

UNIVERZITA PALACKÉHO V OLOMOUCI  
FILOZOFICKÁ FAKULTA

Spokojenost zaměstnanců v malé organizaci

**Bakalářská práce**

UNIVERZITA PALACKÉHO V OLOMOUCI

FILOZOFICKÁ FAKULTA

Spokojenost zaměstnanců v malé organizaci

**Bakalářská práce**

**Autor:** Silvie Mařáková

**Vedoucí práce:** doc. Ing. Jaroslava Kubátová, Ph.D.

Olomouc 2024

## Prohlášení

Místopřísežně prohlašuji, že jsem bakalářskou diplomovou práci na téma: „*Spokojenost zaměstnanců v malé organizaci*“ vypracovala samostatně pod odborným dohledem vedoucího práce a uvedl/a jsem v ní všechny použité podklady a literaturu.

V Olomouci dne: 24.2.2024

Podpis: Mařáková

## **Poděkování**

Ráda bych poděkovala své vedoucí bakalářské práce doc. Ing. Jaroslavě Kubátové, Ph.D. za odbornost, pečlivost a cenné rady při psaní. Taktéž bych ráda poděkovala paní Dagmar Malenovské, její ochotě a umožnění nahlédnout do chodu firmy a zpracovat tak tuto bakalářskou práci. Na závěr bych chtěla poděkovat i svým nejbližším, kteří mě podporovali při studiu.

## **Abstrakt**

Cílem této bakalářské práce je zjistit celkovou pracovní spokojenost v malé organizaci Damafin plus s.r.o. a zpracovat návrh vedoucí k vyšší pracovní spokojenosti.

Teoretická část je psána na základě odborné literatury. Jsou zde uvedeny pojmy a faktory související s pracovní spokojeností.

Praktická část představuje firmu Damafin plus s.r.o. Vybranou metodou k zjištění spokojenosti na pracovišti je metoda strukturovaného rozhovoru. Pomocí této metody také zjistíme, co zaměstnanec nejvíce motivuje. Následně je zpracováno doporučení, které povede ke zvýšení pracovní spokojenosti.

## **Klíčová slova**

Motivace, pracovní spokojenost, zaměstnanec

## **Abstract**

The aim of this bachelor thesis is to assess overall job satisfaction within a small organization Damafin plus s.r.o. and propose measures to enhance it.

The theoretical section draws upon professional literature, presenting relevant concepts and factors related to job satisfaction.

In the practical part, we delve into the specifics of Damafin plus s.r.o. The structured interview method is used to evaluate workplace satisfaction. We will also, with this method, gain key informations about employee motivation. Finally, recommendations are provided to elevate job satisfaction levels.

## **Key words**

Employee, job satisfaction, motivation

# Obsah

1.	Řízení lidských zdrojů .....	10
1.1	Definice řízení lidských zdrojů .....	10
1.1.1	Základní pojmy .....	11
1.1.2	Cíle řízení lidských zdrojů .....	12
1.2	Řízení lidských zdrojů v malé organizaci .....	12
1.2.1	Personální činnost .....	13
2.	Pracovní spokojenost .....	15
2.1	Termín pracovní spokojenost .....	15
2.1.1	Pracovní nespokojenost .....	17
2.2	Teorie pracovní spokojenosti .....	17
2.2.1	Jednofaktorová teorie .....	18
2.2.2	Dvoufaktorová teorie .....	20
2.2.3	Teorie spravedlivé odměny .....	22
2.3	Jednotlivé faktory pracovní spokojenosti .....	22
2.3.1	Vnitřní faktory spokojenosti .....	24
2.3.2	Vnější faktory .....	25
2.4	Metody měření spokojenosti .....	27
2.5	Motivace a její vliv na pracovní spokojenost .....	31
2.5.1	Motivace .....	31
2.5.2	Vztah motivace a pracovní spokojenosti .....	31
2.5.3	Nástroje pracovní motivace .....	33
3.	Metodika bakalářské práce .....	35
3.1	Cíl práce .....	35
3.2	Informace o firmě .....	35
3.3	Metodika práce .....	35
3.4	Zpracování dat .....	37
3.5	Návrhy na zlepšení .....	38
4.	PRAKTICKÁ ČÁST .....	39
4.1	Obecné informace vybrané organizace .....	39
4.2	Sběr dat .....	40

4.3	Vyhodnocení rozhovoru .....	40
4.3.1	Vybrané oblasti .....	41
4.3.1.1	Postoj k práci .....	41
4.3.1.2	Pracovní podmínky .....	41
4.3.1.3	Motivace .....	43
4.3.1.4	Mezilidské vztahy .....	44
4.3.1.5	Celková spokojenost .....	46
4.4	Doporučení pro firmu .....	47
5.	Závěr .....	49
6.	Zdroje .....	50
7.	Seznam tabulek .....	55
8.	Seznam příloh .....	56
8.1	Příloha č.1 .....	56
8.2	Příloha č.2 .....	59
8.3	Příloha č.3 .....	62



# Úvod

Cílem bakalářské práce je provést průzkum spokojenosti zaměstnanců v konkrétní malé organizaci a zpracovat doporučení, jak může firma zvýšit spokojenost svých zaměstnanců. Zejména pro malé a střední firmy je důležité, aby jejich zaměstnanci tvořili příjemné a stabilní zázemí firmy, protože je to základem pro konkurenceschopnou organizaci na trhu (Koubek, 2009).

Pracovní spokojenost je důležitou součástí řízení lidských zdrojů. Zatím ji však nelze přesně definovat. Různí autoři mezi sebou své teorie o pracovní spokojenosti sdílí a navzájem doplňují. Důležité je také zmínit, že pracovní spokojenost úzce souvisí i s pracovní nespokojeností. Vedoucí pracovník by měl tedy správně ovládat všechny manažerské role a snažit se předejít pracovní nespokojenosti, která by mohla vést k odchodu zaměstnance z pracoviště.

Bakalářská práce je rozdělena na dvě části – teoretickou a praktickou. První teoretická část se zaměřuje na definici a vymezení pojmu řízení lidských zdrojů, popisu malé organizace a jejím náležitostem. Primárním tématem celé práce je koncept spokojenosti, její vnitřní a vnější faktory a možné metody k jejímu měření. Motivace zaměstnanců je klíčová, protože se také podílí na zvýšení pracovního výkonu a tím i na zvýšení celkové pracovní spokojenosti. V samostatné kapitole je uvedena metodika práce, výběr a tvorba otázek použitých při rozhovoru, a také blíže popsán způsob vyhodnocení vybrané metody získaných informací.

Praktická část práce je soustředěna na zaměstnance ve vybrané malé organizaci. Na základě rozhovoru s jednotlivými zaměstnanci je provedena tematická analýza, díky které došlo k vyhodnocení celkové spokojenosti. Následně je doporučeno řešení, které by mělo vést ke zvýšení pracovní spokojenosti.

# TEORETICKÁ ČÁST

## 1. Řízení lidských zdrojů

První kapitola bakalářské práce se zabývá pojmem řízením lidských zdrojů. Řízení lidských zdrojů se stává klíčovou součástí strategie každé organizace. Níže jsou vypsány jednotlivé pohledy některých autorů. Součástí této kapitoly je také řízení lidských zdrojů v malé organizaci, protože následná praktická část této bakalářské práce bude pracovat s daty malé firmy (Kalnický, 2012).

### 1.1 Definice řízení lidských zdrojů

Armstrong definuje řízení lidských zdrojů jako „*celkový úhel pohledu na řízení zaměstnanců, který zahrnuje mnoho strategických a operativních činností a je zaměřen na maximální využití zaměstnanců a jejich potenciálu.*“ (Armstrong & Taylor, 2015 s.27).

Oproti tomu Koubek (2009) vnímá řízení lidských zdrojů jako souhrn několika klíčových oblastí – pracovní výkon a všechny jeho náležitosti, pracovní schopnosti a chování, zaměstnancův vztah k vykonávané práci a k organizaci, jeho osobní spokojenost a jeho personální rozvoj v životě.

Podle Dvořákové (2012) je řízení lidských zdrojů velmi komplexní oblast, která se zabývá organizací a řízením pracovníků v organizaci, zajišťuje personální práci a její proces, analýzu manažerských dovedností ve vedení lidí, efektivnost motivace a spokojenost zaměstnanců.

Uvedené definice zmíněných autorů jsou v celku podobné. Každý autor k ní přistupuje z jiného hlediska a klade důraz na jiné významné aspekty řízení lidských zdrojů. Armstrongova definice je obecného charakteru a klade důraz na strategický přístup a maximalizaci potenciálu zaměstnanců, Koubek se oproti tomu zaměřuje na konkrétní aspekty pracovního výkonu, vztahy mezi

zaměstnanci a jejich osobní rozvoj. Dvořáková zdůrazňuje komplexnost řízení lidských zdrojů a vliv na motivaci a spokojenost zaměstnanců.

### 1.1.1 Základní pojmy

Řízení lidských zdrojů, personální administrativa, personalistika, personální práce či personální řízení jsou pojmy běžně používané v praxi i odborné literatuře. Rozdíl je ovšem v tom, že v praxi se tyto pojmy mnohdy zaměňují a využívají se nesprávně. Správné užívání termínů zní takto:

1. **Personální administrativa** neboli správa, je původním termínem vymezující administrativu spojenou se zaměstnáváním lidí. Souvisí s tím činnosti pořizování a uchovávání dokumentů, ale i soukromé informace o zaměstnancích. Dnes je jednou z významných částí oboru personalistiky.
2. **Personální řízení** je nezávislou součástí personalistiky, jehož základním principem je výběr, rozvoj, motivace a udržení zaměstnanců za účelem strategického řízení pro dosažení cílů organizace. S tím souvisí tzv. personální práce, pro kterou jsou vyčleněni studovaní specialisté.
3. **Řízení lidských zdrojů** se opírá o poznatek, že nejdůležitějším prvkem v organizaci jsou zaměstnanci a jejich výkonné řízení může přinést konkurenční výhodu na trhu. Řízení lidských zdrojů klade důraz na individuální potenciál a potřeby jednotlivých zaměstnanců, a má za cíl vytvoření firemní kultury a zajištění spokojenosti na pracovišti. (Vojtovič, 2011)

Dvořáková (2012) mimo výše uvedeného také přikládá pojem řízení lidského kapitálu. Ten klade převážně důraz na lidského jedince, jeho znalosti a zkušenosti doplněné o motivaci pracovat.

### 1.1.2 Cíle řízení lidských zdrojů

Hlavním cílem řízení lidských zdrojů je především zaměření na strategické řízení mezi organizací a lidskými zdroji. Cílem je zaměstnávat kvalifikované a dostatečně motivované zaměstnance, kteří ochotně a bez potíží vykonávají svou práci. V neposlední řadě má posilovat firemní kulturu a zaměstnaneckou angažovanost (Armstrong & Taylor, 2015).

Jestliže chce organizace vyplnit výše uvedené cíle, měla by brát v potaz především:

- systémy odměňování,
- rozvíjení a spravování lidského kapitálu organizace,
- předepsané kroky k náboru a výběru lidí,
- strategické plánování lidských zdrojů. (Charvát, 2006)

## 1.2 Řízení lidských zdrojů v malé organizaci

*„Podnikem se rozumí každý subjekt, který vykonává hospodářskou činnost bez ohledu na jeho právní formu. K těmto subjektům patří zejména osoby samostatně výdělečně činné a rodinné podniky vykonávající řemeslné či jiné činnosti a obchodní společnosti nebo sdružení, která běžně vykonávají hospodářskou činnost.“* (Definice MSP)

Podle přílohy č.1 Nařízení komise Evropské Unie č.651/2014 podnik rozdělujeme do tří skupin. Nejdůležitějšími kritérii při určování velikosti podniku je počet zaměstnanců, finanční hodnota podniku a její roční obrat či bilanční suma roční rozvahy.

Níže vytvořená tabulka zobrazuje hraniční hodnoty:

Kategorie	Počet zaměstnanců	Roční obrat	Bilanční suma roční rozvahy
Střední podnik	<250	≤50milionů EUR	≤43milionů EUR
Malý podnik	<50	≤10milionů EUR	≤10milionů EUR
Mikropodnik	<10	≤2miliony EUR	≤2miliony EUR

Vlastní vypracování podle NRB (Národní rozvojové banky)

Jestliže podnik navýší svůj počet zaměstnanců, změní se tím velikost podniku i bez ohledu na splnění finančních hodnot – aktiv či pasiv. Oproti tomu, pokud nastane navýšení jedné z finančních hodnot a počet zaměstnanců zůstává nadále neměnný, status podniku se nemění. V případě překročení obou finančních hodnot dochází ke změně velikosti podniku (Definice MSP).

### 1.2.1 Personální činnost

Koubek (2011) ve své publikaci uvádí, že u majitelů menších firem dochází k přesvědčení, že při malém počtu zaměstnanců není zapotřebí personální práce. Tohle je pouze mylná domněnka, protože různé formy personální práce zde naleznou také své uplatnění. Jediným rozdílem mezi personalistikou v malých a středních firmách a velkých firmách je frekvence využívání a její rozsah práce. Zejména je podstatné, aby si i malé firmy vytvořili personální strategii. Ta by měla především obsahovat podporu, hodnocení a spravedlivé odměňování zaměstnanců.

