mohla být práce kvalitně odvedena, k čemuž je potřeba nejen adekvátní a čisté pracovní prostředí, ale také přísun informací a materiálu, funkčnost technických zařízení a důležitá kooperace nejen mezi členy týmu, ale také mezi jednotlivými odděleními (Kociánová, 2010).

Pracovní postup neboli kariérní růst:

Tento faktor je nejen v současné době řazen mezi jeden z nevlivnějších činitelů pracovní spokojenosti, spolu s mzdovým ohodnocením a zaměstnaneckými benefity. Způsob a forma pracovního povýšení se může lišit, a to například na základě odpracovaných let nebo pracovních výsledků (Slaměník, Výrost, 1998).

Vedoucí pracovník a spolupracovníci:

Osobnost nejen nadřízeného, ale osobnosti spolupracovníků jsou spolu se stylem vedení pracoviště nedílnou součástí podílející se na pracovní spokojenosti. Stylům a způsobům řízení je věnována velká pozornost a je prokázáno, že v současné době očekává většina zaměstnanců participativní řízení a předpokládá se spolupodílení při rozhodování a také zvýšená míra odpovědnosti a samostatnosti (Štikar et al. 2003). Atmosféra na pracovišti může mít různé podoby, a to nepřátelské prostředí plné konfliktů a napětí nebo na druhé straně může být zdrojem pohody a neformálních vztahů. Vztahy na pracovišti, ať už v jakékoliv podobě mají bezprostřední vliv na pracovní spokojenost (Morrison, 2004).

Mzdové ohodnocení pracovníka:

Jedná se o jeden ze zásadních prvků, které se odráží na pracovní spokojenosti. Dle autora Provazníka (2002) je dalším klíčovým prvkem v oblasti mzdy také odpovídající mzda na stejné pozici ve firmě nebo nedostatečná vazba odměňování na výkonnost či jakákoliv nejasnost v systému odměňování.

Zaměstnanecké benefity:

V současné době jsou benefity klíčovou motivací při výběru pracovního místa, dokonce je tento faktor mnohdy rozhodující než výše uvedený faktor mzdového ohodnocení. V České republice se lze nejčastěji setkat s těmito benefity: příspěvek na stravování, prodloužená dovolenou, zdravotní volno,

školení, kurzy a osobní rozvoj, třináctý plat nebo třeba také služební vůz, notebook či automobil (Bubák, 2013).

Fyzikální podmínky:

V jakém prostředí pracujeme je nedílnou součástí odrážející se na pracovní spokojenosti. Lze zde zahrnout funkčnost a bezpečnost pracovního prostředí, estetické řešení včetně osvětlení, hluku, čistoty nebo také vlhkosti, tepla či prašnosti apod.

4.2.2 Vnitřní faktory

Na vnitřních faktorech se podílí objektivní a subjektivní osobnostní faktory zaměstnance, což znamená, že jsou dány osobností pracovníka (Kollárik, 2002).

Věk:

Věk je jedním z faktorů, které nemůžeme, jakkoliv ovlivnit, ale podílí se na naší pracovní spokojenosti. Dle autora Kollárika (1979) jsou mladší pracovníci ve svém zaměstnání méně spokojeni, podle něj však tato tendence klesá s rostoucím věkem. Kritickým obdobím nejčastěji bývá období od nástupu do zaměstnání a první dva roky v něm.

Pohlaví:

Autorka diplomové práce považuje za zvláštní fakt, kdy může faktor pohlaví ovlivňovat naši pracovní spokojenost, touto tematikou se však zaobírá ne jeden autor. Například v roce 1967 ve výzkumu autora Možného (1971) byly ženy celkově spokojenější než muži. Naopak výsledky studie Weavera (1978) poukazují na větší spokojenost u mužů než u žen. Z analýzy nejen těchto výzkumů vyplývá, že není možné vytvořit jednoznačný závěr.

Vyváženost pracovního a osobního života:

Rovnováha mezi pracovním a osobním životem je velmi diskutovaným tématem současnosti a je dána jistou balancí mezi potřebami zaměstnance i zaměstnavatele. Důležitá je rovnováha mezi časem stráveným v práci a časem věnovaným soukromému životu. S čímž úzce souvisí to, že zaměstnanci mají mimo práci své zájmy i povinnosti, při kterých by chtěli být spokojeni, což se do pracovní spokojenosti prolíná (Kociánová, 2010). V současné době na tuto problematiku zaměstnavatelé reagují jiným nastavením zaměstnaneckých benefitů, kterým jsem se v rámci diplomové práce již věnovala.

Potřeby, očekávání a zájmy:

Dalším faktorem pracovní spokojenosti je typ potřeb, jejich hierarchie a aktuálnost (Kollárik, 2002). Považuji za důležité podotknout, že všechny uvedené elementy jsou individuální a liší se u každého jedince. Za očekávání lze považovat vnitřní kritéria každého pracovníka vztahující se k pracovišti a

míra splnění těchto individuálních očekávání, ať už jsou, jakkoliv reálná nebo nereálná se promítá do úrovně pracovní spokojenosti.

Osobnostní vlastnosti:

Jedná se o subjektivní faktor, kdy mezi osobní vlastnost ovlivňující pracovní spokojenost lze zařadit například intelekt, extroverzi nebo afektivitu. Obecně lze říci, že lidé, kteří si vybrali profesi blízkou jejich zájmům jsou v práci spokojenější. Autor Kollárik (1986) ve své knize uvádí, že na základě svého zkoumání došel k závěru, že lidí s vyšším intelektem jsou méně spokojeni. Studie autora Ganzacha (1998) také potvrdila jistou spojitost mezi inteligencí a pracovní spokojeností.

V rámci diplomové práce jsem zmínila jedny z nejzásadnějších faktorů, dále se samozřejmě můžeme setkat s několika dalšími. Většinu z výše uvedených faktorů je zcela nemožné, jakkoliv ovlivnit, ale věřím, že svým pohledem dokáže každý z nás alespoň do jisté míry změnit to, do jaké míry budou pracovní spokojenost jednotlivce ovlivňovat nebo ne.

4.3 Spokojenost - Související pojmy

Pracovní spokojenost bývá často spojována či dokonce zaměňována s dalšími pojmy, které s ní více či méně souvisí. Poměrně často dochází k tomu, kdy je uplatňován pojem „kvalita pracovního života“, jako synonymum, což není

zcela vhodné. Rozdílu mezi těmito pojmy se v diplomové práci již věnuji a uvádím, že se jedná o pojem nadřazený vůči pracovní spokojenosti.

Dalším pojmem, se kterým je pracovní spokojenost často zaměňována je **pracovní postoj**, ale opět se jedná o rozdílné pojmy. Pracovní postoje jsou relativně stálé, kdežto pracovní spokojenost je oproti tomuto pojmu velice proměnlivá. Autoři Bělohávek, Košťan a Šuleř (2001) definují pracovní spokojenost, jako důsledek vytvořených postojů.

V neposlední řadě je pojem pracovní spokojenost spojován s životní spokojeností, jejíž je částečně součástí. Nejčastěji je zaměňována s její subjektivní složkou, kterou je životní pohoda neboli well-being. Tyto pojmy se do jisté míry prolínají, nicméně nejsou identické. Subjektivní životní pohoda (well-being) se skládá ze tří částí, kterými jsou emocionální odpovědi, uspokojení v různých oblastech života a celkové posouzení životní spokojenosti (Dosedlová, Slováčková, 2008). Dalším pojmem, který se v souvislosti se spokojeností dostal do popředí nejen konzultantských firem, ale i vědecké veřejnosti je **pracovní angažovanost**, a to na přelomu 21. století, kdy došlo k výrazné „psychologizaci pracoviště“ (Horvátová, Bláha, Čopíková, 2016). Pracovní angažovanost jako jeden z prvních autorů definoval Kahn (1990), jako spojení individuálního já s pracovní rolí. Dále také uvádí, že čím více se zaměstnanci identifikují se svou pracovní rolí, tím více jsou motivováni k dobrým výkonům. S postupem času se k tomuto pojmu ustálila definice, která jej vymezuje jako přetrvávající pozitivně a emočně motivační stav jistého naplnění, který je charakteristický energií, obětavostí a pohlčením (Schaufeli, Salanová, 2005).

Výše uvedené pojmy jsou širší termíny charakterizující určitý okruh chování. Vzhledem k tomu, že názory autorů na tyto koncepty se celkem odlišují pokusí se autorka v následující části diplomové práce tyto pojmy sjednotit a ujasnit. Jak zmiňuji výše, ve chvíli, kdy je člověk angažovaný v rámci své pozice je také motivovaný, což vede k vnitřnímu uspokojení, pracovní spokojenosti a také větší produktivitě. Jedno bez druhého funguje velmi komplikovaně. Autoři zabývající se tímto tématem se ve své podstatě shodují na tom, že spokojenost je konstrukt s dlouholetou historií, který je dobře popsán a zakotvený ve výzkumné literatuře a koncept angažovanosti je novější a nenabízí nic nového, co by údajně neuměla vysvětlit právě spokojenost. Autoři, kteří naopak nesouhlasí s pojetím, že pracovní angažovanost nepřináší nic nového jsou Hulina a Judge (2003) a osvětlují tuto problematiku tvrzením, že pracovní spokojenost odráží naši emocionální odpověď na to, jakou práci máme a jakou práci bychom si ve skutečnosti přáli. Angažovanost je dle těchto autorů zaměřená na kognitivně-emoční motivaci k práci v dlouhodobém měřítku. Pro porovnání uvádím ještě definici autorů Macey a Schneider (2008), kteří tvrdí, že pracovní spokojenost je stav spojovaný s uspokojením, zatímco angažovanost s aktivací, nadšením a energií. V tomto pojetí můžeme říci, že spokojenost je možné rozšířit o angažovanost.

Závěrem této kapitoly bych ráda shrnula fakt, že pracovní spokojenost je mnohohrstevným jevem, který není jednoduché jasně popsat a určit. Velmi zjednodušeně lze říci, že se jedná o pocit pracovníka, který je spokojen, což nemusí znamenat, že je spokojen se všemi aspekty pracovního života. V případě, že pracovní spokojenost není, nemusí být příčinou pouze pracovní realita, ale i prvky z osobního života.

VÝZKUMNÁ ČÁST

5 PŘÍPRAVNÁ FÁZE VÝZKUMU

Na základě teoretických východisek je koncipováno a realizováno výzkumné šetření, které bude anonymní a realizováno pouze v jedné organizaci, tak aby bylo možné vyhodnotit výsledky přímo pro vybranou organizaci. Výzkum bude probíhat prostřednictvím dotazníků, který byly zaslány zaměstnancům na všech hierarchických úrovních, bez jakýchkoliv rozdílů. Závěry tohoto výzkumu mohou sloužit jako podklad organizaci, ve které bude výzkum prováděn.

5.1 Cíl výzkumu

Cílem diplomové práce je analyzovat, jak je zaměstnanci vnímán a hodnocen vliv vybraných činitelů klimatu organizace na jejich pracovní spokojenost.

V rámci výzkumu se tedy zaměřím na zkoumání vlivu činitelů klimatu vybrané organizace na pracovní spokojenost zaměstnanců, tzn. zda motivace, odměňování, hodnocení a vztahy na pracovišti mají vliv na klima v rámci organizace. Zda je klima v organizaci důležité pro fungování organizace a zda má vliv na spokojenost zaměstnanců a jejich pracovní výkon.

5.2 Výzkumná otázka a formulace hypotéz

Hlavní výzkumná otázka zní: „Jak zaměstnanci vnímají a hodnotí vliv vybraných činitelů klimatu organizace na jejich pracovní spokojenost?“

Hypotéza: Předpokládám, že pracovní spokojenost zaměstnanců je ovlivněna vybranými činiteli klimatu v organizaci.

Pracovní hypotézy:

1. Předpokládám, že uspokojivé pracovní prostředí v organizaci působí pozitivně na pracovní spokojenost.
2. Předpokládám, že vzdělávání v rámci organizace působí pozitivně na pracovní spokojenost.
3. Předpokládám, že uspokojení v oblasti kolegiálních vztahů pozitivně působí na pracovní spokojenost.
4. Předpokládám, že míra motivace zaměstnanců působí pozitivně na jejich pracovní spokojenost.

