

Vysoká škola ekonomická v Praze



Diplomová práce

2019

Bc. Kryštof Kuželka

Vysoká škola ekonomická v Praze

Fakulta podnikohospodářská

Studijní obor: Podniková ekonomika a management



Název diplomové práce:

Analýza pracovní spokojenosti v účetní firmě

Autor diplomové práce: Bc. Kryštof Kuželka

Vedoucí diplomové práce: Ing. Hana Lorencová, Ph.D.

P r o h l á š e n í

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma
„Analýza pracovní spokojenosti v účetní firmě“
vypracoval samostatně s využitím literatury a informací,
na něž se odkazuji.

V Praze dne 28. srpna 2019

Podpis

P o d ě k o v á n í

Poděkování bych rád věnoval vedoucí práce paní Ing. Haně Lorencové, Ph.D. za její věcné poznámky, odborné vedení a čas, který věnovala mně i této diplomové práci.

Dále bych rád poděkoval majitelce účetní firmy, jež mi dovolila provést výzkum ve své společnosti i za velikou ochotu při poskytování informací potřebných k analýze.

Naposledy bych rád poděkoval těm nejdůležitějším, kterými jsou má rodina, jež mě celý život ve všech směrech podporovala a moje přítelkyně, která se mnou vydržela celá má vysokoškolská léta a vždy ve mě věřila.

Název diplomové práce:

Analýza pracovní spokojenosti v účetní firmě

Abstrakt:

Diplomová práce byla zpracována na téma pracovní spokojenosti. Hlavním cílem práce je analyzovat sesbíraná data a zjistit úroveň pracovní spokojenosti zaměstnanců v účetní firmě. Z tohoto důvodu samotné analýze předchází teoretický průzkum a mapování odborné literatury, která se věnuje pojmu pracovní spokojenost a přidruženým pojmům, jako jsou motivace a výkon. Následně se práce věnuje metodologické části, v níž jsou rozpracovány dílčí cíle a formulovány výzkumné otázky. Také jsou zde identifikovány základní metody, jimiž se bude řídit výzkum pracovní spokojenosti. Na začátku praktické části dochází k představení zkoumané společnosti. Na základě sesbíraných informací prostřednictvím hloubkového rozhovoru s majitelkou i jejím zástupcem a dotazníkového šetření proběhla samotná analýza pracovní spokojenosti. Následně dle vyhodnocených údajů jsou stanoveny návrhy na doporučení v oblasti zlepšení pracovní spokojenosti zaměstnanců.

Klíčová slova:

Pracovní spokojenost, motivace, účetní firma, analýza, pobočky.

Title of the Master's Thesis:

Analysis of Job Satisfaction in an accounting company

Abstract:

The thesis was elaborated on the topic of job satisfaction. The main goal of the thesis is to analyze the collected data and find out the level of employee satisfaction in the accounting company. For this reason, the analysis itself is preceded by a theoretical survey and mapping of professional literature, which deals with the concept of job satisfaction and associated terms such as motivation and performance. Subsequently, the thesis deals with the methodological part, in which the partial objectives and research questions are formulated. It also identifies the basic methods that will guide job satisfaction research. At the beginning of the practical part, the company is introduced. Based on the information collected through an interview with the owner and her representative and a questionnaire survey, the actual job satisfaction analysis was carried out. Subsequently, according to the evaluated data, proposals for recommendations in the area of improving employee satisfaction are set.

Key words:

Job Satisfaction, Motivation, Accounting Company, Analysis, Branches

Obsah

ÚVOD	9
TEORETICKÁ ČÁST.....	11
1. Motivace	11
1.1. Vymezení pojmu motivace	11
1.2. Pracovní motivace	13
1.3. Intrinsická a extrinsická motivace	14
1.4. Výkonová motivace	15
2. Pracovní spokojenost	16
2.1. Vymezení pojmu pracovní spokojenost	16
2.2. Teorie pracovní spokojenosti.....	21
2.2.1. Jednofaktorová teorie pracovní spokojenosti.....	21
2.2.2. Dvoufaktorová teorie pracovní spokojenosti	22
2.3. Výzkum pracovní spokojenosti	23
2.3.1. Specifické metody měření pracovní spokojenosti	25
2.4. Faktory ovlivňující pracovní spokojenost	26
2.4.1. Vnější faktory.....	28
2.4.2. Vnitřní faktory	33
3. Shrnutí teoretické části	34
METODOLOGICKÁ ČÁST.....	36
4. Cíl a výzkumné otázky	36
4.1. Cíle práce.....	36
4.2. Výzkumné otázky	36
5. Použité metody.....	37
5.1. Individuální hloubkový rozhovor	37
5.2. Dotazníkové šetření	38
PRAKTICKÁ ČÁST	39
6. Představení organizace	40
6.1. Vznik účetní firmy.....	40
6.2. Činnosti účetní firmy	40
6.3. Organizační struktura	41
6.4. Péče o zaměstnance	42
7. Vyhodnocení analýzy pracovní spokojenosti.....	43

7.1.	Vyhodnocení individuálních rozhovorů	43
7.2.	Vyhodnocení dotazníkového šetření	45
7.2.1.	Míra návratnosti dotazníků	45
7.2.2.	Vyhodnocení demografických údajů	45
7.2.3.	Spokojenost s jednotlivými faktory	50
7.2.4.	Důležitost jednotlivých faktorů.....	53
7.2.5.	Rozdíl mezi mírou spokojenosti a mírou důležitosti	55
7.2.6.	Analýza jednotlivých faktorů pracovní spokojenosti	57
7.2.7.	Vyhodnocení otevřených otázek.....	69
7.3.	Shrnutí a diskuze výsledků	70
7.4.	Limity provedeného výzkumu.....	73
8.	Doporučení pro zlepšení pracovní spokojenosti.....	73
Závěr.....		76
Použité zdroje.....		79
Seznamy obrázků, tabulek, grafů a příloh.....		80
Přílohy		82

ÚVOD

Spokojenost zaměstnanců je pro firmy stále velmi aktuální téma. V moderní společnosti je trendem, že lidský kapitál pomalu ustupuje do pozadí před nastupujícími technologiemi, není to však vždy pravda. Pravdou je, že trh práce se mění a vyvíjí. Některé profese zanikají, ale velký počet jich s vývojem nových technologií opět vzniká. Tudíž se dá soudit, že důležitost lidského kapitálu se nezmenšuje, ale přesouvá se na trhu práce společně s vývojem nových technologií a lidských potřeb. Jako příklad může posloužit dnešní historicky nejnižší obecná míra nezaměstnanosti, jež je podle českého statistického úřadu ve druhém čtvrtletí roku 2019 1,9%.

Toto téma je v dnešní době velmi aktuální, jelikož věková hranice pro odchod do důchodu se celosvětově stále posouvá a tím roste čas strávený v práci. Vzhledem k tomu, že lidé stráví v práci více než polovinu života, je pro ně velmi důležitým faktorem, který se podílí na celkové kvalitě jeho života. Zvolená profese navíc dále určuje vývoj a směr člověka ve společnosti, případně jeho společenské postavení.

Tématem diplomové práce je analýza pracovní spokojenosti, jenž bylo zvoleno díky autorově studiu na Vysoké škole ekonomické, kde bylo často diskutováno ve více předmětech. Aktuálnost tématu pracovní spokojenosti je spatřována v tom, že se týká každého zaměstnaného člověka, což je většina dospělé populace v produktivním věku. Pracovní nespokojenost zaměstnanců s sebou nese riziko vyšší míry fluktuace, což firmy připravuje o zkušené pracovníky, kteří si své znalosti odnáší s sebou ke konkurenci a navyšuje náklady na zaškolení nových zaměstnanců. (Branham, 2009)

Pro úspěšné vyhodnocení analýzy je nezbytné hlubší nastudování odborné literatury věnující se oblasti pracovní spokojenosti zaměstnanců. Na základě zvoleného tématu diplomové práce je také určen hlavní cíl: „*Zjištění stavu pracovní spokojenosti zaměstnanců v konkrétní účetní firmě.*“ Zájem o provedení výzkumu pracovní spokojenosti zaměstnanců projevila středně velká účetní společnost působící na území České republiky a Slovenska na základě předchozí komunikace domluveno s majitelkou. Paní majitelka ochotně souhlasila s poskytnutím veškerých potřebných materiálů. Nejvyšší přínos této diplomové práce tak spočívá v tom, že s výsledky i následně navrženými doporučeními bude pracováno interně ve společnosti jako nástrojem pro zlepšení pracovní spokojenosti a budou tak využity i v praxi.

Diplomová práce se dělí do tří hlavních částí – teoretická, metodologická a praktická. Teoretická část bude pokrývat nastudování dostupné domácí i zahraniční literatury na téma pracovní spokojenosti a oblasti, které téma doplňují. Mezi tyto oblasti jsou řazeny motivace, pracovní výkon či jednotlivé rozdělení pracovní spokojenosti. Nejobsáhlejší oblast teoretické části se věnuje pracovní spokojenosti samotné. Především pak její definici, rozdělení jednotlivých teorií, výzkumu zaměřujícímu se na pracovní spokojenost a jeho konkrétním formám a faktorům, jenž pracovní spokojenost formují.

Metodologická část obsahuje výčet hlavního cíle i s jeho dílčími cíli, díky jejichž naplňování je dosažen i hlavní cíl. Dále jsou formulovány hlavní a dílčí výzkumné otázky, na základě nichž se odvíjí výzkum v praktické části práce. Zároveň metodologická část představuje a podrobně

popisuje použité metody v praktické části. Využité metody pro sběr dat jsou kvalitativního i kvantitativního druhu – individuální hloubkový rozhovor, kterého se zúčastnila majitelka firmy s jejím zástupcem pro personální oblast a dotazníkové šetření, jehož součástí budou všichni zaměstnanci.

Přidaná hodnota praktické části je založena na poznatcích z teoretické části a na stanovených metodách v části metodologické. Probíhá zde seznámení se s účetní firmou a její historií, oblastmi činností, organizační strukturou a současnou péčí o zaměstnance. Nejdůležitější částí kapitoly jsou výsledky analýzy pracovní spokojenosti zaměstnanců organizace, které se stanovují na základě vyhodnocení hloubkových rozhovorů a dotazníkového šetření. Důležitým výstupem jsou formulovaná doporučení pro zlepšení pracovní spokojenosti ve firmě, na základě informací a výsledků vlastního výzkumu.

TEORETICKÁ ČÁST

1. Motivace

Před samotným zkoumáním literatury věnující se pracovní spokojenosti je nutné si představit velmi těsně s ním propojený výraz motivace. Po obecném definování a představení pojmu motivace se práce zaměřuje na konkrétní motivaci k práci. Na závěr je specifikován vztah motivace a výkonu.

1.1. Vymezení pojmu motivace

Odborný termín motivace dle Nakonečného (2014, str. 16) vyjadřuje „*hypotetický vědecký konstrukt, jehož funkcí je popsat nebo vysvětlit, případně popsat i vysvětlit nějaký psychologický fenomén. Je logicky odvozován z pozorovatelných dějů, které buď zobecňuje, nebo vyjadřuje jejich psychologickou podstatu či kauzalitu*“

Armstrong (2015) popisuje motivaci jako sílu, která aktivuje, směřuje a udržuje chování, jež obsahuje faktory, které manipulují s lidmi, aby se chovali určitým způsobem. Dále uvádí, že pojem motivace může představovat konkrétní cíle, jež si lidé vytýčili, způsob jakým si lidé cíle zvolili i způsob, jakým se druzí pokoušejí změnit jejich chování.

Dle Dvořákové (2007, s. 151) je motivace „*abstrakcí klíčového a typického rysu dynamiky lidské psychiky. Vyjadřuje její permanentní aktivizovatelnost. Je energizující intervenující proměnnou ve vztahu ke struktuře osobnosti, jejímu prožívání a jednání. Garantuje kvalitu života, uspokojitelnost potřeb na všech úrovních, jež se u jedince v průběhu života vyskytují, i ve všech jejich modifikacích, v nichž se projevuje v osobnosti a vně osobnosti, tj. též jako zájmy, postoje, sklony a názory.*“

Arnold a kol. (1991, in Nakonečný, 2014) určili tři složky motivace. Řadí mezi ně směr, úsilí a vytrvalost. První z nich značí, čeho se člověk snaží dosáhnout, další, jak moc se daného cíle snaží dosáhnout a poslední, jak dlouho je ochotný usilovat o dosažení cíle. Bedrnová (2012) dodává, že dimenze směru může člověka orientovat určitým směrem, avšak v tu samou chvíli naopak od jiných možných směrů odvracet. Složku úsilí Bedrnová formuluje jako dimenzi intenzity a popisuje ji jako množství vydané energie na dosažení stanoveného cíle. Poslední složku – vytrvalost - identifikuje jako dimenzi stálosti a charakterizuje ji jako míru schopnosti jedince zdolávat různé vnější i vnitřní překážky, které mohou nastat při výkonu motivované činnosti.

„*Motivace představuje soubor vnitřních hnacích sil člověka, které ho určitým směrem zaměřují, aktivizují a vzniklou aktivitu udržují. Navenek se tyto síly projevují v podobě motivovaného jednání.*“ (Pauknerová a kol, 2012, str. 171) Kociánová (2010) dále doplňuje, že motivaci lze pojmenovat jako soubor činitelů, které dohromady tvoří právě vnitřní hnací síly činnosti člověka, které pomáhají řídit jeho další jednání. Nakonečný (2014) dodává, že vnitřní podstatou motivace jsou výrazy jako přání, snaha, chtění, úsilí nebo touha.

Jednu z dalších definic nabízí (Bedrnová, 2012, str. 221) „*Pojem motivace vyjadřuje skutečnost, že v lidské psychice působí specifické, ne vždy zcela vědomé či uvědomované vnitřní hybné síly – pohnutky, motivy. Ty činnost člověka (tj. jeho chování, resp. poznávání, prožívání i jednání) určitým směrem orientují, v daném směru ho aktivizují a vzbuzenou aktivitu udržují.* Nakonečný (2014) vymezuje motivaci jako proces, při kterém se vytváří vnitřní určení cíle, síly a délky chování. Což jsou základní parametry motivace chování, jehož způsob a průběh popsany specifickým vzorcem je určen kognitivními procesy.

Nakonečný (2014) dále popisuje takzvané dovršující reakce, ke kterým se za pomoci motivace člověk snaží dojít. Vysvětluje, že motivy se neodvozují z činností či objektů, k nimž chování směřuje, ale právě z dovršujících reakcí. Příkladem by mohlo být, že motivem pro jezení není jídlo, ale pocit hladu či chuti. Jídlo je v tomto případě pouze prostředkem k dosažení dovršující reakce, nasycení.

Základními pojmy v problematice motivace jsou motiv a stimul. Tyto dva pojmy se od sebe zásadně liší. Je velmi důležité od sebe pojmy rozlišovat. Často jsou chybně označovány jako slova stejného významu. Motiv ztvárňuje jednotlivou psychickou vnitřní sílu. Je často brán jako psychologická příčina určitého chování jedince. (Bedrnová, 2012) Motiv dále podávají vysvětlení, proč zaměstnanci mění zaměstnání či dokonce profesi. (Dědina a Cejthamr, 2005) Komplikací pro správné vysvětlení si celkové motivace může být, jak uvádí Provazník a Komárková (2004), že v psychice jedince nepůsobí v daný okamžik pouze jeden samostatný motiv, nýbrž kombinace hned několika různých motivů nejednou. Tyto motivy se pak následně mohou, ale nemusí lišit v dimenzích, které jsou popsány výše. Může se tak lišit jejich směr, intenzita nebo stálost. Je tedy důležité zjistit jakým směrem, jakou intenzitou a jakou stálostí se ubírá lidská činnost. Obecně platí, že motivy působící stejným směrem se vzájemně podporují a naopak opačně působící motivy celkovou motivaci spíše snižují.

S termínem motiv se těsně pojí další termín a to cíl. Platným cílem motivu je dosáhnout stanoveného bodu osobního nasycení, naplnění, které se nejčastěji projeví jako osobní uspokojení nad dosaženým cílem. (Bedrnová, 2012) Dědina a Cejthamr (2005) dodávají, že účinnost motivu trvá pouze v takové délce, dokud není dosaženo stanoveného cíle.

Stimulem pak rozumíme jakýkoliv impuls, který vede ke změně motivace člověka. Stimulaci chápeme tedy jako vnější zásahy do psychiky člověka, které mají zapříčinit určité změny ve vykonávaných činnostech, nejčastěji prostřednictvím změny celkové motivace. (Bedrnová, 2012) Kociánová (2010) dodává, že pracovní stimulace má daný obecný cíl jako ovlivňování pracovní ochoty lidí. Chtěný účinek má taková stimulace, při níž jsou využity stimuly shodné s vnitřní motivací člověka. Provazník a Komárková (2004) dále stimuly dělí na vnitřní stimuly neboli impulsy, které přicházejí s nějakou změnou v těle či mysli a na vnější stimuly neboli incentive, které přicházejí z okolí člověka a interagují s podvědomím. Je důležité zmínit, že impulsem či incentive může být takřka cokoliv, ale zároveň nemusí. Zda se určitý podnět stane zároveň stimulem, závisí z velké části na tzv. motivační struktuře člověka.

Motivační struktura člověka neboli motivační profil se utváří spolu s celou osobností člověka již od dětství. Důležité faktory, které silně ovlivňují vývoj motivačního profilu jedince, jsou skladba a úroveň schopností, převažující ladění temperamentu, charakteristiky citového

prožívání i charakterové vlastnosti či postoje rysy. Mezi další faktory, jenž se výrazně podílí na formování motivačního profilu člověka, jsou faktory vnější. Mezi ně řadíme hlavně sociální prostředí, ve kterém člověk vyrůstá, ať už rodina, kamarádský kolektiv či kulturní prostředí. (Provazník, Komárková, 2004) Růžička (in Štikar 2003, str. 107) upřesňuje, že „*motivační profil vyjadřuje relativně trvalou nebo dlouhodobou orientaci, motivační preferenci jako součást celkového profilu osobnosti.*“ Rozpoznání motivačního profilu u jedince usnadňuje pochopení lidského jednání v minulosti, přítomnosti i budoucnosti. (Štikar, 2003) Motivační profil je tvořen kombinací různého obsahu více dimenzí. V každé dimenzi existuje tenze mezi jednotlivými póly a člověk se vždy kloní více k jedné či druhé straně. Příklady jednotlivých dimenzí lze uplatnit při pokusu o stanovení motivačního profilu jedince. (Provazník, Komárková, 2004)

Armstrong s Taylorem (2015) tvrdí, že zaměstnanci, kteří jsou správně motivováni, využívají tzv. pozitivní dobrovolné chování, při čemž se snaží vyvinout co nejvyšší úsilí a přidat něco navíc. Z toho plyne, že takoví lidé jsou motivováni sami sebou a pokud jejich úsilí směřuje požadovaným směrem, tak jde dle Armstronga a Taylora o nejlepší možnou formu motivace.

1.2. Pracovní motivace

Jak je vysvětleno v předchozí kapitole, pojem motivace vysvětluje psychologické důvody konkrétního chování jednotlivce. Proto pojem pracovní motivace odpovídá na otázku, proč lidé chtějí pracovat. Důležitým předpokladem pracovní motivace je očekávání výsledků prováděné činnosti, nejčastěji v oblastech splnění pracovního úkolu, dále pak jaká bude za splněný úkol inkasovaná odměna a kolik námahy a času bude muset člověk na splnění zadaného úkolu využít. (Nakonečný, 2005)

Štikar (2003) považuje pracovní chování za speciální druh aktivity, kterou člověk provozuje za účelem naplnění svých potřeb uspokojení. Tudíž je práce považována za prostředek k uspokojení jiných lidských potřeb. Dědina a Cejthamr (2005) uvádí, že pracovní motivaci také mohou tvořit potřeby, jež představují ne vždy zcela uvědomovaný nedostatek něčeho pro daného jedince velmi podstatného a to se následně stává největším zdrojem motivace. Dvořáková (2007, str. 156) potřebu specifikuje jako „*latentně motivující – energizující a cíleně zaměřující činnost subjektu, musí však být takto v psychice identifikována a aktualizována.*“ Dále dodává, že potřeby jsou vytvářeny rozdílem aktuálního stavu s žádoucím stavem.

Autoři Provazník a Komárková (2004, str. 51) uvádějí, že pracovní motivace vyjadřuje konkrétní podobu pracovní ochoty pracovníka. Vnímají pracovní motivaci jako celkový přístup k pracovní činnosti. Celkově motivaci k práci definují jako „*aspekt motivace lidského chování, který je spojen s výkonem pracovní činnosti, se zastáváním určité pracovní pozice, s výkonem pracovní pozici příslušné pracovní role, tj. s plněním pracovních úkolů.*“

Štikar (2003) dále uvádí, že proces pracovní motivace bývá často ovlivňován přítomnými proměnnými, např. charakterem úkolu, čímž se rozumí jeho odborná náročnost, atypičnost, omezený čas na provedení či kooperační složitost, dále hraje roli osobnost nadřízeného, především jeho funkční a osobní autorita a manažerský styl řízení, sociální klima pracovního týmu (úroveň mezilidských vztahů, sociální a vnitřní výkonové normy, konflikty apod.).

V psychologii jsou rozlišovány dva typy motivů k práci:

- Intrinsická motivace – souvisí s prací samotnou
- Extrinsická motivace – vyskytují se mimo vlastní práci (Provazník a Komárková, 2004)

A právě těmito dvěma motivy se zabývá další kapitola.