Každá organizace primárně funguje za cílem podnikatelského záměru. K jeho uskutečnění je třeba mít finanční, materiální a lidské zdroje. Majitelé či vedoucí pracovníci si prvně musí zodpovědět otázky ve svém **personálním plánování** – kolik pracovníků budou potřebovat a kde je vezmou. Následně je třeba **vytvořit a analyzovat pracovní úkoly a pracovní místa** tak, aby pracovní úkony byly rozdělovány optimálně mezi zaměstnanci. Úkoly by měly být rozloženy mezi pracovníky tak, aby naplňovaly lidský potenciál. Při možné obměně struktury organizace, což může být např. změna pozice, dochází k tzv. **rozmístění zaměstnanců**. Jedinec je tak vystaven nové situaci, která pro něj může nebo nemusí být přijatelná. Jestliže nastane situace, že pracovník organizaci opustí, nebo je třeba navýšit počet zaměstnanců, dochází k **výběru nového pracovníka**. Každá firma má své vlastní požadavky a vyžaduje rozdílné zkušenosti z oboru. V případě špatné volby kandidáta na pracovní pozici to může ohrozit celý chod firmy. V malých firmách tato událost nastává zřídka, jelikož zde zaměstnanci vykazují vyšší míru loajality a angažovanosti.

Se spokojeností zaměstnanců je spjato i jejich **odměňování**. Více v podkapitole 2.2.3 a 2.5.3. **Vzdělávání zaměstnanců** v malé organizaci není častým jevem. Zejména pak z toho důvodu, že vedoucí pracovníci předpokládají, že díky malému počtu zaměstnanců není této aktivity zapotřebí. Ovšem to je mylná domněnka. Zkušenosti firem po celém světě se shodují, že díky závislosti firmy na flexibilitě a adaptaci pracovníků, je kvalifikace důležitým pojítkem mezi firmou a lidmi, kteří ji tvoří. Rozdíl mezi vzděláváním pracovníků ve středních a malých firmách je dán prohlubováním a rozšiřováním odbornosti v oboru (Koubek, 2011).

## 2. Pracovní spokojenost

Tato kapitola se věnuje definici vymezení pojmu a faktorům, které mají vliv na pracovní spokojenost. Vzhledem k tomu, že je pracovní spokojenosti věnována pozornost již několik let, dá se považovat za jeden z důležitých faktorů stabilní a konkurenceschopné organizace. Správně motivování a spokojení zaměstnanci podávají úctyhodné pracovní výkony a kladou důraz na plnění cílů organizace (Koubek, 2009).

### 2.1 Termín pracovní spokojenost

*„Pracovní spokojenost je součástí celkové životní spokojenosti.“* (Kociánová, 2010, s.34)

Problematika spokojenosti v pracovním prostředí sahá až do třicátých let 20.století. Pomocí studií se ukázalo, že pro celkové pochopení výkonnosti zaměstnanců, včetně jejich pracovních podmínek a schopností, je také zapotřebí vnímat jejich osobní vztah k práci a způsob, jak se staví k řešení situací spojených s vykonávanou činností. Na přelomu padesátých a šedesátých let došlo ke zpracování teorie a formaci ucelených konceptů v oblasti pracovní spokojenosti. Pracovní morálka nebo postoj k práci byly pojmy užívané dříve. Samotný pojem, jak jej známe nyní, se v odborné literatuře začal objevovat až mnohem později. Pracovní spokojenost je komplexním jevem, který obsahuje reakci jednotlivce na subjektivně vnímané aspekty pracovního prostředí. V současnosti není uvedena jednotná definice, vyjadřující pracovní spokojenost. Jednotliví autoři však své teorie doplňují a srovnávají (Kociánová, 2010; Kollárik, 2002).

Pauknerová (2012) tvrdí, že pracovní spokojenost je určena pracovními podmínkami v organizaci. Mezi zahrnující podmínky spadají zejména mezilidské vztahy na pracovišti, možnost kariérního rozvoje a radost z odvedené práce.

Podle Armstronga (2007) se definice pracovní spokojenosti dotýká pocitů a postojů zaměstnanců v souvislosti s prací. Jejich kladný postoj a entuziasmus

z práce je ovlivněn celkovou spokojeností. Oproti tomu negativní postoj, nechuť pracovat a deprivace je signálem nespokojenosti.

Pracovní spokojenost lze analyzovat jak z celkového rozměru, tak i z jednotlivých, dílčích aspektů. Celková část reflektuje obecný postoj a souhrnnou hodnotu lidskému vztahu k práci, kdežto jednotlivá pracovní spokojenost se zabývá specifickými aspekty pracovního prostředí nebo pracovních podmínek. Mezi jednotlivé aspekty se řadí zejména vztahy na pracovišti, prostředí práce, možnost kariérního růstu apod. Společně jsou pak jednotlivé části pracovní spokojenosti navzájem propojené (Kollárik, 2002).

Kollárik (1986) doplňuje, že existuje významný rozdíl mezi pojmy „spokojenost v práci“ a „spokojenost s prací“:

**Spokojenost v práci** zahrnuje širokou škálu faktorů pracovní činnosti, které se navzájem ovlivňují. Tento koncept zahrnuje mimo jiné prostředí pracoviště, charakter práce a individuální charakteristiku pracovníků. Zde se jedná o komplexní pojetí spokojenosti.

**Spokojenost s prací** se oproti tomu zaměřuje na uspokojení vyplývající z konkrétního pracovního úkolu, nároků a požadavků vedoucího pracovníka na zaměstnance. Samotná práce, její náročnost a její aspekty související s odměnou a prestiží vyjadřují užší pojetí významu.

Někteří autoři mimo jiné také uvádí, že spokojenost zaměstnanců má přímý vliv na fluktuaci a oddanost zaměstnanců ve firmě (Štikar & kol., 2003).

Výše popsané definice jednotlivých autorů se shodují v tvrzení, že pracovní spokojenost není jen jednostranný pojem. Souvisí s ním mnoho jiných aspektů, které vytváří celkovou životní spokojenost lidských jedinců. Závěrem tedy vyplývá, že by měla organizace klást důraz na kladné pracovní podmínky zaměstnanců.



### **2.1.1 Pracovní nespokojenost**

Je dobré zdůraznit, že pracovní spokojenost balancuje i na hraně nespokojenosti. Poměrně často dochází k pracovní nespokojenosti z důvodu nedostatečného finančního ohodnocení, stresu a strachu způsobené vedoucím pracovníkem anebo samotných podmínek práce (Čtvrtina zaměstnanců hledá novou práci, nejčastějším důvodem je nespokojenost mzdou a stres, 2023).

Nejčastěji se projevuje nespokojenost v zaměstnání u mladé generace. Většina absolventů po dokončení studia nenachází uplatnění na trhu práce podle jejich očekávání. Tento problém postihuje zejména studenty humanitních oborů, kdy jejich vysoké ambice jsou předčeny srážkou s realitou (Více než polovina českých zaměstnanců není spokojená se svou prací, 2020).

Pracovní nespokojenost působí nepříznivě na chod organizace. Výsledkem je pak nedostatečný pracovní výkon, fluktuace zaměstnanců a celkově špatná atmosféra na pracovišti. Mimo to, může vést i k psychickým a fyzickým problémům – což se na lidech může projevovat ve formě stresu, únavy nebo syndromu vyhoření (Nespokojenost v práci vede k onemocnění, 2012).

Včasné předcházení a identifikace příčin pracovní nespokojenosti je klíčové pro udržení vysoké úrovně produktivity a výkonnosti organizace. Zejména pak také k uchování zdravé atmosféry na pracovišti (Fritz, 2006).

## **2.2 Teorie pracovní spokojenosti**

Během průzkumu spokojenosti se často setkáváme s terminologickou a metodologickou rozdílností. To je způsobené absencí obecně přijímané teorie o pracovní spokojenosti, která by tento problém vyřešila. Proto se v rámci teorií o pracovní spokojenosti využívají i teorie odvozené z pracovní motivace, neboť existuje výrazná spojitost mezi těmito pojmy (Kollárik, 2011).

Štikar & kol., (2003) uvádí, že se vyskytují dva hlavní teoretické přístupy k pojetí pracovní spokojenosti: jednodimenzionální a dvoudimenzionální.

- V případě jednodimenzionálního přístupu jde o jediný faktor pracovní spokojenosti.
- Dvoudimenzionální přístup je naopak spojen s dvoufaktorovou teorií.

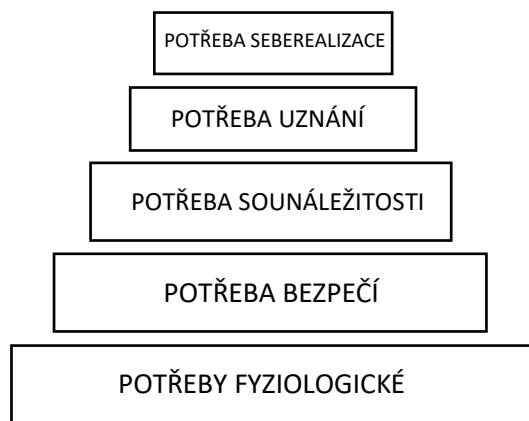
Dále se v bakalářské práci zaměřím na to, jak obě teorie interpretují teorii spokojenosti v zaměstnání. Zmíněné teorie mají svou relevanci v personální práci. Nelze preferovat jednu teorii před ostatními, neboť každá přináší cenné poznatky a náhled do fungování lidské motivace. Klíčovou roli zde hraje spojení individuálních cílů zaměstnanců a cílů organizace.

### **2.2.1 Jednofaktorová teorie**

První teorie vnímá spokojenost a nespokojenost na pracovišti jako kontinuum. Můžeme si to představit jako osu s krajními hodnotami od 1 až 10, přičemž platí, že jestliže se navýší hodnota spokojenosti tak tím se automaticky sníží hodnota nespokojenosti a naopak. Podporovateli jednofaktorové teorie je například Maslow a Vroom (Štikar & kol., 2003).

#### **Maslowova teorie potřeb**

Maslowova hierarchie potřeb uvádí pět základních lidských potřeb. Nejnižše se vyskytují primární potřeby, které směřují směrem nahoru, k těm nejvyšším. Potřeba seberealizace, nejvyšší úrovně v hierarchii, je podle Maslowa neuspokojitelná. V pracovní sféře tento model zobrazuje, že pokrok směrem nahoru v hierarchii potřeb může snižovat úroveň spokojenosti zaměstnanců. I přes výraznou kritiku kvůli nedostatečné definici pojmu seberealizace, zůstává tato teorie stále relevantní a nadále se využívá v psychologii osobnosti (Bedrnová, Mikuláščík, Štikar & kol., 2003).



Vlastní vypracování podle: Mikuláščík, 2007

### **Vroomova teorie očekávání**

Victor H. Vroom ve své teorii uvádí, že motivace je orientovaná do budoucnosti, což znamená, že se soustředí více na očekávání a závěrečné představy než na současné uspokojení. Současně se teorie opírá o hypotézu, která říká, že lidé se spíše uchýlí k aktivitám a rozhodnutím, ze kterých mají největší užitek oni sami. V praxi to znamená, že pokud se například firma rozhodne odměňovat zaměstnance na základě jejich pracovního výkonu, tak lidé budou pracovat o to více (Kociánová, 2010).

Tato teorie se opírá o tři klíčové pojmy: očekávání (E), instrumentalitu (I) a valenci (V).

- **Očekávání** se týká zaměstnanců, kteří očekávají dobré výsledky své práce za vynaložené úsilí. Reakce organizace je pak taková, že hledá možné způsoby, které by mohly podnítit lepší pracovní výkon svých zaměstnanců. Může to být například školení, moderní vybavení nebo atmosféra na pracovišti. Obecně vzato, vyšší úsilí vede k lepšímu výkonu. Hodnota očekávání je měřitelná na stupnici od 0 do 1.
- **Instrumentalita** vnímá vztah mezi pracovním výkonem a finanční odměnou. Zaměstnanec zde většinou věří, že v případě

podání uspokojivého výkonu, bude za to náležitě oceněn. Instrumentalitu lze měřit na škále od 0 do 1.

- **Valence** je pak konečný výsledek jednání nebo očekávaného uspokojení. V praxi to znamená, na co bude mít člověk pozitivní reakci – finanční odměna, povýšení, titul apod. Každá odměna má určitou valenci. Valence je měřitelná na stupnici od -10 do +10.

Z výše uvedeného tedy vyplývá, že motivace lidí závisí na těchto tří faktorech. Jestliže jsou jednotlivé faktory pozitivní a vzájemně propojené, motivace k určitému chování pak dosahuje vyšších obrátek. Tato teorie také poskytuje vzorec pro výpočet motivační síly (MS):

$$MS = E * \sum (I * V)$$

Motivační síla je výsledkem součinu očekávání a hodnoty součtu instrumentality a valence (Vajner, 2010).

## 2.2.2 Dvufaktorová teorie

### Herzbergova teorie

Teorie dvou faktorů, též známa jako Herzbergova dvufaktorová teorie, výrazně rozšiřuje Maslowovu teorii potřeb. Svým přístupem k problematice pracovní spokojenosti se soustředí na to, že motivátory mají klíčový vliv na zvýšení motivace a dosažení tak vyšší úrovně spokojenosti zaměstnanců. Tato teorie se skládá ze dvou primárních faktorů, které jsou popsány níže.