5.3 Metody a techniky výzkumu

K dosažení cíle diplomové práce je nezbytná realizace výzkumu, jehož výsledky potvrdí či vyvrátí formulované hypotézy. V rámci této diplomové práce jsem využila kvantitativního výzkumného šetření. Ke sběru dat byla využita standardizovaná výzkumná technika, kterou je dotazník, jež představuje písemnou a více formalizovanou metodu dotazování. Snahou je získat informace o postojích, vztazích a charakteristických rysech sociální skupiny ve vybrané organizaci. Důležité je, aby byl dotazník srozumitelný a lehce pochopitelný. Dle autora Zicha (1976) musí být formulace otázek jasná a neproblematická, neboť zde není možnost dostatečného vysvětlování při případném nedorozumění. Snažila jsem se otázky vymýšlet tak, aby nebyly příliš komplikované, rozsáhlé nebo, aby nezjišťovaly příliš důvěrné informace

(Hučín, Poláková, 2005). Výhodami využití dotazníku jsou informace získané od většího počtu respondentů, a to v relativně krátkém čase. Nespornou výhodou dotazníku je jeho přehlednost a možnost získat ze získaných dat měřitelné závěry. Další výhodou je také efektivita a možnost přesvědčivé anonymity.

Dotazník pro diplomovou práci má celkem 32 otázek, které mají ověřit či vyvrátit formulované hypotézy, které jsem stanovila. Ke každé hypotéze se vztahuje potřebný počet otázek. Dotazník je z velké části vytvořen na základě vlastní konstrukce, tak aby byl v souladu s celou diplomovou prací a sloužil k relevantním výsledkům odpovídajících na výzkumnou otázku. Dotazník byl konstruován také na základě schvalovacího procesu ze strany organizace, ve které je výzkum prováděn. Na základě jejich požadavků byly některé části otázek poupraveny, tak aby byl dotazník srozumitelný a co nejlépe odrážel realitu dané organizace. K tvorbě dotazníku byl inspirací také Manuál pro měření a vyhodnocení spokojenosti zaměstnanců, který vydal Výzkumný ústav práce a sociálních věcí, a to konkrétně u dvou otázek, kterými jsou „Mám dostatek informací pro kvalitní výkon své práce“, „Organizace vynakládá dostatečné úsilí, aby získala přehled o názorech a postojích zaměstnanců“, „Organizace jedná se svými zaměstnanci s respektem a úctou bez ohledu na jejich pozici či původ“ a „Nevadí mi přebírat zodpovědnost za řešení pracovních úkolů“. V dotazníku se jedná o otázky č. 8, 9, 14 a 15 (Výzkumný ústav práce a sociálních věcí, 2007).

Dotazník obsahuje pětistupňovou škálu k možnostem odpovědí, kdy respondent volí libovolný stupeň od 1 do 5, a to konkrétně u 28 otázek.

Poslední tři otázky zjišťují pohlaví respondenta, jeho typ úvazku a délku pracovního poměru. Dotazník dává respondentovi možnost zvolit odpověď na již zmíněné škále, kdy jednotlivé stupně znamenají následující:

- 1- souhlasím,
- 2- spíše souhlasím,
- 3- nedokážu odpovědět,
- 4- spíše nesouhlasím
- 5- souhlasím.

Škála dává respondentovi na 3. stupni možnost zvolit neutrální odpověď v případě, že se nepřiklání ani na stranu souhlasu ani na stranu nesouhlasu. Dotazník je rozdělen do čtyř částí a každé z nich je věnován okruh odpovídající na stanovené hypotézy. Otázky 1–9 zkoumají vliv pracovního prostředí na pracovní spokojenost zaměstnanců. Pracovním prostředím zde nejsou myšleny pouze materiální věci, ale také oblasti týkající se vizí a cílů, organizační struktury nebo fungování předávání informací. Otázky 10–14 se zabývají možnosti vzdělávání a jeho vlivu na pracovní spokojenost. Respondent se v této části setká s otázkami týkajícími se nejen možností školení a vzdělávání, ale také spolupráce v rámci celé organizace. Těmito otázkami ověřuji hypotézu, zda míra vzdělávání v rámci organizace působí pozitivně na pracovní spokojenost zaměstnanců. Otázky 15–21 zkoumají, zda vztahy na pracovišti působí pozitivně na pracovní spokojenost zaměstnanců, a to jak mezi kolegy navzájem, tak mezi podřízenými a nadřízenými. Zároveň také ověřuji hypotézu, zda uspokojení v oblasti kolegiálních vztahů působí pozitivně na pracovní spokojenost zaměstnanců. Otázka č. 21 hodnotí, jak je respondent spokojen s předáváním informací a komunikací mezi zaměstnanci a vedením organizace. Následují otázky, které zjišťují, jaký vliv na pracovní

spokojenost má oblast motivace. Respondent odpovídá na sadu osmi otázek, které zjišťují případnou souvislost mezi motivací zaměstnance a jeho pracovní spokojeností. Těmito otázkami ověřuji hypotézu, zda míra motivace, působí pozitivně na jejich pracovní spokojenost.

5.4 Výzkumný vzorek

Výzkumný vzorek se bude v tomto výzkumném šetření skládat ze všech zaměstnanců vybrané organizace, a to bez jakýchkoliv hierarchických rozdílů, abych docílila výsledků v obecné rovině a zjistila, jak klima organizace vnímají zaměstnanci na odlišných pozicích. Mým záměrem bylo zkoumat vliv vybraných činitelů klimatu na pracovní spokojenost v rámci jedné organizace, ve které sama pracuji. Jeden z důvodů, proč v úvodu dotazníku respondentům tykám, je nastavení kultury v rámci organizace, snažila jsem se tak, aby bylo jeho vyplňování mým kolegům a respondentům zároveň co nejpříjemnější. Celkový počet respondentů je 110.

Dotazník byl vytvořen v elektronické podobě a zaslán zaměstnancům vybrané organizace prostřednictvím odkazu v emailu, kde opět zdůrazňuji anonymitu dotazníku. Na vyplnění dotazníku bylo poskytnuto 7 dní od zaslání. Před oficiálním odesláním dotazníku byla ještě testována srozumitelnost a adekvátnost otázek, tak že byl dotazník zaslán náhodným respondentům.

5.5 Organizace

V rámci diplomové práce nebudu uvádět název organizace ve které byl výzkum prováděn, a to na přání jejího vedení, vzhledem k tomu, že se jedná o interní data a informace. Výsledky výzkumu by rádi použili také pro své potřeby. Jedná se o středně velkou firmu se zhruba 110 zaměstnanci, která se zaměřuje na poskytování služeb v oblasti personalistiky.

5.6 Způsob zpracování výsledků

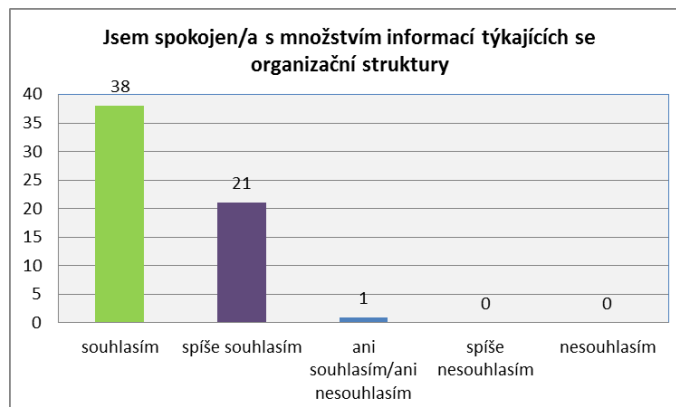
V empirické části byla zjištěná data numericky zpracována prostřednictvím internetového portálu survio.cz a kontingenčních tabulek a následně převedena do grafů, pro jednoduché a jasné znázornění číselných výsledků, což umožní snadnou přehlednost v získaných datech.

6 VÝSLEDKY VÝZKUMNÉHO ŠETŘENÍ

Výzkumy v oblasti organizačního klimatu se liší podle svého záměru, kdy je cílem získat informace o určitých charakteristikách organizačního života, o jejich vnímání pracovníky a jejich postojích a očekáváních. (Kociánová, 2006, disertační práce). V této části diplomové práce budou vyhodnoceny výsledky výzkumného šetření, a to vždy po jednotlivých otázkách s názorných grafem a komentářem. Co se týče návratnosti dotazníku jednalo se o 54,5 % zodpovězených dotazníků. Nejvíce dotazníků bylo vyplněno v prvních dvou dnech. S návštěvností dotazníků souvisí také počet odpovědí, který byl 71 % a 29 % dotazník nedokončilo. Zdrojem pro vyplnění dotazníku byl z 98 % přímý odkaz, který byl všem zaměstnancům rozeslán emailem a 2 % vyplnilo dotazník přes sociální síť Facebook, kde byl na kariérní stránky společnosti dotazník taktéž umístěn. Čas vyplnění dotazníku po jeho zveřejnění je z 55 % v rozmezí 2-5 minut, 22 % respondentů odpovědělo na dotazník v rozmezí 5-10 minut, 7 % respondentů vyplnilo dotazník během 10–30 minut a 5 % respondentů zodpovědělo na otázky v rozmezí 30–60 minut. Nejkratším časem bylo rozmezí 1–4 minuty ve kterém vyplnilo dotazník 4 % respondentů a nejdelším rozmezí více než 60 minut a tento čas věnovalo vyplnění dotazníku 7 % respondentů.

V první části dotazníku směřovaly otázky k pracovnímu prostředí v rámci organizace, poté následovaly otázky týkající vzdělávání, kolegiálních vztahů a motivace.

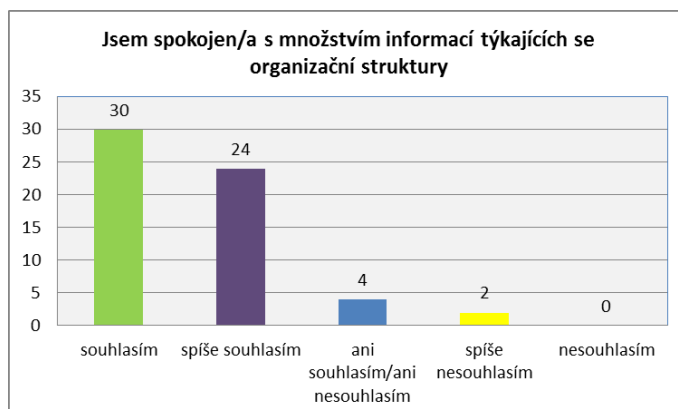
Otázka 1: Chod a pravidla organizace přímo ovlivňují mou pracovní spokojenost.



Graf 1

V rámci první otázky bylo zjištěno, že 36 respondentů souhlasí s tím, že chod a pravidla organizace přímo ovlivňují jejich pracovní spokojenost. S tím, že chod a pravidla organizace ovlivňují pracovní spokojenost spíše souhlasí 21 respondentů. Pouze jeden respondent má neutrální odpověď a nedokázal rozlišit, zda je jeho pracovní spokojenost tímto faktorem ovlivněna nebo ne. Ani jeden z respondentů nesouhlasí nebo spíše nesouhlasí s tím, že by jeho pracovní spokojenost neovlivňoval chod a pravidla organizace.

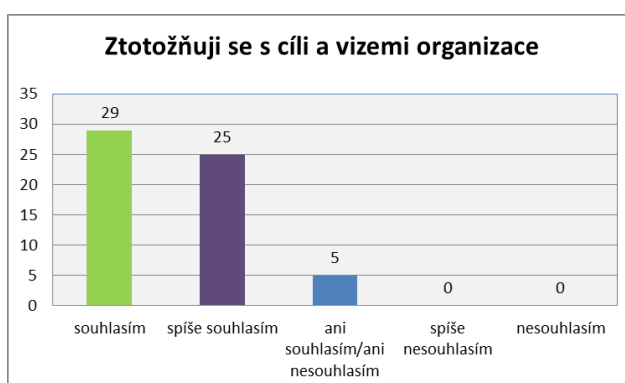
Otázka 2: Jsem spokojen/a s množstvím informací týkajících se organizační struktury.



Graf 2

Nejčastěji byla u otázky týkající se spokojeností s množstvím informací o organizační struktuře vybrána odpověď souhlasím, a to s počtem 30 respondentů, dalších 23 respondentů spíše souhlasí s tím, jak je s množstvím informací spokojeno. Na neutrální odpovědi se shodli 4 respondenti a další 2 spíš nesouhlasí s tím, jaké množství informací je jim o organizační struktuře poskytnuto.

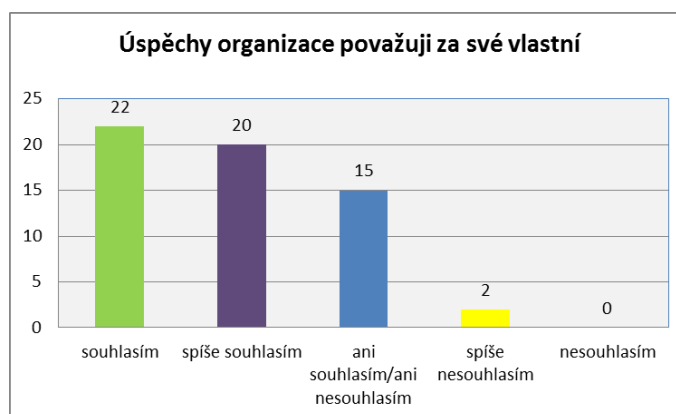
Otázka 3: Ztotožňuji se s cíli a vizemi organizace.