1.3. Intrinsická a extrinsická motivace

Jak je uvedeno výše, motivy se rozdělují do dvou velkých skupin. Motiv je pokaždé záležitostí intrapsychickou, to znamená, že se jedná o vnitřní jev. Je ovšem vždy určován souhrou jak procesů a stavů vnitřních, tak skutečnostmi vnějšími. Proto dochází na rozdělení na intrinsickou (vnitřní) a extrinsickou (vnější) část motivace. Vnitřní motivaci k práci se chápou takové pohnutky či motivy, které jsou uspokojovány prací samotnou. (Provazník a Komárková, 2003) Dále se vnitřní motivace prohlubuje, pokud lidé mají pocit, že jejich práce je důležitá, zajímavá a podnětná s určitou dávkou autonomie, mohou používat v praxi své znalosti a dovednosti a dále je rozvíjet. Vysokou měrou ke zvýšené vnitřní motivaci přispívá možnost dosáhnout vysněného úspěchu nebo vytoužené kariéry. (Armstrong, 2015) O motivaci extrinsickou se jedná v případech, pokud je tato pracovní motivace uspokojována důsledky či okolnostmi práce. (Provazník a Komárková, 2003) Mezi ně můžeme zařadit opatření, která podniky zavádí, aby motivovali své zaměstnance. Jsou jimi například odměny v podobě zvýšení mzdy, udělení pochvaly, povýšení apod. Nebo se naopak místo odměn mohou použít sankce typu disciplinární řízení, odebrání nenárokové složky mzdy, vyjádření kritiky aj. Vnějšími motivátory bývají často velmi účinné, avšak působí na zaměstnance pouze krátkodobě. (Armstrong, 2015)

Bedrnová (2012) mezi nejvýznamnější intrinsické motivy řadí:

- Potřeba činnosti vůbec – ventilace nadbytečné energie
- Potřeba kontaktu s ostatními lidmi – jako intrinsický motiv je považována profese, kde její podstata vychází přímo z nutnosti kontaktu mezi lidmi.
- Potřeba výkonu – zde se projevuje aspekt radosti, který přináší prožitek úspěšně zvládnutého úkolu
- Touha po moci – je uspokojována posunem po hierarchickém žebříčku společnosti
- Potřeba smyslu života a seberealizace – je to například propojení práce se svými dovednostmi a zálibami, kde následně dochází i k jejich rozvoji. Díky tomu vzniká předpoklad smysluplné práce

Odborníci na řízení lidských zdrojů a sociologové již dlouho zdůrazňují ústřední roli, kterou hraje vnitřní motivace v mnoha sociálních a ekonomických interakcích. Upozorňují zejména na skutečnost, že někdy mohou existovat explicitní schémata zejména v dlouhodobém horizontu, opomíjením důvěry zaměstnanců v jejich vlastní schopnosti nebo hodnoty. Tato strana sociální psychologie je dlouho zanedbávána ze strany ekonomů. (Bénabou a Tirole, 2003)

Extrinsické motivy (Bedrnová, 2012):

- Potřeba peněz

- Potřeba jistoty – pojí se dost s potřebou peněz, avšak je kladen více důraz na budoucnost člověka
- Potřeba potvrzení vlastní důležitosti – sebepotvrzení, často spojené se ziskem vyššího společenského postavení
- Potřeba sociálních kontaktů – práce je logickým řešením této potřeby
- Potřeba sounáležitosti, partnerského vztahu – pro někoho je vykonávaná práce natolik důležitá, že si hledá i své životní partnery spojené s danou oblastí práce

1.4. Výkonová motivace

Provazník a Komárková (2003) označují vztah motivace a výkonu za velmi důležitý. Tvrdí, že výrok, že výkon závisí na velikosti motivace, je velmi zlehčující, jelikož na výkon člověka působí více faktorů než pouze samotná motivace. Mezi další faktory ovlivňující lidský výkon řadí jeho schopnosti a dovednosti, ale také kvalitu technického vybavení, organizaci práce nebo úroveň fyzických podmínek. Pauknerová (2012) dodává, že výkonnost člověka je z hlediska jeho osobnosti definována nejen pracovní způsobilostí, ale také ochotou samotnou práci vykonávat. Uvádí vzorec, který představuje vzájemnou závislost výkonu (V), schopností (S) a motivace (M).

$$V = f(S \times M)$$

Ze vzorce je jasné, že pokud budou schopnosti či motivace nulové, bude výkon také nulový.

Kociánová (2010) rozšiřuje tento vzorec ještě o možnosti či podmínky (P), takže upravený vzorec vypadá takto:

$$V = f(S \times M \times P)$$

Z upraveného vzorce je zřejmé, že možnosti či podmínky, ve kterých pracovník pracuje, hrají stejnou roli jako schopnosti a motivace, tudíž pokud by byly podmínky naprosto nevyhovující rovny nule, výkon by byl také nulový. Kociánová (2010) dodává, že bylo experimenty prokázáno, že tento vztah platí pouze do určité míry. Pokud motivace překročí optimální hranice a dojde k přemotivovanosti, je výkon ovlivňován negativně. Přílišná motivovanost přináší vysokou míru vnitřního, psychického napětí, které narušuje zavedené fungování lidského organismu a dochází tak k oslabení momentálního vnitřního, subjektivního předpokládaného výkonu. Celkově se tedy výkon snižuje. Tento vztah popisuje Yerkesův-Dodsonův zákon, který na grafu obrácené U křivky zachycuje optimální míru motivace v porovnání s úrovní výkonu. (Bedrnová, 2012) V pracovních podmínkách je v reálném životě přemotivovanost, která vede ke snížení výkonu, spíše výjimkou. Pracovní podmínky se od experimentálních liší především dosahováním výkonu v dlouhodobém období a nikoliv pouze v časově ohraničené situaci. V pracovních podmínkách může přemotivovanost nastat za předpokladu, že na jediném správně vypracovaném úkolu závisí získání pracovního místa či povýšení. (Provazník a Komárková, 2003)

Historicky je prokázáno, že nějací lidé mají tendenci podávat vysoký výkon v každé situaci, u jiných lidí tato tendence není tak zřejmá či úplně chybí. Toto zjištění je spojováno s termínem výkonová motivace. Výkonová motivace je poměrně stálá charakteristika osobnosti

determinována potřebou dosahovat ve všech případech úspěchu a potřebou vyhnout se neúspěchu. Všichni lidé vnímají obě potřeby, avšak každý jinou intenzitou. Celková míra výkonové motivace se určuje tímto poměrem (Pauknerová, 2012):

$$\text{Výkonová motivace} = \text{potřeba úspěchu} / \text{potřeba vyhnout se neúspěchu}$$

Jestliže převažuje u jedince potřeba úspěchu je u něho vyšší předpoklad, že se bude věnovat více aktivně projektům orientovaným na úspěch, v opačném případě lze spíše počítat s pasivitou jedince. Za úspěch je často považováno dosažení vytčeného cíle, proto se vysoce výkonově motivovaným lidem říká, že jsou cílově orientováni. (Bedrnová, 2012)

2. Pracovní spokojenost

První odborné studie zaměřené na otázky spokojenosti v práci se vážou ke 30. letům 20. století. Dává se to do souvislosti s rozvojem nových přístupů uplatňovaných v psychologii v pracovním procesu, které spočívaly v orientaci na problémy člověka v práci, jeho pracovní zařazení, případně na řešení otázek na postavení člověka ve vztahu člověk – práce. (Kollárik, 2004) Pocity úspěchů i neúspěchů, radosti i smutku nebo optimistický či pesimistický náhled na svět vnímáme po celý život ve všech jeho složkách. Tyto pocity jsou vyjádřením naplňování našich cílů, potřeb a očekávání. Pocity uspokojení či opaku nalezneme také v pracovní sféře, která vyplňuje podstatnou část dospělého života člověka. Právě v pracovním životě si často lidé stanovují nejvyšší cíle a ambice, které pro ně hrají důležitou roli. Proto pracovní spokojenost výrazně spoluutváří celkovou kvalitu života a výrazně se podílí na fyzickém i psychickém zdraví jedince. (Štikar, 2003) Kollárik (1986) doplňuje, že dlouho přetrvával názor ve společnosti, že práce slouží pouze jako prostředek k dosažení uspokojení základních potřeb související s existencí člověka. Avšak Kollárik argumentuje tím, že člověk nepracuje pouze, aby si zabezpečil potravu a základní potřeby, ale pracuje i z jiných pohnutek, ke kterým se může řadit i zvýšení uspokojení prací. V opačném případě by znamenalo, že jakmile by člověk dosáhl dostatečných zdrojů pro obstarání základních potřeb, přestal by pracovat. Z tohoto důvodu se následující kapitola podrobně věnuje právě pojmu pracovní spokojenost a detailně zkoumá její jednotlivé části.

2.1. Vymezení pojmu pracovní spokojenost

Dle Armstronga (2015) se pracovní spokojenost pojí s pocity a postoji, které lidé chovají ve vztahu ke své práci. Negativně a nepříznivě vnímané postoje k práci často určují nespokojenost s prací. Postoj k práci se liší od morálky. Ta je chápána spíše jako skupinová než individuální proměnná. Morálkou se rozumí míra, jakou jsou členové přitahováni skupinou a potřebou zůstat jejími členy. Dále Armstrong (2015) vymezuje tři faktory, které ovlivňují pracovní spokojenost. Prvním z nich je vnitřní motivační faktor. Zabývá se obsahem práce a to zejména jeho pěti hlavními charakteristikami práce: rozmanitost schopností, identita práce, významnost práce, autonomie práce a zpětná vazba. Druhým faktorem ovlivňující spokojenost s prací je úroveň kontroly. Úroveň kontroly myšleno z pohledu zaměstnance. Touha člověka být neustále zapojen do práce spolu se svými kolegy je velmi silným lidským prvkem. A posledním faktorem, který rozhoduje o spokojenosti člověka v práci je úspěch či neúspěch. Pokud člověk dokáže využít svých možností a potenciálu v práci, dostaví se úspěch a s tím i vyšší pracovní spokojenost. V případě neúspěchu dochází logicky naopak ke snížení spokojenosti v práci.

Podle Mayerová (1997) pracovní spokojenost obsahuje projevy k těmto podmínkám:

- k vykonávané práci
- k pracovnímu zařazení v organizaci
- k profesi
- k pracovním podmínkám
- k režimu práce a pracovnímu prostředí
- ke skupině spolupracovníků a nadřízenému
- k organizaci

Armstrong (2015) dále rozvádí vliv pracovní spokojenosti na výkon. Uvádí, že přesvědčení o zvyšování pracovní výkonnosti, které vede ke zlepšenému výkonu, je všeobecně přijímáno a není to špatně. Avšak uvádí několik autorů, kteří provedli rozsáhlé studie na toto téma a jejich výsledky toto tvrzení vyvrací. Například zmiňuje studii (Vroom, 1964, in Armstrong 2015), kde na základě analýzy dospěl k celkové korelaci 0,14 mezi spokojeností a výkonem, což není hodnoceno jako dostatečně vysoká hodnota pro prokázání vzájemné závislosti. Christen a kol. (2006, in Armstrong 2015), na které se Armstrong odkazuje, ve svých studiích potvrdili, že vysoký výkon vede ke zvýšené spokojenosti v práci a nikoliv naopak.

Další vymezení pracovní spokojenosti přináší Štikar (2003, str. 327), který říká, že „*pracovní spokojenost představuje individuální prožitkový odraz vlastního působení v organizaci, který se vztahuje k jednotlivým pracovním podmínkám, k cílům, ambicím a očekáváním pracovníka.*“ Doplnuje, že takto vnímaný stav je důležitý pro sounáležitost pracovníka s prací a organizací, pro jeho pocit bezpečí a motivaci k práci.

Dle Štikara (2003) má z psychologického pohledu pracovní spokojenost dvě různé, ale pevně spjaté roviny. Objektivní rovina je determinována pracovními projevy zaměstnance např. výkonnost, efektivita nebo kvalita výsledků. Subjektivní rovina je určena spokojeností pracovníka s podmínkami, ve kterých pracuje. Jak je napsáno výše, obě roviny jsou spolu silně spojeny, avšak automaticky to neznamená, že subjektivně spokojený pracovník je výkonnější či efektivnější. Pauknerová (2010) dodává, že pracovník svůj subjektivní vztah k práci často vyjadřuje určitým hodnocením jejího obsahu. Může se jednat o konkrétní postoje k jednotlivým aspektům práce či může představovat celkový postoj pracovníka. Součet dílčích pozitivních i negativních postojů lze chápat jako měřítko vyjadřující specifickou hladinu pracovní spokojenosti.

Luthans (in Štikar, 2003) rozčlenil pracovní spokojenost na tři dimenze:

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

Jiné rozdělení přinášejí Drenth, Thierry a Wolf (in Štikar, 2003), kteří pracovní spokojenost rozlišili na tři obsahové kontexty:

- 1) Spokojenost jako výsledek cyklu chování – odráží hodnocení dosaženého výsledku jedince z hlediska jeho potřeb, cílů a hodnot.
- 2) Spokojenost jako komponenta kontrolního a regulačního systému – nespokojenost s dosaženými efekty vede k hledání možností vlastního zdokonalení.
- 3) Spokojenost jako příčina následného chování – přetrvávající nespokojenost může vést k odchodu z organizace nebo k rizikovému chování.

Kociánová (2010) pracovní spokojenost vymezuje v závislosti na uspokojování potřeb pracovníků či v souvislosti s postoji k práci a to jako jev příbuzný nebo totožný. Dále uvádí, že vymezení pracovní spokojenosti se může chápat v širších okolnostech jako promítání uspokojování potřeb člověka do jeho postojů k práci. Dle Robbinse (in Kociánová, 2010) souvisí pracovní spokojenost s obecným přístupem člověka k práci. Uvádí, že osoba udržující si pozitivní postoj ke své práci zároveň také disponuje vysokou pracovní spokojeností. Dodává, že když se lidé zmiňují o postojích pracovníků, nemají v úmyslu mluvit o pracovní motivaci, avšak ve skutečnosti je to totéž.

Kociánová (2010, str. 35) přidává ještě jednu definici: „*Pracovní spokojenost či nespokojenost lze chápat jako komplexní jev – je reakcí člověka na subjektivně vnímané a prožívané souvislosti jeho pracovního působení, je výsledkem hodnocení podmínek a okolností práce, je ovlivněna osobnostními charakteristikami člověka, jeho individuálními preferencemi a má vliv na utváření jeho pracovních postojů.*“ Mayerová (1997) oponuje, že pracovní spokojenost se nedá chápat jako jednotný jev a tvrdí, že taková představa je zavádějící. Je tendencí skládat spíše jednotlivé dílčí postoje dohromady, které nakonec vytvoří celkový nebo obecně převažující postoj. Míra pracovní spokojenosti u člověka však není stálá a v čase se mění.

Na pracovní spokojenost působí více faktorů najednou, které jsou nestálé jak situačně tak i časově. Zaměstnanec většinou nevyjadřuje naprostou spokojenost či absolutní nespokojenost. Často se jeho dojmy pohybují mezi těmito dvěma extrémy a hodnotí je spíše jako přijatelné nebo již za hranicí přijatelnosti. Díky tomu můžeme rozlišovat různé faktory působící na pracovní spokojenost. Některé z těchto jevů se dají označit pouze za situační a některé za dlouhodobé. Soubor faktorů je provázaným komplexem. Z mnohých šetření vyplývá, že určité faktory působí na pracovní spokojenost pozitivně a některé zase negativně.

Pozitivně působící faktory:

- Průhledná organizační a personální politika
- Jasně a přiměřeně určené cíle vlastní práce
- Různorodá práce
- Možnost vlastní kontroly nad svojí prací, tzn. větší autonomie
- Příležitosti k využití vlastních schopností a zkušeností při práci
- Ocenění práce a sociální pozice v organizaci a ve skupině
- Finanční ohodnocení
- Optimální spolupráce a mezilidské vztahy
- Bezpečnost vykonávané práce

Negativně působící faktory:

- Převaha nepředvídatelných vlivů na práci
- Časový stres
- Pracovní zátěž
- Nereálné pracovní nároky
- Sociální nepohoda na pracovišti a špatné vztahy se spolupracovníky a nadřízeným
- Nedostatek času na osobní a rodinný život
- Psychosomatické důsledky práce (Kociánová, 2010)

I Kociánová (2010) uvádí, že není jednoznačné, zda pracovní spokojenost souvisí s pracovním chováním. Co ale potvrzuje je, že pro pracovní aktivitu je přínosné, pokud zaměstnanec prožívá příjemné zážitky a vyhýbá se těm nepříjemným.

Dle Kollárika (2004) je podstatné rozlišovat určité charakteristiky, ze kterých se pracovní spokojenost skládá:

- 1) Globální vs. Dílčí spokojenost – Globální pracovní spokojenost zrcadlí obecnou míru vztahu k vykonávané práci. Dílčí pracovní spokojenost se především vztahuje k jednotlivým faktorům pracovní situace (např.: úroveň mezilidských vztahů na pracovišti). Oba náhledy jsou spolu spjaté a navzájem se ovlivňují.
- 2) Stálost vs. Intenzita – Stálostí se zde rozumí vývoj pracovní spokojenosti, který může být kvůli interakci s různými proměnnými buď proměnlivý, nebo si udržovat stabilitu. Intenzita vyjadřuje míru prožitku, který se pohybuje od absolutní nespokojenosti po absolutní spokojenost.
- 3) Pracovní spokojenost jednotlivce vs. Pracovní spokojenost jako sociální jev – Jednotlivec prostřednictvím práce uspokojuje určité množství svých potřeb a zároveň určuje své postavení v rámci organizace. Jako sociální jev je pracovní spokojenost spíše vnímána jako komplikovaný vztah pracovních týmů k různým vlastnostem organizace.

Provazník s Komárkovou (2004) vnímají pracovní spokojenost ze třech úhlů pohledu. První identifikuje pracovní spokojenost zaměstnanců s prací a pracovními podmínkami jako kritérium hodnocení personální politiky podniku, z čehož vyplývá přímá úměra: čím vyšší je spokojenost, tím se dokáže podnik lépe postarat o své zaměstnance. Z druhého úhlu pohledu vidí spokojenost zaměstnanců spíše jako podmínku pro efektivní využívání pracovní síly. Tento typ náhledu na pracovní spokojenost rozděluje ještě na dvě rozlišení. První z nich vyjadřuje převážně uspokojení ze smysluplné práce, pocit naplnění, radost z vlastního uplatnění. Druhé rozlišení poukazuje na sebeuspokojení ve smyslu „mně to stačí“, kdy je splněn základní cíl a zaměstnanec nemá potřebu ho dále rozvíjet.

Tyto tři výše popsané vysvětlení pracovní spokojenosti se však projevují v rámci kvality výkonu zaměstnance zcela odlišně. První z nich popisuje pouze stav, ve kterém se pracovník nachází. Druhá vyjadřuje jeho hnací sílu a třetí naopak brzdu kvalitního pracovního výkonu.

Provazník a Komárková (2004) také nabízí grafické znázornění výše popsaných významů pojmu pracovní spokojenost:

Tabulka 1: Významy pojmu pracovní spokojenost

Významy pojmu pracovní spokojenost		
1. význam	2. význam	3. význam
Subjektivní vyjádření ke kvalitě péče o zaměstnance podniku	Vnitřní uspokojení z práce	Nízká úroveň nároků
Vztahuje se		
K pracovním podmínkám pracovníka	K prožitku aktivního naplnění pracovníka	K pasivnímu sebeuspokojení pracovníka
Znamená		
Úroveň péče o zaměstnance podniku	Mobilizaci pracovních sil <i>„čím víc se snažím, tím víc mě to baví!“</i>	Demobilizaci pracovních sil <i>„mně to stačí, co bych se snažil!“</i>

Zdroj: (Provazník, Komárková, 2004, vlastní zpracování)

U prvního významu může nespokojenost s vnějšími podmínkami ovlivňovat zaměstnancův vnitřní pocit důležitosti a sounáležitosti s firmou, kterou mu zaměstnavatel projevuje. Kultivovanost pracovního prostředí a starost o pracovní podmínky evokuje v pracovníkovi pocit, že je jeho práce vedením firmy kladně přijímána, je pro něj důležitá a dokáže ji ocenit. Pokud by tomu bylo naopak, zaměstnanec si takovou situaci může vyložit jako nezájem o jeho práci ze strany zaměstnavatele i jako určitou neúctu a nezájem. Pro většinu lidí v zaměstnaneckém poměru platí, že se snaží dodržovat nepsanou bilanci „dostal – dal“, což znamená, že pokud je člověk spokojen s nastavenými pracovními podmínkami, cítí podporu od zaměstnavatele, který dává najevo, že zaměstnancův přínos je pro něho důležitý, tak se i pracovník snaží odvést co nejvyšší pracovní výkon. (Provazník, Komárková, 2004)

Mohou nastat i případy pracovníků, kteří cítí vysokou pracovní spokojenost až v okamžiku, kdy je poměr „dostal – dal“ výrazně na jeho straně. Záleží na momentálních podmínkách pracovního trhu, zda dovolí vytvoření takto parazitického chování zaměstnanců ve velké míře či se budou vyskytovat pouze ojediněle. Zaměstnavatel je však schopný takového adepta o zaměstnání odhalit již při úvodním pohovoru a pracovní místo takovému člověku nenabídnout, jelikož je pro firmu nepotřebný až škodlivý. (Provazník, Komárková, 2004)

U druhého významu pracovní spokojenosti platí, jak bylo již výše uvedeno, vztah přímého ovlivňování: čím větší vnitřní uspokojení, tím větší chuť k práci. Stejný vztah můžeme vysledovat mezi pracovní spokojeností a motivací, kde platí, že dobré pracovní podmínky posilují vnitřní motivaci zaměstnance k práci a vyšším výkonům. (Provazník, Komárková, 2004)

Opačným případem je však třetí význam pracovní spokojenosti, tzv. demobilizující spokojenost. Je založena na nízké úrovni na sebe sama, na ostatní pracovníky i na pracovní podmínky. Na základě toho, že demobilizující pracovní spokojenost motivaci zaměstnanců snižuje, může se zvýšený výskyt takových pracovníků projevit ve firmě jako rizikový faktor, který by mohl vést k vážným problémům v rozvoji podniku a také ke snížení

konkurenceschopnosti vůči ostatním firmám ve stejném tržním odvětví. (Provazník, Komárková, 2004)

Sociální nákaza je fenomén vyvolaný právě nenáročným uspokojováním vedoucích pracovníků. Pokud se leader na pracovišti projevuje pasivně a je spokojený s nízkými výkony, tak se podřízení dost často budou chovat podle jeho vzoru a nebudou vyhledávat vysoké cíle spojené s vysokým výkonem. Tím pádem se vedoucí stává brzdou efektivního využití lidského potenciálu. Pro organizaci je podstatné takové chování vůdců odhalit co nejdříve a podniknout příslušné kroky k nápravě situace. Prvním krokem by byl rozhovor s daným člověkem, pokud by rozhovor nezabral, bylo by nutné přejít k přerazení pracovníka na jinou pozici, kde by neměl takový vliv na své spolupracovníky. Až posledním krokem by bylo rozvázání pracovního poměru se zaměstnancem a to až ve chvíli, kdy by se prokázalo, že se pracovník chová nadále záměrně v neprospěch organizace. (Provazník, Komárková, 2004)

Provazník s Komárkovou (2004, str. 86) konstatují, že třeba přijmout skutečnost, že neexistuje žádný univerzální prvek spokojenosti nebo nespokojenosti, který by ovlivňoval motivaci všech pracovníků jednotným směrem. Dále tvrdí že, „*pracovní spokojenost má mnoho podob podle toho čeho se konkrétně týká, v jakých souvislostech se vyjadřuje a kdo ji vyjadřuje. V reálném světě nacházíme u jednotlivého člověka mnohorozměrnou strukturu spokojenosti, která je složena z velkého množství subjektivně prožívaných vztahů ke všemu, co člověka v práci obklopuje, ať jsou to lidé, předměty, události, podmínky apod.*“

V průzkumu provedeném CVVM v České republice (in Pauknerová, 2010) uvádí většina dotázaných, že je ve své práci spokojena. Čtrnáct procent respondentů je velmi spokojeno a čtyřicet tři procent respondentů bylo spíše spokojeno. Nejčastěji spokojení zaměstnanci jsou v manažerských pozicích či vysoce kvalifikovaní.

V tématu pracovní spokojenosti v odborné sféře stále převládá nejednotnost v jejím přesném definování a ohraničení. Současné přístupy lze alespoň shrnout do dvou hlavních teoretických proudů. Liší se od sebe kritériem, zda chápou pracovní spokojenost jako jednofaktorový či dvoufaktorový jev. (Štikar, 2003) A právě takovéto rozdělení chápe i tato práce a bude se jím zabývat další kapitola teoretické části.