1. **Hygienické faktory** neboli dissatisfactory, nesouvisejí přímo s prací a nejsou dlouhodobého charakteru. Ovšem pokud nejsou splněny, mohou způsobit u člověka značnou nespokojenost. Patří sem zejména:
  - **Mzda**, která by měla být spravedlivá navzdory všem zaměstnancům na stejných pozicích.
  - **Pracovní podmínky** by měly splňovat dva základní atributy – bezpečnost a čistotu.

- **Mezilidské vztahy** na pracovišti by měly být nekonfliktní, přátelské a respektující.
- **Firemní politika** by měla být spravedlivá pro všechny, bez známek rigidity.
- **Jistota zaměstnání**, která poskytuje zaměstnanci oporu v životě.

2. **Motivační faktory** neboli satisfaktory, souvisejí přímo s pracovním výkonem a přispívají tak k pozitivní spokojenosti zaměstnanců. Zde patří:

- **Pocit uznání**
- **Radost a úspěch z vykonané práce**
- **Příležitost kariérního postupu** (Bedrnová & Nový 2007, Pauknerová 2012; Štikar & kol., 2003).

Nedodržení hygienických faktorů může v konečném důsledku způsobit nespokojenost na pracovišti, ale ani jejich plnohodnotné splnění nemusí vést k pozitivní odezvě, a to spokojenosti. V praxi to znamená, že pokud například zaměstnanci nevyplatíme jeho mzdu za odvedenou činnost, může to v dotyčném pracovníkovi vyvolat rozhořčení. Avšak pokud dostane vyplacenou mzdu, neznamená to pro něj být přímý podnět k motivaci. Naopak splnění motivačních faktorů je nezbytně nutné pro motivaci zaměstnanců za cílem lepšího pracovního výkonu. Jejich nesplnění však nemusí vyjadřovat zaměstnancovu nespokojenost. Například ocenění za dobře odvedenou práci může v zaměstnanci vyvolat motivaci více pracovat (Bedrnová & Nový 2007, Pauknerová 2012; Štikar & kol., 2003).

Podle Štikara & kol., (2003) jsou motivační faktory nevyčerpatelné a vedoucí pracovníci by jimi měli plně disponovat.

Dvořáková (2012) je toho názoru, že Herzbergova teorie přináší lepší porozumění faktorů ovlivňujících pracovní motivaci a spokojenost zaměstnanců. Současně s tím také zdůrazňuje roli vedoucích pracovníků v procesu formování pracovního prostředí a vybuzení motivačních faktorů u zaměstnanců. V neposlední řadě také

teorie poukazuje na potřebu systematického průzkumu potřeb zaměstnanců a jejich úroveň spokojenosti či nespokojenosti na pracovišti. Na základě pochopení souvislostí, je pak pro vedoucí pracovníky mnohem snadnější navrhnout vhodnou strategii motivace a zlepšit tak pracovní prostředí.

### **2.2.3 Teorie spravedlivé odměny**

Z výše uvedeného vyplývá, že dvoufaktorová teorie pracovní spokojenosti souvisí také s konceptem spravedlnosti. J.S. Adams se zabýval teorií spravedlnosti, která se rozděluje na dvě roviny a podílí se tak na zvyšování výkonu zaměstnance současně se snižováním vnímané nespravedlnosti:

- První rovina zajišťuje, že zaměstnanec vnímá svou náležitou finanční odměnu pozitivně a spravedlivě vzhledem k povaze práce. Hodnota odměny je v souladu s úsilím, které do práce zaměstnanec vložil.
- Druhá rovina zajišťuje, že zaměstnanec pocítuje svou získanou odměnu jako spravedlivou ve srovnání s odměnami jiných pracovníků (Adamsova teorie spravedlnosti, 2016).

## **2.3 Jednotlivé faktory pracovní spokojenosti**

Mnozí autoři se shodují v tvrzení, že existuje velké množství vlivů, které se podílejí na celkové spokojenosti zaměstnanců. Jeden z těch největších ovlivňujících faktorů je naše psychické rozpoložení. To přetrvává u každého lidského jedince různě dlouhou dobu a působí na jeho celkové fungování v životě. Mimo jiné je také zřejmé, že na každého člověka působí odlišné elementy a představují pro něj jinou hodnotu důležitosti (Bedrnová & Nový 2007; Kociánová 2010; Pauknerová 2012).

Kociánová (2010) ve své publikaci uvádí, že na pracovní spokojenost působí několik pozitivních či negativních faktorů.

Mezi pozitivní a podporující faktory, vedoucí ke spokojenosti patří zejména:

- Transparentní, jednotná a organizační politika firmy;
- Konkrétní a realistické pracovní cíle;
- Rozmanitost pracovní náplně;
- Finanční ohodnocení, příspěvky, motivující ohodnocení;
- Přátelské mezilidské vztahy a kooperace pracovníků;
- Zajištění bezpečnosti během výkonu práce.

Na druhé straně stojí negativní faktory, které snižují spokojenost:

- Nejasné a rozdílné pracovní podmínky;
- Nesplnitelné cíle;
- Omezený časový limit;
- Konflikty na pracovišti;
- Omezení osobního a rodinného času;
- Vyhoření, psychické rozpoložení jedince (Kociánová, 2010).

Kariérní postup, mzda, styl vedení manažera a podmínky práce se podle Bedrnové & Nového (2007) výrazně podílejí na míře spokojenosti anebo nespokojenosti.

Štikar & kol., (2003) rozlišuje tři jevy, které definují faktory spokojenosti:

- Charakteristika pracovního prostředí,
- Specifika individuálních profesí a kde jsou vykonávány,
- Individuální preference možností např. upřednostnění lepšího zacházení na pracovišti před mzdovým ohodnocením.

Kollárik (2011) člení faktory spokojenosti na dvě skupiny – vnitřní a vnější. Vnitřní nebo také osobnostní faktory rozděluje dále na subjektivní a objektivní. Za subjektivní považuje lidské potřeby, touhy a sny a jejich zájmové aktivity. Mezi objektivní zařazuje základní informace o lidech – jejich pohlaví, věk, dosažené vzdělání nebo také rodinný stav. Vnější faktory tvoří soubor informací

získané ze zaměstnání a plynou z konkrétních podmínek jako například plat, prostředí a jistota práce. V další podkapitole jsou tyto faktory více rozepsány.

### **2.3.1 Vnitřní faktory spokojenosti**

#### **Pohlaví**

Některé online publikace uvádějí, že mnohem častěji bývají spokojenější na pracovišti ženy než muži (Ženy jsou v práci spokojenější než muži. Častěji si vybírají zaměstnání, které je naplňuje, 2019; Ženy jsou v práci spokojenější než muži. Proč?, 2001).

Je to dáno tím, že ženské pohlaví je více přizpůsobivější, klade důraz na přátelské vztahy, potřebu oblíbenosti a uznání. Kdežto muž upřednostňuje příležitost kariérního postupu, ocenění a vysoké platové ohodnocení. Z tohoto důvodu, zaměstnavatel spíše splní očekávání ženského pohlaví než toho mužského. Obecně vzato, ženské očekávání není tak vysoké jako mužské, a dá se s ním dobře manipulovat (Kollárik, 2002). To ostatně také potvrzují i další výzkumy, které se zaměřovaly na rovnocenné výdělky mezi pohlavím a jejich celkovou spokojeností s prací. V případě nerovného odměňování hraje roli především pasivita u žen, které si nedokážou přímočaře říct o navýšení platu, a čekají na ocenění zaměstnavatele. Muži jsou mnohem více průbojnější a agresivnější. Přesto však ženy v závěru vykazují větší míru spokojenosti, a to právě z důvodu přátelských vztahů, slušného zacházení a kladného tvrzení o smysluplnosti práce (Ženy jsou v práci spokojenější než muži. Častěji si vybírají zaměstnání, které je naplňuje, 2019).

#### **Věk**

Věkový faktor hraje neméně důležitou roli při spokojenosti v zaměstnání. Různé výzkumy dokládají, že pracovní spokojenost roste s věkem. Nejméně spokojení jsou mladí lidé, kteří vyžadují neustálou podporu, vstřícné zacházení a přátelský přístup vedoucího. Starší generace jsou naopak více poddanější a přizpůsobivější (Kollárik, 2002).



## **Rodinný stav**

Kollárik (2002) tvrdí, že lidé žijící ve spokojeném a šťastném manželství vykazují větší míru spokojenosti i v zaměstnání. Může zde ale dojít i k opačnému důsledku a to nespokojenosti, z důvodu zodpovědnosti za rodinu, nedostatku času tráveného s členy rodiny apod.

## **Vzdělání**

Vzdělání člověka se nepřímou odrazí na spokojenosti zaměstnance. Faktem zůstává, že lidé, kteří jsou více vzdělaní, získávají na trhu práce širší a různorodější nabídku zaměstnání. Společenský status ve společnosti a postavení zapříčiňuje v člověku pocit spokojenosti (Katrňák & Hamplová, 2018). S tímto tvrzení také souhlasí Kollárik (2002), který tvrdí, že veškeré vykonané úsilí, strávený čas a získané znalosti potřebné k vykonávání činnosti vedou k vyššímu postavení a tím také k vyšší míře spokojenosti.

### **2.3.2 Vnější faktory**

Štikar & kol., (2003) a Pauknerová (2006) se shodují, že vnějšími faktory ovlivňující pracovní spokojenost jsou platové ohodnocení, pracovní podmínky, kolektiv, obsah práce a styl vedení manažera.

## **Finanční ohodnocení**

Mzda je jeden z nezanedbatelných faktorů, který silně ovlivňuje spokojenost na pracovišti a také v běžném životě. Díky nim si může člověk zajistit styl života, splnit tak životní potřeby a dělat si radost v podobě výletů, dárků a jiných materiálních věcí. Co je ovšem dobré zdůraznit, že výše mzdy nehraje až tak výraznou funkci, ale jedná se primárně o výšku platu napříč všemi zaměstnanci na stejných pozicích (Pauknerová 2006).

Štikar & kol., (2003) doplňuje, že záleží na typu povolání lidí, protože např. dělnické profese nepovažují za nejdůležitější faktor peníze, nýbrž bezpečnost na pracovišti a vztah k riziku.

## **Pracovní podmínky**

Jestliže pracovní podmínky na pracovišti nejsou vhodné, příznivé a přijatelné způsobují nespokojenost zaměstnanců. Zejména ruch, podtón osvětlení, celková visáž pracovního místa, teplota, čistota, odvětrání aj. zapříčiňují celkový výkon zaměstnanec, jeho náladu a chuť pracovat (Štikar & kol., 2003). Bohužel v některých odvětvích profesí, kde zaměstnanci pracují s toxickými látkami, tyto podmínky nejdu změnit. Měl by se zde klást důraz především na čistotu a celkovou uspořádanost pracovního místa, osvětlení a dostatek čistého vzduchu pomocí odvětrávání (Pauknerová, 2012).

## **Kolektiv**

Pracovní vztahy na pracovišti hrají další důležitou roli při určování spokojenosti, ale také slouží k potěšení sociální stránky člověka. Lidský jedinec má v sobě přirozenou potřebu kontaktu s lidmi, být součástí skupiny a potřebu cítit se užitečný. Někteří lidé jsou dominantnější a mají potřebu ovládat ostatní, oproti tomu jsou lidé submisivnější povahy, kterým nedělá problém se přizpůsobit. Proto je důležité správné rozmístění pracovních rolí a úkolů (Armstrong, 2007; Pauknerová, 2012).

Pauknerová (2012) ještě dodává, že faktor mezilidských vztahů je dominantou u ženského pohlaví.

Je zde třeba také dbát na soutěživost mezi zaměstnanci. Ta může v konečném důsledku vyvolávat napětí a nepohodu na pracovišti, což pak negativně ovlivňuje i produktivitu práce (Provazník & Komárková, 2004).

## **Styl vedení**

Různí autoři, odborné publikace a studijní materiály uvádějí různý počet manažerských stylů vedení. Jde o přístup, jakým vedoucí pracovník vede své pracovníky a jakou vzbuzuje autoritu. Vzhledem k tomu, že tato bakalářská práce je zaměřena na jiné téma, vyberu zde tři primární styly řízení, které se podílejí na

celkové spokojenosti zaměstnanců a manažer by měl svůj styl vedení přizpůsobit především lidem na pracovišti:

- **Liberalní** – Manažer zde nebývá většinu času aktivní, není autoritou pro ostatní a přenechává zodpovědnost jiným. Ve firmách působí převážně z důvodu psychické a fyzické podpory nebo zprostředkovává zásadní data napříč firmou. Zpravidla se tento styl využívá v organizacích, které plně disponují kvalifikovanými zaměstnanci znalými v oboru.
- **Kooperativní** – Vedoucí pracovník a zaměstnanec spolu vzájemně kooperují. Je zde ponechána větší volnost zaměstnancům, jejich kreativitě a schopnostem, ale zároveň zde manažer nese zodpovědnost a v případě nesrozumitelností, se může zapojit do pracovních aktivit.
- **Autokratický** – Zde není žádná forma svobody, volnosti či nápaditosti. Manažer rozdává úkoly podle sebe, formou různých příkazů. Komunikace je striktní a rázná. Tento styl se doporučuje používat v situacích, kdy dojde ke krizovému řízení či je potřeba využití odbornosti vedoucího (Blažek, 2014.)

Mimo výše uvedené styly, Armstrong & Taylor (2015) přidávají ještě styl demokratický, spojenecký, koučovaný a nátlakový.