Graf 3

S cíli a vizemi organizace se ztotožňuje 29 respondentů, dalších 25 spíše souhlasí, že se s cíli a vizemi organizace ztotožňují a 5 respondentů nedokázalo na tuto otázku zcela jasně odpovědět.

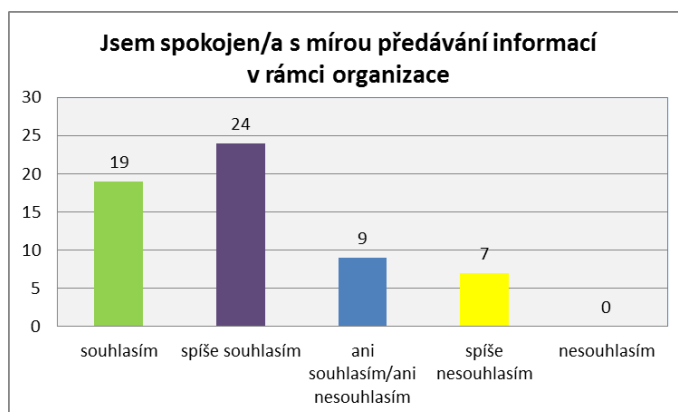
Otázka 4: Úspěchy organizace považují za své vlastní.



Graf 4

Odpovědi u této otázky jsou velmi vyvážené, kdy 22 respondentů souhlasí s tím, že úspěchy organizace považují za své vlastní, dalších 20 respondentů s tímto tvrzením spíše souhlasí. Nejednoznačnou odpověď na toto tvrzení mělo 15 respondentů, kteří se nedokázali přiklonit k tomu, zda je za vlastní považují nebo ne.

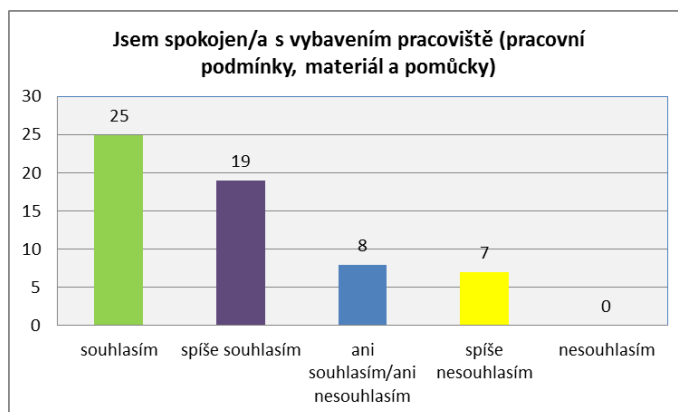
Otázka 5: Jsem spokojen/a s mírou předávání informací v rámci organizace.



Graf 5

S mírou předávání informací v rámci organizace je spokojeno pouze 19 respondentů, další 24 je spíše spokojeno. S tímto tvrzením spíše nesusouhlasí 7 respondentů a 9 nedokázalo jasně odpovědět na to, zda jsou spokojeni nebo ne.

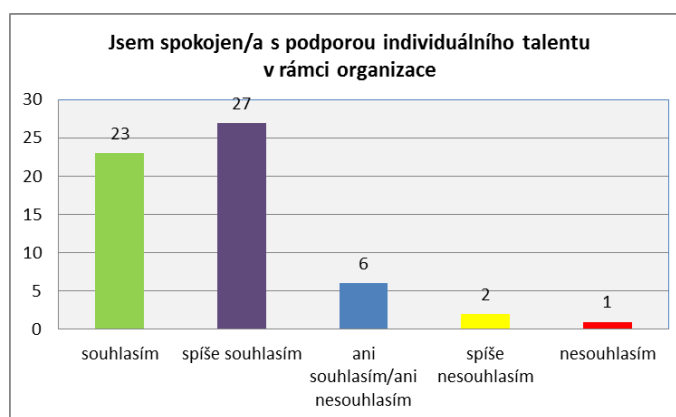
Otázka 6: Jsem spokojen/a s vybavením pracoviště (pracovní podmínky, materiál a pomůcky).



Graf 6

S vybavením pracoviště je spokojeno 25 respondentů, dalších 19 je spíše spokojeno a 7 respondentů spíše nesouhlasí, že by byli s vybavením pracoviště spokojeni. Dalších 8 respondentů nedokázalo odpovědět, zda jsou s vybavením pracoviště spokojeni nebo ne, respektive, zda s tímto tvrzením souhlasí nebo ne.

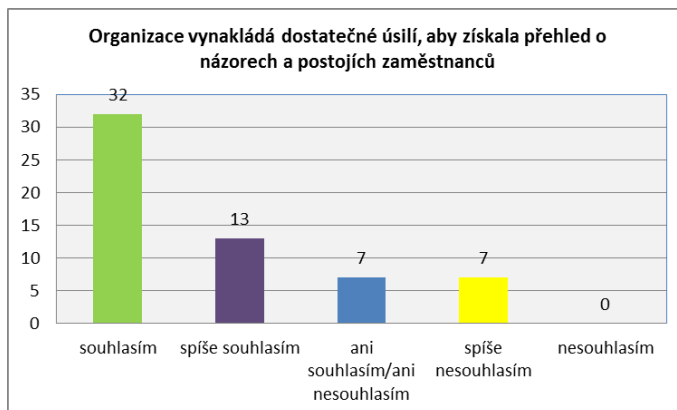
Otázka 7: Jsem spokojen/a s podporou individuálního talentu v rámci organizace.



Graf 7

S podporou individuálního talentu je spokojeno 23 respondentů, dalších 27 je spíše spokojeno. S tímto tvrzením nesouhlasí 1 respondent, 2 spíše nesouhlasí a 6 respondentů se nepřiklonilo ani k jednomu rozhodnutí a odpověděli na otázku ani souhlasím/ ani nesouhlasím.

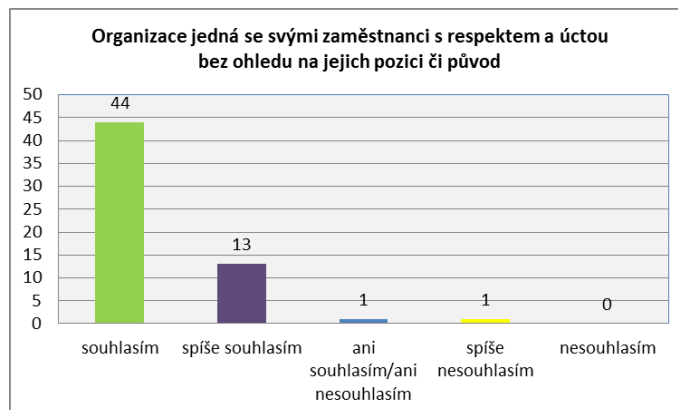
Otázka 8: Organizace vynakládá dostatečné úsilí, aby získala přehled o názorech a postojích zaměstnanců.



Graf 8

Z celkového počtu respondentů souhlasí s tvrzením, že organizace vynakládá dostatečné úsilí, aby měla přehled o zaměstnancích 32 respondentů, dalších 13 z nich s tímto tvrzením spíše souhlasí, dalších 7 se přiklonilo k třetímu stupni hodnocení s tím, že ani souhlasí/ ani nesouhlasí. Posledních 7 respondentů s tvrzením spíše nesouhlasí.

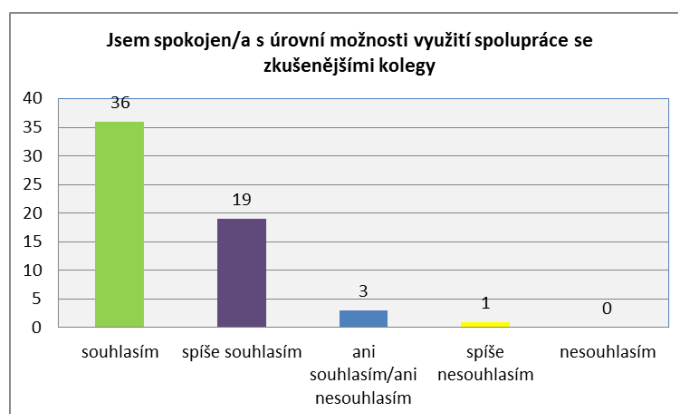
Otázka 9: Organizace jedná se svými zaměstnanci s respektem a úctou bez ohledu na jejich pozici či původ.



Graf 9

S tvrzením, že organizace jedná se svými zaměstnanci s respektem a úctou bez ohledu na jejich pozici a původ souhlasí 44 respondentů, dalších 13 spíše souhlasí. Pouze jeden respondent odpověděl na tuto otázku, že spíše nesouhlasí a 1 se nedokázal přiklonit ani k jedné z variant.

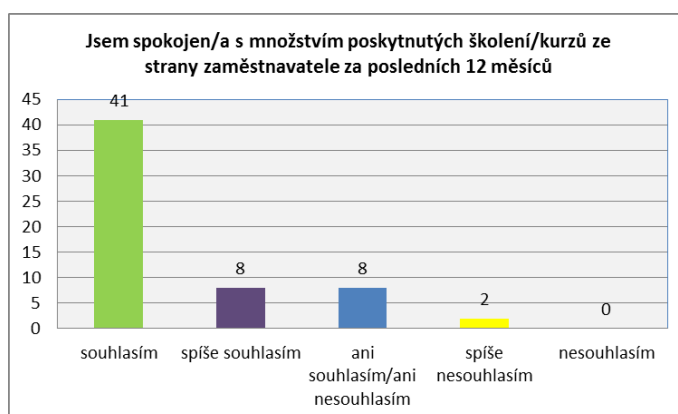
Otázka 10: Jsem spokojen/a s úrovní možnosti využití spolupráce se zkušenějšími kolegy.



Graf 10

S úrovní možnosti využití spolupráce se zkušenějšími kolegy souhlasí 36 respondentů, 19 respondentů v tomto případě spíše souhlasí, nerozhodni byli 3 respondenti, kteří odpověděli na otázku ani souhlasím/ ani nesouhlasím. Pouze 1 respondent s tvrzením spíše nesouhlasí.

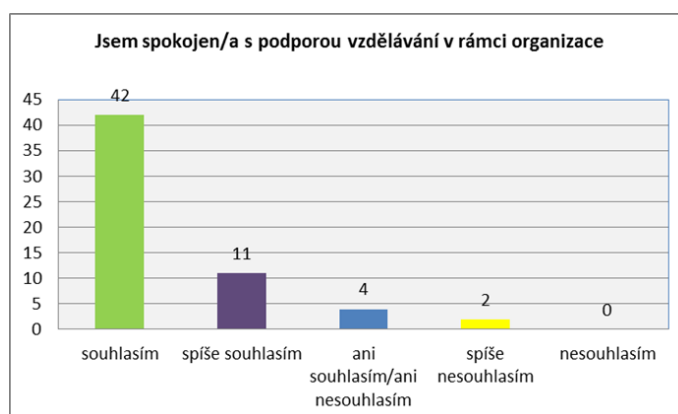
Otázka 11: Jsem spokojen/a s množstvím poskytnutých školení/kurzů ze strany zaměstnavatele za posledních 12 měsíců.



Graf 11

Se spokojeností v oblasti množství poskytnutých školení/ kurzů za posledních 12 měsíců se 41 respondentů shodlo na odpovědi souhlasím, dalších 8 spíše souhlasí a stejný počet respondentů, tedy 8 odpověděl ani souhlasím/ani nesouhlasím a 2 respondenti s tvrzením spíše nesouhlasí.

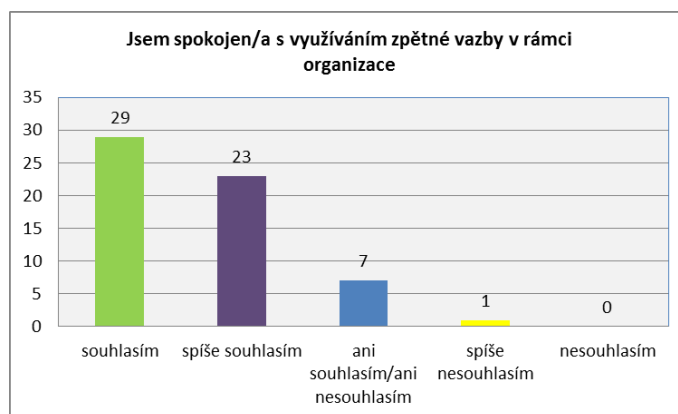
Otázka 12: Jsem spokojen/a s podporou vzdělávání v rámci organizace.



Graf 12

S podporou vzdělávání v rámci organizace je spokojeno 42 respondentů, 11 z nich spíše souhlasí a 2 spíše nesouhlasí. Neutrální odpověď v tomto případě použili 4 respondenti.