2.2. Teorie pracovní spokojenosti

V odborných publikacích stále převažuje metodologická nejednotnost v chápání pojmu pracovní spokojenost. Přesto je možné většinou rozdělit do dvou širších teoretických přístupů. Kritérium, které je od sebe rozlišuje, je, zda se chápe pracovní spokojenost jako jev jednodimenzionální či dvoudimenzionální. (Štikar, 2003) Toto pravidlo ctí i tato práce, proto se následující kapitoly budou věnovat detailnějšímu rozboru těchto dvou teorií.

2.2.1. Jednofaktorová teorie pracovní spokojenosti

Díky častější interpretaci jednodimenzionality vznikla jednofaktorová teorie, která vysvětluje pracovní spokojenost a nespokojenost jako krajní body jedné dimenze. Udávaná míra spokojenosti či nespokojenosti se tak může pohybovat po celé přímce mezi jejich maximy. Neboli dostatek spokojenosti vyplývá z nedostatku nespokojenosti a opačně. (Štikar, 2003)

Tento přístup počítá přímo úměrný vztah dvou veličin – snižováním jednoho se zvyšuje druhý jev. Mezi jednofaktorové teorie se řadí Maslowa, Vrooma a Stogdilla. (Kollárik, 1986)

Pracovní nespokojenost $\longleftrightarrow$ Pracovní spokojenost

Jednofaktorovou teorii lze vyjádřit jako stupnici od -1 do +1, kde uprostřed se vyskytuje nula. Negativní konec stupnice označuje právě -1 a pozitivní konec je označen +1. Pokud se pracovník dostane v hodnocení své pracovní spokojenosti do bodu +1, znamená to, že se pro něho práce v organizaci stala velice důležitým až rozhodujícím zdrojem v životním uspokojení. Takový člověk vidí v podstatě uspokojení pouze v pracovní sféře a rád tráví většinu svého času v organizaci. Je možné, že se tak chrání před ostatními nepříznivými vlivy z okolí mimo pracovní prostředí. Takovýto člověk nepřijímá příznivě jakýkoliv zásah do své pracovní rutiny. Pracovník z druhého konce stupnice je označen negativní hodnotou -1. Znamená to, že se jeho osobní požadavky naprosto neshodují s pracovním zařazením. Výkon práce je rozhodujícím zdrojem pracovní nespokojenosti. Takový pracovník se snaží najít jakýkoliv způsob, jak se práci vyhnout či si ji jakkoliv zjednodušit. Přirozený důsledek tohoto chování je, že se firma brání určitou formou negativního hodnocení či sankcemi. (Mayerová, 1997)

Obě uvedené situace jsou extrémy, které se často v běžné situaci nevyskytují. Mnohem častější je, že se pracovník nachází právě mezi těmito body. Avšak pokud se nachází některý z pracovníků v tomto krajním bodě, je tím ovlivněna přímo jeho výkonnost.

V jednofaktorových teoriích a přístupech má pracovní spokojenost emocionální základ. Představuje psychosomatický stav požitku nebo nepohody, který má implikace pro volbu budoucí činnosti jednotlivce. Největší pozornost se zde věnuje odhalení prvků a podmínek prostředí, které mají schopnost vytvářet a vyvolávat kladné nebo záporné emocionální stavy pracovníků. (Kollárik, 2004)

2.2.2. Dvoufaktorová teorie pracovní spokojenosti

Americký psycholog Frederick Herzberg založil svou motivačně-hygienickou teorii na předpokladu, že jsou člověku vlastní dvě skupiny protikladných potřeb. První z nich je svým charakterem animální potřeba vyhnout se bolesti a naproti tomu je typicky lidská potřeba psychického růstu. Tento experiment proběhl již v 50. letech 20. století a zúčastnilo se jej 200 účetních a inženýrů v tehdy průmyslovém Pittsburghu. Z tohoto experimentu učinili závěr, že na pracovní spokojenost působí dvě různé skupiny faktorů: vnitřní (motivátory) a vnější (frustrátory). (Provazník, Komárková, 2004, str. 66) Herzberg v této práci poukazuje na rozdíl mezi tím být spokojen s prací a být spokojen v práci. (Nakonečný, 2005) Z pohledu nadřazeného by stimulace spolupracovníků měla probíhat ve dvou krocích. Nejdříve je potřeba zajistit vnější faktory a až následně se věnovat zlepšení vnitřních faktorů. (Mládková, 2009)

Vnější faktory působí v dimenzi pracovní nespokojenost vs. pracovní ne-nespokojenost. Pokud se nachází vnější faktory v neuspokojivém stavu či kvalitě, dochází u pracovníků k pracovní nespokojenosti a působí tak záporně i na pracovní jednání. Ovšem jsou-li ty samé faktory v příznivém stavu i kvalitě nevyvolávají samy o sobě u pracovníka spokojenost. Pokud nastane tato situace, tak pracovníci pouze nejsou nespokojeni. (Provazník, Komárková, 2004) Armstrong (2015) uvádí, že hygienické (vnější) faktory zahrnují i záležitosti, které se přímo

netýkají obsahu práce jako například mzda nebo pracovní podmínky. Udržování hygienických faktorů na standardní úrovni slouží především jako prevence před pracovní nespokojeností, jelikož mají naprosto nepatrný vliv na kladný postoj ke spokojenosti v práci.

Vnitřní faktory působí v dimenzi pracovní nespokojenost vs. pracovní spokojenost. Nachází-li se vnitřní faktory v neuspokojivém stavu, pracovní spokojenost zaměstnanců opět klesá a mění se v nespokojenost. Avšak pokud jsou vnitřní faktory v uspokojivém stavu, zaměstnanci zvyšují svoji pracovní spokojenost a zároveň s ní i pracovní motivaci a výkon. (Provazník, Komárková, 2004) Armstrong (2015) dodává, že motivační faktory zahrnují především obsah práce, potřebu vykonávat práci samotnou, dosahovat v ní vytčených cílů a úspěchů nebo získání odpovědnosti a možnosti povýšení. Pokud tedy pracovník pocítuje vnitřní uspokojení z vykonávané práce, tak se to i kladně odráží na jeho pracovní motivaci. (Bedrnová, 2012) Podle Mazáka (2010) patří vhodně stanovený cíl nebo úkol mezi nejlépe působící motivační faktory. Ovšem obtížnost stanoveného úkolu musí odpovídat schopnostem pracovníka, jinak by mohl účinkovat opačným směrem.

Mládková (2009) uvádí příklady motivátorů a frustrátorů, které ovlivňují pozitivním či negativním účinkem pracovní spokojenost. Pro přehlednost jsem je sestavil do tabulky níže.

Tabulka 2: Motivátory a frustrátory

Motivátory	Frustrátory
Dosažení cíle	Podniková politika a správa
Uznání	Vztah s kolegy
Povýšení	Plat
Charakter práce	Jistota práce
Možnost osobního růstu	Životní styl
Odpovědnost	Pracovní podmínky
-	Postavení

Zdroj: (Mládková, 2009, vlastní zpracování) Toto rozdělení do dvou skupin je pouze orientační, jelikož každý z těchto prvků může na každého jedince působit ve skutečnosti odlišně.

Existuje i poměrně velké množství kritiků Herzbergovy dvoufaktorové teorie. Nejvíce napadají skutečnost, že teorie identifikuje potřeby a ne faktory. Dále kritizují metodu výzkumu, která neobsahuje měření mezi pracovní spokojeností a výkonem. Došli k závěru, že dvoufaktorová povaha teorie je zapříčiněna otázkami, které respondenty naváděly k určitým odpovědím. Dalším kritizovaným bodem studie je malý a dost specifický vzorek respondentů. V neposlední řadě nikdy nebylo prokázáno, že motivátory reálně zvyšují produktivitu, poukazuje Armstrong (2015). Bedrnová (2012) zmiňuje, že i zařazení jednotlivých skutečností do jedné ze dvou skupin není zcela jednoznačné a záleží na člověku, kterou skupinu pro daný prvek zvolí. Kromě zmíněného, teorie taktéž nepostihuje individuální motivační profil jedince, vytváří pouze zobecněný pohled a nereflektuje tak možnost, že spokojenost každého jedince může být odlišná.

2.3. Výzkum pracovní spokojenosti

Výzkumy pracovní spokojenosti se dělají z praktických důvodů. Před uvedením jakéhokoliv opatření potřebujete znát výchozí stav spokojenosti pracovníků, abyste ho mohli následně srovnat se stavem po zavedení nového opatření. (Provazník, Komárková, 2003) Zkušenosti

ukazují, že ačkoliv výzkumné a praktické řešení problematiky pracovní spokojenosti je celosvětově velmi rozšířené, metodologická vybavenost je celkově slabým místem. Jedním ze zásadních bodů při řešení problému pracovní spokojenosti je v dnešní době sestavení a používání metody, která by dokázala poskytnout validní a spolehlivý ukazatel. Taková metoda by měla být dále použitelná jako diagnostický nástroj pro psychologický rozbor a vyznačovat se pozitivními psychometrickými hodnotami. (Kollárik, 2004) Je důležité umět přizpůsobit používané metody vzhledem k tomu, že pracovní spokojenost je subjektivně prožívaný vztah člověka k práci a pracovním podmínkám. (Provazník, Komárková, 2003)

V současné době existuje velké množství metod, jejichž zaměření se pohybuje od celkového zaměření na pracovní spokojenost až po sledování spokojenosti pouze s určitými faktory. Dále budou popisovány metodologické přístupy k měření pracovní spokojenosti.

Zásadním problémem u metodologických přístupů měření je stanovení míry spokojenosti. Nejjednodušším způsobem je přímá otázka na míru spokojenosti při použití verbální, číselné či grafické stupnice. (Kollárik, 2004) Provazník s Komárkovou (2003) dodávají, že nejčastějším typem výzkumu pracovní spokojenosti, kdy se jedná o kvalitu prožitku, je osobní či písemné dotazování, které se dá rozšířit ještě o pozorování reakcí lidí ve standardních podmínkách.

Je nutné počítat při sběru dat i s tím, že se lidé při odpovídání na dotazy snaží chovat, tak, jak se od nich očekává, a odpovídají „správným způsobem“, tedy ve smyslu všeobecně přijímaných konvencí. Je proto nutné před zahájením zkoumání zjistit, zda jsou respondenti ochotni odpovídat na dané otázky pravdivě a nikoliv je přetvářet podle tradičních zvyklostí. Aby bylo možné dostat pravdivé odpovědi, je základem vysvětlení důvodu a důležitosti prováděného výzkumu a to jak při ústní, tak i při písemné formě. (Provazník, Komárková, 2003)

Bedrnová (2012) uvádí, že nejpoužívanější metodou je písemné či ústní dotazování. Provazník s Komárkovou (2003) uvádění výhody a nevýhody obou typů dotazování. Písemné hodnotí jako levnější variantu, která se zároveň lépe udržuje pod kontrolou, avšak její návratnost je nižší a má horší spolehlivost z důvodu zkreslení názorů respondentů jinými lidmi, kteří se vyplňování dotazníku mohou společně účastnit. Ústní dotazování vyžaduje kvalifikovaného tazatele. Ten se tak může osobně přesvědčit, zda respondent správně porozuměl kladené otázce. Díky přítomnosti tazatele se také zmenší chybovost, která by mohla nastat při omylech v zaškrťování. Nevýhodou však může být menší otevřenost respondenta před tazatelem, pokud je respondentovi nesympatický. Nebo to může být někdo interní z firmy, a tak není zaměstnanci příjemné přiznávat všechny pocity spojené s dotazníkem.

U otázek, které vychází ze škálových stupnic, je možné zvolit buď jednofaktorové, nebo dvoufaktorové škály. Jednofaktorové škály předpokládají, že spokojenost má rozdílnou váhu. Rozmezí se nachází mezi maximálně kladnou hodnotou a maximálně zápornou hodnotou. U této škály se používá číselná stupnice 1 – 7, kdy 1 je maximální spokojenost a 7 maximální nespokojenost. Jiný druh stupnice využívá kladné a záporné znaménka, kde pro úplnou nespokojenost je použito například číslo -3 a pro úplnou spokojenost +3. (Provazník, Komárková, 2003) Kollárik (2004) uvádí, že při ústním dotazování se využívá menšího počtu stupňů, obvykle mezi čtyřmi až šesti (velmi spokojený, spíše spokojený, spíše nespokojený a

velmi nespokojený). U číselných stupnic se většinou rozmezí pohybuje mezi 7 – 11 body. U dvoufaktorových škál je měřena zvlášť spokojenost a nespokojenost.

Často se na několika škálové stupnici porovnává spokojenost a nespokojenost na vybraných aspektech obsahu práce. Potom se na stejných aspektech práce také testuje jejich důležitost pro pracovníka. Při následném zpracování výsledků se porovnávají jednotlivé odpovědi na škále spokojenosti a důležitosti, z čehož potom vzejdou významné faktory, na které je důležité zaměřit svoji pozornost při prováděných změnách. (Provazník, Komárková)

2.3.1. Specifické metody měření pracovní spokojenosti

1. **Job description index (JDI)** se zaměřuje na pět základních aspektů, jimiž jsou mzda, možnost kariérního postupu, nadřizený, práce samotná, a spolupracovníci. Později byl ještě doplněn o tři aspekty: fyzické podmínky práce, organizaci práce a péči podniku o pracovníky. V tomto indexu je důležité souběžné sledování důležitosti řady dílčích faktorů souvisejících s prací a spokojeností s nimi. Tímto postupem je možné odhalit nejproblematictější části firemního dění. (Pauknerová, 2012) Měření pomocí tohoto rozšířeného indexu bude uplatněno následně v praktické části práce.
2. **Minnesotský dotazník pracovní spokojenosti (MSQ)** je pravděpodobně nejkomplexnějším a celosvětově nejrozsáhlejším nástrojem pro měření dílčích aspektů pracovní spokojenosti. Byl vytvořen autory Weissem a Dawisem již v roce 1967, je ale používán v různých úpravách a aktualizacích dodnes. Dotazník se skládá z dvaceti položek, jež každá v krátké formě obsahuje pouze jednu otázku nebo v delší formě pět otázek. Jednotlivé položky se dají zařadit buď do intrinsické nebo extrinsické motivace, jež byly vysvětleny v minulých kapitolách. (Botek, 2018) Kollárik (2004) dodává, že respondenti hodnotí stupeň svého uspokojení s rozdílnými faktory spojenými s jejich prací a hodnotí na číselné škále 1 – 5.
3. **The Generic Job Satisfaction Scale** je jedním z poměrně moderních, avšak již světově známých nástrojů. Dotazník se skládá ze 44 otázek o pracovní spokojenosti, ke kterým autoři došli pomocí analýzy relevantních zdrojů. K těmto otázkám ještě přidali další z oblasti pracovních podmínek a nespokojenosti (nejen pracovní). Na základě průzkumu, který provedli McDonald a MacIntyre v roce 1997 v Kanadě, provedli faktorovou analýzu a určili deset nejzásadnějších položek, které tvoří škálu pracovní spokojenosti.
 - a. Dostávám uznání za dobře vykonanou práci
 - b. Mám dobré vztahy se svými spolupracovníky
 - c. Rád pracuji pro svoji firmu
 - d. Mám pocit, že jsem díky své práci dobře zajištěný
 - e. Věřím tomu, že o mě má vedení zájem
 - f. Má práce neškodí mému fyzickému zdraví
 - g. Jsem dobře platově ohodnocen
 - h. Ve své práci uplatním své nadání a schopnosti
 - i. Dobře vycházím se svými nadřízenými
 - j. Mám rád svou práci (Botek, 2018)

4. **Brayfield-Rothe Job Satisfaction Blank** je dotazník podobný předchozímu. Vychází z 18 výroků, které se vztahují k pocitu z práce. Úkolem respondenta je ohodnotit tyto výroky na pěti stupňové škále (úplně souhlasím, souhlasím, jsem nerozhodný, nesouhlasím a úplně nesouhlasím). (Kollárik, 2004)

2.4.Faktory ovlivňující pracovní spokojenost

Častým základem pro teorii pracovní spokojenosti je, Herzbergova motivačně-hygienická teorie. Ta rozlišuje tři specifické dimenze: úspěch, uznání a povahu práce. Novější studie však začleňují více faktorů a tím tuto teorii rozšiřují. (Botek, 2018) Sengupta (in Botek, 2018) vymezuje dokonce 15 organizačních faktorů, z nichž jako podstatné pro pracovní spokojenost označil: mezilidské vztahy, kariérní postup, plat, pohlaví, odpovědnost a autoritu. Garcia-Bernal a kol. (in Botek, 2018) definuje čtyři skupiny faktorů ovlivňující pracovní spokojenost: ekonomické aspekty, interpersonální vztahy, pracovní podmínky a osobní naplnění. Kara a kol. (in Botek, 2018) taktéž definuje čtyři faktory, které se podobají předchozím: podmínky managementu, využití svých schopností v práci, pracovní podmínky a osobní naplnění. Tato nová rozdělení nepřinášejí výrazně nic nového, jedná se pouze o konkrétnější definování oblastí, jímž se již věnoval Herzberg ve své studii.

Kociánová (2010) definuje tři hlavní skupiny faktorů, které mají vliv na: vlastní pracovní činnosti, na samotné jedince a na mimoorganizační faktory. Mezi vlivy na **pracovní činnost** řadí tyto faktory:

- obsah a charakter práce,
- podmínky a okolnosti práce obsahují řízení organizace,
- odměňování,
- uznání a ocenění práce,
- možnost profesního rozvoje a pracovního postupu,
- péči o pracovníky,
- styl vedení lidí,
- vlivy na straně pracovní skupiny,
- mezilidské vztahy,
- fyzikální podmínky práce,
- pracovní prostředí a bezpečnost práce

Individuální charakteristiky jedince:

- věk,
- pohlaví,
- rodinný stav,
- vzdělání,
- pracovní praxe,
- kulturní specifika

Mimoorganizační faktory:

- mezinárodní a národní politika,
- ekonomická situace státu,
- legislativa,
- trh práce,
- mzdová úroveň,
- konkurence v činnosti organizace

Dále Kociánová (2010) upozorňuje, že jednotlivé faktory, které byly výše uvedené, nepůsobí na pracovní spokojenost jednotlivě každý zvlášť, ale výslednicí je kombinace všech momentálně působících faktorů najednou.

Některé výsledky výzkumů zaměřené na pracovní spokojenost ukazují na to, že by mohl existovat obecný faktor pracovní spokojenosti. Což znamená, že je-li pracovník spokojen s důležitými podmínkami práce, bude tak nejspíš spokojen i s ostatními podmínkami. Tento obecný faktor je především vázán na znaky pracovních podmínek a rysy osobnosti jednotlivců. Autor zde spatřuje souvislost mezi pracovní spokojeností a úrovní aspirace. Takže lidé s nižší aspirační úrovní mají zároveň nižší požadavky na dosažení pocitu pracovní spokojenosti. Pokud tento faktor zvyšuje pracovní spokojenost v určité situaci, může ji tímto působením znásobit i v jiných okolnostech (povýšení vede k vyššímu platu a společenskému statusu). (Nakonečný, 2005)

Pracovníci vyjadřují svůj vztah k práci subjektivním hodnocením její náplně a charakteru podmínek, při nichž je vykonávána. Navenek je projevována specifickými postoji pracovníků, které mohou nabývat pozitivního, či negativního směru. Může se jednat pouze o dílčí postoje k jednotlivým aspektům práce. (Pauknerová, 2012) Nakonečný (2005) souhlasí, že podstata pracovní spokojenosti se nachází v postojích k různým aspektům pracovní situace. Konkrétně je specifikoval takto:

- moji kolegové,
- můj nadřízený,
- moje činnost,
- mé pracovní podmínky,
- organizace a její vedení
- možnosti mého vývoje,
- můj plat,
- pracovní doba,
- zajištěné pracovní místo.

Štikar (2003) uvádí, že pracovní spokojenost je ovlivňována velkou řadou faktorů, které v celku vytváří konečnou spokojenost. Jejich význam a pořadí na tvorbě pracovní spokojenosti se pokaždé mění a závisí na specifických, které popisuje takto:

- specifikum práce v určitých oblastech společenské praxe (rozdíly v pracovních odvětvích)
- specifikum jednotlivých profesí a prostředí, v němž jsou vykonávány

- individuální specifikum v závislosti na osobních preferencích (mezilidské vztahy, mzda, pracovní podmínky atd.)

Kollárik (1986) rozděluje faktory, které ovlivňují pracovní spokojenost, do dvou hlavních skupin na vnější a vnitřní. Tradičně se hlavní pozornost věnuje především analýze vnějších faktorů. Ty souvisí s fyzikálním a sociálním prostředím, znaky práce, mzdou, stylem řízení atd. Tvoří tak široký komplex pracovních podmínek, jejichž vliv na spokojenost v práci je zřejmý a evidentní, není však přímočarý a jednoduchý. Je podmíněn vnitřními faktory, které obsahují lidské potřeby, očekávání, zájmy jednotlivých pracovníků. Štikar (2003) taktéž považuje skupinu vnějších faktorů za významnou, ale na pracovníkovi nezávislou, avšak výrazně ovlivňující jeho spokojenost v práci. Právě těmito dvěma rozděleními se věnují následující kapitoly.

2.4.1. Vnější faktory

Jak je uvedeno v předchozích částech práce, spokojenost jako souhrnný postoj je ovlivňována větším množstvím prvků, kdy každý přispívá svojí měrou k celkové úrovni spokojenosti. V tomto případě jde o prvky pracovního prostředí a pracovních podmínek, které mají přímý vztah k osobnímu vyrovnání se člověka s prací a k jeho pracovní spokojenosti. (Kollárik, 1986) Pauknerová (2012) dodává, že při zkoumání vnějších faktorů pracovní spokojenosti se nejčastěji analytici zaměřují na skutečnosti, které se podílejí na různé úrovni jejich kvality, zpravidla v závislosti na vykonávané profesi a pracovním zařazení. Jako nejčastější skutečnosti ovlivňující kvalitu uvádí:

- obsah a charakter práce,
- mzdové ohodnocení,
- pracovní perspektivy,
- vedoucí pracovník,
- spolupracovníci,
- organizace práce,
- fyzické podmínky práce,
- úroveň péče o zaměstnance.

A právě těmito skutečnostmi se nyní věnuje podrobněji.