Některé výzkumy v organizacích vzniklé za cílem zjištění nejvhodnějšího stylu vedení dokazují, že autokratický styl není už podporovaný. Pramení to z přílišné kontroly, mnohdy nedocenění a tvrdého přístupu, který se mladé generaci nezamlouvá. Upřednostňují spíše benevolentní a přátelské zacházení (Bohutínská, 2018).

## 2.4 Metody měření spokojenosti

Existuje spousta metod, které organizacím slouží k vyjádření zpětné vazby zaměstnanců v otázce spokojenosti. Jednou z používaných metod je forma anonymního dotazníku, přičemž jednotlivé otázky se mohou týkat pracovního prostředí, mezilidských vztahů, komunikace na pracovišti, možnosti benefitů a rozvoje kariéry. Dále to můžou být individuální rozhovory s pracovníky, díky

kterým by se vedoucí pracovník mohl zosobnit s názory svého zaměstnance, nebo také forma skupinových diskuzí. Zde je potřeba brát v potaz, že pracovníci nemusí být upřímní což v konečném důsledku nepřinese žádný užitek. Následně je potřeba zanalyzovat získaná data a udělat závěr, respektive opatření. Tento proces by měl probíhat kontinuálně, aby firma mohla plně prosperovat a reagovat na potřeby svých zaměstnanců. Někteří manažeři také využívají metodu pozorování. Ta je vhodná jako doplněk k dotazníkům a poskytne tak hlubší vhled do reality. Jedinec, který pozorování vykonává, může tak zhodnotit postoje, chování a reakce zaměstnanců, které nelze zachytit v dotazníkovém šetření. Musí zde však klást důraz na citlivost provádění a následný respekt vůči soukromí pracovníků (Armstrong 2007; Motanová, 2020; Štikar & kol., 2003).

Různí psychologové a terapeuti doporučují svým klientům metodu deníku. Principem je si zapisovat každý den záznamy, pocity z provedených činností apod. Díky tomu si zpětně mohou své zápisy přečíst a vydedukovat z nich určitý závěr. Tato metoda je vhodná jak v běžném lidském životě, tak i v pracovním. Člověk pak může ze svých zápisů vyvodit, zda by měl své zaměstnání opustit či nikoliv, pokud u něj panuje dlouhodobá nespokojenost (Rataj).

Dnešní doba přináší také spoustu jiných možností, jak otestovat spokojenost svých zaměstnanců. Můžeme najít firmy, které se přímo zabývají danou problematikou nebo si za pomoci internetu vytvořit elektronický dotazník. V současnosti přibývají i tzv. pulsní průzkumy (Píp, Píp, Píp... Měřte náladu ve firmě pomocí pulsního průzkumu, 2022). Výše uvedené metody budou rozepsány v další podkapitole.

Arnold (2007) doporučuje, aby vedoucí pracovníci či osoby vykonávající šetření, kladli různé otázky na odlišné aspekty spokojenosti. Nagy (2002) si stojí za názorem, že není potřeba soubor definovaných otázek, nýbrž jich stačí pár ke zjištění celkové spokojenosti.

Pauknerová (2012) shrnuje jednotlivé oblasti, které by měly být zodpovězeny a prozkoumány v zjišťování spokojenosti na pracovišti:

- Obsah, struktura a povaha práce
- Finanční stránka
- Nadřízený
- Kolegové
- Péče o zaměstnance.

### **Metoda dotazníku**

Jedná se o nejrozšířenější metodu při zjišťování spokojenosti zaměstnanců. Základem jsou správně formulované jednoduché otázky, bez zbytečných složitostí a s ohledem na citlivé témata. Otázky mohou být otevřené – které dávají možnou volnost k vyjádření názoru, anebo uzavřené – kdy respondent vybírá jednu či více odpovědí. Pokud je dotazník špatně konstruován osobou, která jej zpracovává, tak může docházet k chybným informacím a negativním výsledkům (Jak zpracovat dotazníkové šetření, 2020; Kozel & kol., 2011).

Štikar & kol., (2003) doplňuje, že jednou z výhod dotazníkového šetření mimo jeho snadnou přípravu, je anonymita respondentů. Značnou nevýhodou může být efekt sociálního přijetí. Dotazovaní jsou pod vlivem strachu a odpovídají v souladu se společenskými normami. Tento stav může potlačit již zmíněná zaručená anonymita.

### **Metoda rozhovoru**

Další využívanou metodou v rámci šetření, bývá rozhovor. Zejména v menších firmách o pár zaměstnancích, se tento způsob metody využívá. Většinou bývá náročnější na přípravu, ale jeho samotný průběh netrvá příliš dlouho. Kromě získaných informací jde především o navázání vztahu s pracovníky a možnost vcítění. I při rozhovoru může dotazovaný lhát, ale je úkolem tazatele, aby vyhodnotil respondentovu řeč těla a mimiku obličeje (Kotler & Keller, 2007).

Ferjenčík (2010) doplňuje, že rozhovor se skládá ze tří částí. Přičemž první část je tvořena konverzačními otázkami, aby se respondent cítil uvolněně. Dále přichází samotné získávání informací a dat. Zde by měl tazatel klást důraz na

pečlivý poslech dotazovaného a zbytečně ho nevyrušovat. V závěru by měla proběhnout kontrola, zda tazatel má odpovědi na všechny své otázky.

Zcela odlišnou a méně častou verzí je skupinová diskuze. Zde se sejde několik lidí a tazatel se jich postupně ptá na otázky. Lidé se zde mohou svými odpověďmi vzájemně doplňovat (Armstrong, 2007).

Rozhovory mohou probíhat v různých formách:

- Strukturovaný,
- Polostrukturovaný a
- Nestrukturovaný rozhovor (Typy a metody rozhovorů ve výzkumu, 2021).

**Strukturovaný rozhovor** se skládá z předem strukturovaných otázek, které jsou pro každého zaměstnance stejné a slouží tak k dovršení vytyčeného cíle. Mohou být jak ve formě otevřených ale i uzavřených otázek. Výhodou tohoto typu rozhovoru je přesnost různých odpovědí respondentů, které lze pak lépe analyzovat a zpracovat. Značnou nevýhodou může být pocit formálnosti a rigidnosti u respondentů, což ovlivní jejich přirozený projev, který je pro tazatele důležitý (Typy a metody rozhovorů ve výzkumu, 2021).

**Nestrukturovaný rozhovor** probíhá naopak ve volné formě, kdy tazatel nemá danou strukturu otázek. Cílem tohoto rozhovoru bývá především navázání vztahu s respondentem, hlubší pochopení a porozumění jeho osobnosti. Kvůli absenci strukturovaných otázek bývá výhodou těchto rozhovorů flexibilita výzkumného procesu. Tazatel tak může zjistit spoustu zajímavých informací a také navázat pozitivní až přátelský vztah s respondentem. Na druhou stranu jsou nestrukturované rozhovory subjektivní a zaberou tazateli spoustu času, protože poměrně často dochází k dlouhým diskuzím, které se zcela odchylují od hlavních témat (Typy a metody rozhovorů ve výzkumu, 2021).

**Polostrukturovaný rozhovor** kombinuje prvky strukturovaného a nestrukturovaného rozhovoru. Výzkumníkovi se nabízí volnost při kladení otázek i přes předem jejich danou strukturu. Oproti strukturovanému rozhovoru se

respondenti mohou vyjádřit podle svých možností. Avšak je důležité, aby se tazatel držel svého výzkumného plánu a v případě potřeby usměrnil respondenta a navedl jej správným směrem (Typy a metody rozhovorů ve výzkumu, 2021).

## **2.5 Motivace a její vliv na pracovní spokojenost**

V bakalářské práci je častokrát propojená motivace s pracovní spokojeností. Je to zejména z toho důvodu, že motivace je její plnohodnotnou součástí. Správná motivace vede pracovníky k produktivitě, oddanosti a celkovému životnímu naplnění (Bedrnová & Nový, 2007).

### **2.5.1 Motivace**

Odborná literatura definuje rozdílnost pojmů mezi motivací a motivem:

- Motivace – je soubor psychických procesů, které lidského jedince podporují či naopak utlumují v činnosti.
- Motiv – je pohnutka neboli psychologická příčina reakcí, činností a jednání člověka. Základní formou motivu, je potřeba ve formě nadbytku či nedostatku biologických a sociálních faktorů (Motivace, dělení motivů, sebezáchovné (biologické), psychické a sociální motivy).

Nejznámější teorií motivace je výše uvedená Maslowova hierarchie potřeb. Její spodní část (fyziologické potřeby) představují nejdůležitější potřeby pro fungování lidského těla. Jakmile dojde k jejich naplnění, člověk poté usiluje o uspokojení vyšších potřeb (Viz. podkapitola 2.2.1).

### **2.5.2 Vztah motivace a pracovní spokojenosti**

Základem pro úspěšnou motivaci zaměstnanců je zkušený vedoucí pracovník. Ten má totiž značný vliv na zaměstnance a celý chod organizace. Proto se na tuto roli hodí spíše člověk, který je přirozeně autoritativní, zkušený v oboru a věkově zralý. Má vizi a jasný záměr toho co firma chce a potřebuje dosáhnout. Umí jednat v krizových situacích a nepodléhá panice. V neposlední řadě by měl dokázat

přístupovat ke každému zaměstnanci jednotlivě. Na každého z nich totiž funguje jiný přístup.

S tím souhlasí i Tureckiová (2004). Motivace představuje vnitřní proces, který reflektuje touhu a odhodlání člověka za účelem dosažení pro něj důležitého cíle. Každého zaměstnance ovlivňuje jeho osobitý vnitřní motiv a vedoucí pracovník by jej měl znát.

Toman (2010) se ve své publikaci odklání od Maslowovi teorie a tvrdí, že tzv. hnacím motorem každého člověka, je pocit napětí. Motivovaným pracovníkem je i ten, který nevykonává nejlepší pracovní výsledky kdežto ve svém osobním volnu je motivován touhou něco sám se sebou udělat. Napětí vzniká tehdy, když dochází k nerovnováze způsobené nadbytkem či nedostatkem nějakého faktoru nebo potřeby. To následně zapříčiňuje snahu o obnovení rovnováhy, čímž napětí klesne. Avšak znovu nastolená rovnováha není trvalá. Brzy totiž nastává další nerovnováha a je to nekončící cyklický proces neustálého uspokojování potřeb.

Dvořáková a kol. (2012) píše, že existují dvě rozdílné skupiny lidí, na které fungují zcela odlišné motivační vlivy:

1. V první skupině se nachází lidé, kteří věří, že úspěch je hlavním motivem pro jejich výkon. Jsou to lidé ambiciózní, realističtí a aktivní. Pokud nastane jakýkoliv problém, jsou mnohem flexibilnější a umí řešit věci za pochodu.
2. Druhá skupina je tvořena lidmi, kteří jsou přesvědčeni, že jejich možné selhání a z nich plynoucí obavy jsou hlavním motivátorem. Jejich cíle bývají proto často nereálné, nedosažitelné či naopak nízké. Jsou velmi opatrní při každém svém rozhodování a v případě kolizí, nejsou schopni změnit svůj vytyčený cíl.

*„Úspěšná motivace pracovníků vychází z porozumění motivačním faktorům i rozdílům mezi motivací, spokojeností a nespokojeností.“ (Urban, 2017, s.21)*



### 2.5.3 Nástroje pracovní motivace

Jedním z klíčových prostředků k pozitivní motivaci zaměstnanců je jejich **odměňování**. Správné a spravedlivé odměňování je považováno za nejúčinnější strategii motivace na pracovišti. Odměnou se rozumí jakákoliv forma kompenzace za vykonanou práci. Může to být vyplacená mzda, ale i různé zaměstnanecké benefity. Náležitou reakcí, při správném systému odměňování, je spokojenost zaměstnanců (Urban, 2017).

Existují různé modely, které může firma využít při nastavování systému odměňování:

1. **Metoda MBO** – Tato metoda se používá v organizacích nejčastěji, a to z důvodu její jednoduchosti a rychlosti provedení. Výše odměny se odvíjí od splnění SMART cílů. SMART je zkratka pro jednotlivé termíny – specifické, měřitelné, akceptovatelné, realizované a termínované.
2. **Projektové odměňování** – Projektové odměňování funguje na principu dokončení klíčových projektů firmy. Má za cíl motivovat zaměstnance ke vzájemné spolupráci a dobře vykonané práci.
3. **Metoda odměňování dle kompetencí** – Tento model odměňování se zaměřuje na hodnocení pracovníků na základě jejich měkkých a technických dovedností. Organizace mají dané rozdílné požadavky pro každou pozici a zaměstnanci jsou podle toho odměňováni. Některé firmy také slibují možnost kariérního růstu, což je mimo jiné jeden z motivačních faktorů. Zaměstnanec toho může dosáhnout, pokud si osvojí nové pracovní dovednosti.
4. **Metoda BSC** – Odměňování podle vyvážených ukazatelů výkonnosti je velmi náročný model využívající vazbu strategie a operativní činnosti firmy. Tento systém se zaměřuje na měření pracovního výkonu a jejího následného vyhodnocení, na základě kterého je pracovníkům přidělena odměna. Používání této metody je velmi efektivní, ale také časově a logicky náročné (Odměňování zaměstnanců – základ HR).

Opožděné, nedosažitelné, ale i žádné odměňování zeslabuje pracovní motivaci zaměstnanců (Urban, 2017).

Druhým negativním nástrojem motivace je **sankce**. Tu může zaměstnanec obdržet za porušení či nesplnění pracovních povinností. Nemá zdaleka takový motivační účinek, ale je nezbytná pro správné fungování pracovního prostředí. Časté používání různých sankcí např. v podobě snížení mzdy, nemá pozitivní vliv na produktivitu a zaměstnancovou spokojenost (Urban, 2017).