Otázka 13: Jsem spokojen/a s využíváním zpětné vazby v rámci organizace.

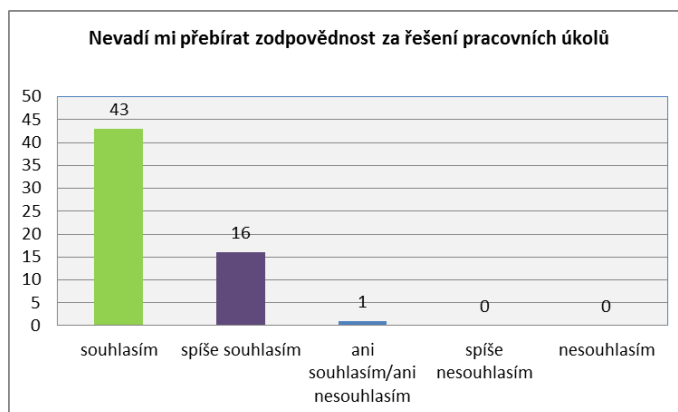


Graf 13

S využíváním zpětné vazby v rámci organizace je spokojeno 29 respondentů, dalších 23 s tvrzením spíše souhlasí, zatímco 7 respondentů se nebylo schopno

přiklonit na jednu stranu a odpovědělo neutrální možností. Pouze 1 respondent s tímto tvrzením nesouhlasí.

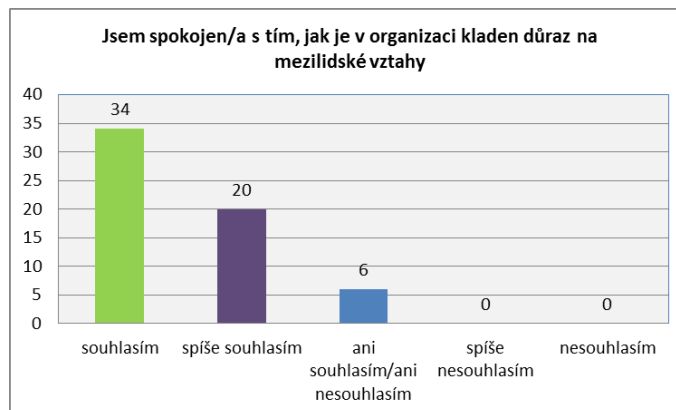
Otázka 14: Nevadí mi přebírat zodpovědnost za řešení pracovních úkolů.



Graf 14

S přebíráním zodpovědnosti za řešení pracovních úkolů souhlasí 43 respondentů, dalších 16 spíše souhlasí a pouze 1 respondent se nedokázal jasně rozhodnout a odpověď byla neutrální.

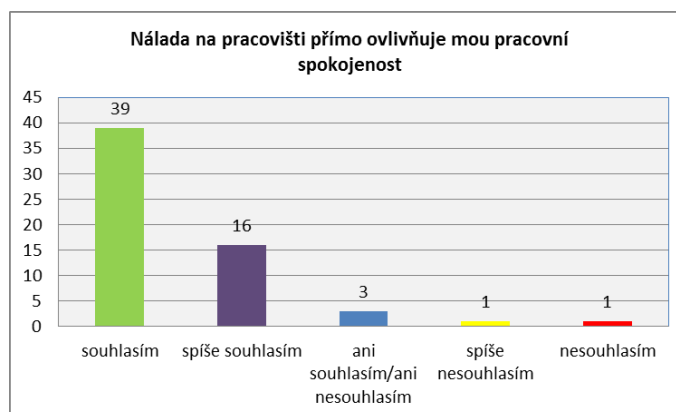
Otázka 15: Jsem spokojen/a s tím, jak je v organizaci kladen důraz na mezilidské vztahy.



Graf 15

Z celkového počtu respondentů je 34 z nich spokojeno s tím, jak je v organizaci kladen důraz na mezilidské vztahy, 20 dalších je spíše spokojeno a 6 respondentů se nedokázalo rozhodnout a odpověděli na toto tvrzení ani souhlasím/ ani nesouhlasím.

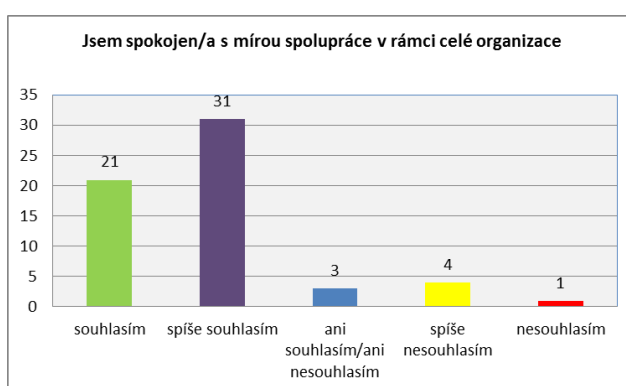
Otázka 16: Nálada na pracovišti přímo ovlivňuje mou pracovní spokojenost.



Graf 16

S tvrzením, že nálada na pracovišti přímo ovlivňuje pracovní spokojenost souhlasí 39 respondentů, 16 dalších respondentů spíše souhlasí a 1 v tomto případě spíše nesouhlasí. Neutrální možnost odpovědi zde využili 3 respondenti, kteří nedokáží zcela jasně říci, zda je jejich spokojenost ovlivněna náladou na pracovišti nebo ne.

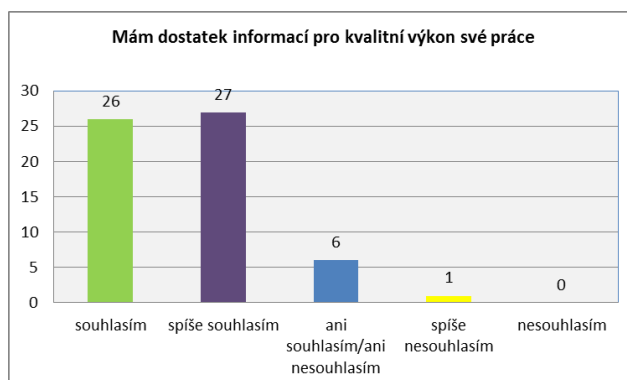
Otázka 17: Jsem spokojen/a s mírou spolupráce v rámci celé organizace.



Graf 17

S mírou spolupráce v rámci organizace je spokojeno 21 respondentů, 31 s tvrzením spíše souhlasí další 4 spíše nesouhlasí a možnost neutrálního rozhodnutí využili 3 respondenti, kteří nedokázali jasně říci, zda jsou spokojeni s mírou spolupráce v rámci organizace nebo ne.

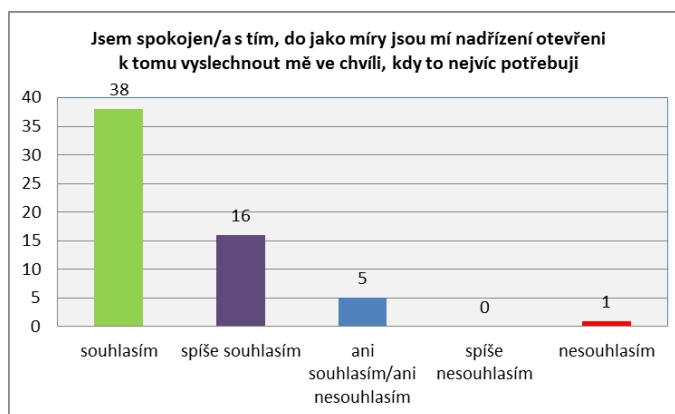
Otázka 18: Mám dostatek informací pro kvalitní výkon své práce.



Graf 18

S dostatečným množstvím informací pro kvalitní výkon své práce souhlasí 26 respondentů, s velmi těsným počtem spíše souhlasí 27 respondentů a 1 spíše nesouhlasí. Z celkového počtu respondentů, kteří odpověděli se v tomto tvrzení nedokázalo přiklonit ani na jednu stranu celkem 6 respondentů.

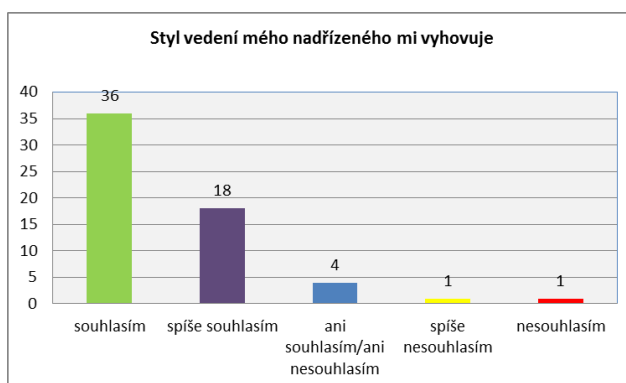
Otázka 19: Jsem spokojen/a s tím, do jako míry jsou mí nadřizení otevřeni k tomu vyslechnout mě ve chvíli, kdy to nejvíc potřebuji.



Graf 19

S mírou otevřenosti svých nadřízených k tomu své zaměstnance vyslechnout je spokojeno 38 respondentů, 16 je spíše spokojeno a 1 s tvrzením nesouhlasí. Neutrální možnost, zde využilo celkem 6 respondentů.

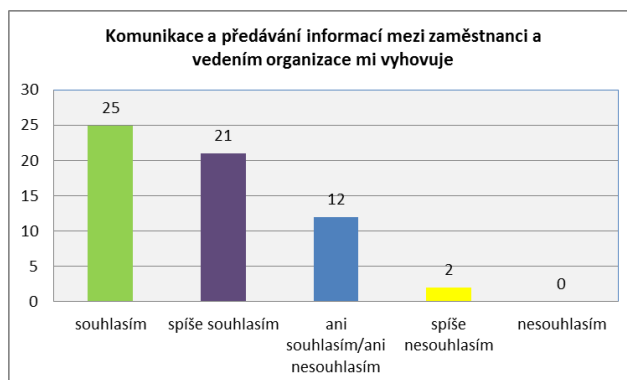
Otázka 20: Styl vedení mého nadřízeného mi vyhovuje.



Graf 20

Se stylem vedení svého nadřízeného je spokojeno 36 respondentů, dalších 18 je spíše spokojeno a 1 z respondentů s tvrzením nesouhlasí a 1 spíše nesouhlasí. Možnost neutrální odpovědi zde využili 4 respondenti.

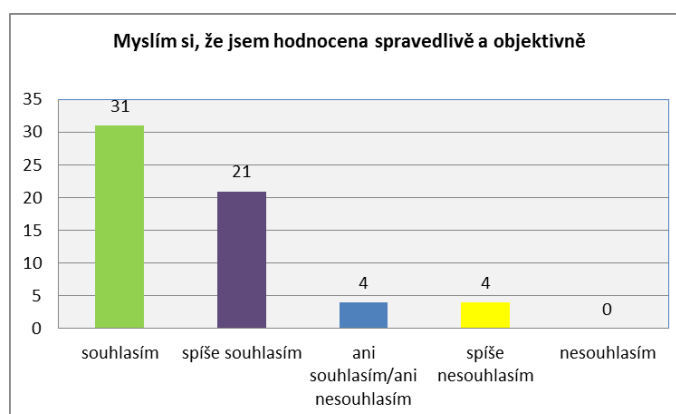
Otázka 21: Komunikace a předávání informací mezi zaměstnanci a vedením organizace mi vyhovuje.



Graf 21

Z celkového počtu respondentů, kteří odpověděli 25 z nich souhlasí s tím, že jim komunikace a předávání informací mezi zaměstnanci a vedením organizace vyhovuje. Dalších 21 z nich s tvrzením spíše souhlasí a 2 spíše nesouhlasí. Možnost neutrální odpovědi si v tomto případě zvolilo 12 respondentů.

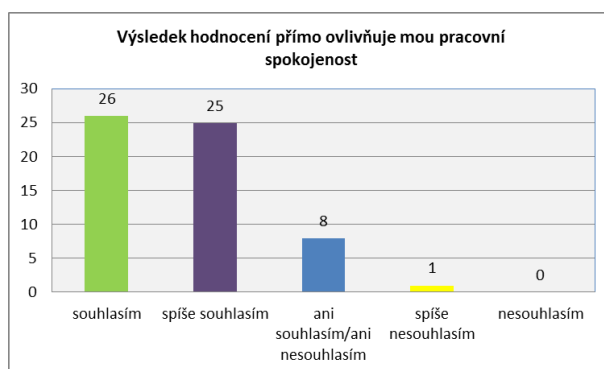
Otázka 22: Myslím si, že jsem hodnocena spravedlivě a objektivně.



Graf 22

Celkem 31 respondentů souhlasí s tím, že jsou hodnoceni spravedlivě a objektivně, dalších 21 s tvrzením spíše souhlasí, 4 spíše nesouhlasí a 4 respondenti využili možnost neutrální odpovědi a nejsou schopni říci, zda souhlasí nebo nesouhlasí s tím, jestli jsou spravedlivě a objektivně hodnoceni.