Obsah a charakter práce

Různé druhy práce způsobují odlišné zatížení pro pracovníky. Často záleží na charakteru práce, jestli je zátěž spíše fyzická nebo psychická. V konkrétní podobě se práce odlišují mnohými charakteristikami, čímž člověku přináší rozdílné zdroje spokojenosti. Určitá jednotvárnost některých typů prací může přinést negativně vnímaný pocit monotónnosti. V tomto případě velmi záleží na pracovníkovi a jeho ochotě vyrovnat se s takovou pracovní náplní. Uvádí se, že složitější obsah práce dává předpoklady k vyšší pracovní spokojenosti, protože nedochází k situacím, kdy by docházelo k monotónnosti a případným pocitům nudy, poklesu zájmu o vykonávanou práci či depresi. Toto tvrzení ovšem nemusí platit ve všech případech. Existují takoví pracovníci, kteří naopak takovýto charakter práce vyhledávají a dokáží se s ním výborně

vyrovnat. Vysvětluje se to dvěma možnými faktory. Prvním je takzvané odpoutání se od práce, kdy je pracovník myšlenkami úplně jinde a práci vykonávají automaticky bez výraznější kontroly. Druhým faktorem je spjatost s prací. V tomto případě si pracovník i v nenáročné práci dokáže najít určité momenty pro svoji vlastní realizaci a nachází zajímavé stránky práce. (Kollárik, 1986) Toto vysvětlení podporuje i Pauknerová (2012), která tvrdí, že vyšší spokojenost se častěji objevuje u profesí, které poskytují větší prostor pro seberealizaci, tvůrčí uplatnění a sebeprosazení. A za méně spokojené zaměstnance s obsahem a charakterem práce pak považuje lidi, kteří vykonávají práci v málo atraktivních, monotónních, špinavých či velmi těžkých profesích. Ti se pak více zaměřují na jiné vnější faktory.

Nakonečný (2005) přichází s teorií pracovní úspěšnosti a fenoménem atribuce, což znamená přisuzování příčin úspěšnosti či neúspěšnosti. Při nedokončeném pracovním úkolu může člověk přisoudit selhání sám sobě například jako nedostatek schopností nutných pro zvládnutí zadání. Nebo tento neúspěch může atribuovat vnějším příčinám, jako je například příliš obtížné zadání či nešťastná náhoda). Pokud pracovník přisuzuje neúspěch vnějším příčinám, nepůsobí tak negativně na své sebehodnocení, pokud by však přisuzoval i úspěch externím vlivům, poukazovalo by to na nízké sebevědomí.

Kollárik (1986) ještě dodává, že jednotlivá povolání se od sebe výrazně liší povahou práce a i možnostmi pracovní spokojenosti, kterou nabízejí. Práce s vyšší kvalifikací a společensky vysoce přijímané poskytují více příležitostí a k pracovnímu uspokojení.

Mzdové ohodnocení

Mzdové ohodnocení se dle Botka (2018) dá dále rozdělit na více podsložek. Rozlišuje základní a dodatkové formy mzdy. Do základní formy řadí časovou mzdu, která je vytvářena pouze časem stráveným prací. Její uplatnění se nejvíce hodí do provozů, kde zaměstnanec svou iniciativou nemůže zvyšovat celkový výkon. Úkolová mzda se nejvíce hodí pro dělnické formy práce, kde je placena vyprodukovaná jednotka práce. Podílová či provizní mzda se nejvíce uplatňuje u obchodních činností spojených s prodejem výrobků. Dále ještě do základní formy mezd spadají mzda za očekávané výsledky, mzda za znalosti a dovednosti nebo mzda za přínos. Do dodatkové formy mzdy jsou řazeny prémie, bonusy, osobní příplatky, podíly na výsledcích hospodaření a odměny za zlepšovateľské nápady.

Pauknerová (2012) uvádí, že mzdové ohodnocení je velmi důležitý prvek při chápání pracovní spokojenosti, který ovšem ve většině případů působí spíše negativně. Nejedná se ovšem o celkovou výši mzdy, se kterou by byli zaměstnanci nespokojeni, ale o porovnání se mzdami ostatních spolupracovníků popřípadě zaměstnanců konkurenčních firem. V nějakých situacích nastává nespokojenost se mzdovým ohodnocením i u pracovníků, kteří reálně odvádí nižší výkon a přesto paradoxně mají vysokou mzdu. Proto nelze říci, že mezi vykonávanou prací a spokojeností se mzdovou odměnou, je přímá úměra. Štikar (2003) souhlasí s důležitostí mzdy v pracovní spokojenosti zaměstnanců i s jejím případným negativním vlivem na ni. Dále uvádí, že jednotlivé skupiny pracovníků vnímají její roli ve spokojenosti jinak. Například dělnické pozici přikládají mzdě vyšší důležitost, a tak se dá lépe stimulovat jejich motivace k práci lépe pomocí této složky. Armstrong (2015) se přidává k tvrzení, že každého jedince motivuje složka mzdy rozdílným způsobem. Proto nesouhlasí s plošným zaváděním systémů odměn, které mají

zvyšovat pracovní motivaci a výkonnost. Spector (1997) však dodává, že peníze, i když samy o sobě pro pracovníka nemusí mít žádnou hodnotu, jsou velmi žádaným a důležitým prostředkem pro uspokojování jiných potřeb.

Štikar (2003) uvádí, že vysoká mzda či zvýšení platu nepřináší dlouhodobé motivační účinky na práci zaměstnanců. Po několika měsících dochází k akceptování navýšení a vrácení motivace i pracovního výkonu na původní úroveň. Dále vyzdvihuje tři body, které dle jeho úsudku nejvíce ovlivňuje spokojenost či nespokojenost zaměstnance se mzdou:

- srovnání vlastního platu s platy ostatních zaměstnanců z hlediska vynaloženého úsilí a pracovních výsledků, což již výše uvádí Pauknerová (2012),
- chápání finančního ocenění jako reflexi přínosu pro organizaci vyjádřenou jeho nadřizenými,
- vnímání finančního ohodnocení z hlediska významu, prestiže a společenského ocenění své profese.

S posledním bodem souhlasí i Kollárik (1986), který tvrdí, že z hlediska spokojenosti význam platu nespočívá pouze v zabezpečení potřeb pracovníka a jeho rodiny, ale také zasahuje do jeho morálního ocenění, čímž je myšlena určitá forma ocenění vlastního přínosu, zapojení se do práce a celkové ocenění jeho přínosu pro společnost.

Green a Heywood (2008) poskytují důkaz, že podíl na zisku / bonusy mají tendenci zvyšovat celkovou pracovní spokojenost. Navíc odměna související s výkonem zvyšuje spokojenost s platem i pracovní jistotou. Odměna související s výkonem může snížit jistotu práce, pokud ve firmě není zavedena kultura sledování výkonu. Naopak propojení mezd s produktivitou může zvýšit jistotu zaměstnání, protože mzdy kolísají pozitivně s výstupem firmy, což snižuje potřebu, aby firmy propouštěly pracovníky v období slabé poptávky po produktu. Může to také přitahovat pracovníky, kteří jsou ochotni tolerovat riziko, a proto jsou spokojeni i s menší jistotou práce.

Pracovní perspektivy

Do pracovní perspektivy se řadí především možnost kariérního postupu, který je spojen se ziskem nových zkušeností nabytých prostřednictvím vykonávané praxe i možnosti dalšího pracovního vzdělávání. Štikar (2003) uvádí, že pokud pracovník zná firemní kariérní klíč v předstihu, zvyšuje se tím motivační vliv. Dodává, že povýšení může mít různý dopad na pracovní spokojenost, jelikož k němu dochází z několika různých důvodů. Například uvádí, že povýšení na základě seniority nebude považováno za tolik uspokojivé jako například povýšení kvůli pracovním výkonům a na ně navazujícím výsledkům. Nebo 5% navýšení platu nebude přijímáno stejně kladně jako vyjednání nové manažerské smlouvy. Někteří pracovníci dokonce upřednostňují pocit ze samostatného posunu na řídicí pozici před navýšeným platem, který z tohoto povýšení vyplývá. Nakonečný (2005) souhlasí s tím, že pro některé zaměstnance je důležitá prestiž vykonávaného zaměstnání a přidává tvrzení, že existují i zaměstnanci, kteří nemají naopak kariérní ambice. Takoví lidé dávají přednost osobnímu životu a uspokojování svých jiných potřeb mimo pracovní prostředí, jelikož práce pro ně představuje větší námahu, časovou zátěž nebo vyšší odpovědnost a spokojí se s nižší pozicí v organizaci, která je i hůře

platově ohodnocena. Pauknerová (2012) k tématu dodává, že v současné době je vytvořen pro uplatnění pracovníků větší prostor, avšak s růstem a s rozšiřováním pracovních perspektiv ubývá pracovních jistot a tuto skutečnost by část zaměstnanců mohla vnímat negativně, tím pádem by u nich docházelo ke snižování pracovní spokojenosti.

Botek (2018) tvrdí, že průběžné vzdělávání pracovníků je v dnešní době nutné a je srovnatelně potřebné jako správně nastavená výše mzdy a pravidelně vykonávané zpětné hodnocení práce zaměstnance. Vzdělávání zaměstnanců je důležité z pohledu firmy jednak kvůli udržování nejnovějších trendů ve světě a za druhé kvůli pracovníkům, kteří v dnešní době pracovní vzdělávání považují jako důležitý bonus při nabídce práce.

Vedoucí pracovník

V roli manažera je důležité, aby svým působením šel spolupracovníkům příkladem, věnoval zvýšenou pozornost vytváření pracovních podmínek, které dokáže ovlivňovat srozumitelnou a konstruktivní komunikací. Od manažera se očekává, že bude ochotný naslouchat připomínkám spolupracovníků a působit na ně jednak tak, aby svým vystupováním na ně působil stimulačně a podpořil jejich pracovní výkon, zároveň i tím, že podpoří neformální komunikaci, která pro pracovní výkon není příliš potřebná. (Bedrnová, 2012)

Vedoucí pracovník ve velké míře ovlivňuje spokojenost svých podřízených. Svou autoritou a stylem řízení vytváří na pracovišti klima, jež může působit pozitivně, pokud je náročný, rozhodný, spravedlivý či sociálně spravedlivý. V opačném případě působí negativně, když se chová autokraticky, nerozhodně, nespravedlivě, hrubě nebo nedůsledně. (Pauknerová, 2012) Štikar (2003) uvádí, že ovlivňování podřízených pracovníků je spojeno s osobností manažera a jeho stylem řízení. Rozděluje způsoby vedení na dva možné styly. V prvním z nich se manažer zaměřuje na své podřízené, kde se hlavně soustředí na podporu odborného růstu, akceptování jejich názoru na vykonávanou práci, neformální komunikaci aj. Druhý styl řízení se nazývá participativní. V tomto případě zaměstnanci ovlivňují více svou vlastní práci rozhodnutími, vyjadřují se k cílům a závěrům celé pracovní skupiny. Je dokázáno, že vytvoření participativního prostředí prospívá pracovní spokojenosti více než pouhé dílčí rozhodování. (Aron, 2011)

Mayerová (1997) připomíná, že je nutné, aby se vedoucí pracovníci zbavili zažitých představ, že pracovní spokojenost je pouze odrazem toho, nakolik se vykonávaná práce stala pro člověka důležitou životní potřebou, nebo že pracovní spokojenost přímo koreluje s výší dosahovaného příjmu. Takovéto představy vedoucích pracovníků působí pouze demoralizačně a negativně na pracovní spokojenost.

Spolupracovníci

Spolupracovníci jsou dalším důležitým faktorem pro zaměstnance, který ovlivňuje pracovní spokojenost. Pracovní činnost je sama o sobě společenskou činností, na které se podílí více lidí naráz. Interakce mezi spolupracovníky přináší do práce nové impulzy a podněty (Pauknerová, 2012) Bedrnová (2012) uvádí, že základním stavebním kamenem organizace jsou buď pracovní skupiny anebo pracovní týmy. Pracovní skupina je spíše malá uzavřená sociální skupina, která

je tvořena lidmi jednoho pracoviště zajišťující stejnou činnost. Zároveň lidé přijímají vnitřní strukturu sociálních rolí a jednotné vedení. Na druhou stranu pracovní tým je determinován vnitřně formálně nestrukturovanou malou skupinou lidí, kteří po předem danou dobu podávají společenský výkon. Štikar (2003) dodává, že pracovní skupina se pohybuje na významném místě mezi faktory tvořící pracovní spokojenost. Sociální prostředí pracovní skupiny je bohatě propojené po formální i neformální stránce. Sociální kooperace mezi kolegy může přinášet pozitivní atmosféru a příznivé emocionální zázemí.

Sociální prostředí má při procesu vytváření a formování spokojenosti výrazný vliv. Dále má vliv na úspěšnost plnění úkolů pracovních skupin. U každého člena skupiny se předpokládá, že akceptuje a dodržuje zásady společenského chování, to se následně projevuje vzájemným porozuměním, nekonfliktností a ochotou spolupracovat. Každý má tak šanci přispět k vytvoření ideálního sociálního prostředí. (Kollárik, 1986)

Organizace práce

Do organizace práce se řadí také bezpečnost na pracovišti. Každá práce přináší určité riziko pro pracovníky. Záleží na charakteru práce, do jaké míry jsou tato rizika úrazu aktuální. Nebezpečí a zátěže na pracovišti se přenášejí i do psychického stavu zaměstnance a přecházejí do psychické zátěže. (Kollárik, 1986) I podle Pauknerové (2012) vnímají zaměstnanci organizaci práce spíše negativně, jelikož nejsou schopni ji přímo ovlivnit.

Na bezpečnost práce se zaměřuje i Kociánová (2010), která ji chápe v širším pojetí. Zahrnuje do ní kromě ochrany lidského života také ochranu životního prostředí a majetku před působením negativních ekonomických aspektů. Ohrožení při práci v sobě zahrnuje vlivy pracovního prostředí i lidský faktor.

Fyzické podmínky práce

Fyzické podmínky práce jsou definovány více různými faktory, které se navzájem propojují. Celkově tvoří podmínky firemní kultury práce. Mezi dílčí faktory můžeme řadit osvětlení, hluchnost, teplotu, čistotu, prašnost aj. (Kollárik, 1986) Pauknerová (2012) považuje fyzické podmínky spíše za zdroj negativních emocí, především ve výrobních podnicích, jež využívají technologie s vyššími parametry škodlivých aspektů. Nespokojenost s fyzickými podmínkami se ovšem nevyskytuje pouze ve výrobních odvětvích, ale můžeme ji najít i v kancelářských profesích.

Dle Provazníka a Komárkové (2004) mají podniky dva důvody k vytváření přijatelných fyzických pracovních podmínek. Prvním je zvýšení pracovního výkonu pracovníků v závislosti na zlepšení fyzických podmínek a druhým je zlepšení vzájemných vztahů mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem. Každý pracovník je jiný, a proto míra, při které vnímají změnu fyzických podmínek, je také u každého odlišná. Proto změna těchto podmínek může mít zpomalený dopad na vnímání pracovníků.

Úroveň péče o zaměstnance

Péči o zaměstnance lze vnímat jako úsilí zaměstnavatele o to, aby se zaměstnanci cítili na pracovišti bezpečně a aby je práce naplňovala a přispívala jim k naplňování ostatních životních cílů.

Koubek (2007, in Kociánová, 2010) rozděluje péči o pracovníky do tří skupin.

- Povinná: řídí se zákony, předpisy a kolektivními smlouvami vyšší úrovně
- Smluvní: řídí se kolektivními smlouvami na úrovni organizace
- Dobrovolná: provádí zaměstnavatel z vlastní vůle za účelem zvýšení konkurenční výhody

Armstrong (2007, in Kociánová, 2010) chápe péči o zaměstnance více individuálně, jako pomoc v podobě konzultací při osobních problémech, pomoc při zdravotních potížích či speciální pomoc pro bývalé zaměstnance již v důchodu. Kociánová (2010) dodává, že úroveň péče o zaměstnance se bude lišit stát od státu. Například v české republice je minimální nutná péče o zaměstnance upravena zákonem, který obsahuje pracovní podmínky, odborný rozvoj, stravování zaměstnanců a zvláštní pracovní podmínky konkrétních profesí. Mezi nejčastější benefity, jež zaměstnavatelé zaměstnancům poskytují v dnešní době, patří příspěvek na stravování, příspěvek na penzijní připojištění, příspěvek na sportovní či kulturní vyžití, zdravotní péče, možnost využít podnikových slev nebo poskytnutí přechodného ubytování (Pauknerová, 2012) Armstrong (2007, in Kociánová, 2010) doplňuje výčet výhod o podnikové zápujčky nebo služební automobil k soukromým účelům.

2.4.2. Vnitřní faktory

Dle Kollárika (2002) je možné rozdělit skupinu vnitřních faktorů na další dvě podskupiny: subjektivní a objektivní. Do objektivních vnitřních faktorů řadí:

- Věk
- Délka zaměstnání v organizaci (seniorita)
- Pohlaví
- Rodinný stav
- Úroveň dosaženého vzdělání

Kollárik (2002) uvádí, že nejnižší pracovní spokojenost se pojí s mladými zaměstnanci v podniku. Naopak nejvíce spokojeni jsou zaměstnanci středního věku, kterým s postupem věku spokojenost stagnuje nebo mírně klesá. Tuto skutečnost může ovlivnit i seniorita. Pokud pracovník v organizaci pracuje už delší dobu, tak si vytvořil určité postavení a má zaběhlé rutinní postupy, proto nemá důvod se cítit nespokojený. Tento jev souvisí ještě s faktorem úrovně dosaženého vzdělání, kdy při vyšším dosaženém vzdělání společně s delší pracovní praxí může dosáhnout na vyšší společenské postavení ve firmě a tím i vyšší pracovní spokojenost. Ostatní objektivní vnitřní faktory nemají jednoznačný dopad na pracovní spokojenost.

Mezi subjektivní vnitřní faktory Kollárik (2002) řadí:

- Očekávání
- Zájmy
- Osobnostní vlastnosti
- Schopnosti

Vliv očekávání má spíše negativní charakter, jakmile dojde k naplnění očekávání, pracovník necítí spokojenost, ale pouze se realita shodovala s jeho představou. Opačně, pokud jeho očekávání jsou naplněna pouze částečně či vůbec, dochází k přílivu pocitu nespokojenosti. Pocit nespokojenosti může nastat, i když dané očekávání není plněno předpokládanou rychlostí. Naopak tomu je v případě zájmů. Pokud se podaří pracovníkovi spojit své zájmy a schopnosti se svou prací, přináší to velký a trvalý pocit uspokojení z vykonávané práce. U osobních vlastností závisí na jejich konkrétním charakteru, jak dokáží působit na zaměstnance. (Kollárik, 2002)

3. Shrnutí teoretické části

Tato část teoretické části slouží k rekapitulaci hlavních myšlenek a bodů, jež jsou v jejím průběhu popsány. Téma diplomové práce je pracovní spokojenost zaměstnanců v účetní firmě. Před samotným výzkumem a s ním spojenou analýzou bylo nezbytné definovat pojem pracovní spokojenosti, různé jeho složky a zkoumat ho i širším úhlem pohledu. To znamená brát v potaz i jiné složky, které na utváření pracovní spokojenosti pracovníků mají podíl, např. jako: motivace, výkon atd.

První kapitolou práce je téma motivace. Nejdříve byl definován samotný pojem motivace za pomoci interpretace tohoto termínu od více autorů. Dále jsou charakterizovány jednotlivé složky a související termíny s pojmem motivace, jako jsou: motivační struktura člověka, dovršující reakce či rozdíly mezi motivem a stimulem popřípadě motivací a stimulací. Autoři tvrdí, že tyto dva pojmy se často zaměňují jeden za druhý. Základním rozdílem však je, že motiv na člověka působí z vnitřního prostředí, stimul naopak z vnějšího prostředí. Motivací je tedy rozuměno vnitřní chtění člověka samotného a stimulaci může vyvolávat jiný člověk či podnět v okolí. Další část teoretické části se zaměřuje již na konkrétní motivaci – pracovní. Jsou zde uváděny diskutovány reálné důvody motivace člověka k práci. Také jsou zde popsány faktory, které ovlivňují charakter práce a následně i motivaci k práci samotné. Následující podkapitola úzce navazuje na pracovní motivaci. Dochází v ní k rozdělení pracovní motivace na intrinsickou a extrinsickou motivaci. Intrinsická motivace souvisí s prací samotnou a extrinsická motivace se vyskytuje mimo vlastní práci, tudíž jejich rozdílem je zdroj motivačních pobídek. Poslední podkapitola motivace je věnovaná výkonové motivaci. V této kapitole je diskutován vztah mezi motivací a pracovním výkonem člověka. Hned z počátku kapitoly je uvedeno, že na výkon nepůsobí pouze motivace, ale je to součet různých faktorů, mezi něž se řadí motivace, schopnosti a někteří autoři zařazují také podmínky práce. Na závěr je uvedeno, že výkonová motivace je podíl dvou přístupů k výkonu. Buď je člověk motivován potřebou úspěchu, nebo potřebou vyhnout se neúspěchu.

Druhá část věnující se pracovní spokojenosti je značně obsáhlejší, jelikož je to ústřední téma celé diplomové práce. Na začátku je porovnáváno několik různých definic, které se navzájem doplňují a utváří tak celkový obraz pracovní spokojenosti. Dále jsou popsány různé faktory

působící na pracovní spokojenost ať už v pozitivním či negativním směru. Také jsou vysvětleny výrazy pojící se s pracovní spokojeností např.: demobilizující spokojenost, sociální nákaza aj. Následuje rozdělení pracovní spokojenosti podle dvou hlavních přijímaných teorií. První z nich je jednofaktorová teorie, která vysvětluje pracovní spokojenost a nespokojenost jako krajní body jedné dimenze. Udává míru spokojenosti či nespokojenosti tak, že se může pohybovat po celé přímce mezi jejich maximy. Dvoufaktorová teorie, se kterou přišel americký psycholog Frederick Herzberg, je založena na předpokladu, že jsou člověku vlastní dvě skupiny protikladných potřeb. První z nich je svým charakterem animální potřeba, vyhnout se bolesti a naproti tomu je typicky lidská potřeba psychického růstu. Dále jsou popsány současné postupy při výzkumu pracovní spokojenosti. Jako nejpoužívanější metoda je vybrána písemná či ústní forma dotazování. V této podkapitole je zároveň uvedeno několik konkrétních metod, jež jsou v současnosti nejvíce využívány, včetně metody Job Description Index, která bude využita i v této práci. Na závěr jsou rozděleny faktory ovlivňující pracovní spokojenost do dvou skupin (vnitřní a vnější faktory). Jelikož praktická část je založena na analýze vnějších faktorů práce, věnuje se jim větší obsahová část v teoretické části. Jako významné vnější faktory jsou vybrány: obsah a charakter práce, mzdové ohodnocení, vedoucí pracovník, spolupracovníci, pracovní perspektivy, organizace práce, fyzické podmínky práce a úroveň péče o zaměstnance.

METODOLOGICKÁ ČÁST

V metodologické části práce je definován hlavní cíl práce, ze kterého jsou odvozeny cíle dílčí. Dále jsou určeny výzkumné otázky. V neposlední řadě je rozebrán metodologický postup a jeho výzkumné metody, jež jsou použity následně v praktické části diplomové práce.

4. Cíl a výzkumné otázky

V diplomové práci je využíváno deskriptivní metody, která má za úkol postihnout co nejdůkladněji oblast problematiky pracovní spokojenosti.

4.1. Cíle práce

Hlavní cíl je již jednou představen v úvodní části. Váže se k názvu celé diplomové práce „Analýza pracovní spokojenosti zaměstnanců v účetní firmě“ a zní: Zjištění stavu pracovní spokojenosti zaměstnanců v konkrétní účetní firmě.