*„Zaměstnanci jednají podle toho, jak je jejich organizace motivuje. Snaží se vykonávat činnosti, za které je odměňuje, a neprovádět ty, za které je určitým způsobem trestá. Odměnou či sankcí je přitom cokoliv, co je pro zaměstnance příjemné nebo nepříjemné.“ (Urban, 2017, s.27)*

### **3. Metodika bakalářské práce**

Tato kapitola se věnuje procesu během psaní této bakalářské práce. Jsou zde vymezeny základní body, o které jsem se v práci opírala.

#### **3.1 Cíl práce**

Hlavním cílem této bakalářské práce je zjistit a zanalyzovat současný stav spokojenosti zaměstnanců v malé organizaci. Jaké faktory ovlivňují spokojenost zaměstnanců a zda působení oněch faktorů je dostatečné či nikoliv.

#### **3.2 Informace o firmě**

Po získání teoretických znalostí, bylo potřeba proniknout do samotného chodu firmy. Vzhledem k dřívější spolupráci s danou firmou, jsem měla výhodu známého prostředí a také vysledovanou celkovou atmosféru na pracovišti. Pozorování bylo vedlejší metodou při zjišťování spokojenosti zaměstnanců. Bližší informace jsou získány z vnitřních dokumentů a také z konverzace s vedoucí firmy.

#### **3.3 Metodika práce**

Z důvodu malého počtu zaměstnanců v příslušné organizaci, jsem využila metodu strukturovaného rozhovoru viz. podkapitola 2.4. Rozhovory s pracovníky jsou vykonány samostatně po jejich souhlasu s poskytnutím informací. Jejich jména jsou následně pozměněna z důvodu anonymity. Součástí rozhovoru jsou také doplňující otázky k přesnějšímu porozumění odpovědi respondenta. Celkový počet otázek zjišťující spokojenost zaměstnanců je devět:

1. Chodíte do práce ráda?
2. Jaký je Váš vztah ke kolegům?
3. Jaký je Váš pracovní vztah s nadřízeným?
4. Jste spokojena s náplní Vaší práce?
5. Vyhovuje Vám pracovní doba?

6. Kdy jste se cítili nejvíce ocenění?  
Motivuje Vás vykonávat lepší pracovní výsledky, když se cítíte ocenění?
7. Co Vás motivuje k tomu vykonávat svou práci?
8. Jste spokojena s vaším finančním ohodnocením?  
Proč ano/ ne?
9. Jak jste celkově spokojena ve vaší práci?

**První otázka** má za úkol zjistit, zda zaměstnankyně dochází do práce v klidném a vyrovnaném stavu, zda nemá žádné negativní pocity způsobené například strachem, špatným kolektivem apod. Zda má pozitivní či negativní postoj k práci.

**Druhá otázka** si klade za cíl zjistit, jaký je vztah respondenta s ostatními pracovníky. Je to jeden z hygienických faktorů, které dlouhodobě ovlivňují zaměstnancovu spokojenost.

**Třetí otázka** je opět zaměřena na mezilidské vztahy, tentokrát vůči vedoucímu. Cílem je zjistit, jaký přístup uplatňuje vedoucí práce a zda respondent nevnímá určitý stres, či nátlak a cítí se vůči své nadřízené komfortně.

**Čtvrtá otázka** zjišťuje spokojenost s náplní práce. Zda zaměstnankyni baví vykonávat její pracovní činnost.

**Pátá otázka** se týká jedné z pracovních podmínek, a to pracovní doby.

**Šestá otázka** se zaměřuje na zpětnou vazbu od vedoucí práce. Ocenění je totiž motivačním faktorem, a pokud zaměstnanec dostává pocit ocenění a uznání, je pak více vnitřně spokojen a motivován svou prací odvádět lépe. Na to navazuje podotázka, zda si sama zaměstnankyně myslí, že kdyby se jí dostávalo více pozitivního ocenění, byla by více produktivní a motivovaná. Tím by mělo dojít k uvědomění a zjištění, zda se jí takového ohodnocení dostává.

**Sedmá otázka** navazuje na motivaci a má za cíl zjistit, jaký motivační faktor působí na respondenta a co by jej mohlo podnítit k lepším pracovním výsledkům.

**Osmá otázka** se týká mzdy. Zda má respondent pocit dostatečného a spravedlivého finančního ohodnocení za svou práci či nikoliv.

Poslední **devátá otázka** zjišťuje celkovou pracovní spokojenost. Popisuje, jak zaměstnankyně hodnotí celkově pracovní podmínky, mezilidské vztahy, ocenění apod.

Všechny otázky jsou položeny na základě teoretické části, konkrétně z podkapitol 2.2.2. a 2.3.2.

### **3.4 Zpracování dat**

Po získaných odpovědích z rozhovoru, jsem přešla k jejich zpracování. K tomu jsem využila kvalitativní metodu – tematickou analýzu. Výzkumné otázky jsou rozděleny do pěti kategorií, přičemž každá kategorie vyjadřuje jiný druh spokojenosti. Dochází zde tak ke kódování dat a rozlišení jednotlivých odpovědí.

#### **Kvalitativní metoda**

Je metodologický přístup, který se zabývá komplexními jevy a procesy. Soustředí se na hloubkové pochopení než na měřitelné údaje, kterými disponuje kvantitativní metoda. Kvalitativní výzkum probíhá cirkulárně. Při výzkumu se tedy výzkumník neustále vrací k předchozím informacím a různě je modifikuje, aby se mohl dobrat závěru (Hendl, 2008).

#### **Tematická analýza**

Je jednou z kvalitativních metod, která se používá k identifikaci, analýze a vykazování vzorců v datech, které zachycují jejich význam. Proces probíhá v několika na sobě závislých krocích:

1. Seznámení s daty,
2. Generování kódů,
3. Vyhledávání témat,
4. Zkoumání,
5. Definování a pojmenování témat,

## 6. Analýza (Salomão, 2023).

Jsou různé způsoby, kterými lze přistupovat k tematické analýze. Může to být například induktivní či deduktivní tematická analýza, nebo také kritická, latentní a sémantická analýza. Častěji jsou využívány první dvě:

**1. Induktivní přístup** funguje bez předem stanovených teorií, a postupně identifikuje klíčové vzorce z poskytnutých informací. Výzkumník těmto vzorcům následně přiděluje témata. Užitečnost tohoto přístupu spočívá v tom, že výzkumník nemá předem definovaný teoretický rámec a jeho cílem je získat nové poznatky.

**2. Deduktivní přístup** se zakládá již na existující teorii, která danou analýzu určuje. Výzkumník tak začíná s identifikací samotných témat, které jsou pro jeho výzkum důležité a následně hledá důkazy v příslušných datech. Nejlépe tento přístup funguje, když existuje teorie či hypotéza, kterou je třeba potvrdit (Salomão, 2023).

Výhodou tematické analýze je možnost jejího využití napříč rozhovory, průzkumy anebo dalšími formy sběru kvalitativních dat. Také podporuje interpretativní přístup k datům, což výzkumníkovi dává možnost hlubšího pochopení významu. Naopak nevýhodou může být její časová náročnost, protože vyžaduje pečlivost a systematickosti získaných dat. Může docházet i k zjednodušení dat, kvůli složitosti sesbíraných informací (Salomão, 2023).

### 3.5 Návrhy na zlepšení

Po zpracování dat a vyhodnocení výsledku celkové spokojenosti zaměstnanců je zpracován návrh na zvýšení úrovně spokojenosti a poskytnuto doporučení pro navýšení jejich spokojenosti.

## 4. PRAKTICKÁ ČÁST

V závěrečné části bakalářské práce je představena organizace Damafin plus s.r.o. a jejich pracovní činnost. Cíl práce a použitá metoda k dosažení cíle byla předem určena a nyní bude více rozpracována, včetně samotných odpovědí zaměstnanců. Praktická část bakalářské práce bude zakončena návrhem na zlepšení situace a tím bude vést k posílení celkové spokojenosti zaměstnanců.

### 4.1 Obecné informace vybrané organizace

Název firmy: Damafin plus s.r.o.

Datum zápisu: 14.9.2017

Sídlo: Sokolská 2446, 760 01 Zlín

Identifikační číslo: 06428771

Právní forma: Společnost s ručením omezením (Měšec.cz)

Damafin plus s.r.o. je malá organizace zabývající se daňovým a účetním poradenstvím. Majitelka firmu provozuje už od roku 1999, ale v roce 2017 pozměnila název organizace. Díky tomu, že její firma se skládá jen ze tří zaměstnankyň, které ve firmě pracují už dlouho, dá se říct, že pracovní vztahy jsou velmi vřelé a pracovníci se vzájemně velmi dobře znají.

Organizace klade důraz na pečlivost, odbornost a kvalitu odvedené práce. Mimo jiné si zakládá na udržování dobrých vztahů s klienty.

Majitelka nechce navyšovat počet zaměstnanců, protože aktuálně je rozdělení práce spravedlivé a nechce přijímat do již fungující firmy neznámé osoby, které by mohly nějakým způsobem narušit její chod. Také v tom hraje roli i fakt, že místo, kde firma sídlí, je utvořena maximálně pro tři zaměstnance (Interní informace).

## 4.2 Sběr dat

K získání užitečných informací ohledně pracovní spokojenosti jsme vytvořili otázky, které byly následně použity při rozhovoru. Samotný rozhovor se zaměstnankyněmi probíhal dne 5.4.2024 ve firmě. Celková doba jeho trvání byla necelých 15 minut. Počet otázek zkoumající spokojenost zaměstnanců bylo 9. Pro lepší přehlednost jsou výpovědi níže označeny jako paní **P** a první písmeno jména dotazované:

- první rozhovor s paní **Evou**,
- druhý rozhovor s paní **Hanou**,
- třetí rozhovor s paní **Martou**.

## 4.3 Vyhodnocení rozhovoru

Odpovědi na první tři otázky, které měly za cíl uvést jednotlivé respondenty, se lišily pouze ve věku a stráveném období ve firmě.

První otázka, *Jaká je Vaše pozice ve firmě a co tato pozice obnáší?* měla za cíl zjistit, jakou pozici zaměstnankyně ve firmě mají a jaká je jejich náplň práce. Všechny tři zaměstnankyně pracují na pozici účetní a vykonávají stejnou činnost. Z jedné výpovědi také plyne přesné rozdělení pracovního úkolu: *Dáša (pozn. majitelka firmy) nám rozděluje jednotlivé firmy, no a k těm pak každá z nás eviduje příslušné doklady a zpracovává účetní uzávěrky. (PE)*

Na otázku *Jak dlouho pracujete ve firmě?*, byla odpověď různá:

- PE uvádí, že pracuje ve firmě 7 let.
- PH uvádí, že pracuje ve firmě od jejího počátku, tedy 25 let.
- PM uvádí, že pracuje ve firmě již 12 let.

Na poslední demografickou otázku *Kolik Vám je let?*, byly výpovědi následující:

- Paní Evě je 47 let.
- Paní Haně je 56 let.
- Paní Martě je 50 let.



Dále následovaly již zmíněné otázky ke spokojenosti, které jsou určeny k vyhodnocení celkové spokojenosti zaměstnanců pomocí tematické analýzy na základě deduktivního přístupu (Viz. podkapitola 3.2.4.). Z jednotlivých rozhovorů jsou vybrány úryvky, ze kterých byly poskytnuty vhodné a užitečné informace. Ty jsou následně zpracovány do různých oblastí a vyhodnoceny.

### **4.3.1 Vybrané oblasti**

#### **4.3.1.1 Postoj k práci**

Pracovní postoje zaměstnanců jsou významným faktorem pro úspěšné začlenění do pracovního procesu a následnou pracovní spokojenost. Lidé s pozitivním přístupem k práci jsou i více oddanými zaměstnanci (Dovednosti se dají naučit, vztah a postoj k práci je však svébytný a jen těžko se mění, 2014).

Výchozí otázkou pro zjištění postoje k práci u zaměstnankyň byla otázka, zda do práce chodí rády. Z jednotlivých rozhovorů jsem vyhodnotila dva rozdílné postoje k práci. První pozitivní přístup mají dvě zaměstnankyně. **PE** v rozhovoru uvedla, že je to pro ni aktuálně *jediná pozitivní věc, protože se tam cítí dobře*. K ní se také připojuje **PM** se svou opovědí *Ano, chodím*. S její pozitivní odpovědí také souvisí i další poskytnutá informace, kdy našla v této firmě soulad jak s dělbou práce, tak i s péčí o rodinu.

Negativní postoj se objevuje u **PH**. Na stejnou otázku zazněla odpověď *už ani moc ne, jsem už unavená*. Z výpovědi lze vyčíst, že zaměstnankyně se cítí už přepracovaná. Domnívám se, že je to způsobené již několika odpracovanými lety v té stejné firmě a pro zaměstnankyni je tato práce už stereotypní.

Můžeme tedy říct, že z 67 % převládá pozitivní ohlas a může to být pro vedoucí pracovníci příjemnou zpětnou vazbou. U zbylých 33 % je postoj negativní, ale je převážně způsoben již celkovou nechutí k vykonávané práci.