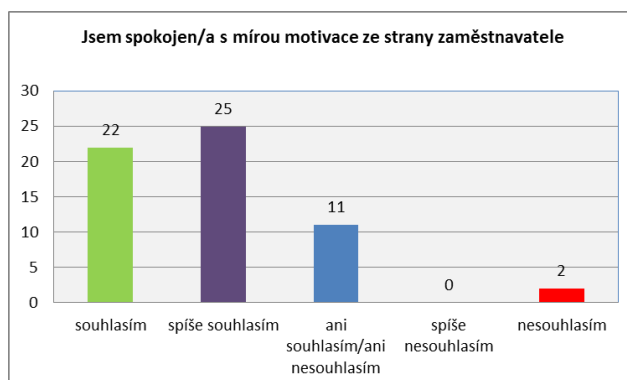
Otázka 23: Výsledek hodnocení přímo ovlivňuje mou pracovní spokojenost.



Graf 23

Z celkového počtu respondentů, kteří na dotazník odpověděli, 26 z nich souhlasí s tím, že výsledek hodnocení přímo ovlivňuje jejich pracovní spokojenost, dalších 25 s tvrzením souhlasí a 8 respondentů využilo možnost neutrální odpovědi. Pouze 1 respondent nesouhlasí.

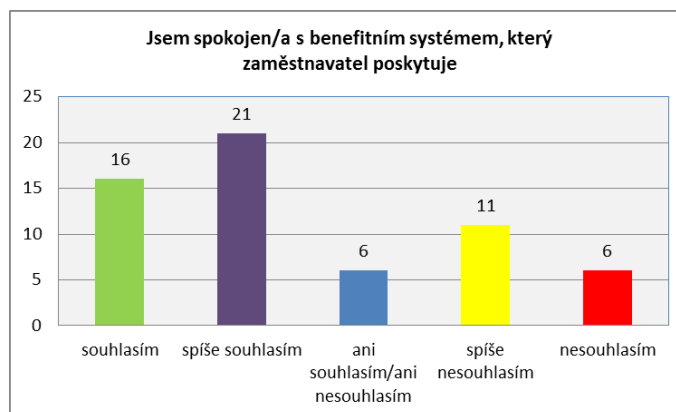
Otázka 24: Jsem spokojen/a s mírou motivace ze strany zaměstnavatele.



Graf 24

S mírou motivace ze strany zaměstnavatele je spokojeno 22 respondentů, 25 spíše souhlasí, 2 respondenti nesouhlasí a 11 z nich využilo možnost odpovědět na otázku ani souhlasím/ ani nesouhlasím.

Otázka 25: Jsem spokojen/a s benefitním systémem, který zaměstnavatel poskytuje.

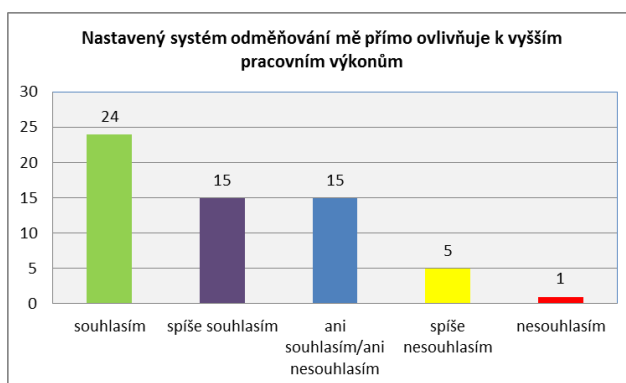


Graf 25

S benefitním systémem, který je v rámci organizace poskytován, je spokojeno 16 respondentů, 21 z nich s tvrzením spíše souhlasí a 6 respondentů využilo možnost odpovědět prostřednictvím neutrální otázky ani souhlasím/ ani

nesouhlasím. S tvrzením nesouhlasí 6 respondentů a dalších 11 spíše nesouhlasí.

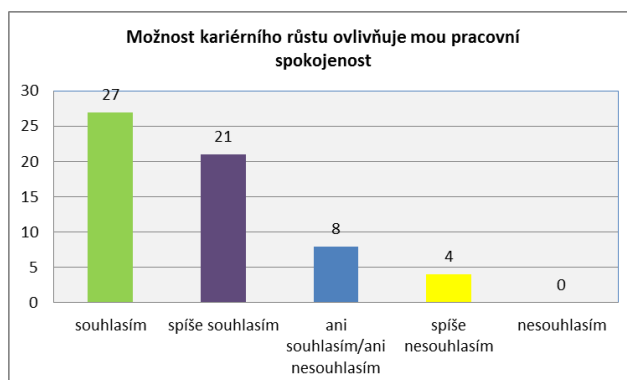
Otázka 26: Nastavený systém odměňování mě přímo ovlivňuje k vyšším pracovním výkonům.



Graf 26

Z celkového počtu respondentů, kteří na dotazník odpověděli, celkem 24 z nich souhlasí s tím, že nastavený systém odměňování je přímo ovlivňuje k vyšším pracovním výkonům. Dalších 15 s tvrzením souhlasí a stejný počet respondentů tedy 15 odpověděl neutrální variantou na tuto otázku. S tvrzením nesouhlasí 1 respondent a 5 spíše nesouhlasí.

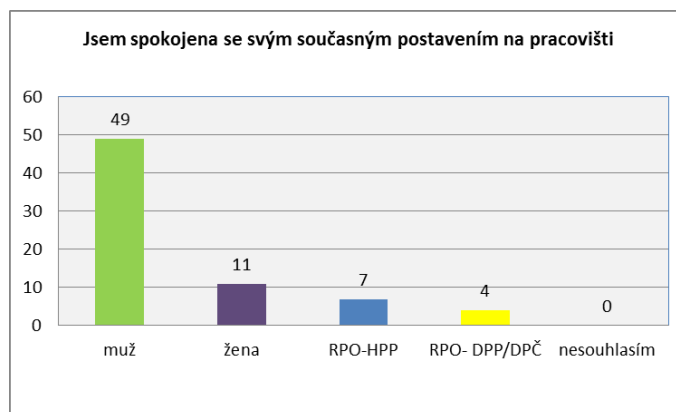
Otázka 27: Možnost kariérního růstu ovlivňuje mou pracovní spokojenost.



Graf 27

Celkem 27 respondentů souhlasí s tím, že možnost kariérního růstu ovlivňuje jejich pracovní spokojenost. Dalších 21 s tvrzením spíše souhlasí a 4 spíše nesouhlasí. Neutrální odpověď ani souhlasím/ ani nesouhlasím zde využilo 8 respondentů.

Otázka 28: Jsem spokojen/a se svým současným postavením na pracovišti.

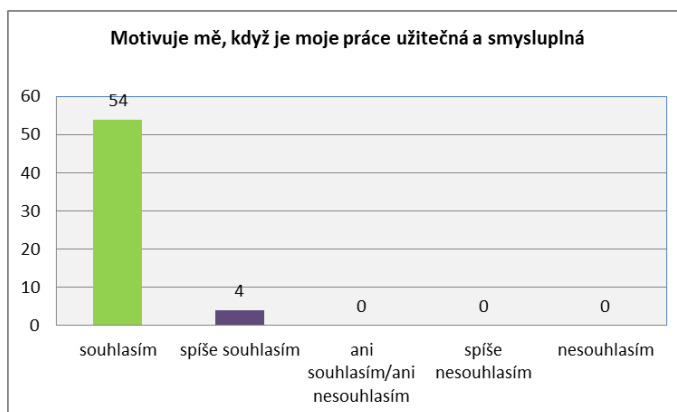


Graf 28

Se svým současným postavením na pracovišti je spokojeno 31 respondentů, dalších 16 je spíše spokojeno a 12 z nich se nedokázalo jasně rozhodnout a

využili odpověď ani souhlasím/ ani nesouhlasím. Pouze 1 respondent není spokojen se svým postavením na pracovišti.

Otázka 29: Motivuje mě, když je moje práce užitečná a smysluplná.



Graf 29

Celkem 56 respondentů souhlasí s tím, že je motivuje, když je jejich práce užitečná a smysluplná. Pouze 4 respondenti s tvrzením spíše souhlasí.

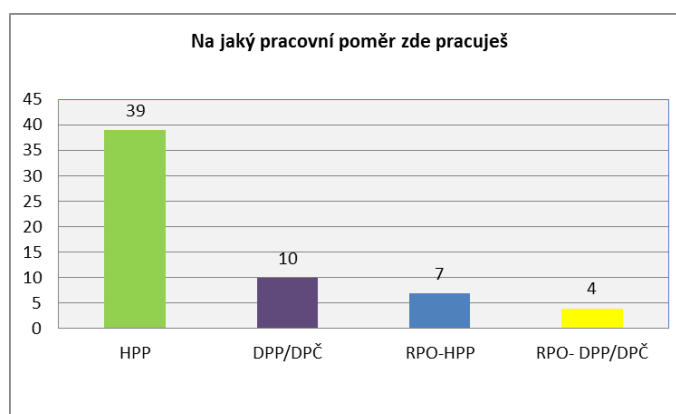
Otázka 30: Jak dlouho zde pracuješ?

30 Jak dlouho zde pracuješ?			
1 (5x)	42	3 mesice	31
2 (4x)	1/2 r	13 měsíců	5 (4x)
8 (3x)	14 (2x)	2 roky	27
7	18 (2x)	21	30 měsíců
12 měsíců	1 měsíc	36	6 (4x)
7 měsíců (2x)	3 (2x)	4 měsíce (2x)	9 měsíců
17 (2x)	16	24 (2x)	9
6 měsíců (2x)	2,5 roku	13	47
44	2 years	15	20
10 měsíců			

Graf 30

Vzhledem k tomu, že organizace jako taková není na trhu práce velkou řadu let, tak je její kolektiv poměrně mladý a maximální délka trvání pracovního poměru jsou necelé 4 roky, jak lze vidět ve výsledcích pouze tři z celkového počtu respondentů jsou zde 47, 44 a 42 měsíců. Největší počet zaměstnanců v rámci organizace je zde po dobu 6 měsíců, a to 27 respondentů, kteří na dotazník odpověděli. Dalších 8 respondentů je zde 10 měsíců. V následujících 12 až 24 měsících je v rámci organizace zaměstnáno 15 respondentů a dalších 5 respondentů je v organizaci zaměstnáno po dobu 27–36 měsíců.

Otázka 31: Na jaký pracovní poměr zde pracuješ?



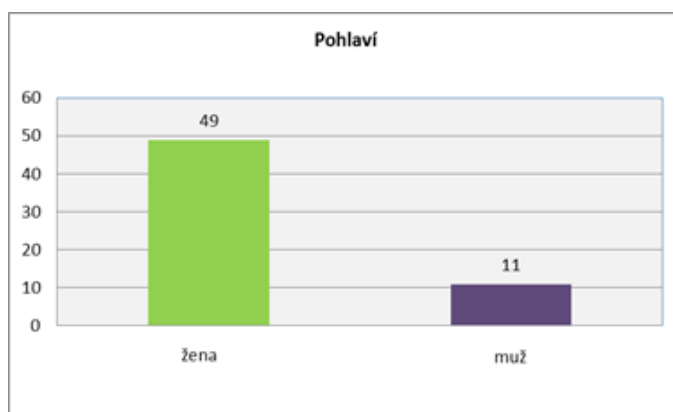
Graf 31

Největší počet respondentů je v rámci organizace zaměstnán na hlavní pracovní poměr (HPP), a to celkem 39 z těch, kteří na dotazník odpověděli. Následně je dalších 10 respondentů zaměstnáno na dohodu o provedení práce (DPP) a dohodu o pracovní činnosti (DPČ). Dalším typem zaměstnaneckého poměru je v rámci organizace RPO na HPP v rámci kterého, je zaměstnáno 7 respondentů, obdobným typem pracovního poměru, ale na RPO-DPP/DPČ

jsou v rámci organizace zaměstnání 4 respondenti, kteří odpověděli na zasláný dotazník.

RPO (recruitment process outsourcing) - externí nábor. Jedná se o formu outsourcingu obchodních procesů, kdy zaměstnavatel převede celý nebo část náboru na externí společnost (Chytrý nábor, 2016).

Otázka 32: Pohlaví.



Graf 32

Na zasláný dotazník odpovědělo 49 žen a 11 mužů, kteří jsou v rámci organizace zaměstnání.