Mimo hlavní cíl jsou stanoveny ještě dílčí cíle, které jsou naplněny v průběhu vypracovávání diplomové práce. Řadí se mezi ně:

- Prostudovat a setřídit do jednotlivých kapitol teoretické materiály (odborná literatura, odborné články) vhodné k použití v praktické části práce
- Vytvořit výzkumné otázky na základě stanoveného cíle
- Stanovit metody pro analýzu spokojenosti zaměstnanců
- Provést analýzu spokojenosti zaměstnanců v účetní firmě s využitím stanovených metod
- Za pomoci sesbíraných dat vyhodnotit pracovní spokojenost v účetní firmě
- Porovnat pracovní spokojenost centrály s pobočkami
- Navrhnout možná zlepšení na základě výsledků analýzy pracovní spokojenosti zaměstnanců a osobních rozhovorů

4.2. Výzkumné otázky

Hlavní výzkumná otázka je stanovena na základě hlavního cíle celé diplomové práce. Další dílčí výzkumné otázky navazují na hlavní výzkumnou otázku a vycházejí z ní. Na základě dílčích výzkumných otázek je i následně sestaven dotazník pro analýzu pracovní spokojenosti zaměstnanců. Hlavní výzkumnou otázkou je: Do jaké míry jsou zaměstnanci účetní firmy v práci spokojení?

Další dílčí otázky, které kladu:

- Je rozdílná pracovní spokojenost na centrále a na pobočkách?
- Do jaké míry jsou zaměstnanci spokojeni s obsahem práce?
- Do jaké míry jsou zaměstnanci spokojeni s finančním ohodnocením?
- Do jaké míry jsou zaměstnanci spokojeni s nadřazeným pracovníkem?
- Do jaké míry jsou zaměstnanci spokojeni s kulturním prostředím?
- Do jaké míry jsou zaměstnanci spokojeni s kariérním růstem a možnostmi vzdělávání?
- Do jaké míry jsou zaměstnanci spokojeni s organizací práce?
- Do jaké míry jsou zaměstnanci spokojeni s pracovními podmínkami?

- Do jaké míry jsou zaměstnanci spokojeni s péčí o zaměstnance?

5. Použité metody

Po definování tématu diplomové práce a stanovení jejího hlavního cíle a výzkumné otázky je třeba získat podrobné informace a údaje k provedení analýzy spokojenosti zaměstnanců v účetní firmě. Práce využívá primárních i sekundárních dat. Jako sekundární data, pro vytvoření základního obrazu o firmě a získání veřejně dostupných informací, jsou využity webové stránky účetní firmy a interní podklady, které jsou poskytnuty pro tuto práci. Primární data byla získána při osobním setkáním s majitelkou firmy a jejím zástupcem pověřeným personální činností. A také neosobně od všech relevantních zaměstnanců, kterých se analýza bude týkat. Pro sběr dat jsou zvoleny kvalitativní i kvantitativní metody. Pro kvalitativní metodu je zvolen individuální rozhovor a pro kvantitativní metodu je zvoleno dotazníkové šetření.

5.1. Individuální hloubkový rozhovor

Individuální osobní rozhovor se popisuje jako interakce dvojice tazatel a dotazovaný. Existují dvě formy osobního rozhovoru. První je řízený strukturovaný rozhovor, který má předem přísně daný průběh a odvíjí se podle předem připraveného scénáře. Druhý je volný hloubkový rozhovor, kde scénář není předem připraven zcela konkrétně a tazatel se může lehce vzdalovat od připravených témat. (Surynek, 2015) V práci bylo rozhodnuto, že budou využity osobní hloubkové rozhovory s majitelkou účetní firmy a jejím zástupcem zabývající se i personální situací ve firmě. Rozhovory jsou uskutečněny z důvodu získání lepšího přehledu o firmě a také, pro lepší specifikaci otázek připravovaných do dotazníku.

Před uskutečněním jednotlivých rozhovorů byla připravena osnova otázek, které jsou pro rozhovory stěžejní. Následné rozhovory se však rozvíjely dle dialogových potřeb, proto bylo pořadí jednotlivých otázek zaměřeno, jelikož to vyplynulo samo z dané situace. Připravená struktura viz Příloha 1 obsahuje otázky zaměřené na samotnou firmu, na majitelku, sociální prostředí, fyzické podmínky, komunikaci na pracovišti, péči o zaměstnance a personální otázky.

Individuální hloubkový rozhovor se s oběma respondenty uskutečnil před dotazníkovým šetřením, a proto bylo možné jejich připomínky zahrnout do následné finální podoby dotazníku. Schůzka byla domluvena v červnu 2019. Soubor otázek byl připraven v elektronické podobě pro všechny aktéry rozhovoru. Rozhovor byl veden s majitelkou i jejím zástupcem najednou a tak měli možnost se vzájemně doplňovat. Odpovědi na otázky byly vpisovány do připraveného souboru. Celý rozhovor probíhal v uvolněném duchu v jedné ze zasedacích místností účetní firmy. Celková délka rozhovoru činila 60 minut.

V úvodu byl oběma přiblížen cíl a přínos diplomové práce. Nejdříve byla prodiskutována formulace a jednotlivé body dotazníku, který měli k dispozici již několik dní předem. Následně po diskuzi byly provedeny úpravy po do finální podoby dotazníku a vzájemné odsouhlasení jeho znění. Potom se přešlo k samotnému rozhovoru dle připravené osnovy viz Příloha 1. První otevřené otázky směřovaly na historii společnosti, její momentální organizační strukturu a počet zaměstnanců. Dále byla majitelka tázána na osobní důvody k založení společnosti a její pracovní vytížení. Dále se rozhovor týkal oblastí sociálního prostředí, fyzických podmínek, komunikace na pracovišti, péče o zaměstnance a personálních otázek, jelikož byl veden

rozhovor zároveň s jejím zástupcem. Důraz u všech zmíněných okruhů byl kladen i na rozdíly mezi pobočkami a centrálou.

Osobní rozhovor s oběma účastníky přinesl důležité primární informace, které byly následně využity při zpracování finální úpravy dotazníku a přiblížení firmy v praktické části práce. Podrobné vyhodnocení rozhovorů je uvedeno také v praktické části práce.

5.2. Dotazníkové šetření

Pro získání dat od zaměstnanců byla využita ověřená kvantitativní metoda dotazníkového šetření. Metoda byla zvolena z důvodu její časové nenáročnosti, nízké nákladnosti a relativně snadného vyhodnocení získaných dat. Pro zaměstnance byla taktéž výhodou jistota anonymity při vyplňování dotazníku. Z důvodu předpokladu technické gramotnosti a také geografické náročnosti preposílání papírových dotazníků, byla zvolena elektronická forma zadání dotazníku všem firemním zaměstnancům.

Po rozhovoru s majitelkou firmy bylo zjištěno, že vnitřní struktura centrály je dělena na několik oddělení, avšak ne všechna se dále vyskytují i na pobočkách. Jelikož výsledky, které vzešly z analýzy, byly ve velké míře porovnávány právě mezi pobočkami a centrálou, byl dotazník rozeslán všem zaměstnancům firmy. Díky tomu jsou výsledky validnější, jelikož je možné mezi sebou porovnávat stejné pozice na různých pobočkách.

Analýza pracovní spokojenosti je vedena podle metody měření Job Description Index, jež je popsána výše v teoretické části práce. Jsou zkoumány jednotlivé vnější faktory pracovní spokojenosti a jejich další rozdělení, která jsou nedílnou součástí celkové pracovní spokojenosti. Vnitřní faktory pracovní spokojenosti, které také spoluutváří celkovou pracovní spokojenost, jsou v dotazníku postihnuty pouze okrajově a to především v části s možností otevřených odpovědí.

Dotazník byl sestaven na základě prostudované literatury a nastavených cílů. Byl představen majitelce firmy a posléze i schválen.

Při tvorbě dotazníku byl kladen důraz na jednoduchost, srozumitelnost a jednoznačnost kladených otázek. Z tohoto důvodu byl rozdělen do třech hlavních částí. V úplném úvodu je popsán respondentům cíl a účel celého dotazníku a vysvětleno, jak správně jednotlivé jeho části vyplnit. Figuruje zde také poznámka o absolutní anonymitě každého respondenta a ujištění, že výsledky budou sloužit pouze jako zdroj dat pro diplomovou práci. První a zároveň nejdůležitější část dotazníku se věnuje samotnému hodnocení faktorů spokojenosti. Byly vytvořeny dvě totožné tabulky, z nichž první zkoumá faktor spokojenosti a druhá faktor důležitosti. V obou jsou v řádcích uvedeny různé výroky týkající se jednotlivých oblastí související s vnějšími faktory pracovní spokojenosti a ve sloupcích je uvedena číselná škála od jedné do šesti. V první ze dvou tabulek respondenti hodnotili svou spokojenost s aspekty v řádcích. Číselná škála byla slovně hodnocena takto: 1 – Velmi spokojen(a), 2 – Spokojen(a), 3 – Spíše spokojen(a), 4 – Spíše nespokojen(a), 5 – Nespokojen(a), 6 – Velmi nespokojen(a). Ve druhé z tabulek respondenti hodnotili důležitost jednotlivých aspektů v tabulce ve vztahu k nim samotným. Číselná škála byla slovně hodnocena takto: 1 – Velmi důležitý, 2 – Důležitý, 3 – Spíše důležitý, 4 – Spíše nedůležitý, 5 – Nedůležitý, 6 – Zcela nedůležitý.

Respondenti byli požádáni, aby zhodnotili celkem 37 různých aspektů spadajících do těchto zkoumaných oblastí:

- 1) Obsah práce
- 2) Finanční ohodnocení
- 3) Nadřazený pracovník
- 4) Kulturní prostředí
- 5) Kariérní růst a možnost vzdělání
- 6) Organizace práce
- 7) Pracovní prostředí
- 8) Péče o zaměstnance

Ve druhé části respondenti vyplňovali demografické údaje, aby bylo možné v analýze následně filtrovat dle jednotlivých údajů. Do zjišťovaných údajů bylo zařazeno pohlaví, nejvyšší dosažené vzdělání, místo výkonu práce, věk a počet odpracovaných let ve společnosti.

V prvních dvou sekcích byly vybrány uzavřené otázky, aby byla zachována jednotnost odpovědí pro snazší analýzu a časovou nenáročnost pro dotazované. Třetí část dotazníku nabízela zaměstnancům více prostoru pro vyjádření svého názoru ve formě dvou otevřených otázek (vět), které vyžadovali doplnění. První zní: Ke zvýšení mé pracovní spokojenosti by přispělo... Tato doplňovací věta měla sloužit pro ty respondenty, kteří v uzavřených otázkách nenašli pro ně důležitý aspekt, který by zvyšoval jejich pracovní spokojenost. A druhá zní: Rád bych doplnil nabídku benefitů o.... Tato doplňovací věta měla zjistit, jaké konkrétní benefity jsou při dnešním nedostatku lidí na pracovním trhu nejvíce žádané.

S majitelkou firmy bylo domluveno, že dotazníkové šetření probíhalo celý měsíc červenec z důvodu častějších dovolených a tím i vyššího vytížení ostatních kolegů, kteří museli částečně přebírat agendu za pracovníky na dovolených. Byl odsouhlasený elektronický dotazník z důvodu snazšího sběru informací po celé České republice. Při použití elektronického dotazníku, byla brána v potaz i nižší závaznost vyplnění pro účetní, z čehož plyne možná nižší návratnost.

Základní dotazovaný soubor tvořili všichni zaměstnanci firmy, což je celkem 147 pracovníků. Vyhodnocení sesbíraných dat z dotazníku probíhalo v programu excel, kde jako nejvhodnější funkce pro výpočet byly zvoleny aritmetický průměr a modus.

PRAKTICKÁ ČÁST

Za účelem naplnění stanoveného cíle, analýza pracovní spokojenosti v účetní firmě, jsou v praktické části využity teoretické poznatky z částí předchozích. V prvním bodě praktické části je představena samotná organizace. V další části probíhá vyhodnocení analýzy sesbíraných dat pracovní spokojenosti zaměstnanců. A ze závěrů analýzy je na konci praktické části vyvozeno doporučené opatření pro zlepšení pracovní spokojenosti pracovníků.

6. Představení organizace

Kapitola představení organizace blíže popisuje zkoumanou účetní firmu, ve které analýza pracovní spokojenosti probíhá. Použité informace v této kapitole jsou získány při rozhovoru se zástupci společnosti či jsou veřejně dostupné na internetu a webových stránkách organizace.

6.1. Vznik účetní firmy

K založení dnes středně velké účetní firmy vedla náhoda. Nynější majitelka dříve pracovala jako finanční ředitelka v jedné IT firmě, kde byla požádána jedním ze svých klientů, jestli by se nemohla postarat i o jeho účetnictví. Souhlasila, a jelikož s ní byl klient spokojený, ozývali se časem i další klienti a prosili o pomoc se svým účetnictvím. Potom, co ještě jako finanční ředitelka, přijala pátého klienta pro správu účetnictví, rozhodla se dát v IT firmě výpověď a založit si vlastní účetní firmu. Tak vznikla 10.9.2004 nová účetní firma se sídlem v Praze specializující se na malé i velké firmy, OSVČ a spolky.

Poměrně rychlý zisk zákazníků hned z počátku byl vysvětlován osobitým přístupem k zákazníkovi a také tím, že firma nabízela jako jedna z prvních na trhu svůj vlastní účetní software, na který se bylo možné připojit online. Jednoduchost a snadná orientace v něm lákaly další zákazníky. Až šedesát procent nových zákazníků přecházelo od konkurence na doporučení od stávajících spokojených zákazníků.

6.2. Činnosti účetní firmy

Společnost již od svého založení v roce 2004 razí jasnou vizi změnit dosavadní způsob zpracování účetních služeb, vytvořit tak nový trh a stát se na něm klíčovým hráčem. Ke standardně poskytovaným službám účetních firem tak přinášejí na trh i dodatečné služby, které zatím nikdo jiný na trhu nedodává.

Oblasti zaměření firmy:

- Vedení účetnictví
- Mzdy a personalistika

Přidané služby:

- Rychlá a bezpečná správa přes on-line systém – Účetnictví je k dispozici nejen pro stálý přehled, ale i pro vystavování faktur, vedení skladu a pokladen či zobrazování reportů. On-line systém má již implementován elektronickou evidenci tržeb. Je snadno dostupný ze všech typů prohlížečů.

- Zastupování na úřadech – Automatické zastoupení před úřady při běžné komunikaci a kontrolách.
- Svoz dokumentů – Je zajišťován pravidelný svoz dokladů vlastními vozidly. Zákazník má možnost sám si nastavit frekvenci sběru. Díky této službě nastává vyšší efektivita a časová úspora.
- Odborná školení a vzdělávání pro klienty – Zaškolení do fungování účetního systému na pravidelných webinářích nebo školeních přímo na některé z poboček. Pravidelná organizace bezplatných seminářů pro klienty.

Pokud zákazníci potřebují pomoc či poradit, každý z nich má přímé spojení na účetní, která zpracovává jeho agendu či se může obrátit na firmu pomocí e-mailu, telefonu, skypu či osobně. Více informací o novinkách v účetnictví se mohou dozvědět na pravidelně aktualizovaném blogu organizace na webových stránkách či mohou odebírat firemní časopis Revue, kde se také dozví novinky ze světa účetnictví i zajímavé rozhovory s lidmi z odvětví.

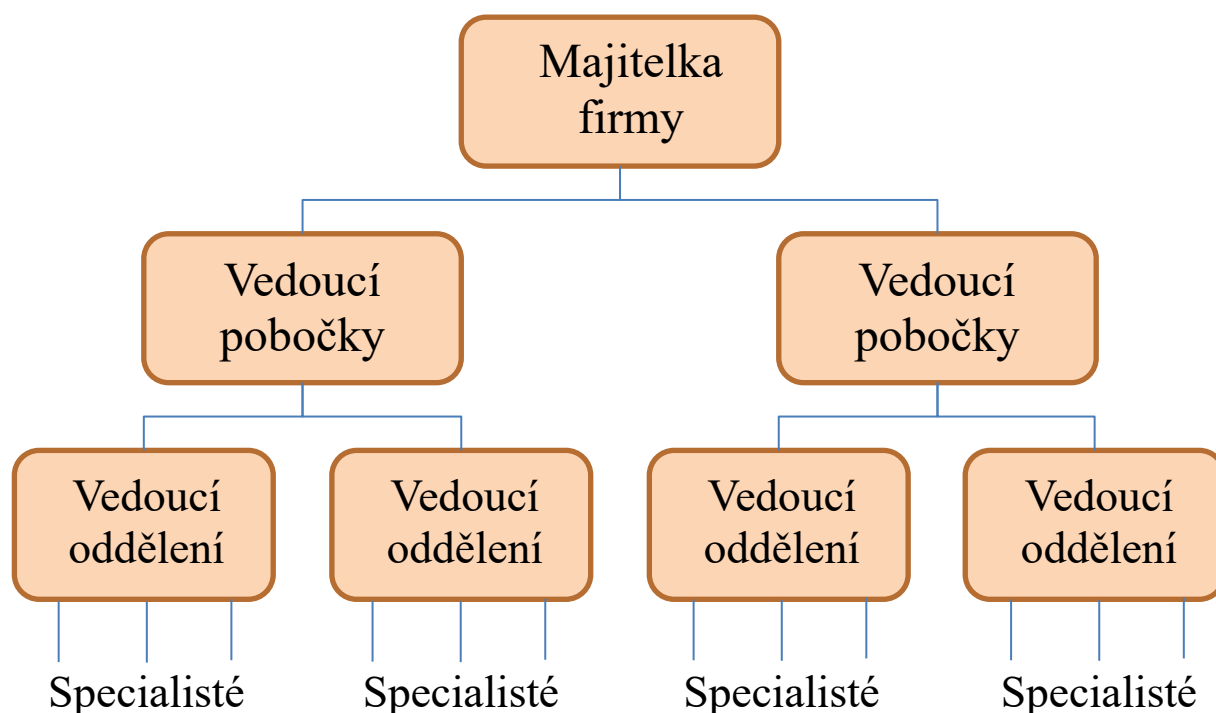
6.3. Organizační struktura

V čele celé organizace stojí majitelka firmy. Sama majitelka přiznala, že po rozšíření firmy i do krajských měst, je organizační struktura firmy dost živelná a často se utváří, jak je momentálně potřeba. Základním konceptem však zůstává, že další pozice pod majitelkou jsou vedoucí poboček. Ti zároveň mohou zastávat i funkci vedoucích jednotlivých oddělení, na které se firma dále dělí. Mezi tyto oddělení patří: IT oddělení, klientský servis, účetní oddělení, mzdové oddělení, doklady, administrativní oddělení, obchodní oddělení, personální oddělení a daňové oddělení. Některá z těchto oddělení se nacházejí pouze na centrále v Praze. Pod vedoucími oddělení se nacházejí již řadoví specialisté na jednotlivé druhy práce.

V odděleních, které přicházejí do přímého styku se zákazníky (účetní, mzdové, daňové), se ještě jednotliví zákazníci dělí do 5 segmentací. Jsou seřazeny od typu premium po typ active. Řazení jednotlivých zákazníků do segmentů vyplývá z velikosti jejich činnosti podnikání a náročnosti na péči o ně. Přidělení jednotlivých zákazníků konkrétním účetním záleží na vedoucích oddělení potažmo na majitelce firmy, pokud jsou nějaké neshody v týmu.

Jak již bylo naznačeno, firma v roce 2017 změnila formu obchodní společnosti, když přešla ze společnosti s ručením omezeným na akciovou společnost. Důvodem této transformace bylo rozšíření své praxe na celorepublikové, popřípadě mezinárodní působení. Firma tak založila svou pobočku v každém krajském městě v České republice a jednu v Bratislavě na Slovensku. Jednotlivé pobočky neslouží pouze pro zpracování lokálních zájmů, ale dělí se i o klienty, kteří mají své sídlo v Praze. Tento krok pomohl firmě vytvořit větší prostor pro přijímání nových klientů do svého portfolia a zároveň nabírání nových zaměstnanců v krajích, jelikož v Praze byl již nedostatek kvalifikované pracovní síly.

Obrázek 1: Organizační struktura



Zdroj: rozhovor s majitelkou firmy, zpracování vlastní

6.4. Péče o zaměstnance

V době rozhovoru v organizaci pracovalo celkem 147 zaměstnanců. Z tohoto celkového počtu pracovalo na plný úvazek 45 zaměstnanců, zbytek 102 zaměstnanců pracoval na zkrácený úvazek či brigádně. Ve sledovaném účetním oddělení pracovalo celkem 52 zaměstnanců.

Majitelka firmy se snaží na všechny zaměstnance působit pozitivně, a tak na pracovišti vytvářet dobrou náladu. Stejně působí i vedoucí oddělení ve svých týmech a díky tomu na pracovišti vládne přátelská atmosféra. K udržení přátelské, neformální atmosféry také přispívá zavedení tykání mezi všemi zaměstnanci. Z rozhovoru bylo zjištěno, že mezi zaměstnanci nevznikají žádné výrazné konflikty. Pokud nastanou, řeší je přímo majitelka firmy ve spolupráci s vedoucím oddělení či pobočky.

V minulosti byly zaměstnancům nabízeny vzdělávací kurzy angličtiny, odborných dovedností či sportovních kurzů, ale jelikož o ně pracovníci neprojevovali zájem, rozhodlo se o jejich zrušení.

Organizace zavedla systém přidělování finančních odměn, který je vázán na množství zpracované agendy. Pro každého zaměstnance je nastavený limit bodů, které musí za dané období nasbírat dle jeho segmentu zákazníků. Pokud se pracovníkovi podaří výrazným způsobem překonat tuto hranici, může si na odměnách zvýšit svůj měsíční příjem téměř o polovinu svého fixního platu. Pokud by naopak dlouhodobě nedosahoval stanovené hranice bodů, odměny by nedostával a navíc by s ním byla diskutována příčina dosahování nižších výsledků.

Organizace přiděluje určitý rozpočet na neformální akce, které se konají po pracovní době. Tento finanční příspěvek dostává každá pobočka a může jej využít dle vlastní iniciativy na týmové akce. Každoročně je pořádána vánoční besídka, kde je catering hrazen zaměstnavatelem. Dále je zaměstnancům celodenně zajišťována možnost občerstvení ve formě kávy, čaje a pizzy přímo na pracovišti.

Nabízené benefity:

- Stravenky
- Sick days
- Příspěvek na volnočasové aktivity
- Klouzavá pracovní doba
- Home office

7. Vyhodnocení analýzy pracovní spokojenosti

Samotné vyhodnocení analýzy pracovní spokojenosti pracovníků v účetní firmě je nejdůležitější částí celého prováděného výzkumu. V této části jsou vyhodnoceny obě použité metody pro sběr primárních informací přímo od zaměstnanců a majitelky organizace. Nejdříve jsou vyhodnoceny individuální hloubkové rozhovory s majitelkou a jejím zástupcem a následně jsou rozebrána sesbíraná data v dotazníkovém šetření mezi účetními.