#### **4.3.1.2 Pracovní podmínky**

V zákoníku práce je uvedené, že by měly pracovní podmínky splňovat faktor bezpečnosti na pracovišti a ochranu zdraví při práci. Je samozřejmé, že se budou

pracovní podmínky lišit v průmyslové firmě, kde zaměstnanci jsou pravidelně vystavováni různým toxickým látkám anebo firmě, kde lidé pracují v kanceláři a nedochází ke styku s těmito látkami. Každé pracoviště má vymezené své podmínky zákonem, které je potřeba dodržovat (Bezpečnost a ochrana zdraví při práci; Pracovní doba dle zákoníku práce).

Souběžně s plněním výše uvedeného, je také třeba, aby zaměstnavatel dodržoval smluvní podmínky. To znamená tedy mzdu, pracovní dobu a dovolenou (Práva a povinnosti zaměstnavatelů v oblasti pracovního práva, 2023).

Vybraná firma pro tuto bakalářskou práci se zabývá účetnictvím. Platí zde tedy běžné kancelářské podmínky. Pro utvoření představy o pracovním místě zde vložím pár svých poznatků: je zde jedna místnost pro tři pracovnice, vedoucí pracovnice má svou kancelář. Firma sídlí v rodinném baráku, ale není obydlená. Dům je rozdělený na jednotky různých firem, které si zde svůj prostor pronajímají. Zaměstnankyně zde mají vlastní kuchyň i koupelnu. Celkově na mě pracovní místnost působila příjemně, útulně a přehledně.

Důležité však je, jak podmínky na pracovišti vnímají respondentky. První otázka cílila na zjištění spokojenosti s pracovní dobou. Pracovní doba činí 40 hodin týdně. Standartně probíhá od pondělí do pátku po dobu osmi hodin. Může existovat i kratší pracovní doba, ale to závisí na dohodě mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem (Pracovní doba dle zákoníku práce).

Na otázku byla odpověď všech tří zaměstnankyň podobná. **PE** uvedla, že je to *klasická osmihodinovka*. Tato zaměstnankyně byla dříve zaměstnaná *na poloviční úvazek*, nyní už pracuje na plný. Přejel pro ni byl *náročný, ale zvykla si*. **PH** odpověděla, že si *po těch letech, neumí ani nic jiného představit*. **PM** řekla, že je to *stejně jako kdekoliv jinde*. **K** tomu ale dodává, že pokud by pracovní doba *byla kratší, tak by si nestěžovala*. A to ani v případě, kdyby mohla pracovat z domova. Ovšem tuto možnost vedoucí pracovnice svým zaměstnankyním neumožňuje. Otázkou je, zda by práce mohla být vykonávána z domu a zda by ji všechny zaměstnankyně uvítaly. Podle mého názoru, je účetní práce přizpůsobená k tomu, aby ji zpracovávaly z domova. Ostatně je k tomu jen potřeba příslušných dokladů,

kteřé se zanesou do účetního programu. Rozumím však i tomu, že vedoucí pracovnice tento přístup zavádět nechce. Pravděpodobně z důvodu, že si zakládá na osobním jednání a také z důvodu, že když zaměstnankyně potřebuje pomoci, tak je to rychlejší způsob než přes internetovou komunikaci.

Druhá otázka byla zaměřená na spokojenost s finančním ohodnocením. **PE** v rozhovoru zmínila, že je *vcelku* spokojena, ale byla by ráda, kdyby se jí mzda zvýšila. Ostatně k tomu má i své osobní důvody. U **PH** byla odpověď opět striktní. Na otázku mi odpověděla, že je spíše spokojena a že mzda je *lepší než před lety*. Z čehož vyplývá, že mzda postupně rostla. Nemám však k dispozici přesné mzdy zaměstnankyň, ale předpokládám, že díky stejné pozici, kterou všechny mají, je jejich mzda rovnocenná. **PM** uvedla, že jí mzda *přijde férová vůči odvedené práci*.

Z uvedeného mi tedy vyplývá, že pracovní podmínky jsou nastaveny řádně a zaměstnankyním vyhovují. Vedoucí pracovnice tedy svou manažerskou roli odvádí správně.

#### **4.3.1.3 Motivace**

Další významnou oblastí je motivace. Umění správné motivace by měl ovládat každý vedoucí pracovník. Každého člověka motivuje něco jiného, někoho peníze, jiného dobrý pocit z dobře odvedené práce. Tak či tak, by zaměstnavatelé neměli na různých formách ocenění šetřit a svým zaměstnancům by měli poskytovat pozitivní zpětnou vazbu pravidelně (Viz. podkapitola 2.2.2.).

Pro zjištění motivačních faktorů byly položeny dvě otázky a jedna podotázka. První otázka zjišťovala, kdy se zaměstnankyně cítila nejvíce oceněná za práci. Zde se všechny odpovědi shodovaly v tvrzení, že ocenění se jim moc často nedostává. **PE** uvedla, že se nejvíce cítila oceněná *na Vánoce, kdy dostala vánoční bonus k výplatě*. Z jejích dalších odpovědí také vyplynulo, že se jí nedostává téměř žádného slovní ocenění ani uznání. *Občas* tedy vnímá, že *vedoucí má radost z její dobře odvedené práce, ale jinak nic*. Na doplňující otázku, pokud by dostávala častější pozitivní zpětnou vazbu, jestli by jí to podnítilo k lepším výkonům, uvedla, že *asi jo, že by to na ni mělo pozitivní vliv*. **PH** uvedla téměř stejnou

odpověď, že *příležitostně* se jí dostává pochvaly, ale pravidelně k ničemu takovému nedochází. Vzhledem k jejím odpracovaným letům ve firmě si už ani nemyslí, že by jí větší přísun ocenění motivoval práci vykonávat. **PM** sdílí opět podobný pocit. Z její odpovědi: *Ted' mě nic nenapadá.*, předpokládám, že v poslední době žádné ocenění neproběhlo, a proto si na něj nemůže vzpomenout. Zároveň také dodává, že pokud by dostala *slovní pochvalu* od vedoucí, tak by to na ni mělo zajisté pozitivní vliv a cítila by se lépe, než kdyby dostala ocenění v peněžní podobě.

Druhá otázka se zaměřovala na motivaci vykonávat práci. **PE** motivuje především to, že samotná *práce ji baví* a chce ji vykonávat. Také jsou pro ni důležité *peníze*. To je v dnešní době samozřejmostí, protože obecně člověk bez peněz si nemůže dovolit platit bydlení, jídlo a své zájmy. Lidé chtějí být dostatečně finančně ohodnoceni, aby zvládly své pokrýt své životní náklady. **PH** tvrdí, že *dneska ji už nemotivuje nic*. Opět zde jde jasně z odpovědi dedukovat, že už je přepracovaná a práce ji nijak zvlášť nebaví. **PM** motivuje naopak to, když *svou práci odvádí dobře*.

Z příložených odpovědí je zřejmé, že ať už jde o finanční ocenění nebo ocenění ve formě pochvaly či uznání není na pravidelné bázi a vedoucí pracovnice svým zaměstnancům nedává zpětnou vazbu. To spatřuji jako výrazný problém, protože právě absence ocenění způsobuje nedostatečnou motivaci u zaměstnanců. I když dvě pracovnice uvádí, že je jejich práce baví a chodí do práce rády, tak si možná neuvědomují, že pokud by náležitě dostávaly zpětnou vazbu, tak by se cítily lépe. Jedna zaměstnankyně, **PM** na konci rozhovoru zmínila právě to, že pokud by se jí dostávalo více ocenění za práci, kterou vykonává, tak by se cítila v práci mnohem spokojenější.

#### **4.3.1.4 Mezilidské vztahy**

Mezilidské vztahy jsou klíčové pro dobrý výkon zaměstnanců, ale nejsou dlouhodobým faktorem k určování pracovní spokojenosti. Pokud však dochází ke konfliktům a negacím na pracovišti, tak se zaměstnanci může snížit produktivita,

v horším případě to může vést i k jeho samotnému odchodu z pracoviště (Adamová, viz. podkapitola 2.2.2.)

Mezilidské vztahy můžeme rozdělit na formální a neformální. Formální vztahy jsou stanoveny normami daných organizací. Typickým znakem je vykání a vzájemná úcta. Komunikace probíhá především profesionálně. Neformální vztahy jsou značným opakem. Nefungují zde žádné svazující pravidla a vyznačují se tykáním. (Pauknerová, 2006; Provazník, 2002).

Díky možnosti tehdejší spolupráce s danou firmou, jsem schopna říct, že zde fungují neformální vztahy. Plyne to převážně z důvodu malého počtu zaměstnanců a také jejich vzájemnou známostí.

Vybranými otázkami zde byli: Jaké je vztah zaměstnankyně ke kolegyním a jaký je pracovní vztah mezi danou zaměstnankyní a vedoucí pracovníci.

Odpovědi na první otázku se shodovali. Kolegyně mezi sebou mají kladný a přátelský vztah. Ve dvou odpovědích také zazněla skoro stejná informace, že díky *ryze ženskému kolektivu (PM)* to občas mezi nimi *zajiskří (PE)*. Podle mého názoru, jakožto také ženy, jsem se s touto situací také setkala a vím, že to není neobvyklé.

Druhá otázka měla za cíl zjistit, jak se pracovnice cítí vůči svojí nadřízené a zda zde nefiguruje žádné negativní emoce a pocity. Podle zaznamenaných odpovědí jsem usoudila, že vedoucí pracovnice uplatňuje kooperativní styl vedení a celkový vztah mezi zaměstnankyněmi a vedoucí je více než dobrý. **PE** dodává, že vedoucí je *fajn, ale občas jí přijde, že je až moc přísná*. Tato zaměstnankyně také uvádí, že po některých neshodách bývá napjatá atmosféra na pracovišti. Osobně takovou situaci popisují jak běžný jev, když dojde na nedorozumění. Problém by ovšem byl, pokud by tato situace přetrvávala a na zaměstnankyně by to působilo negativně. Podle jejího vyjadřování a postoje těla při rozhovoru jsem vysledovala, že takovou situaci vnímá normálně a žádným způsobem ji to neovlivňuje. **PM** vnímá vztah s nadřízenou jako *velmi dobrý*.

Názor **PH** je trochu odlišný. Vedoucí pracovníci zná už velmi dlouho a díky kamarádskému vztahu, který je dříve spojil dohromady, ji *nevnímá jako autoritativní*. Zaměstnankyně je si sama vědoma toho, že pracovní vztah mezi ní a vedoucí je na bázi přátelství. Pro práci a ani pro kamarádství to není však úplně nejlepší situace. Může se to například projevit v případě, kdy vedoucí pracovnice je značně rozněvaná, že práce není odvedena tak jak by si představovala a své podřízené, zároveň přítelkyni, musí dát zpětnou vazbu. Zde musí pak vedoucí volit jiná slova a vyjadřování, než kdyby jednala s normálním zaměstnancem, se kterým není celoživotně spjatá.

Celkově bych to zhodnotila tak, že vztahy na pracovišti jsou pozitivní a příjemné, kolegyně se vzájemně respektují a nedochází zde k jakémukoliv utlačování či podobným praktikám. Otázkou však zůstává, jak by měl vypadat správný vztah mezi **PH** a vedoucí pracovníci. Po tolika společně odpracovaných letech je jejich vzájemný vztah už zřejmě v jakési normě a pokud to neovlivňuje jakýmkoliv způsobem ostatní pracovnice, tak je to v pořádku.

#### **4.3.1.5 Celková spokojenost**

Poslední položená otázka zjišťovala, jak by zaměstnankyně zhodnotily celkovou pracovní spokojenost. **PE** je názoru, že by firma mohla poskytovat *lepší vybavení*. Aktuální účetní program, který ve firmě využívají, ji nevyhovuje a byla by ráda za program *více uživatelsky příjemnější*. Osobně jsem se setkala s oběma účetními programy, takže můžu souhlasit, že účetní program Pohoda je více přehlednější, jednodušší a rychleji se s ním pracuje. Paní majitelka je však zvyklá na užívání účetního programu MRP a nehodlá jej zatím měnit. Z rozhovoru s **PH** jde poznat, že se cítí celkově demotivovaná už pracovat, a do práce chodí jen protože musí. Není to však podmíněno špatnými mezilidskými vztahy, ani nespokojeností s finančním ohodnocením. **PH** je už 56 let a pracuje ve firmě od jejího počátku. V teoretické části v podkapitole 2.3.1. jsou uvedené vnitřní faktory spokojenosti. Mezi nimi se také vyskytuje faktor věku. Příslušní autoři tvrdí, že spokojenost roste s věkem (Čihák, 2000; Kollárik, 2002). **PH** je důkazem, že jí se toto tvrzení zcela netýká. Celkově je *spíše spokojená*, ale nevyjadřuje žádné známky

spokojenosti s prací. **PM** celkovou spokojenost popisuje jako *dobrou*. Podobně jako **PE** uvádí, že by chtěla, aby došlo k *modernizaci* počítačů v kanceláři. Její počítač se *seká*, a to může vést k demotivaci pracovnice. Mimo jiné také uvádí, že by ráda dostávala častěji zpětnou vazbu od vedoucí pracovnice.

#### 4.4 Doporučení pro firmu

Po vyhodnocení všech definovaných oblastí spatřuji jako závažný problém nedostatek ocenění zaměstnankyň ze strany vedoucí pracovnice. Pravidelná zpětná vazba a pocit ocenění je pro zaměstnance velmi důležitý. Při dostatečném přísunu takového ocenění, ať už v podobě slovní pochvaly nebo finanční odměny, to pozvedne úroveň spokojenosti a také to pracovnice namotivuje vykonávat ještě lepší pracovní výsledky. Proto doporučuji, aby vedoucí pracovnice, která je zároveň i majitelkou firmy, podnikla následující kroky, kterými by dodala svým pracovnícům více radosti a ocenění z odvedené práce.