7 INTERPRETACE DAT A DISKUZE

Z pohledu výzkumníka byla otázka pracovní spokojenosti hodnocena velmi dobře, nejlépe hodnocenou otázkou z pohledu počtu respondentů, kteří odpověděli na otázku souhlasím oproti ostatním možnostem je otázka č. 29, která se zaměřuje na to, jestli je pracovník motivován v případě, že je jeho práce užitečná a smysluplná. Z čehož vyplývá, že nejen motivace, ale také smysluplnost práce je pro zaměstnance vybrané organizace důležitá a podílí se na jejich pracovní spokojenosti. Naopak nejhůř hodnocenou otázkou ve smyslu nejvíce odpovědí s možností nesouhlasím, a to 6 respondentů je otázka č. 25 „Jsem spokojen/a s benefitním systémem, který zaměstnavatel poskytuje“. V rámci této otázky, se lze setkat také s největší škálou vybraných možností a nejméně zaznamenaných odpovědí s možností souhlasím. Z uvedeného vyplývá, že v rámci vybrané organizace je benefitní systém složkou, se kterou jsou zaměstnanci nejméně spokojeni, a proto bych v rámci vylepšení klimatu organizace doporučovala benefitní systém propracovat na základě přání zaměstnanců, tak aby došlo k navýšení počtu zaměstnanců, kteří budou s benefitním systémem spokojeni.

U otázky týkající se spokojenosti s množstvím informací o organizační struktuře se lze setkat s pozitivní zpětnou vazbou, kdy konkrétně 54 respondentů, kteří s tímto tvrzením souhlasí a spíše souhlasí, pouze 2 respondenti spíše nesouhlasí. Z výsledků vyplývá, že pro většinu zaměstnanců má množství informací o organizační struktuře vliv na pracovní spokojenost.

U otázky týkající se spokojenosti s mírou předávání informací v rámci organizace se lze setkat s výsledky, které jsou 44 respondentů souhlasí a spíše

souhlasí, naopak 7 respondentů spíše nesouhlasí s tím, jak jsou v rámci organizace předávány informace

Otázka, která s předchozími dvěma otázkami souvisí a týká se ztotožnění zaměstnanců s cíli a vizemi organizace, kde výsledky výzkumu ukazují, že 54 respondentů souhlasí nebo spíše souhlasí s tím, že oblast ztotožnění se s cíli a vizemi organizace je důležitá a má vliv na jejich pracovní spokojenost. U následující otázky týkající se úspěchů organizace a toho, zda se s nimi zaměstnanci ztotožňují, lze zaznamenat poměrně velkou podobnost mezi odpověďmi, kdy 40 respondentů souhlasí a spíše souhlasí a 16 respondentů nedokázalo odpovědět, zda se s úspěchy organizace ztotožňují nebo ne. Dle mého názoru je toto zjištění poměrně zarážející a doporučila bych zde lepší interpretaci úspěchů v rámci organizace, podávat průběžné informace a nebát se zmínit, nejen úspěchy organizace jako takové, ale uvést také podíl jednotlivých zaměstnanců nebo skupin.

Otázka č. 6 je zaměřena na vybavení pracoviště, nejen materiál a pomůcky, ale také prostředí, ve kterém zaměstnanci pracují. Výzkum poukazuje na to, že v této oblasti je spokojeno 25 respondentů a 7 dalších je spíše nespokojeno. Doporučila bych zde vedoucím zaměstnancům zjistit, kde vidí jejich podřízení největší problém a snažit se jej maximálně vyřešit, vzhledem k teoretickým poznatkům má prostředí, ve kterém pracujeme, vliv na naši pracovní spokojenost.

Další oblastí, kterou se výzkum zabýval, je podpora individuálního talentu v rámci organizace, kde jsou výsledky výzkumu velmi pozitivní, vzhledem k tomu, že je pouze jeden z respondentů nespokojen. Na tom, že organizace jedná s respektem ke svým zaměstnancům, a to bez ohledu na jejich pozici a

původ se shodla většina zaměstnanců v rámci organizace, což považují za důležité zjištění vzhledem k etickému kodexu.

Ve výsledcích výzkumu se dostáváme do oblasti vzdělávání v rámci organizace, které se věnují otázky 10 až 14. První otázka řeší možnosti spolupráce se zkušenějšími kolegy. Zde lze vidět poměrně velká spokojenost ze strany respondentů, vzhledem k tomu, že s tímto tvrzením spíše nesouhlasí jeden z respondentů. Následující otázka se týká možnosti školení a kurzů poskytnutých ze strany zaměstnavatele za posledních 12 měsíců, kde lze vidět výsledky výzkumu velmi pozitivně. Spokojeno a spíše spokojeno je 51 respondentů a pouze 2 jsou spíše nespokojeni. S výsledky výzkumu zaměřujících se na podporu vzdělávání lze vidět velkou spokojenost ze strany respondentů, kdy pouze 2 respondenti spíše nesouhlasí s tím, jak je v rámci organizace podporováno vzdělávání. Co se týče zpětné vazby a toho, jak jsou zaměstnanci spokojeni s jejím využíváním v rámci organizace nejsou respondenti už natolik spokojeni, jak lze vidět u předchozích dvou tvrzení, ale stále lze vidět 29 respondentů, kteří souhlasí, 23 spíše souhlasí a 7 dalších se nedokázalo rozhodnout a přiklonilo se k neutrální odpovědi. Jako důležitý poznatek pro vedení organizace považují otázku týkající se přebírání zodpovědnosti za řešení pracovních úkolů, kdy se 43 respondentů shodlo na tom, že souhlasí s tímto tvrzením a rádi by tak byli odpovědní za svěřené úkoly, proto bych doporučovala vložit do svých zaměstnanců důvěru a maximálně využít jejich potenciál, zvláště v případě, kdy jsou této zodpovědnosti otevřeni.

U otázky zkoumající spokojenost v oblasti mezilidských vztahů v rámci organizace se setkáváme s převahou souhlasných odpovědí, ale u 6

respondentů lze vidět nerozhodnost v tom, zda jsou v této oblasti spokojeni nebo ne. Vzhledem k teoretickým poznatkům, které poukazují na to, že mezilidské vztahy a nálada na pracovišti jsou důležitým prvkem pracovní spokojenosti v rámci organizačního klimatu.

Oblast spolupráce se v rámci celé organizace setkává s velmi podobnými výsledky, jako předávání informací v rámci organizace, což je dle mého názoru potřeba si uvědomit a snažit se na tom ze strany vedení organizace, případně personálního oddělení zapracovat. Výsledky výzkumu ukazují na to, že 4 respondenti nejsou se spoluprací v rámci organizace spokojeni, což je poměrně vysoký počet v porovnání s předchozími čísly a výsledky. Naopak s množstvím informací pro kvalitní výkon své práce je spokojeno 53 respondentů, což je většina účastníků výzkumu. Hlavní rozdíl mezi těmito zdroji informací je dle mého názoru důležité brát ohled především na to, že informace k výkonu práce podává ve většině případů nadřízený, kdežto informace v rámci celé organizace přichází ze strany vedení nebo personálního oddělení. V následující otázce se výzkum věnuje spokojenosti s tím, do jaké míry jsou nadřízení ochotni a otevřeni vyslechnout své zaměstnance ve chvíli, kdy to nejvíc potřebují. Výsledky výzkumu jsou dle mého názoru velmi pozitivní, vzhledem k tomu, že je v této oblasti spokojeno a spíše spokojeno 54 respondentů. Velmi podobné jsou výsledky výzkumu také v otázce č. 20, která se zabývá spokojeností se stylem vedení nadřízeného, kde můžeme vidět pouze dva respondenty, kteří nejsou spokojeni se stylem vedení svého nadřízeného. Z výsledků výzkumu lze říct, že ve vybrané organizaci panuje mezi zaměstnanci spokojenost s nadřízenými a to, jak ve stylu vedení, tak v oblasti předávání informací.

Následující část výzkumu se dostává k otázce spravedlivého a objektivního hodnocení, kdy je v této oblasti 52 respondentů spíše spokojeno a spokojeno, pouze 4 respondenti s tímto tvrzením nesouhlasí. S předchozí otázkou souvisí také to, jak výsledky hodnocení ovlivňují pracovní spokojenost. Výsledky v rámci této otázky jsou dle mého názoru velmi překvapující, vzhledem k tomu, že se větší část, konkrétně 51 respondentů shodla na tom, že pro ně výsledky hodnocení mají velký vliv na pracovní spokojenost. Pouze jeden respondent s tímto tvrzením spíše nesouhlasí.

Poslední část výzkumu je věnována motivaci v rámci organizace, a to v rámci otázek 24 až 29. S mírou motivace ze strany zaměstnavatele je spokojeno 22 respondentů a dalších 25 spíše souhlasí, 2 respondenti jsou v této oblasti nespokojeni. Odměňování je vzhledem k teoretickým poznatkům nedílnou součástí motivace a také jedním z faktorů pracovní spokojenosti. Z tohoto důvodu je součástí výzkumu otázka, která zkoumá nastavený systém odměňování a jeho vlivu na vyšší pracovní výkony. Setkáváme se zde s 15 respondenty, kteří nedokáží zcela jasně na tuto otázku odpovědět a zvolilo tak možnost ani souhlasím/ ani nesouhlasím. V otázce zaměřující se na vliv kariérního růstu na pracovní spokojenost, souhlasí 48 respondentů s tím, že kariérní růst ovlivňuje jejich pracovní spokojenost, naopak 4 respondenti s tímto tvrzením nesouhlasí. Co se týče současného postavení na pracovišti a jeho vlivu na pracovní spokojenost, potvrzuje toto tvrzení 47 respondentů, kteří jsou spokojeni nebo spíše spokojeni. Pouze jeden respondent nesouhlasí a dalších 12 se nedokázalo rozhodnout a zvolilo možnost ani souhlasím/ ani nesouhlasím, což mě osobně velmi překvapilo. Dle mého názoru se jedná o zarážející počet respondentů, kteří nedokáží zcela jasně říct, zda je jsou spokojeni se svým současným postavením nebo ne.

Poslední tři grafy se zabývají otázkami délky pracovního poměru, typu pracovního poměru a pohlaví. Pro organizaci, ve které výzkum probíhal je na základě výsledků výzkumu charakteristické, že zaměstnanci zde pracují maximálně 4 roky, nejvíce zaměstnanců je zde na HPP a vzhledem k personálnímu zaměření organizace se zde setkáváme s větším množstvím žen.

Z výsledků výzkumu lze poměrně jednoznačně vymezit otázky, které byly hodnoceny velmi pozitivně a kde je naopak potřeba zaměřit se na zlepšení, aby bylo posíleno nejen pozitivní klima v rámci organizace, ale také pracovní spokojenost u zaměstnanců, která ale na základě výsledků výzkumu ve vybrané organizaci převládá. Nejvíce rozporuplnou otázkou, na kterou se doporučuji vedení organizace zaměřit je oblast benefitního systému a předávání informací v rámci celé organizace mezi vedením a zaměstnanci, kde byly zaznamenány největší počty nespokojených odpovědí od respondentů oproti jiným oblastem výzkumu.

Realizovaný výzkum a jeho výsledky nasvědčují tomu, že činitelé klimatu, které byli pro tento výzkum vybráni mají vliv na pracovní spokojenost zaměstnanců ve vybrané organizaci. Dalším krokem pro získání potvrzení tohoto výsledku by mohl být z hlediska respondentů obsáhlejší kvantitativní průzkum doplněn také o kvalitativní výzkum prostřednictvím rozhovorů. Obsáhlejší a upřesňující výpovědi respondentů by po kódovacím procesu mohly sloužit k rozšíření získaných výsledků.

Závěr

Cílem předložené diplomové práce „Vliv klimatu organizace na pracovní spokojenost“ bylo zkoumat vliv vybraných činitelů klimatu na spokojenost zaměstnanců v rámci jedné vybrané organizace. Byla stanovena hlavní výzkumná otázka, která zní: *„Jak zaměstnanci vnímají a hodnotí vliv vybraných činitelů klimatu organizace na jejich pracovní spokojenost?“* K tomu, aby byla otázka zodpovězena bylo nutné teoreticky popsat význam klimatu organizace a pracovní spokojenosti. Na základě zpracování teoretických poznatků koncipovat a realizovat výzkumné šetření, které je zapotřebí následně popsat, analyzovat a vyhodnotit.

V teoretické části, která byla rozdělena na čtyři kapitoly byl objasněn pojem organizace, který je v diplomové práci využíván, stejně jako pracovní spokojenost, které je věnována samostatná kapitola. Následující kapitola se věnuje klimatu organizace a v rámci této kapitoly byly vymezení činitelé klimatu organizace, které jsou úzce spjaty se samotným výzkumem. Pro výzkumné šetření byly vybrány oblasti, které ovlivňují podobu práce a jsou jimi identifikace s organizací, organizační struktura, pracovní podmínky, motivace a vzdělávání. Pracovní podmínky souvisí s prostředím organizace, a to nejen z hlediska materiálního vybavení, ale také fyzikálních podmínek. Organizační struktura slouží zaměstnancům k tomu, aby znali nejen své pravomoci, ale také kompetence. Identifikace s organizací na základě provedeného výzkumu velmi úzce souvisí s pracovní spokojeností. V rámci organizačního klimatu je podstatné, aby byli pracovníci navzájem přátelští, což přispívá k výskytu sociálního kontaktu a sdílení informací probíhá na přirozené úrovni.