7.1. Vyhodnocení individuálních rozhovorů

Tato část obsahuje informace z individuálního hloubkového rozhovoru s majitelkou firmy doplněné o personální poznatky jejího zástupce, který je vedoucím jednoho z oddělení na pražské centrále, a je tak v jeho kompetenci i podílení se na výběru nových zaměstnanců do tohoto konkrétního oddělení. Jak je uvedeno v předchozí kapitole, samotný rozhovor probíhal před finálním sestavením dotazníku, aby mohl být doplněn o případné připomínky osob účastnících se rozhovoru.

První okruh otázek se týká samotné firmy a jejího založení. Na dotaz o založení firmy paní majitelka okamžitě reagovala přesným datem. Z její odpovědi bylo zřejmé, že toto datum pro ní hraje v životě velmi důležitou roli. Další dotazy směřovaly již na současnou podobu organizace. Na dotaz proč se rozhodla pro přechod firmy ze společnosti s ručením omezeným na akciovou společnost, odpověděla také okamžitě, že k tomuto kroku došlo kvůli budování pobočkové sítě v krajských městech a budoucímu záměru firmu dále rozšířit do ostatních států evropské unie. Při dotazu na organizační strukturu firmy se paní majitelka nejdříve usmála a odpověděla, že živelná. Následně ji však popsala, vyjmenovala i všechna oddělení, na která je organizace rozdělena a dodala, že se stále vše usazuje právě po již zmíněném přechodu na jinou obchodní společnost.

Další dotazy se týkaly přímo osoby paní majitelky. První z nich zjišťoval, proč se rozhodla podnikat právě v odvětví účetnictví. Odpověděla jednoslovně: náhoda. Dále popsala příhodu, jak se od finanční ředitelky IT firmy dostala až k založení vlastní účetní společnosti. Následující dotaz směřoval na její pracovní vytíženost či kolik má volného času pro sebe. Odpověď byla, že žádný volný čas nezbyvá, musí se věnovat pracovním záležitostem během týdne do pozdních

večerních hodin a velmi často je pro ni práce i víkendovou náplní času. Poslední otázka v této části byla, jestli by se paní majitelka znovu rozhodla pro založení firmy. Poprvé dlouho váhala s odpovědí, nakonec však řekla, že kdyby se mohla vrátit do doby, kdy firmu zakládala, tak ji založí znova, jenom by udělala pár drobných změn, avšak většinu věcí by ponechala stejně. Pokud by měla zakládat zcela novou firmu v dnešní době, tak už by do toho nejspíše nešla, jelikož to stálo velkou námahu vybudovat jméno firmy, jaké má dnes a při dnešní konkurenci na trhu by něco podobného bylo již velmi složité.

Následující soubor otázek se týkal sociálního prostředí na pracovišti. První dotaz směřoval na hodnocení atmosféry na pracovišti. K tomu se paní majitelka vyjádřila, že atmosféru na pracovišti hodnotí velmi kladně, přispívá k ní možnost neformálního stylu oblékání a tykání napříč celou firmou. Dále je podpořena specifická firemní kultura vlastními firemními ilustracemi, kterými jsou vybaveny všechny kanceláře včetně poboček, ty jsou kladně hodnoceny zaměstnanci i zákazníky a je to jeden z prvků, který odlišuje tuto firmu od ostatních účetních společností. Na dotaz na podporu CSR nebo životního prostředí za účelem vylepšení pohledu veřejnosti na společnost, odpověděla, že tímto směrem se společnost neubírá a nepodporuje ho. Jediným zviditelněním jsou občasné billboardové kampaně, polepy na služebních autech a komunikace na sociálních sítích.

Dalším tématem rozhovoru byly fyzické podmínky v kancelářích. Majitelka interiér popsala jako poloviční open space. Otevřený prostor přerušovaný skříněmi se šanony, které však nejsou typickými kójiemi v typu open space. Na dotaz o technické vybavenosti kanceláře odpovídal zástupce, který má technické a výpočetní vybavení na starost. Dle jeho názoru je technická vybavenost na velmi dobré úrovni. Například u počítačů nedochází k automatické výměně každé dva roky, ale dochází k jejich údržbě, aby vyhovovaly podmínkám po co nejdelší dobu. Až když jsou vyhodnoceny jako nedostatečné pro prováděnou práci, dochází k jejich výměně.

Následujícím okruhem otázek byla péče o zaměstnance, jež byla popsána v minulé kapitole a poslední soubor otázek cílil na personální činnost. Po dotazu, jestli ve firmě probíhají interní výzkumy spokojenosti, majitelka odpověděla, že neprobíhají pravidelně, ale že v minulosti se touto tematikou již zaobírali, avšak k ucelenému přehledu o spokojenosti zaměstnanců jim momentálně přijdou dostatečné opakující se měsíční hodnocení. Další dotaz si kladl za cíl zodpovědět otázku, jak je v dnešní době složité najmout nového kvalitního zaměstnance a na co takoví lidé nejvíce slyší. Zástupce majitelky odpověděl, že se jim v dnešní době daří najímat nové lidi především kvůli již zavedenému jménu firmy na trhu a také funguje model přechod studenta brigádníka na zaměstnance s plným úvazkem. Proto se nově v Praze rozhodli pro nabízení více polovičních závků nejen studentům a po zapracování případný postup na pozici s plným úvazkem. Další otázka směřovala na vývoj trendů v požadavcích uchazečů. Zástupce majitelky okamžitě reagoval, že čerství absolventi mají nesmyslně vysoké finanční požadavky. Přitom nejpoptávanější pozice jsou typu junior, kde uchazeči požadují minimální zodpovědnost, aby mohli odcházet domů s čistou hlavou. Proto se firma rozhodla vypisovat častěji juniorní pozice, aby přilákala více zájemců. Jaká je fluktuace? Po zaškolení poměrně nízká. Avšak po nástupu do zaměstnání dávají výpověď 2 ze 3 účetní. Personální oddělení si to vysvětluje především tím, že čerství absolventi nezvládají právě vyšší zodpovědnost a nespokojenost s množstvím přidělené práce. Poslední otázka zjišťovala, jaké jsou rozdíly mezi

požadavky uchazečů v Praze a na pobočkách. Dostalo se odpovědi, že vůbec žádné. I mimo Prahu jsou po finanční stránce požadavky uchazečů stejné. V tom majitelka vidí výhodu pracovníků na pobočkách, že životní náklady mimo Prahu jsou o poznání nižší, avšak platy zaměstnanců jsou s pražskými shodné.

7.2. Vyhodnocení dotazníkového šetření

Tato kapitola se zabývá vyhodnocením všech dat získaných z rozeslaných dotazníků. Nejdříve věnuje pozornost celkové návratnosti dotazníku, následně vyhodnocuje sledovaná demografická data a potom je uvedena nejdůležitější část dotazníku věnující se pracovní spokojenosti zaměstnanců s jednotlivými aspekty. Tato část je rozdělena ještě do dalších osmi podkategorií, které budou vyhodnoceny každá samostatně. Na závěr jsou interpretovány odpovědi z otevřených otázek, kde respondenti dostali příležitost doplnit své názory, pokud se domnívali, že zvolené kategorie nevěnují dostatečnou pozornost problému, který sami považují za důležitý v pracovní spokojenosti. Jako poslední následuje konečné shrnutí a diskuze, na jejímž základě je možno stanovit závěry týkající se celkové pracovní spokojenosti zaměstnanců účetní firmy a z těchto finálních závěrů je pak odvozeno doporučení pro zvýšení míry spokojenosti pracovníků.

7.2.1. Míra návratnosti dotazníků

Pro výpočet míry návratnosti dotazníků je použit poměr mezi distribuovanými a navracenými dotazníky. U navracených dotazníků je ještě zkoumána správnost vyplnění. Pokud by byl dotazník z jakéhokoliv důvodu vyplněn nesprávným způsobem, byl by ze souboru vyřazen. Avšak u elektronického dotazníku je špatné vyplnění takřka nemožné, jelikož se nastavují kritéria, která respondent musí splnit přímo při vyplňování dotazníku, pokud by tato kritéria neplnil, nebylo by možné pokračovat v jeho vyplňování a tím i odeslání. Výjimkou je pouze poslední část dotazníku s otevřenými otázkami, kdy je vyplnění odpovědi pouze dobrovolné, a tak velká část respondentů tyto otázky nevyplnila.

Celkově bylo rozesláno mezi všechny zaměstnance firmy 147 dotazníků. Zaměstnancům bylo poskytnuto 30 dní na vyplnění. Z tohoto počtu se vrátilo 136 správně vyplněných dotazníků. Celková míra návratnosti tak činila 92,5%. Nenavrácení 11 dotazníků je vysvětlováno dlouhodobou pracovní absencí či nedostatečnou motivací zaměstnanců pro účast ve výzkumu pracovní spokojenosti v organizaci. Návratnost dotazníku je hodnocena jako velmi vysoká a pro účely výzkumu i práce samotné naprosto dostačují.

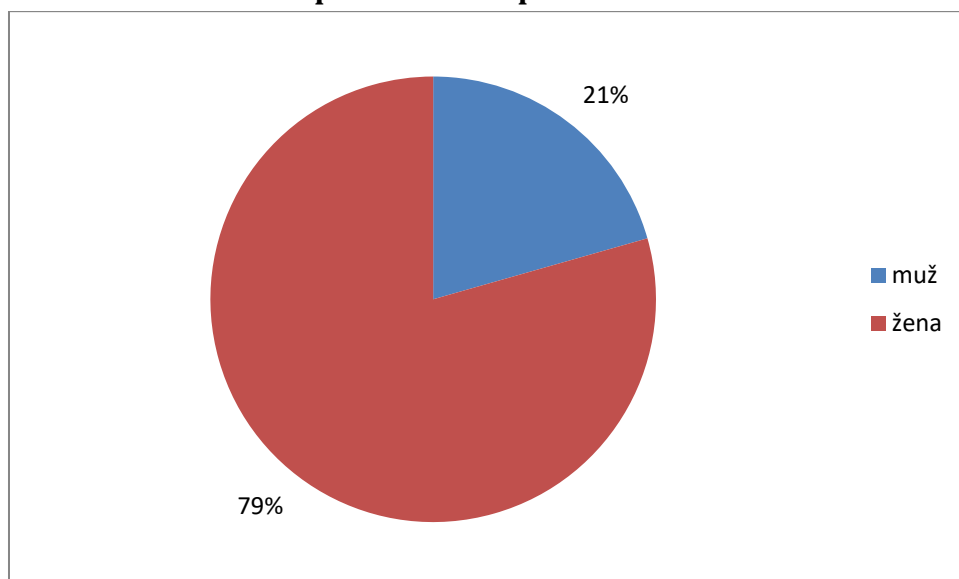
7.2.2. Vyhodnocení demografických údajů

Tato část dotazníku se věnuje vyhodnocení demografických údajů, o jejichž vyplnění byli respondenti požádáni v dotazníkovém šetření. Tento úsek dotazníku obsahuje dotazy na pohlaví, věk, odpracované roky ve společnosti, nejvyšší dosažené vzdělání, pracovní oddělení a místo výkonu práce.

Rozdělení respondentů dle pohlaví

Jelikož se jedná o účetní firmu, je genderové vyvážení silně převáženo ve prospěch žen. Z vyplněných dotazníků tak vyplývá, že ženy zaujímají ve společnosti 79% a muži zbylých 21%. V celkových číslech tak odevzdalo dotazník 108 žen a 28 mužů.

Graf 1: Rozdělení respondentů dle pohlaví

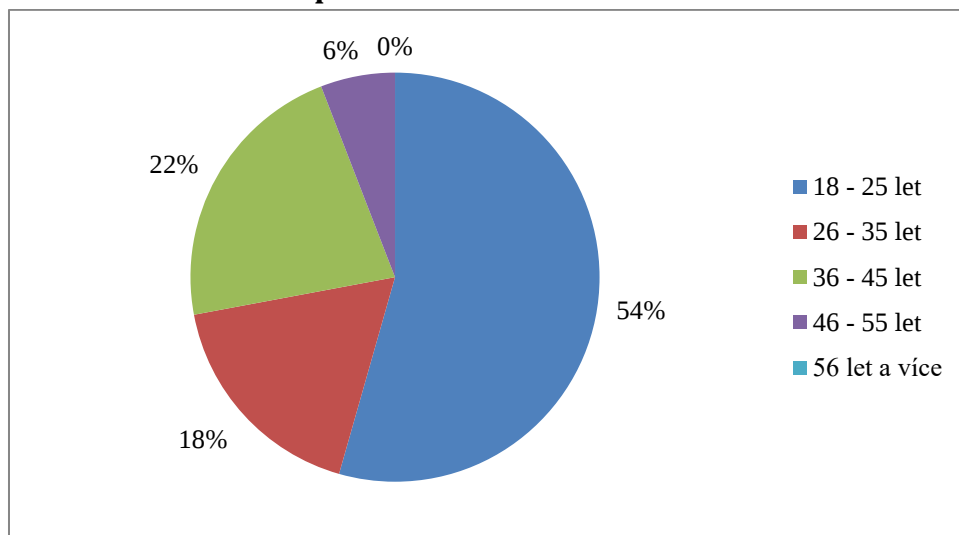


Zdroj: vlastní zpracování

Rozdělení respondentů dle věku

Dalším sledovaným parametrem je věk. V dotazníku byly stanoveny uzavřené odpovědi s různým věkovým rozmezím, do kterých se museli respondenti zařadit. Věkové rozdělení bylo zvoleno zhruba po deseti letech. Konkrétně takto: 18 – 25 let, 26 – 35 let, 36 – 45 let, 46 – 55 let a 56 let a více. Konečné věkové rozložení respondentů, kteří odevzdali dotazník, zachycuje graf č. 2.

Graf 2: Rozdělení respondentů dle věku



Zdroj: vlastní zpracování

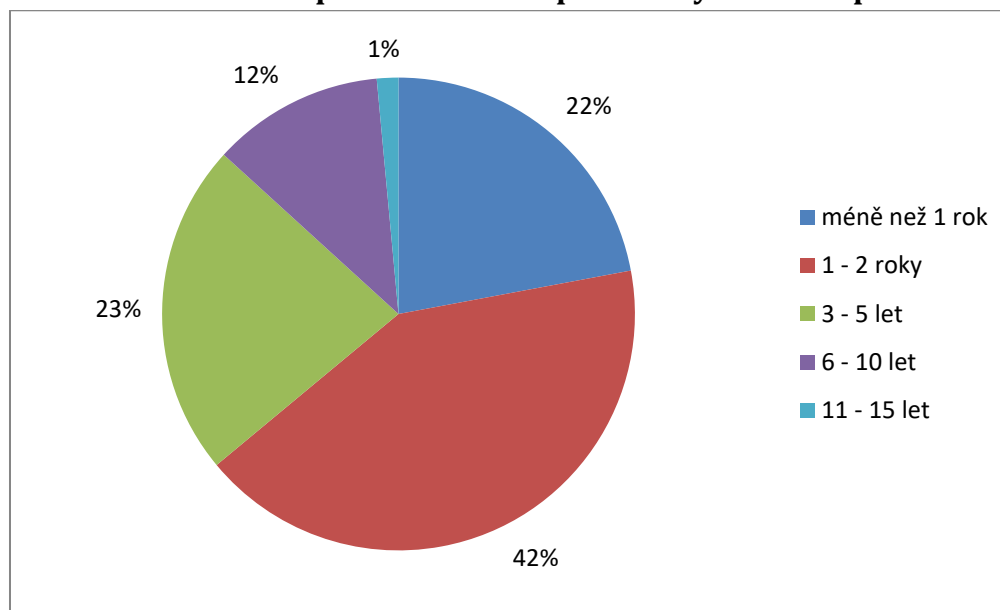
Z grafu č. 2 lze vyčíst, že největší věkové zastoupení mají zaměstnanci do 25 let a to nadpoloviční většinu 54 % (74 respondentů). Následuje je věkové rozmezí 36 – 45 let s 22 % (30 respondentů), dále věková kategorie 26 – 35 let s 18 % (24 respondentů) a kategorie 46 – 55 let se 6 %. Ve věkové kategorii na 56 let se nenacházel ani jeden zaměstnanec. Nejvyšší

zastoupení lidí do 25 let je vysvětlováno v rozhovoru s majitelkou, která tvrdila, že se snaží dávat, co největší prostor mladým lidem a studentům, i když třeba pouze na poloviční úvazek.

Rozdělení respondentů dle odpracovaných let ve společnosti

Následuje rozdělení zaměstnanců podle odpracovaných let ve společnosti. Jelikož společnost byla založena v roce 2004, je tak maximálně možný počet 15 let. Pro tuto část bylo rozhodnuto o sledování velmi krátkého, krátkého, středního, dlouhého a velmi dlouhého působení ve firmě. Číselné rozmezí vypadá takto: méně než rok, 1 – 2 roky, 3 – 5 let, 6 – 10 let a 11 – 15 let.

Graf 3: Rozdělení respondentů dle odpracovaných let ve společnosti



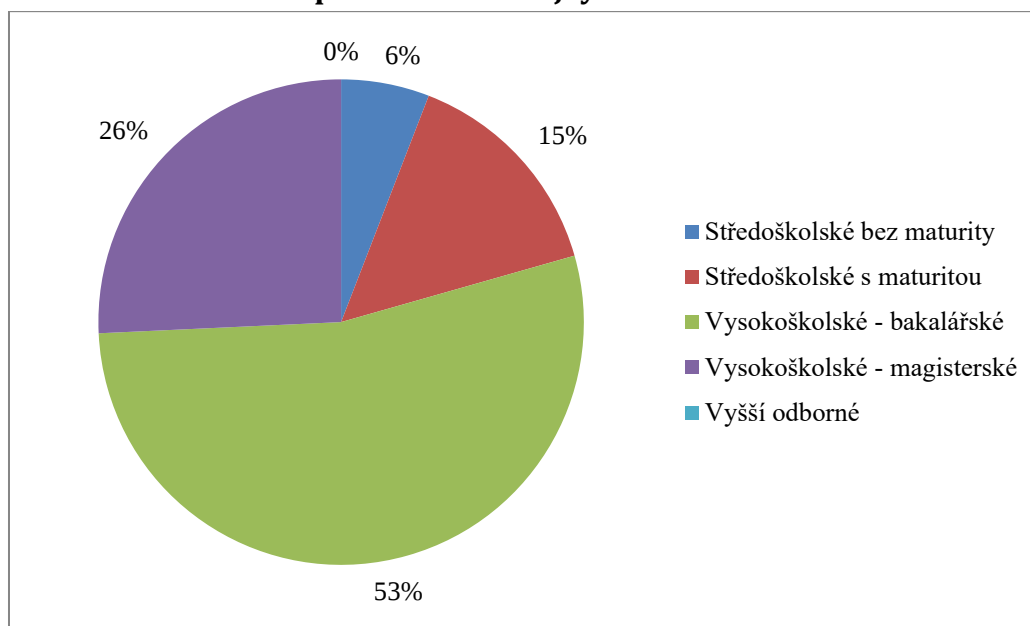
Zdroj: vlastní zpracování

Graf č. 3 ukazuje, že největší část zaměstnanců ve firmě pracuje 1 – 2 roky. Na celkovém podílu to činí 42 % (57 zaměstnanců). Následují dvě skupiny pracovníků, které jsou počty velmi vyrovnané. Skupina, která ve firmě pracuje 3 – 5 let zaujímá 23 % (31 zaměstnanců) a skupina, jež je ve firmě méně než rok představuje 22% podíl (30 zaměstnanců). S 12 % (16 zaměstnanců) figuruje rozmezí 6 – 10 let strávených ve firmě a jediné procento zaujímají 2 zaměstnanci, kteří jsou ve firmě více než 11 let. Převaha lidí, kteří jsou ve firmě 1 – 2 roky je vysvětlena nábořem nových mladých lidí, kteří ukončili studium a především novým otevřením poboček, které probíhalo v roce 2017.

Rozdělení respondentů dle nejvyššího dosaženého vzdělání

Další sledovanou proměnou u respondentů bylo jejich zatím nejvýše dosažené vzdělání. V rámci dotazníku byla respondentům, s ohledem na vykonávanou práci, nabídnuta tato vzdělání: středoškolské bez maturity, středoškolské s maturitou, vyšší odborné, vysokoškolské – bakalářské, vysokoškolské – magisterské.

Graf 4: Rozdělení respondentů dle nejvyššího dosaženého vzdělání



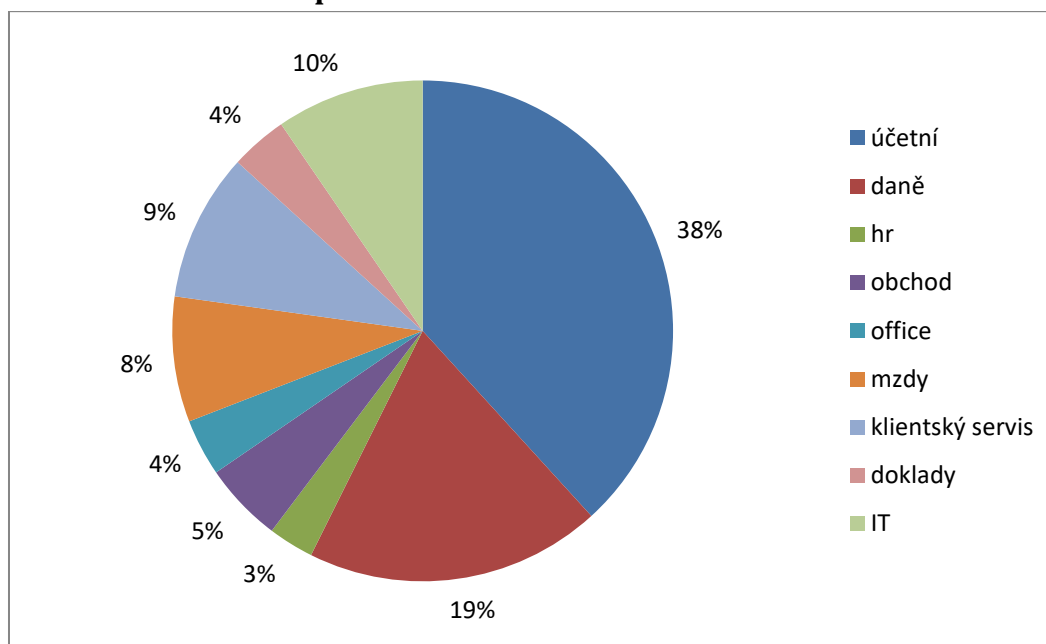
Zdroj: vlastní zpracování

Z grafu č.4 je zřejmé, že v nadpoloviční většině 53 % (73 lidí) převažuje vysokoškolské vzdělání – bakalářské, dále s 26 % (35 lidí) následuje vysokoškolské vzdělání – magisterské, 15 % (20 lidí) získalo vzdělání středoškolské s maturitou a 6 % (8 lidí) středoškolské bez maturity. Vyšší odborné studium nikdo z respondentů jako své nejvyšší dosažené neuvedl. Nadpoloviční většina u bakalářského studia se opět připisuje velkému počtu studentů pracujících při studiu na poloviční úvazek.