1. Zavést ve firmě systém formálního a neformálního hodnocení.
2. Formální hodnocení by vedoucí pracovnice prováděla jednou ročně. Všechny zaměstnankyň by dostaly zpětnou vazbu za svou roční práci. Byly by zde vyslyšeny všechny případné připomínky či pochvaly za vykonanou práci. Odměnami by mohly být peněžní bonusy k výplatě.
3. Neformální hodnocení by vedoucí pracovnice prováděla zpočátku alespoň třikrát měsíčně. Jde zde především o to, ohodnotit běžný pracovní výkon a zvýšit pocit ocenění a důležitosti zaměstnanců. Není potřeba oceňovat své zaměstnance každý den v týdnu, ale pokud se naskytne možnost pochvaly, měla by jí vedoucí pracovnice využít.

Co stojí za zvážení je také občasná možnost práce z domova. Myslím, že by toho využily přinejmenším dvě zaměstnankyň ze tří. Obzvláště u **PH** stojí za zvážení, zda by jí tato možnost nezlepšila celkový pocit ze samotné práce. Myslím si, že by jí prospělo, kdyby nebyla v každodenním kontaktu s lidmi. Z jejího popisu je to právě to, co jí vyčerpává.

Možná změna účetního programu a obnova poněkud staršího nábytku v kanceláři, není až tak zcela zásadní pro zvýšení spokojenosti u zaměstnanců, ale je důležitá. Může zlepšit celkovou visáž pracovního prostředí a ušetřit pracovní čas zaměstnankyním, které jej stráví čekáním na rozjetí starého počítače. Nové vybavení také urychlí jejich produktivitu.

Obrovskou výhodou, kterou tato firma disponuje, je velmi kladný pracovní vztah mezi všemi zúčastněnými a také samotná radost z práce. To je pravděpodobně způsobené i tím, že firma není velká a má pouze tři zaměstnankyně, které si jsou blízké a mají mezi sebou přátelské vztahy.

Podkapitola 2.3.1 se zabývala vnitřními faktory spokojenosti, a to především pohlavím. Je zde zmíněno, že právě ženské pohlaví bývá na pracovišti spokojenější. Podle uvedených odpovědí lze prokázat, že všechny zaměstnankyně jsou více méně spokojené.



## 5. Závěr

Spokojenost zaměstnanců nebo také pracovní spokojenost je ovlivněna mnoha faktory včetně těch motivačních. Každý člověk je jiný, a proto je ovlivněn a motivován rozdílnými podněty. Pro vedoucího pracovníka je velmi důležité, aby dokázal rozpoznat tyto jednotlivé faktory u každého svého zaměstnance a dokázal s nimi náležitě pracovat.

Práce se skládá z pěti kapitol, včetně úvodu do řízení lidských zdrojů, konceptu spokojenosti, vybrané metodiky, praktické části a závěru.

Bakalářská práce si kladla za cíl provést průzkum spokojenosti zaměstnanců v konkrétní malé organizaci a zpracovat doporučení k jejímu zvýšení. Použitou metodou při sběru dat byl strukturovaný rozhovor se třemi zaměstnankyněmi. Všechny rozhovory jsou přiloženy v části příloh. Následně byly rozhovory zpracovány pomocí tematické analýzy a rozčleněny na významné oblasti. V každé oblasti jsou úryvky odpovědí samotných respondentek a jejich názor na předložené otázky. Také je práce doplněna o můj vlastní názor na danou problematiku.

Jedna oblast se projevila jako nejvíce problematická – oceňování pracovníků. Pozitivní či negativní zpětná vazba je důležitá, protože posouvá člověka k lepším výkonům. Proto je v práci uvedeno i doporučení, jak může svým zaměstnancům majitelka firmy dodat pocit důležitosti a náležitého ocenění. Mimo to je uvedeno i doporučení k pracovním podmínkám, které však nejsou natolik problematické, ale mohou zvýšit produktivitu pracovníků. Celkový chod firmy i přes výše uvedené situace, funguje velmi dobře.

Zaměstnankyně a majitelka firmy Damafin plus s.r.o. souhlasily s poskytnutím všech uvedených informací v této práci. Bakalářská práce jim byla odevzdána k nahlédnutí a posouzení, zda uvedené doporučení aplikují v praxi.

## 6. Zdroje

1. Adamová, D. PROČ JE DŮLEŽITÉ BUDOvat MEZILIDSKÉ VZTAHY A JAK NA TO? *Žijúspěšně*. Citováno 18.3.2024. Dostupné z: <https://zijuspesne.cz/proc-je-dulezite-budovat-mezilidske-vztahy-a-jak-na-to/>
2. *Adamsova teorie spravedlnosti*. (2016). Citováno 13.2. 2024, Dostupné z <https://managementmania.com/cs/adamsova-teorie-spravedlnosti>
3. Armstrong, M., & Taylor, S. (2015). *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy* (13.vydání). Grada Publishing.
4. Armstrong, M. (2007). *Řízení lidských zdrojů* (10.vydání). Grada Publishing..
5. Arnold, J. (2007). *Psychologie práce*. Computer Press.
6. Bedrnová, E., & Nový, I. (2007). *Psychologie a sociologie řízení* (3.vydání). Management Press.
7. Bezpečnost a ochrana zdraví při práci. Citováno 26.3. 2024 Dostupné z: [https://www.suip.cz/informace-z-bozp-a-vtz/-/asset\\_publisher/NkppOdeZcc66/content/bezpecnost-a-ochrana-zdravi-pri-praci](https://www.suip.cz/informace-z-bozp-a-vtz/-/asset_publisher/NkppOdeZcc66/content/bezpecnost-a-ochrana-zdravi-pri-praci)
8. Blažek, L. (2007). *Management*. Grada.
9. Bohutínská, J. Chcete se ve vedení rozvíjet? Sledujte, co o vás zaměstnanci říkají. (2018). Citováno 12.3.2024. Dostupné z <https://www.podnikatel.cz/clanky/chcete-se-ve-vedeni-rozvijet-sledujte-co-o-vas-zamestnanci-rikaji/>
10. *Čtvrtina zaměstnanců hledá novou práci, nejčastějším důvodem je nespokojenost mzdou a stres*. Citováno 6.3.2024, Dostupné z <https://www.businessinfo.cz/clanky/ctvrtina-zamestnancu-hleda-novou-praci-nejcastejsim-duvodem-je-nespokojenost-mzdou-a-stres/>
11. *Definice MSP*. Národní rozvojová banka. Citováno 13.3.2024, Dostupné z: <https://www.nrb.cz/podnikatele/dalsi-informace-pro-podnikatele/mali-a-stredni-podnikatele/>

12. Dovednosti se dají naučit, vztah a postoj k práci je však svébytný a jen těžko se mění. (2014). *HRNews*. Citováno 14.3.2024. Dostupné z: <https://www.hrnews.cz/osobnosti-hr/dovednosti-se-daji-naucit-vztah-a-postoj-k-praci-je-vsak-sve-id-2130376>
13. Dvořáková, Z. & kol. (2012). *Řízení lidských zdrojů*. CH Beck.
14. Ferjenčík, J. (2010). *Úvod do metodologie psychologického výzkumu*. Portál.
15. Fritz, H. (2006). *Spokojeně v zaměstnání*. Portál.
16. Hendl, J. (2008). *Kvalitativní výzkum* (2.vydání). Portál.
17. Charvát, J. (2006). *Firemní strategie pro praxi*. Grada.
18. Jak zpracovat dotazníkové šetření. (2020). *Survio.com*. Citováno 2.4.2024 Dostupné z: <https://www.survio.com/cs/blog/jak-vytvorit-dotaznik/jak-pripravit-dotaznikove-setreni>
19. Kalnický, J. (2012). *HRM řízení lidských zdrojů*. Repronis.
20. Katrňák, T., & Hamplová, D. (2018). *Na vzdělání záleží: Jak vzdělanostní rozdíly ovlivňují osudy lidí v české společnosti*. Centrum pro studium demokracie a kultury.
21. Kociánová, R. (2010). *Personální činnosti a metody personální práce* (2.vydání). Grada.
22. Kollárik, T. (2002). *Sociálna psychológia práce*. Univerzita Komenského.
23. Kollárik, T. (2011). *Sociálna psychológia + psychológia práce = sociálna psychológia práce?* Univerzita Komenského.
24. Kollárik, T. (1986). *Spokojnosť v práci*. Práca.
25. Kotler, P., & Keller, K. L. (2007). *Marketing management* (12.vydání). Grada.
26. Koubek, J. (2011). *Personální práce v malých a středních firmách* (4.vydání). Grada.
27. Koubek, J. (2009). *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky* (4.vydání). Management press.
28. Kozel, R., Mynářová, L., & Svobodová, H. (2011). *Moderní metody a techniky marketingového výzkumu*. Grada.

29. *Měšec.cz*. Citováno 17.3.2024, Dostupné z <https://www.mesec.cz/rejstrik-firem/firma-damafin-plus-s-r-o-06428771>
30. Mikuláščík, M. (2007). *Manažerská psychologie* (3.vydání). Grada.
31. Motanová, M. (2020). *Měření spokojenosti zaměstnanců ve vybrané firmě* [Bakalářská práce]. Univerzita Tomáše Bati.
32. Motivace, dělení motivů, sebezáchovné (biologické), psychické a sociální motivy. Citováno 17.4.2024, Dostupné z <https://www.studium-psychologie.cz/obecna-psychologie/12-motivace-deleni-motivu.html>
33. Nagy, M. S. (2002). *Using a single-item approach to measure facet job satisfaction*. Journal of Occupational and Organizational Psychology.
34. *Národní rozvojová banka*. Citováno 2.3.2024. Dostupné z: <https://www.nrb.cz/podnikatele/dalsi-informace-pro-podnikatele/mali-a-stredni-podnikatele/>
35. *Nespokojenost v práci vede k onemocnění*. (2012). Novinky.cz. Citováno 6.2.2024, Dostupné z <https://www.novinky.cz/clanek/veda-skoly-nespokojenost-v-praci-vede-k-onemocneni-142599>
36. Odměňování zaměstnanců – základ HR. *Alma Career*. Citováno 16.4.2024. Dostupné z: <https://magazin.almacareer.com/cz/odmenovani-zamestnancu-zaklad-hr>
37. Pauknerová, D. (2006). *Psychologie pro ekonomy a manažery* (2.vydání). Grada.
38. Pauknerová, D. (2012). *Psychologie pro ekonomy a manažery* (3.vydání). Grada.
39. Píp, píp, píp... Měřte náladu ve firmě pomocí pulsního průzkumu. (2022). *Alma Career*. Citováno 8.4. 2024 Dostupné z: <https://magazin.almacareer.com/cz/pip-pip-pip-merte-naladu-ve-firme-pomoci-pulsniho-pruzkumu>
40. Pracovní doba dle zákoníku práce. *Zákony.centrum.cz*. Citováno 5.4.2024 Dostupné z: <http://zakony.centrum.cz/clanky/pracovni-doba-dle-zakoniku-prace>
41. Práva a povinnosti zaměstnavatelů v oblasti pracovního práva. (2023). *Hitpráce*. Citováno 5.4.2024 Dostupné z:

- <https://www.hitprace.cz/clanky/1067-prava-a-povinnosti-zamestnavatele-v-oblasti-pracovniho-prava>
42. Provazník, V. (2002). *Psychologie pro ekonomy a manažery*. Grada Publishing.
  43. Provazník, V., & Komárková, R. (2004). *Motivace pracovního jednání* (2.vydání). Oeconomica.
  44. Rataj, P. *Píšete si deník?* (D. Špok). Citováno 26.3.2024, Dostupné z <https://pavelrataj.cz/kafarna-2/kafarna-texty/psani-deniku/>
  45. Salomão, A. (2023). Umění interpretace: Cesta tematickou analýzou. *Mind the graph*. Citováno 14.3.2024, Dostupné z: <https://mindthegraph.com/blog/cs/tematicka-analyza/>
  46. Štikar, J. & kol. (2003). *Psychologie ve světě práce*. Karolinum.
  47. Toman, I. (2010). *Motivace zvenčí je jako smrad*. TAXUS International.
  48. Tureckiová, M. (2004). *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Grada Publishing.
  49. Typy a metody rozhovorů ve výzkumu. (2021). *Alai Blog and Science*. Citováno 10.4.2024 Dostupné z: <https://alai-web.org/cs/typy-a-metody-rozhovor%c5%af-ve-v%c3%bdzkumu/>
  50. Urban, J. (2017). *Motivace a odměňování pracovníků*. Grada.
  51. Vajner, L. (2010). *Teorie motivace očekávání (expektační)*. Citováno 11.3.2024, Dostupné z: <https://www.businessinfo.cz/navody/motivace-v-organizacich/4/>
  52. *Více než polovina českých zaměstnanců není spokojená se svou prací.* (2020). *Idnes.cz/zpravodajství*. Citováno 6.3.2024, Dostupné z: [https://www.idnes.cz/finance/prace-a-podnikani/prace-zamestnanci-zamestnavatele-nespokojenost-vztahy-plat-duvody-odchodu-analyza.A200113\\_120521\\_podnikani\\_sov](https://www.idnes.cz/finance/prace-a-podnikani/prace-zamestnanci-zamestnavatele-nespokojenost-vztahy-plat-duvody-odchodu-analyza.A200113_120521_podnikani_sov)
  53. Vojtovič, S. (2011). *Koncepce personálního řízení a řízení lidských zdrojů*. Grada.
  54. Ženy jsou v práci spokojenější než muži. Častěji si vybírají zaměstnání, které je naplňuje. (2019). *Infodnes.cz*. Citováno 11.4.2024 Dostupné z: <https://www.infodnes.cz/zpravodajstvi/17628-zeny-jsou-v-praci-spokojenejsi-nez-muzi-castěji-si-vybiraji-zamestnani-ktere-je-naplňuje/>