Empirická část byla rozdělena do tří částí. Úvodem empirické části je přípravná fáze výzkumu, kde je formulován cíl výzkumu, metody a techniky, které byly v rámci výzkumu využity, výzkumný vzorek, na kterém je výzkum prováděn a v neposlední řadě také způsob zpracování výsledků. Následuje kapitola výsledků výzkumného šetření, kde jsou interpretovány výsledky jednotlivých otázek. Pro lepší přehlednost bylo využito tabulek, kde je názorný souhrn všech odpovědí na škále 1-5, která je definována v rámci kapitoly Metody a techniky výzkumu. V posledních třech grafech je uvedeno pohlaví respondentů, jejich délka pracovního poměru a typ pracovního poměru. Výsledky všech grafů jsou komentovány a v kapitole Interpretace dat a diskuze porovnávány. Výzkum byl sestaven na základě teoretických poznatků, které poukazují na to, že klima organizace je pojmáno jako prožitek, který je u zaměstnanců vytvářen na základě dlouhodobého vnímání a hodnocení organizace, ve které působí. Klima organizace je na základě výsledku výzkumu ovlivňováno spokojeností zaměstnanců.

Na základě zhodnocení výsledku výzkumu a jejich následné interpretace lze říci, že ve vybrané organizaci převažuje spokojenost zaměstnanců s vybranými činiteli klimatu organizace. I přesto je, ale důležité brát v potaz otázky, kde dochází k časté nejasnosti či dokonce nespokojenosti. Vedení organizace doporučují klást větší důraz na odměňování což je dle teoretických poznatků jedním z činitelů klimatu v rámci organizace a tvoří tak významnou oblast, která ovlivňuje spokojenost zaměstnanců. Nejméně spokojeni jsou zaměstnanci organizace v oblasti zaměstnaneckých benefitů, dále pak v oblasti předávání informací v rámci celé organizace a v oblasti motivace ze strany zaměstnavatele. Naopak velmi pozitivně je hodnocena oblast vzdělávání a rozvoje, které je poskytováno ze strany zaměstnavatele, což

považuji za velmi kvalitní výsledek, a to také vzhledem k teoretickým poznatkům ve kterých je uváděno, že vzdělávání a rozvoj jsou definovány jako proces, který zabezpečuje vzdělanost, kvalifikovanost a angažovanost zaměstnanců v rámci organizace. Další velmi pozitivně hodnocenou oblastí je na základě výsledku výzkumu spolupráce s nadřízeným, míra předávání informací pro kvalitní výkon práce a ochota nadřízeného vyslechnout své zaměstnance ve chvíli, kdy to nejvíc potřebují. Významnost nadřízeného dle teoretických poznatků spočívá v tom, že může pomoci naplánovat a realizovat jednotlivé kroky, které povedou k odstranění nedostatků či případně udržení příznivých pracovních podmínek, což vede k pracovní spokojenosti zaměstnanců.

Závěry z ověřování hypotéz jsou následující:

Hypotéza č.1: Předpokládám, že uspokojivé pracovní prostředí v organizaci působí pozitivně na pracovní spokojenost.

Na základě měření a jeho výsledků lze potvrdit vliv pracovního prostředí na pracovní spokojenost. Vzhledem k tomu, že výsledky jasně poukazují na skutečnost, kdy respondenti potvrzují spokojenost ve chvíli, kdy jsou jejich očekávání naplněná, mají dostatek informací nejen o struktuře, ale také o celkovém dění v rámci organizace. V této oblasti byla organizaci poskytnuta doporučení, na čem a kde je potřeba zapracovat. Domnívám se, že výsledky výzkumu tuto hypotézu potvrzují.

Hypotéza č.2: Předpokládám, že vzdělávání v rámci organizace působí pozitivně na pracovní spokojenost.

Hodnocení výsledků velmi jasně potvrzují přímou úměru mezi vzděláváním a pracovní spokojeností. V rámci výzkumu v diplomové práci, lze potvrdit spokojenost ve vzdělávání a rozvoji u většiny respondentů, kteří na dotazník odpověděli. Na základě samotných grafů, lze vidět jasnou spokojenost s tím, jak vybraná organizace přistupuje ke vzdělávání svých zaměstnanců. Domnívám se, že tato hypotéza byla na základě výsledků jasně potvrzena.

Hypotéza č. 3: Předpokládám, že uspokojení v oblasti kolegiálních vztahů pozitivně působí na pracovní spokojenost.

Domnívám se, že hypotéza byla na základě výsledků výzkumu potvrzena. Kolegiální vztahy a s nimi související míra spolupráce nebo nálada na pracovišti velmi významně ovlivňují pracovní spokojenost a klima v rámci organizace. V rámci vybrané organizace je dle mého názoru v oblasti této hypotézy zapracovat na spolupráci v rámci celé organizace, která může způsobovat snížení pracovní spokojenosti a ovlivnit tak klima v rámci společnosti.

Hypotéza č. 4: Předpokládám, že míra motivace zaměstnanců působí pozitivně na jejich pracovní spokojenost.

Na základě provedeného výzkumu lze potvrdit platnost hypotézy zabývající se motivací zaměstnanců. Na zobrazených a okomentovaných grafech je zcela zřetelně vidět propojení motivace, hodnocení, benefitního systému nebo

možnost kariérního růstu s pracovní spokojeností. V jednom z mnoha činitelů klimatu organizace, a to motivace a odměňování byla autorkou diplomové práce vyzdvižena doporučení, a to především v oblasti benefitního systému, vzhledem k rozporuplným odpovědím a poměrně velkou nespokojeností u konkrétně 11 respondentů.

Výsledky výzkumného šetření mohou být použity ke zlepšení všech výše zmíněných činitelích a vzhledem k doporučením, které jsou v rámci diplomové práce poskytnuty je možno zapracovat na konkrétních problémových oblastech tak, aby došlo ke zlepšení podoby klimatu organizace a zvýšení spokojenosti zaměstnanců.

Autorka práce se domnívá, že cíl diplomové práce byl splněn, a to na základě vypracování teoretické části o kterou se opírala a realizovala výzkumná část, ze které bylo analyzováno a zpracováno výzkumné šetření, které bylo interpretováno a diskutováno.

LITERATURA A ZDROJE:

ACHOR, S. (2011). *The happiness advantage: the seven principles of positive psychology that fuel success and performance at work*. New York: Broadway Books.

ARMSTRONG, M. (2007). *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, a.s.

ARMSTRONG, M. (1999). *Personální management*. Praha: Grada Publishing, a.s.

BASAR, U., & BASIM, N. (2015). *Effects Of Organizational Identification On Job Satisfaction: Moderating Role Of Organizational Politics*. *Yönetim Ve Ekonomi*, 22(2), 663-683.

BEDRNOVÁ, E., & NOVÝ, I. (1998). *Psychologie a sociologie řízení*. Praha: Management Press.

BEDRNOVÁ, E., & NOVÝ, I. a kol. (2007). *Psychologie a sociologie řízení*. Praha: Management Press.

BĚLOHLÁVEK, F., KPŠŤAN, P., & ŠULEŘ, O. (2001). *Management*. Olomouc: Rubico.

BLÁHA, J. MATEICIUC, A. KAŇÁKOVÁ, Z. (2005). *Personalistika pro malé a střední firmy*. Brno: CP Books.

BŘEZINOVÁ H., (2016). *Organizační kultura chtěná a aktuální: efekt diskrepance na spokojenost zaměstnanců*. Brno: diplomová práce.

BUBÁK, T. (2013). *Jak nás hýčkají? Které zaměstnanecké výhody letos frčí*. Peníze.cz. Citováno 18.12.2017. Dostupné z: <http://www.penize.cz/zamestnani/259044-jak-nas-hyckaji-ktere-zamestnaneckevyhody-letos-frci>.

- CEJTHAMR, V., & DĚDINA, J. (2010). *Management a organizační chování*. Praha: Grada.
- DISMAN, M. (2002). *Jak se vyrábí sociologická znalost*. Praha: Karolinum.
- DOSEDLOVÁ, J., SLOVÁČKOVÁ, Z. (2008). *Předpoklady zdraví a životní spokojenosti*. Brno: MSD.
- DVOŘÁKOVÁ, Z. a kol. (2004). *Slovník pojmů k řízení lidských zdrojů*. Praha: C. H. BECK.
- GALLAGHER, B. J., ANDERSON, M. (2009). *The Road to Happiness. Naperville: Simple Truths*.
- GANZACHA, Y. (1998). *Intelligence and Job Satisfaction*. The Academy of Management Journal, 41 (5), pp. 526-539.
- GRECMANOVÁ, H. (2008). *Klima školy*. Olomouc: Hanex.
- HENDL, J. (2015). *Přehled statistických metod: analýza a metaanalýza dat*. Praha: Portál.
- HOFSTEDE, G., HOFSTEDE G. J. (2007). *Kultury a organizace: software lidské mysli: spolupráce mezi kulturami a její důležitost pro přežití*. Praha: Linde.
- HORVÁTHOVÁ, P., BLÁHA, J., & ČOPÍKOVÁ, A. (2016). *Řízení lidských zdrojů: nové trendy*. Praha: Management Press Hosseinkhanzadeh, A. A., HOSSEINKHANZADEH A., YEGANEH, T. (2013). *Investigate relationship between job satisfaction and organizational culture among teachers*. Procedia-Social and Behavioral Sciences.
- HUČÍN J., POLÁKOVÁ Z. (2005) Zásady pro tvorbu dotazníků - pro potřeby kvantitativního výzkumu. Citováno 26.1.2018. Dostupné z: <http://stary.rvp.cz/soubor/00341-02.pdf>.

- CHARVÁT J. (2006). *Firemní strategie pro praxi*. Praha, Grada.
- CHYTRÝ NÁBOR (2016). *Kompletní seznam zkratk v HR a Marketingu*. Citováno 6.2.2018. Dostupné z: <https://chytry-nabor.cz/chytre-rady/kompletni-seznam-zkratk-v-hr-a-marketingu/>.
- KAHN, W. A. (1990). *Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work*. *Academy of Management Journal*.
- KELLER, J. (1997). *Sociologie byrokracie a organizace*. SLON, Praha.
- KLEIBL, J., DVOŘÁKOVÁ, Z., ŠUBRT, B. (2001). *Řízení lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck.
- KOCIÁNOVÁ, R. (2010). *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada.
- KOCIÁNOVÁ, R. (2006). *Organizační klima a pracovní spokojenost*. *Disertační práce*.
- KOLLÁRIK, T. (1986). *Spokojnosť v práci*. Bratislava: ROH.
- KOLLÁRIK, T. (1979). *Psychologické aspekty pracovnej spokojnosti*. Bratislava: Psychodiagnostické a didaktické testy, n. p.
- KOLLÁRIK, T. (2002). *Sociálna psychológia práce*. Bratislava: Univerzita Komenského.
- KOUBEK, J. (2015). *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press
- KUSLUVAN, Z., & KARAMUSTAFA, K. (2003). *Organizational culture and its impacts on employee attitudes and behaviors in tourism and hospitality organizations*.

In S. Kusluvan (Ed.), *Managing employee attitudes and behaviors in the tourism and hospitality industry* (pp. 453–485). New York: Nova Science Publishers.

LUKÁŠOVÁ, R., NOVÝ, I. (Eds.). (2004). *Organizační kultura – od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku*. Praha: Grada Publishing, a.s.

MANAGEMENTMANIA.COM (2011). *Organizace (Organization)*. Citováno 7. ledna 2018. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/organizace>

MEDLÍKOVÁ, O. (2009). *Úspěšná nezisková organizace*. Praha: Grada Publishing.

MOŽNÝ, I. (1971). *Analýza faktorů spokojenosti v práci*. In: Sborník prací filosofické fakulty Brněnské university. Brno.

MORRISON, R. (2004). *Informal Relationships in the Workplace: Associations with Job Satisfaction, Organisational Commitment and Turnover Intentions*. New Zealand Journal of Psychology.

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

PAULÍK, K. (2001). *Pracovní spokojenost a její psychologické souvislosti. Psychologie v ekonomické praxi*.

PROVAZNÍK, V. (2002). *Psychologie pro ekonomy a manažery*. Praha: Grada.

RATH, T., CLIFTON, D.O. (2004). *How full is your bucket?* Princeton: Gallup press.

ROBBINS, S. P., & COULTER, M. (2004). *Management*. Praha: Grada.

ŘEZÁČ, J. (1998). *Sociální psychologie*. Brno: Paido.