Rozdělení respondentů dle oddělení

Další členění v grafu č. 5 rozděluje působnost jednotlivých zaměstnanců do oddělení, na něž je firma vnitřně rozčleněna. Jsou jimi již výše zmiňované: účetní, daňové, personální, obchodní, office, mzdové, clientský servis, doklady a IT. Část z těchto oddělení se nachází pouze na centrále v Praze. Pobočky jsou z velké části obsazeny pouze účetními.

Graf 5: Rozdělení respondentů dle oddělení



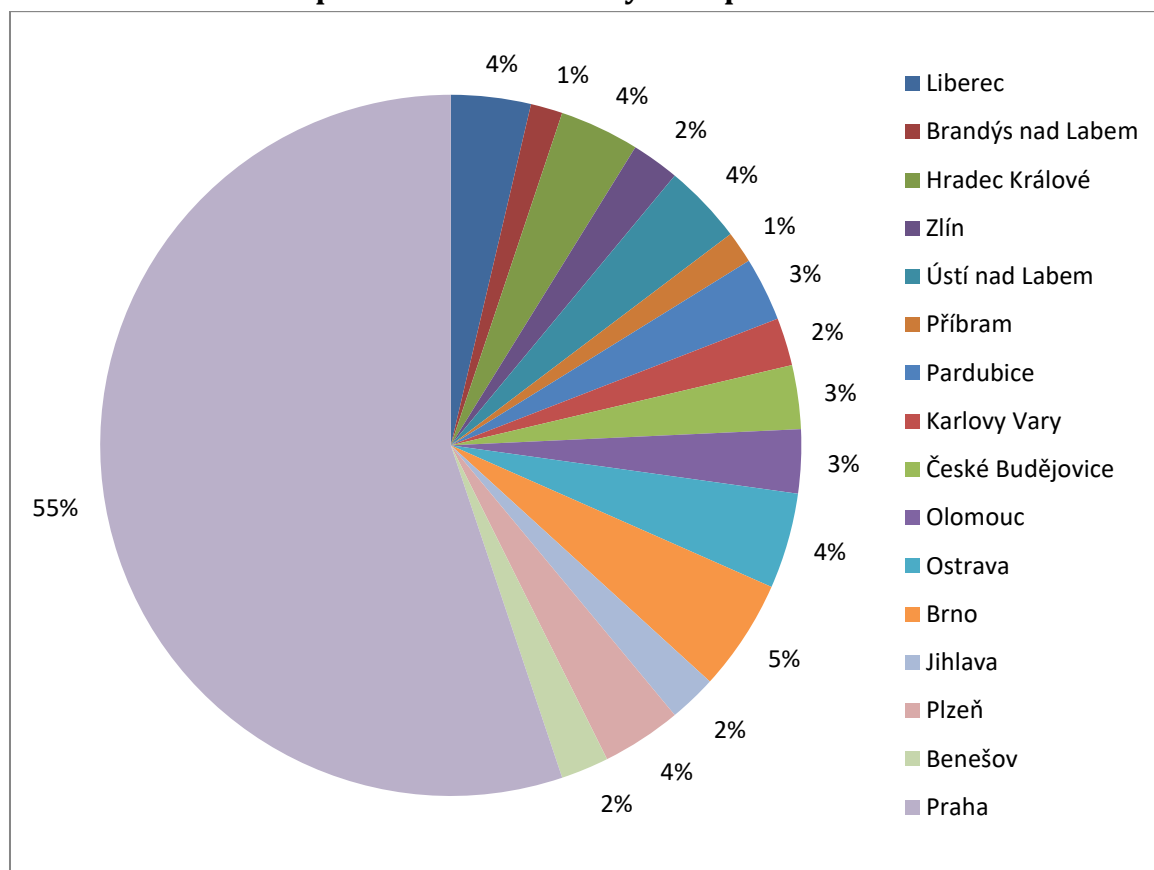
Zdroj: vlastní zpracování

Nejvyšší část firmy spolu zabírají účetní oddělení se 38 % (52 pracovníků) a daňové oddělení s 19 % (26 pracovníků). Tato skutečnost byla předvídatelná vzhledem k podstatě podnikání firmy. Ostatní oddělení se dají nazvat podpůrná a získala do 10 %. IT 10 % (13 pracovníků), klientský servis 9 % (13 pracovníků), mzdové oddělení 8% (11 pracovníků), obchodní oddělení 5 % (7 pracovníků), office 4 % (5 pracovníků), doklady 4 % (5 pracovníků) a personální oddělení 3% (4 pracovníci).

Rozdělení respondentů dle místa výkonu práce

Posledním demografickým rozdělením je hledisko geografické. Jelikož se společnost v roce 2017 rozrostla z Prahy i do regionů, bylo nezbytné zachytit v dotazníkovém šetření i tuto skutečnost. Na výběr bylo z těchto měst: Liberec, Brandýs nad Labem, Hradec Králové, Zlín, Ústí nad Labem, Příbram, Pardubice, Karlovy Vary, České Budějovice, Olomouc, Ostrava, Brno, Jihlava, Plzeň, Benešov a Praha.

Graf 6: Rozdělení respondentů dle místa výkonu práce



Zdroj: vlastní zpracování

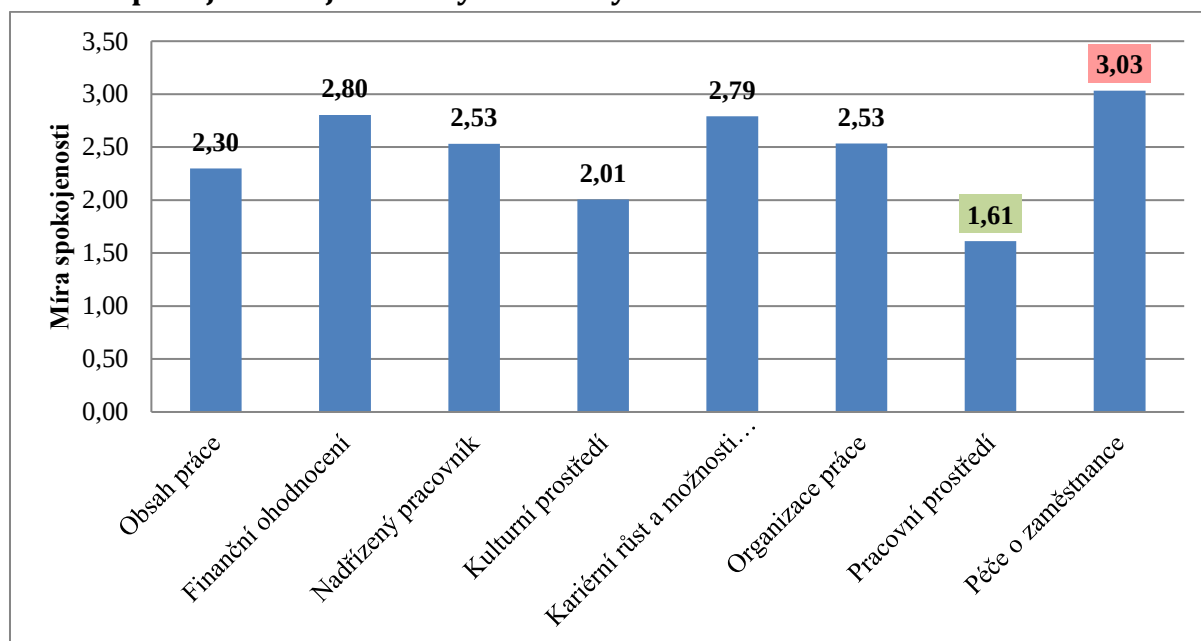
Z grafu je jasně patrné, že většina zaměstnanců se nachází na centrále v Praze z 55 %. Zbylých 45 % tvoří pobočková síť, jež má od sedmi do dvou zaměstnanců. Někteří zaměstnanci nemají stálé umístění a přemísťují se mezi jednotlivými pobočkami a centrálou, avšak interně jsou řazeni do Prahy. I když většina zaměstnanců je stále na centrále Prahy, tak tento graf také znázorňuje, o kolik se zhruba zvětšila firma svým rozhodnutím vstoupit i do ostatních krajů ČR.

7.2.3. Spokojenost s jednotlivými faktory

Následující graf prezentuje celkovou spokojenost všech zaměstnanců, kteří, vyplnili toto dotazníkové šetření. Zvolená číselná škála byla v rozmezí 1 – 6. Na zvolené stupnici mělo číslo 1 význam velmi spokojený až po číslo 6 s významem zcela nespokojený. Výsledky zanesené do grafu se určovaly pomocí aritmetického průměru všech zaznamenaných odpovědí. Na základě těchto výsledků se dá tvrdit, že zaměstnanci této firmy jsou spíše spokojeni až spokojeni. Toto tvrzení je vyvozeno na základě hodnot, které vyšly u jednotlivých faktorů pracovní spokojenosti. Interval, ve kterém se pohybují, je 1,61 – 3,03. Z výše uvedených informací logicky vyplývá, že čím je nižší číslo, tím je spokojenost zaměstnanců vyšší. Toto tvrzení podepírá i fakt, že aritmetický průměr všech osmi sledovaných faktorů vychází 2,45. Směrodatná odchylka vychází 0,44. Jelikož směrodatná odchylka dosahuje nízké hodnoty, aritmetický průměr není složen z žádných extrémních hodnot. Takového hodnocení se nalézá mezi hodnotami spokojený a spíše spokojený.

Ze zaměření se na jednotlivé sloupce grafu vychází, že jsou zaměstnanci nejvíce spokojeni s faktorem pracovního prostředí, jež s hodnotou 1,61 jasně dominuje všem ostatním faktorům. Druhý nejlépe hodnocený faktor byl kulturní prostředí s hodnotou spokojenosti 2,01. Na opačné straně míry spokojenosti se umístil faktor péče o zaměstnance, který jako jediný překročil hranici 3 bodů a to 3,03. Poměrně blízko těmto hodnotám se pohybují ještě faktor finanční ohodnocení s výsledkem 2,80 a faktor kariérní růst a možnosti vzdělávání s hodnotou 2,79. Avšak tyto výroky o spokojenosti nejsou ještě zcela konečné, jelikož je nutné porovnat míry spokojenosti s mírou důležitosti a až na základě tohoto porovnání se dá přesně určit, na který faktor je důležité se zaměřit.

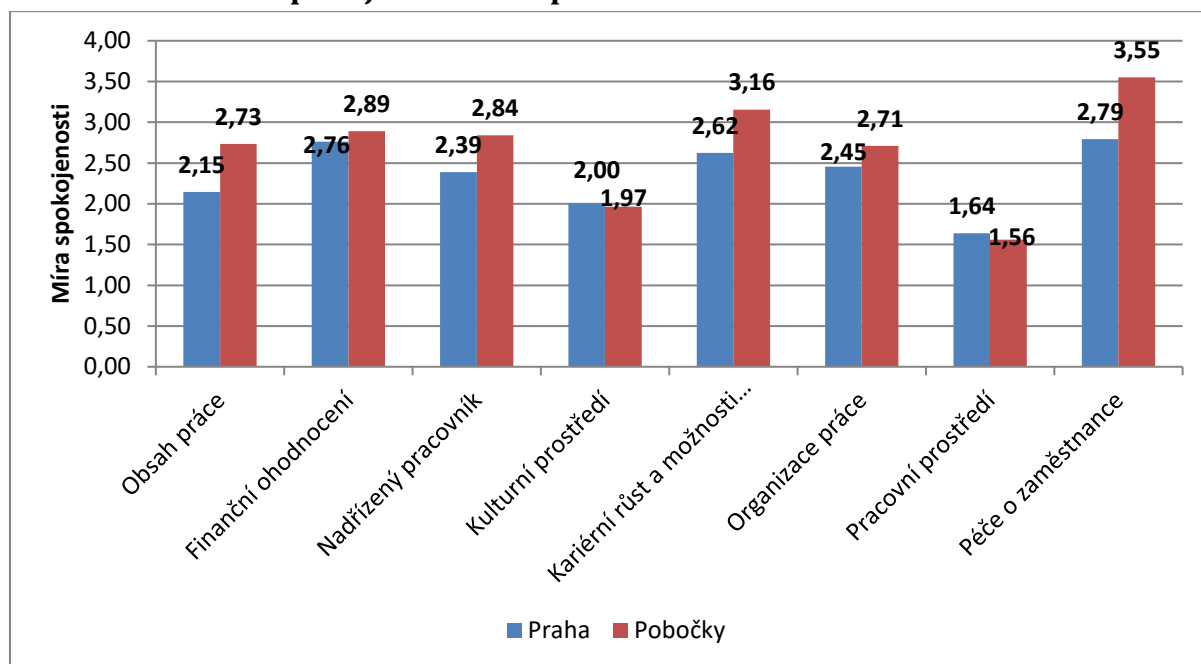
Graf 7: Spokojenost s jednotlivými faktory



Zdroj: vlastní zpracování

Graf č.8 porovnává sesbírané hodnoty spokojenosti na pobočkách a na centrále v Praze. Z hodnot, které jsou uvedeny, lze usoudit, že v celkové míře jsou spokojenější zaměstnanci na centrále. Pouze u faktoru kulturního prostředí a faktoru pracovního prostředí se spokojenosti vyrovnávají, dokonce jsou lehce vyšší u zaměstnanců na pobočkách. Nejvyšší rozdíly mezi spokojenostmi lze vypočítat u faktoru péče o zaměstnance, kde rozdíl činí 0,76 bodu. U zaměstnanců na pobočkách dokonce faktory péče o zaměstnance a kariérní růst a možnost vzdělávání překročily 3 bodovou hranici. Důležité ovšem je připomenout, že toto nejsou ještě naprosto relevantní výsledky pro posouzení celkové pracovní spokojenosti.

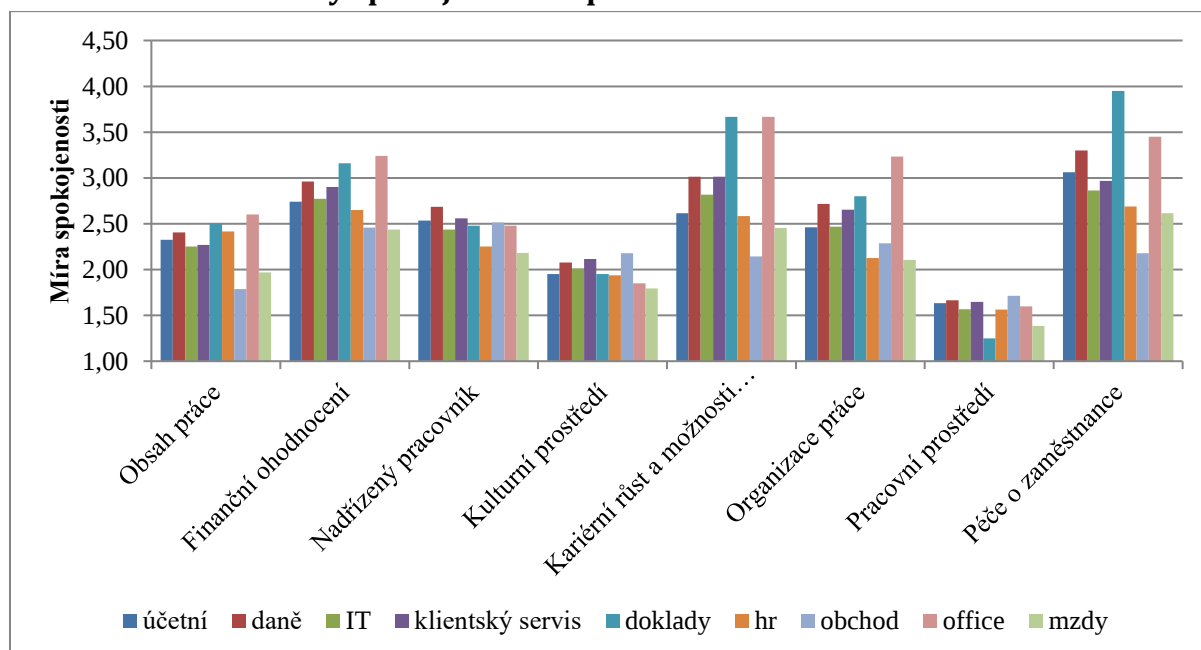
Graf 8: Porovnání spokojenosti mezi pobočkami a centrálou



Zdroj: vlastní zpracování

Z grafu č. 9 je možné vysledovat, že spokojenosti napříč odděleními se výrazně neliší. Jediné dvě oddělení, které mají v některých faktorech lehce zvýšenou nespokojenost, jsou oddělení dokladů a office. Tyto rozdíly však jsou způsobeny nízkým počtem zaměstnanců v těchto odděleních a tím i zkreslení celkových výsledků. Nejméně jsou spokojeni zaměstnanci oddělení dokladů s péčí o zaměstnance, jenž dosahuje téměř hodnoty 4, což znamená spíše nespokojení.

Graf 9: Porovnání míry spokojenosti napříč odděleními



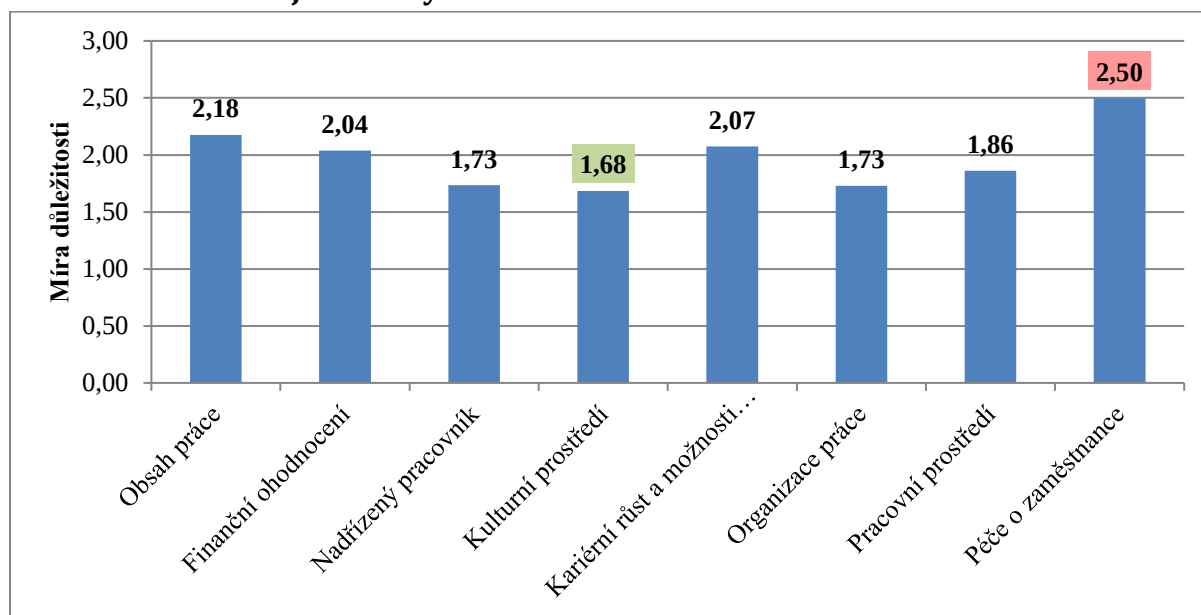
Zdroj: vlastní zpracování

7.2.4. Důležitost jednotlivých faktorů

Další graf je velmi podobný tomu v předchozí podkapitole, avšak prezentuje celkovou důležitost a nikoliv spokojenost všech zaměstnanců vyplňujících toto dotazníkové šetření. Na stejném principu zvolená číselná škála byla v rozmezí 1 – 6. Na zvolené stupnici mělo číslo 1 význam velmi důležitý až po číslo 6 s významem zcela nedůležitý. Výsledky zanesené do grafu se určovaly pomocí aritmetického průměru všech zaznamenaných odpovědí. Na základě výsledků šetření lze tvrdit, že všechny faktory jsou pro zaměstnance důležité, jelikož se nacházejí v rozmezí 1,68 – 2,50. Funguje zde stejná logika jako u předešlého grafu spokojenosti, tedy čím je číselná hodnota nižší, tím je faktor pro zaměstnance důležitější.

Se zaměřením na konkrétní hodnoty v grafu č. 10, lze jasně rozpoznat nejméně důležitý faktor, kterým se stal péče o zaměstnance s hodnotou 2,5. Této hodnotě se žádný jiný faktor nepřibližuje. Naopak jako nejdůležitější faktor byl vyhodnocen kulturní prostředí s hodnotou 1,68 bodu. Hned za ním následují faktory nadřízený pracovník a organizace práce se shodnou hodnotou 1,73 bodu. Celkem překvapivě se mezi nejdůležitějšími faktory nevyskytuje finanční ohodnocení, jež je s hodnotou 2,04 spíše průměrně důležitým faktorem pro zaměstnance. Odpověď se nalézá opět ve velkém počtu pracujících studentů, kteří sbírají cenné zkušenosti i za nižší finanční odměnu než pracovníci již zkušený.

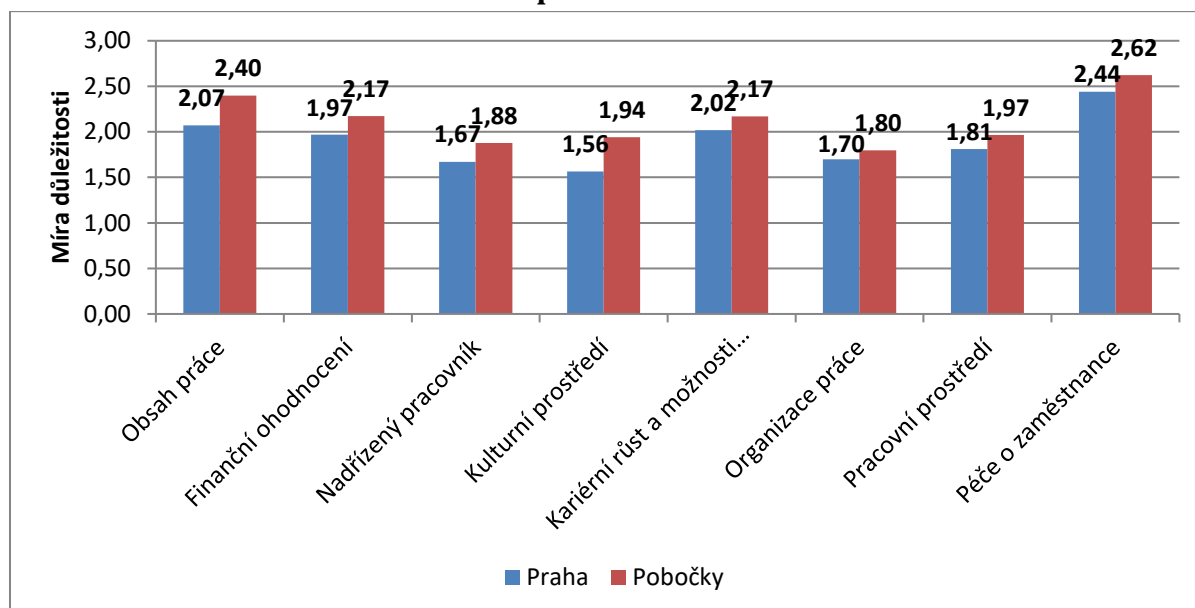
Graf 10: Důležitost jednotlivých faktorů



Zdroj: vlastní zpracování

Graf č. 11 opět porovnává pobočky s centrálou v Praze. Nyní se porovnává důležitost jednotlivých faktorů pro zaměstnance. Z grafu je jasně patrné, že pro pracovníky v pražské centrále jsou všechny faktory důležitější než pro pracovníky na pobočkách. Často pouze nepatrným rozdílem. Nejvyšší rozdíly jsou u faktoru kulturní prostředí, kde rozdíl činí 0,38 bodu a u faktoru obsahu práce s rozdílem 0,33 bodu.