55. Ženy jsou v práci spokojenější než muži. Častěji si vybírají zaměstnání, které je naplňuje. (2019). *Businessinfo.cz*. Citováno 11.4.2024 Dostupné z: <https://www.businessinfo.cz/clanky/zeny-jsou-v-praci-spokojenejsi-nez-muzi-casteji-si-vybiraji-zamestnani-ktere-je-naplnuje/>
56. Ženy jsou v práci spokojenější než muži. Proč? (2001). *Idnes.cz*. Citováno 12.4.2024. Dostupné z: [https://www.idnes.cz/zpravy/revue/spolecnost/zeny-jsou-v-praci-spokojenejsi-nez-muzi-proc.A010716\\_213158\\_senzace\\_ituez-muzi-casteji-si-vybiraji-zamestnani-ktere-je-naplnuje/](https://www.idnes.cz/zpravy/revue/spolecnost/zeny-jsou-v-praci-spokojenejsi-nez-muzi-proc.A010716_213158_senzace_ituez-muzi-casteji-si-vybiraji-zamestnani-ktere-je-naplnuje/)

## **7. Seznam tabulek**

Tabulka 1 Členění podniku.....	13
--------------------------------	----

## 8. Seznam příloh

### 8.1 Příloha č.1

Já: Dobrý den Evi. Dělán rozhovor pro svou bakalářskou práci na téma Spokojenost zaměstnanců v malé organizaci. Souhlasíte s nahráváním rozhovoru a nakládáním informací, které zde zazní?

E: Ahoj Silvi, ano souhlasím.

J: Děkuju. Tak pojďme na to. Na začátku bych se Vás chtěla zeptat na pár úvodních informací. První otázka zní: Jaká je Vaše pozice ve firmě a co tato pozice obnáší?

E: Tak jsem účetní. Vedu účetnictví pro externí firmy. Dáša (pozn. majitelka firmy) nám rozděluje jednotlivé firmy, no a k těm pak každá z nás eviduje příslušné doklady a zpracovává účetní uzávěrky.

J: Jak dlouho už pracujete ve firmě?

E: Bude to letos přesně sedm let.

J: A kolik Vám je let?

E: Je mi 47 let.

J: Dobře, takže to by bylo na úvod. Nyní se Vás budu ptát na jednotlivé otázky související se spokojeností v práci. Budu ráda za Vaši upřímnost.

E: Dobře.

J: Chodíte do práce ráda?

E: Ano, mě ta práce baví. Aktuálně je to v mém životě jediná pozitivní věc, protože se tam cítím dobře a nemyslím na jiné problémy.

J: A jaký je Váš vztah ke kolegyním?



E: Tak my jsme vcelku dobrá parta. Ale co ti budu povídat, jak jsme tu samé ženské, tak to občas zajiskří. Já jsem ale klidná povaha, snažím se s každým vyjít zadobře a myslím, že to funguje.

J: Jaký je Váš pracovní vztah s nadřízenou?

E: Dáša je fajn, ale občas mi přijde, že je až moc přísná. To z ní jde občas strach, a to je pak tichá domácnost. Jindy je tu veselo až až, to se tak střídá. Asi podle toho, jak pracujeme.

J: Jste spokojena s náplní Vaší práce?

E: Jak jsem řekla, mě ta práce baví. Není to ale práce pro každého. I když se to nezdá, tak je to hodně papírování. A taky mě občas štve ten program (pozn. účetní program MRP), dřív jsem dělala s jiným (pozn. účetní program Pohoda) a ten byla mnohem jednodušší. Tady s tím se akorát rozčiluju, protože si to občas dělá, co chce, a ne co chci já.

J: Takže byste chtěla, aby vedoucí zvážila změnu účetního programu?

E: Ano. Já osobně bych zvolila nějaký jednodušší program, který by byl více uživatelsky příjemnější.

J: Dobře, a jak Vám vyhovuje pracovní doba?

E: Je to klasická osmihodinovka. Dříve jsem dělala na poloviční úvazek, takže pro mě bylo náročné přejít na ten plný, ale postupem času jsem si na to zvykla.

J: Chápu, a kdy jste se cítila nejvíce oceněná v práci?

E: Hmm, asi na Vánoce. To jsem dostala vánoční bonus za dobře odvedenou práci.

J: Jinak tedy nedostáváte žádné ohodnocení, ať už formální nebo neformální?

E: A co myslíš tím formální, neformální?

J: Formální ohodnocení probíhá jednou ročně, neformální je průběžná zpětná vazba.

E: Aha, no tak to moc ne. Občas když se mi zadaří, tak má Dáša radost, ale spíše ne no.

J: A myslíte si, že by Vás více motivovalo vykonávat svoji práci, kdybyste dostávala více ocenění?

E: Nad tím jsem nikdy nepřemýšlela teda.. Ale asi jo, asi určitě by to mělo na mě nějaký pozitivní vliv.

J: Co Vás motivuje k tomu vykonávat svou práci?

E: Co mě motivuje? Tak asi to, že mě ta práce baví. No a samozřejmě i peníze, ty jsou zvlášt důležité.

J: Jak jste spokojena s Vaším finančním ohodnocením?

E: Vcelku ano, mohlo by to lepší. Dřív jsem ty peníze tolik neřešila, ale sama víš, jak to teď mám. Takže bych byla radši, kdyby se to trochu zvedlo.

J: Rozumím. Teď už jen poslední otázka – Jak jste celkově spokojena v práci?

E: Nemůžu si stěžovat, prostředí je za mě super, jen by to teda chtělo obměnit trochu nábytek, jinak holky jsou fajn, no a ta mzda by mohla být trochu lepší.

J: Tak a je to, děkuju za odpovědi.

E: Nemáš zač, snad ti to pomohlo.

## 8.2 Příloha č.2

J: Dobrý den Hani. Chtěla bych s Vámi udělat rozhovor na téma pracovní spokojenost u vás ve firmě, jako část své bakalářské práce. Souhlasíte s poskytnutím informací a příslušným nahráváním?

H: Dobrý den, ano.

J: Tak jdeme na to, prvně se Vás zeptám na nějaké úvodní informace o Vás a potom přejdu na otázky ohledně spokojenosti. Budu ráda za Vaši upřímnost. První otázka je: Jaká je Vaše pozice ve firmě a co tato pozice obnáší?

H: Účtuju.

J: Dobře, takže vedete účetnictví různým firmám?

H: Přesně tak.

J: Jak dlouho už pracujete ve firmě?

H: Už dlouho, 25 let.

J: To už jste tady od počátku firmy ne?

H: Ano, to jsem. Byla jsem první, za kým Dáša došla, když rozjela účetní firmu. Já jsem byla mladá, účetnictví mi šlo, tak jsem řekla, že to s ní zkusím. A jsem tady doted'.

J: Takže jste byly kamarádky?

H: Jo, chodily jsme spolu na školu.

J: Tak to jo, a kolik Vám je let?

H: 56.

J: Dobře, děkuji. Tak a teď k té spokojenosti. Chodíte do práce ráda?

H: Už ani moc ne, jsem už unavená z toho neustálého stresu.

J: Můžu se zeptat z jakého stresu? Necítíte se dobře na pracovišti nebo je na Vás vyvíjen nátlak, či něco jiného?

H: Nechci to moc rozebírat. Jen jsem občas přepracovaná a ta domluva s některými klienty je otřesná. Řeší věci na poslední chvíli, a to já nemám úplně v lásce.

J: Chápu. Musí to být náročné. A jaký je Váš vztah ke kolegům?

H: Vycházíme spolu. Nemám s nikým problém.

J: Jaký je Váš pracovní vztah s nadřízenou?

H: Tak Dášu znám od školy. Kdybychom si nesedly, tak bychom spolu ani nepracovaly. Možná jediný problém je ten, že díky tomu, že jsme tak dlouho přítelkyně, není pro mě moc autoritativní. Vnímám ji jako sobě rovnou, a to většinou nefunguje no.

J: Vnímáte tu nedostatečnou autoritu jako zásadní problém?

H: Vzhledem k tomu, že ji beru jako sobě rovnou, a ne jako mou vedoucí, tak ano. Občas jdeme proti sobě do křížku, protože s ní v některých věcech nesouhlasím.

J: To asi není úplně ideální. A jak jste spokojena s náplní Vaší práce?

H: No není. Ale tak co už. Jak jsem říkala z části už předtím. Už mě to ani moc nebaví.

J: A vyhovuje Vám pracovní doba?

H: Po těch letech si nedokážu ani nic jiného představit.

J: Kdy jste se cítila nejvíce oceněná za Vaši práci?

H: Příležitostně mě Dáša pochválí, to je pravda, ale pravidelně to není.

J: Kdyby se Vám dostávalo více ocenění, motivovalo by Vás to k většímu výkonu?

H: V této fázi už asi ani ne. Za ty roky jsem toho zaúčtovala až až.

J: A co Vás motivuje k tomu tu práci vykonávat?

H: Dneska už nic, ale tak co jiného bych dělala.

J: Jste spokojena s Vaším finančním ohodnocením?

H: Ale jo, lepší než před lety.

J: A teď už poslední otázka, jak jste celkově spokojena ve Vaší práci?

H: Celkově? Do jiné práce bych v mém věku už asi nešla. Vztahy s kolegyněmi jsou v pohodě, peníze se taky dají, takže když pominu, že mě účetnictví jako takové už nebaví, tak jsem spíše spokojená.

J: Děkuji za odpovědi.

H: Rádo se stálo.

### 8.3 Příloha č.3

J: Dobrý den Marto, ráda bych si s Vámi udělala rozhovor na téma Spokojenost zaměstnanců ve vaší organizaci jako část bakalářské práce. Souhlasíte s nahráváním a zpracováním informací, které zde zaznějí?

M: Dobrý den Silvi, nemám s tím problém, klidně si zaznamenejte, co potřebujete.

J: Dobře děkuji, jako první se Vás zeptám na nějaké úvodní otázky a pak přejdu k otázkám spokojenosti. Budu ráda za upřímnost. První otázka zní: Jaká je Vaše pozice ve firmě a co tato pozice obnáší?

M: Pracuju jako účetní. Zpracovávám účetní doklady a dělám administrativní činnost.

J: Jak dlouho už pracujete ve firmě?

M: 12 let.

J: A kolik Vám je let?

M: Je mi už 50.

J: Dobrá, děkuji. Nyní přejdeme na tu spokojenost. Chodíte do práce ráda?

M: Ano, chodím. Po mateřské dovolené jsem hledala práci, kde by se mi podařilo skloubit péči o děti a rodinu. A to se mi podařilo.

J: Jaký je Váš vztah ke kolegyním?

M: Myslím, že s kolegyněmi vycházíme dobře. Ale jak v každém ryze ženském kolektivu se občas nějaký mráček objeví.

J: Jaký je Váš vztah s nadřízenou?

M: Velmi dobrý, řekla bych, že tady tak nějak všechny máme mezi sebou kladný vztah.

J: Jste spokojena s náplní Vaší práce?

M: Vcelku jo. Ale myslím, že by se mi pracovalo líp, kdyby se to tu trochu zmodernizovalo.

J: Co tím máte na mysli? Jiný účetní program nebo co?

M: Ten mi až tak nevadí, spíše by to chtělo nové počítače. Zrovna ten můj se seká jak čert.

J: To se pak asi špatně pracuje, když se to seká.

M: No to samozřejmě. Ale nechce se mi do práce nosit ten svůj.

J: Chápu. Jak Vám vyhovuje pracovní doba?

M: Je to stejné jako kdekoliv jinde. Kdyby byla kratší, tak bych si nestěžovala, ale bohužel. Klidně bych přivítala i home office. No, ale nejde to.

J: Kdy jste se cítila nejvíce oceněná?

M: Teď mě nic nenapadá. Ale pochvala a uznání od vedoucí, je pro mě mnohdy víc než finanční odměna.

J: A kdybyste dostávala více toho slovního ocenění, mělo by to pozitivní vliv na Váš pracovní výkon?

M: Určitě jo.

J: Co Vás motivuje k tomu vykonávat svou práci?

M: Mám ráda, když svou práci udělám dobře, a to mě pak motivuje k lepším výsledkům.

J: Jste spokojena s finančním ohodnocením?

M: Ano.

J: A můžu se zeptat, proč jste spokojena?

M: Přijde mi to férové vůči práci, kterou vykonávám. Myslím, že jinde by to bylo stejné.

J: Dobře, a poslední otázka zní, jak jste celkově spokojena ve Vaší práci?

M: Dobré, ale chtěla bych více toho ocenění. Utkvělo mi to v paměti, a od té doby si říkám, že fakt nás málokdy oceňuje.

J: Tak to by bylo všechno, děkuju za věnovaný čas.

M: Rádo se stalo.