SAKSLOVÁ, V, ŠIMKOVÁ E. (2013). *Základy řízení lidských zdrojů: systematický přehled základní personální problematiky*. Vyd. 4., aktualiz. a rozš. Hradec Králové: Gaudeamus.

SCHAUFELI, W. B., & SALANOVÁ, M. (2005). *Work engagement: An emerging psychological concept and its implications*. *Research in Social Issues in Management*, 5.

SCHEIN, E. H. (1969). *Psychologie organizace*. Praha: Orbis.

SLAMĚNÍK, I., VÝROST J. (1998). *Aplikovaná sociální psychologie I*. Praha: Portál.

ŠIGUT, Z. (2004). *Firemní kultura a lidské zdroje*. Praha: ASPI Publishing.

ŠMÍD L. (1985). *Mezilidské vztahy v životě a na pracovišti*. UKDŽ.

ŠTIKAR, J., RYMEŠ, M., RIEGEL, K., & HOSKOVEC, J. (2003). *Psychologie ve světě práce*. Praha: Karolinum.

TYSLOVÁ A. (2014). *Mezilidské vztahy na pracovišti*. Bakalářská práce.

VÝZKUMNÝ ÚSTAV PRÁCE A SOCIÁLNÍCH VĚCÍ (2007). *Spokojenost zaměstnanců*. Citováno 2.1.2018. Dostupné z: <http://praha.vupsv.cz/Fulltext/manual.pdf>.

VÝZNAMSLOVA.COM (2017). *Význam organizace*. Citováno 6. ledna 2018. Dostupné z: <http://www.vyznam-slova.com/organizace>.

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

WEAVER, C. N. (1978). *Sex differences in the determinants of job satisfaction*. *Academy of Management Journal*, 21, pp. 265-274.

WRIGHT, T. A., CROPANZANO, R., & BONETT, D. G. (2007). *The moderating role of employee positive well being on the relation between job satisfaction and job performance*. Journal of Occupational Health Psychology.

ZICH, F. (1976). *Sociologický výzkum*. Praha: Svoboda.

Seznam grafů:

Graf č. 1 Chod a pravidla organizace přímo ovlivňují mou pracovní spokojenost.....	53
Graf č. 2 Jsem spokojen/a s množstvím informací týkajících se organizační struktury	54
Graf č. 3 Ztotožňuji se s cíli a vizemi organizace	54
Graf č. 4 Úspěchy organizace považuji za své vlastní	55
Graf č. 5 Jsem spokojen/a s mírou předávání informací v rámci organizace .	56
Graf č. 6 Jsem spokojen/a s vybavením pracoviště (prac.podmínky, pomůcky, materiál).....	56
Graf č. 7 Jsem spokojen/a s podporou individuálního talentu v rámci organizace.....	57
Graf č. 8 Organizace vynakládá dostatečné úsilí, aby získala přehled o názorech a postojích zaměstnanců.....	58
Graf č. 9 Organizace jedná se svými zaměstnanci s respektem a úctou bez ohledu na jejich pozici či původ.....	59
Graf č. 10 Jsem spokojen/a s úrovní možnosti využití spolupráce se zkušenějšími kolegy	59
Graf č. 11 Jsem spokojen/a s množstvím poskytnutých školení/kurzů ze strany zaměstnavatele za posledních 12 měsíců.....	60
Graf č. 12 Jsem spokojen/a s podporou vzdělávání v rámci organizace	61
Graf č. 13 Jsem spokojen/a s využíváním zpětné vazby v rámci organizace .	61

Graf č. 14 Nevadí mi přebírat zodpovědnost za řešení pracovních úkolů.....	62
Graf č. 15 Jsem spokojen/a s tím, jak je v organizaci kladen důraz na mezilidské vztahy.....	63
Graf č. 16 Nálada na pracovišti přímo ovlivňuje mou pracovní spokojenost	63
Graf č. 17 Jsem spokojen/a s mírou spolupráce v rámci celé organizace	64
Graf č. 18 Mám dostatek informací pro kvalitní výkon své práce	65
Graf č. 19 Jsem spokojen/a s tím, do jaké míry jsou mí nadřízení otevřeni k tomu vyslechnout mě ve chvíli, kdy to nejvíc potřebuji	65
Graf č. 20 Styl vedení mého nadřízeného mi vyhovuje.....	66
Graf č. 21 Komunikace a předávání informací mezi zaměstnanci a vedením organizace mi vyhovuje	67
Graf č. 22 Myslím si, že jsem hodnocen/a spravedlivě a objektivně.....	67
Graf 23 Výsledek hodnocení přímo ovlivňuje mou pracovní spokojenost	68
Graf č. 24 Jsem spokojen/a s mírou motivace ze strany zaměstnavatele	69
Graf č. 25 Jsem spokojen/a s benefitním systémem, který zaměstnavatel poskytuje	69
Graf č. 26 Nastavený systém odměňování mě přímo ovlivňuje k vyšším pracovním výkonům	70
Graf č. 27 Možnost kariérního růstu ovlivňuje mou pracovní spokojenost ...	71
Graf č. 28 Jsem spokojen/a se svým současným postavením na pracovišti....	71
Graf č. 29 Motivuje mě, když je moje práce užitečná a smysluplná	72
Graf č. 30 Jak dlouho zde pracuješ?	72

Graf č. 31 Na jaký pracovní poměr zde pracuješ? 73

Graf č. 32 Jak dlouho zde pracuješ? 74

Seznam příloh:

Příloha 1: Dotazník

Vliv klimatu organizace na spokojenost zaměstnanců

Ahoj,

dovoluji si Tě poprosit o vyplnění dotazníku, který bude sloužit pro výzkum v rámci mé diplomové práce, ve které se věnuji vlivu klimatu organizace na spokojenost zaměstnanců. Tedy tomu, jak zaměstnanci vnímají a prožívají prostředí organizace, ve kterém pracují.

Jsem studentkou kombinované formy studia Univerzity Palackého v Olomouci na Filozofické fakultě, obor Andragogika. Od listopadu 2017 pracuji pro stejnou společnost jako ty. :)

Dotazník obsahuje 29 otázek s uzavřenými odpověďmi, takže ti vyplnění nezabere víc než cca 10 – 15 minut tvého času. Na samotném konci dotazníku budou ještě tři otázky, které mi pomohou rozdělit, zda jsi žena či muž nebo to, jak dlouho u nás pracuješ. Ráda bych zde také zdůraznila, že dotazník je anonymní a všechny údaje budou využity pro účely diplomové práce. Prosím, odpovídej s ohledem na celou organizaci a její vedení.

Předem děkuji za tvůj čas.

Michaela Vlčková

1. Chod a pravidla organizace přímo ovlivňují mou pracovní spokojenost.

souhlasím spíše souhlasím ani souhlasím/ ani nesouhlasím spíše nesouhlasím nesouhlasím

2. Jsem spokojen/a s množstvím informací týkajících se organizační struktury.

souhlasím spíše souhlasím ani souhlasím/ ani nesouhlasím spíše nesouhlasím nesouhlasím

3. Ztotožňuji se s cíli a vizemi organizace.

souhlasím spíše souhlasím ani souhlasím/ ani nesouhlasím spíše nesouhlasím nesouhlasím

4. Úspěchy organizace považuji za své vlastní úspěchy.

souhlasím spíše souhlasím ani souhlasím/ ani nesouhlasím spíše nesouhlasím nesouhlasím

5. Jsem spokojen/a s mírou předávání informací v rámci organizace.

souhlasím spíše souhlasím ani souhlasím/ ani nesouhlasím spíše nesouhlasím nesouhlasím

6. Jsem spokojen/a s vybavením pracoviště (pracovní podmínky, materiál a pomůcky).

souhlasím spíše souhlasím ani souhlasím/ ani nesouhlasím spíše nesouhlasím nesouhlasím

7. Jsem spokojen/a s podporou individuálního talentu v rámci organizace.

souhlasím spíše souhlasím ani souhlasím/ ani nesouhlasím spíše nesouhlasím nesouhlasím

8. Organizace vynakládá dostatečné úsilí, aby získala přehled o názorech a postojích zaměstnanců.

souhlasím spíše souhlasím ani souhlasím/ ani nesouhlasím spíše nesouhlasím nesouhlasím

9. Organizace jedná se svými zaměstnanci s respektem a úctou bez ohledu na jejich pozici či původ.

souhlasím spíše souhlasím ani souhlasím/ ani nesouhlasím spíše nesouhlasím nesouhlasím

10. Jsem spokojen/a s úrovní možnosti využití spolupráce se zkušenějšími kolegy.

souhlasím spíše souhlasím ani souhlasím/ ani nesouhlasím spíše nesouhlasím nesouhlasím

11. Jsem spokojen/a s množstvím poskytnutých školení/kurzů ze strany zaměstnavatele za posledních 12 měsíců.

souhlasím spíše souhlasím ani souhlasím/ ani nesouhlasím spíše nesouhlasím nesouhlasím

12. Jsem spokojen/a s podporou vzdělávání v rámci organizace.

souhlasím spíše souhlasím ani souhlasím/ ani nesouhlasím spíše nesouhlasím nesouhlasím

13. Jsem spokojen/a s využíváním zpětné vazby v rámci organizace.

souhlasím spíše souhlasím ani souhlasím/ ani nesouhlasím spíše nesouhlasím nesouhlasím

14. Nevadí mi přebírat zodpovědnost za řešení pracovních úkolů.

souhlasím spíše souhlasím ani souhlasím/ ani nesouhlasím spíše nesouhlasím nesouhlasím

15. Jsem spokojen/a s tím, jak je v organizaci kladen důraz na mezilidské vztahy.

souhlasím spíše souhlasím ani souhlasím/ ani nesouhlasím spíše nesouhlasím nesouhlasím

16. Nálada na pracovišti přímo ovlivňuje mou pracovní spokojenost.

souhlasím spíše souhlasím ani souhlasím/ ani nesouhlasím spíše nesouhlasím nesouhlasím

17. Jsem spokojen/a s mírou spolupráce v rámci celé organizace.

souhlasím spíše souhlasím ani souhlasím/ ani nesouhlasím spíše nesouhlasím nesouhlasím

18. Mám dostatek informací pro kvalitní výkon své práce.

souhlasím spíše souhlasím ani souhlasím/ ani nesouhlasím spíše nesouhlasím nesouhlasím

19. Jsem spokojen/a s tím, do jaké míry jsou mí nadřízení otevřeni k tomu vyslechnout mě ve chvíli, kdy to nejvíc potřebuji.

souhlasím spíše souhlasím ani souhlasím/ ani nesouhlasím spíše nesouhlasím nesouhlasím

20. Styl vedení mého nadřízeného mi vyhovuje.

souhlasím spíše souhlasím ani souhlasím/ ani nesouhlasím spíše nesouhlasím nesouhlasím

21. Komunikace a předávání informací mezi zaměstnanci a vedením organizace mi vyhovuje.

souhlasím spíše souhlasím ani souhlasím/ ani nesouhlasím spíše nesouhlasím nesouhlasím

22. Myslím si, že jsem hodnocen/a spravedlivě a objektivně.

souhlasím spíše souhlasím ani souhlasím/ ani nesouhlasím spíše nesouhlasím nesouhlasím

23. Výsledek hodnocení přímo ovlivňuje mou pracovní spokojenost.

souhlasím spíše souhlasím ani souhlasím/ ani nesouhlasím spíše nesouhlasím nesouhlasím

24. Jsem spokojen/a s mírou motivace ze strany zaměstnavatele.

souhlasím spíše souhlasím ani souhlasím/ ani nesouhlasím spíše nesouhlasím nesouhlasím

25. Jsem spokojen/ a s benefitním systémem, který zaměstnavatel poskytuje.

souhlasím spíše souhlasím ani souhlasím/ ani nesouhlasím spíše nesouhlasím nesouhlasím

26. Nastavený systém odměňování mě přímo ovlivňuje k vyšším pracovním výkonům.

souhlasím spíše souhlasím ani souhlasím/ ani nesouhlasím spíše nesouhlasím nesouhlasím

27. Možnost kariérního růstu ovlivňuje mou pracovní spokojenost.

souhlasím spíše souhlasím ani souhlasím/ ani nesouhlasím spíše nesouhlasím nesouhlasím

28. Jsem spokojen/a se svým současným postavením na pracovišti.

souhlasím spíše souhlasím ani souhlasím/ ani nesouhlasím spíše nesouhlasím nesouhlasím

29. Motivuje mě, když je moje práce užitečná a smysluplná.

souhlasím spíše souhlasím ani souhlasím/ ani nesouhlasím spíše nesouhlasím nesouhlasím

30. Jak dlouho zde pracuješ?

Nápověda k otázce: *Uveď počet měsíců v číslicích.*

31. Na jaký pracovní poměr zde pracuješ?

- HPP
- DPP/DPČ
- RPO - HPP
- RPO - DPP/DPČ

32. Pohlaví:

- žena
- muž