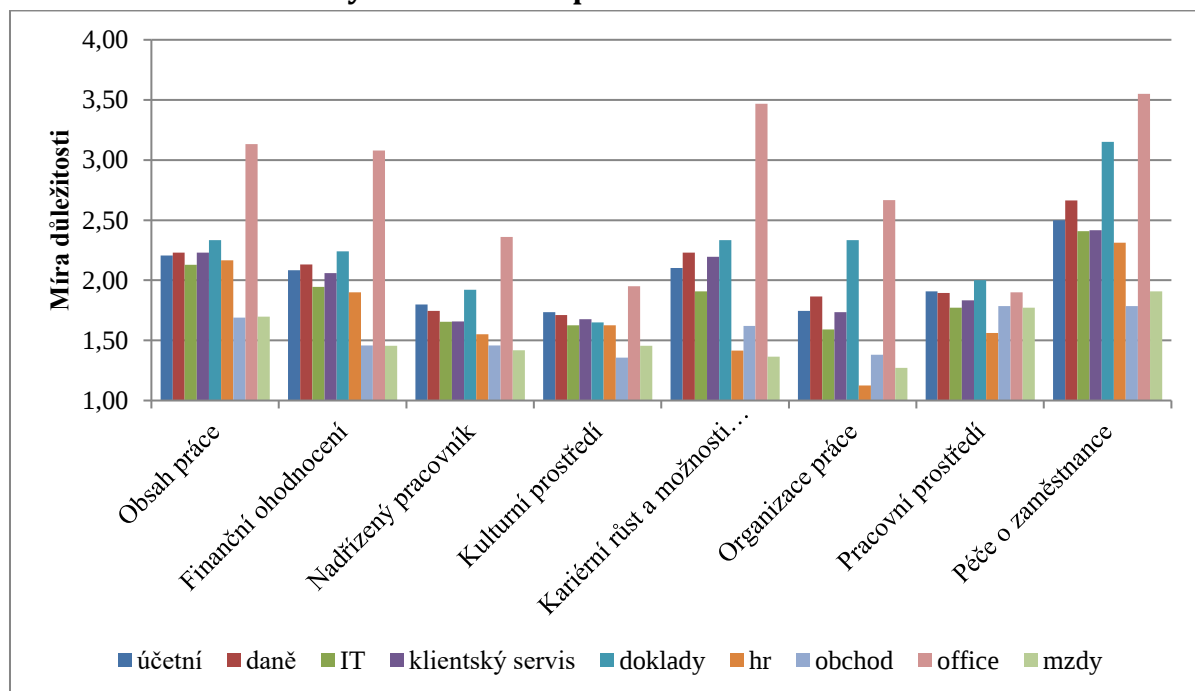
Graf 11: Porovnání důležitosti mezi pobočkami a centrálou



Zdroj: vlastní zpracování

Graf č. 12 ukazuje míry důležitosti pro jednotlivé oddělení. Nejvýrazněji se liší office oddělení, pro které jsou téměř všechny faktory méně důležité než pro zbytek firmy. Tyto výsledky jsou však zkresleny malým počtem zaměstnanců na tomto oddělení. Naopak pracovníci na odděleních obchodu a mezd určují většinu faktorů jako více důležité než zbytek firmy. Vzhledem k tomu, že nejnižší hodnota zde může být 1, tak této hodnoty téměř dosahuje hr oddělení u faktoru organizace práce.

Graf 12: Porovnání míry důležitosti napříč odděleními

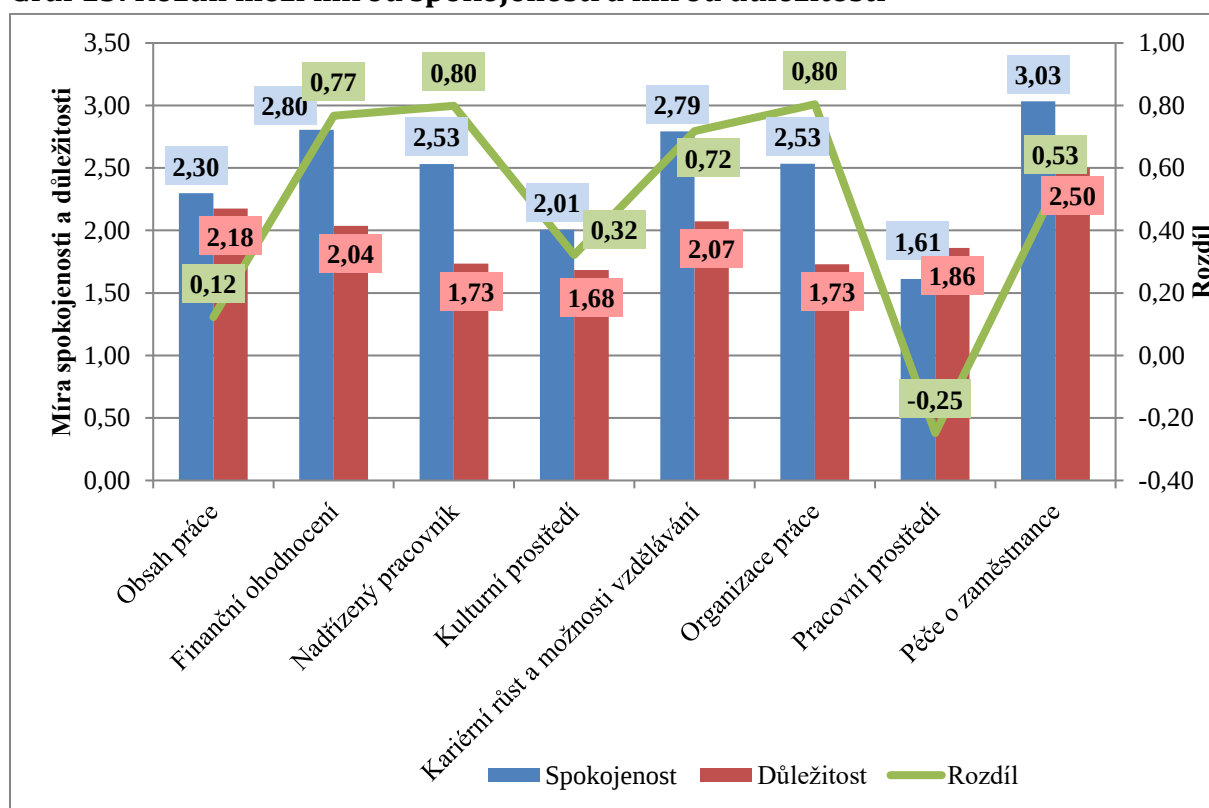


Zdroj: vlastní zpracování

7.2.5. Rozdíl mezi mírou spokojenosti a mírou důležitosti

V této kapitole dojde k syntéze dvou grafů z předchozích podkapitol a na základě rozdílů sledovaných hodnot bude moci být lépe určena oblast, ve které je nejvyšší potenciál pro zlepšení. Především se bude jednat o oblasti, které zaměstnanci vyhodnotili jako velmi důležité, avšak spokojenost nebyla příliš vysoká. Pokud by takové oblasti nebyly zřejmé. Výzkum a doporučení by se zaměřily na faktory s nejvyšším rozdílem mezi sledovanými hodnotami. V grafu č. 13 lze pozorovat zelenou čáru, která znázorňuje rozdíl mezi uvedenými hodnotami spokojenosti a důležitosti v modrých a červených sloupcích. Pro vysvětlení je nutné dodat, že pokud je hodnota spokojenosti vyšší, než hodnota důležitosti je hodnota rozdílu kladná, to však není žádoucí. Naopak, pokud by byla míra důležitosti vyšší, než míra spokojenosti v grafu to bude značeno záporným rozdílem.

Graf 13: Rozdíl mezi mírou spokojenosti a mírou důležitosti



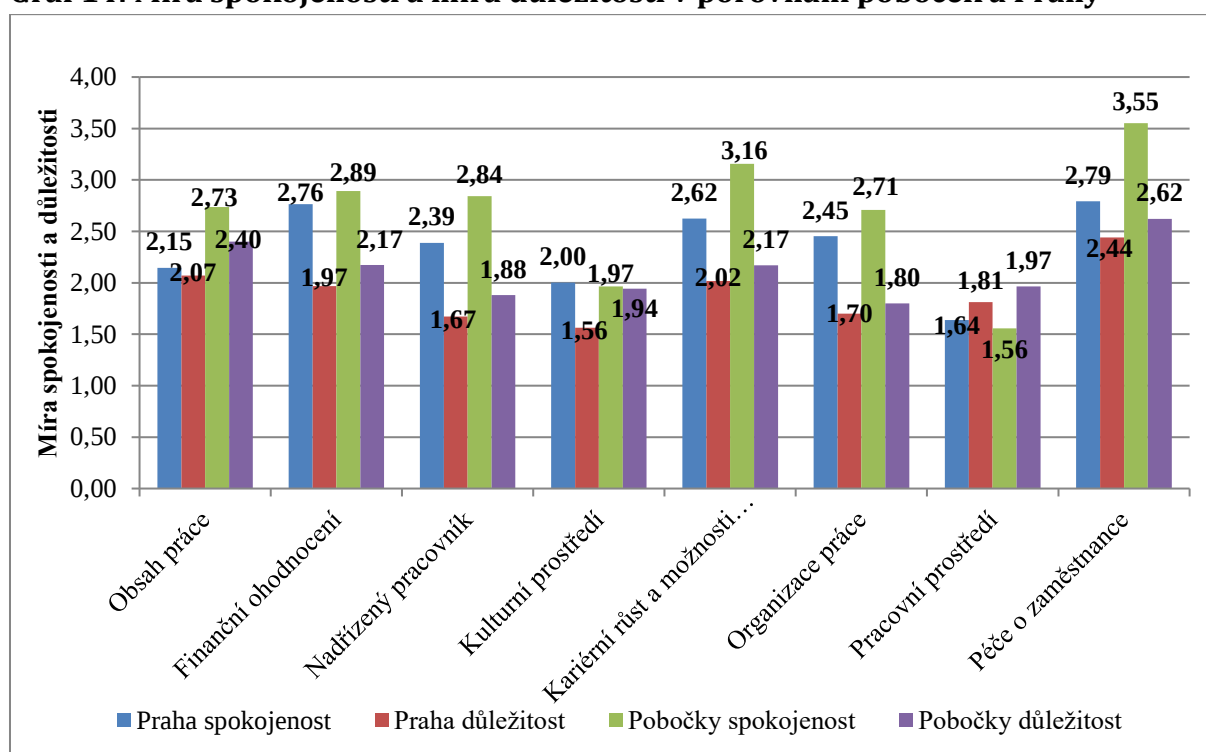
Zdroj: vlastní zpracování

Na základě výše uvedeného grafu nyní můžeme vyhodnotit oblasti nevíce kritické pro spokojenost zaměstnanců ve firmě. Již v minulých kapitolách bylo zmiňováno, že není možné stanovit nejproblematictější faktory pouze z analýzy míry spokojenosti či míry důležitosti. Až jejich syntéza nám za pomoci grafického znázornění odhaluje nejproblematictější oblasti v celkové pracovní spokojenosti. Nejvyšší hodnotu rozdílu zaznamenaly faktory Nadřízený pracovník a organizace práce s odchylkou 0,8 bodu. Těsně za nimi jako třetí faktor s nejvyšší výchylnou se umístil faktor finanční ohodnocení s rozdílem 0,77 bodu. Toto jsou tři nejproblematictější faktory, na které by se účetní společnost měla zaměřit při zlepšování pracovní spokojenosti. Avšak i u ostatních faktorů převyšuje důležitost nad spokojeností, což signalizuje možnost zlepšení i těchto faktorů. Pouze u jediného faktoru nastala skutečnost, že

spokojenost je vyšší než důležitost a tím je pracovní prostředí se záporným rozdílem -0,25. To indikuje, že momentálně jsou zaměstnanci velmi spokojeni pracovním prostředím a není nutné ho nijak měnit či okamžitě vylepšovat.

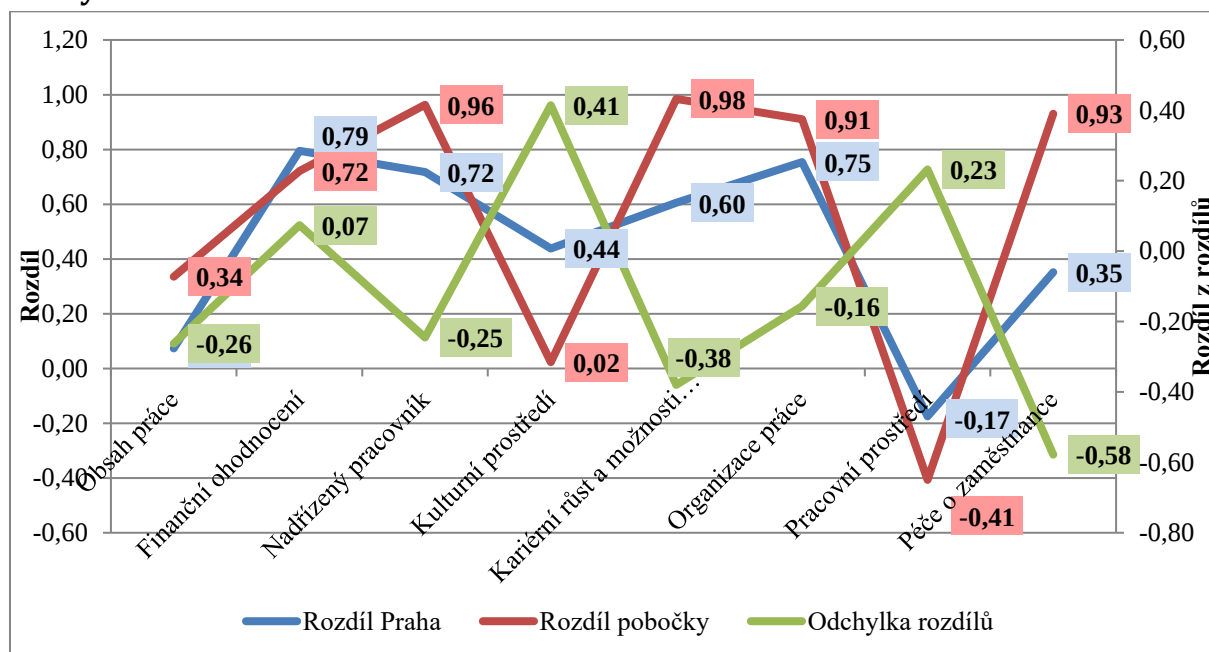
Následující dva grafy znázorňují různé preference u lidí na pobočkách a u lidí na centrále. Z grafu č. 15 je patrné, že pro zaměstnance na pobočkách jsou nejproblematictější čtyři faktory přesahující rozdíl mezi spokojeností a důležitostí hodnotu 0,9 bodu. Například u faktoru péče o zaměstnance se liší hodnoty rozdílu mezi pobočkou a Prahou o 0,58 bodu. Na druhou stranu faktor kulturního prostředí je u poboček hodnota 0,02, tudíž se téměř spokojenost shoduje s důležitostí, avšak u Prahy je ta samá hodnota faktoru 0,44. Z obou níže uvedených grafů tak plyne, že jsou různé, ale i totožné kritické oblasti v obou případech jak na pobočkách, tak i v Praze.

Graf 14: Míra spokojenosti a míra důležitosti v porovnání poboček a Prahy



Zdroj: vlastní zpracování

Graf 15: Rozdíl mezi mírou spokojenosti a mírou důležitosti v porovnání poboček a Prahy



Zdroj: vlastní zpracování

Na základě těchto grafů lze také odpovědět na dílčí výzkumnou otázku, která je položena výše. „Je rozdílná pracovní spokojenost na centrále a na pobočkách?“ Z grafů uvedených výše lze vyvodit, že pracovní spokojenost se na pobočkách v některých konkrétních bodech opravdu liší poměrně razantně, jak dokazuje zelená křivka. Nejvyšších rozdílných hodnot mezi rozdíly dosahuje v oblastech péče o zaměstnance (-0,58) a u kulturního prostředí (0,41). Naopak u některých faktorů spokojenosti se naměřené hodnoty příliš neliší. Dále je možné pozorovat, že hodnoty rozdílů u centrály v Praze jsou více stabilní než u pobočkové sítě, kde dochází k vyšším hodnotovým výchylkám mezi naměřenými rozdíly.

7.2.6. Analýza jednotlivých faktorů pracovní spokojenosti

Tato kapitola detailněji analyzuje jednotlivé faktory a jejich aspekty, ze kterých se skládají a ovlivňují tak pracovní spokojenost. Pro přesné určení kritických oblastí jednotlivých faktorů je využita stejná technika srovnávání míry spokojenosti s mírou důležitosti jako v předchozí podkapitole. Navíc jsou v tabulkách uvedeny jednotlivé četnosti v odpovědích, jak je respondenti zaznamenali. Jako extra přidanou hodnotou je uvádění modu, neboli nejčastěji se opakující odpovědi.

Obsah práce

Pro faktor obsah práce je definováno šest aspektů, které ho naplňují. Patří mezi ně: pracovní náplň, využití vlastních znalostí v práci, viditelný výsledek práce, pestrost prováděné činnosti, potřeba uznání okolí a jistota zaměstnání. Tato část má za úkol zodpovědět dílčí výzkumnou otázku ve znění: „Do jaké míry jsou zaměstnanci spokojeni s obsahem práce?“ Z níže uvedené tabulky jsou zřejmé všechny statistické hodnoty, které jsou využity pro stanovení pracovní spokojenosti v jednotlivých aspektech faktoru obsahu práce. Mimo samotné aspekty je

v tabulce uveden aritmetický průměr, četnost jednotlivých odpovědí a modus spokojenosti (S) a modus důležitosti (D).

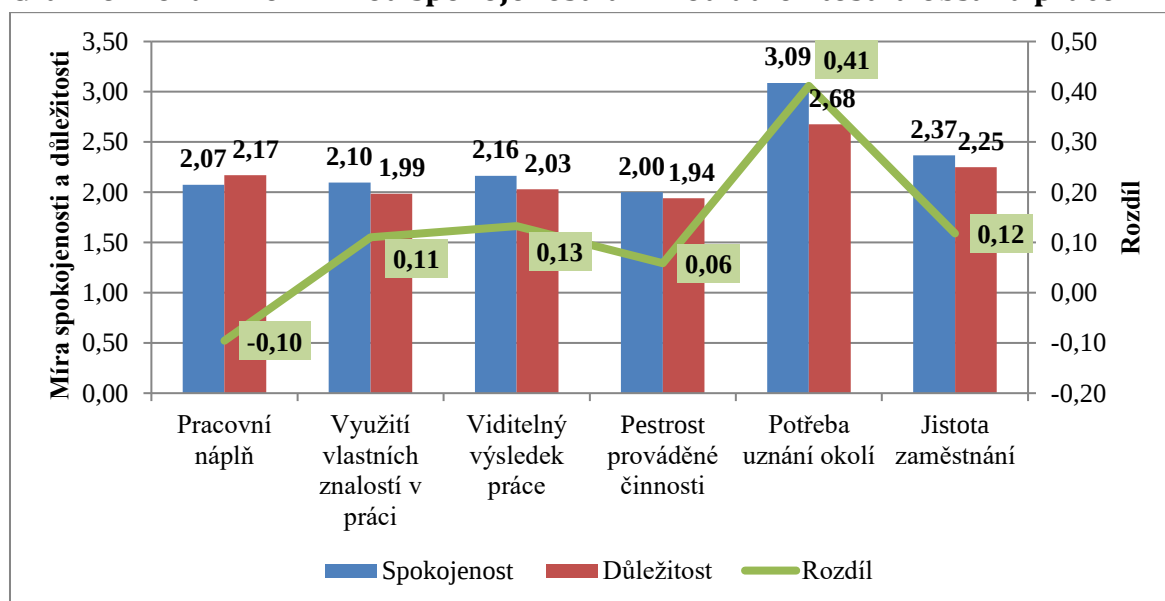
Tabulka 3: Statistické výpočty spokojenosti pro faktor obsah práce

Aspekt pracovní spokojenosti	Průměr	Četnosti spokojenosti						Modus	
		1	2	3	4	5	6	S	D
Obsah práce	2,30	281	204	215	64	29	23	1	1
Pracovní náplň	2,07	46	50	28	8	4	0	2	2
Využití vlastních znalostí v práci	2,10	47	45	32	8	4	0	1	1
Viditelný výsledek práce	2,16	54	34	32	4	12	0	1	1
Pestrost prováděné činnosti	2,00	64	28	24	20	0	0	1	1
Potřeba uznání okolí	3,09	9	32	63	17	4	11	3	2
Jistota zaměstnání	2,37	61	15	36	7	5	12	1	1

Zdroj: vlastní zpracování

Celková spokojenost s faktorem obsahu práce je možná sledovat již v předchozích grafech. Její hodnota, jak je patrné i z tabulky č. 3, nabývá hodnoty 2,3, což nejvíce odpovídá slovnímu hodnocení spokojen. Je to třetí nejlépe hodnocený faktor ze všech, avšak z celkových výsledků je řazen spíše do průměrné spokojenosti. Nejvíce celou tuto oblast zhoršuje aspekt potřeby uznání okolí, který se jako jediný více liší od ostatních a také dokonce přesáhl bodovou hranici 3 s hodnotou 3,09 bodu. Taktéž ostatní aspekty se pohybují okolo srovnatelné bodové hranice v rozmezí 2,00 – 2,37. Pokud by se tedy firma chtěla zaměřit na zlepšení faktoru spokojenosti s obsahem práce, je zřejmé, že se musí zaměřit na podporu aspektu potřeby uznání okolí. Pokud by došlo ke zlepšení spokojenosti v této části. Zvedla by se výrazně celková spokojenost faktoru.

Graf 16: Rozdíl mezi mírou spokojenosti a mírou důležitosti u obsahu práce



Zdroj: vlastní zpracování

V celkovém hodnocení dosáhl faktor obsahu práce nejnižšího rozdílu ze všech zkoumaných faktorů hodnoty 0,12. Na grafu č. 16 je možné sledovat, že tuto hodnotu ovlivňují nejvíce dva efekty. Již výše zmíněná potřeba uznání okolí nabývá rozdílu 0,41 a potom aspekt pracovní náplně na druhou stranu nabývá záporné hodnoty -0,10, jež dokazuje, že spokojenost je vyšší než důležitost. Ostatní aspekty jsou vyrovnané a pohybují se okolo průměru celého faktoru v rozmezí 0,06 – 0,13.

Finanční ohodnocení

Pro další zkoumanou oblast je definováno 5 aspektů, které byly zohledněny v dotazníkovém šetření. Řadí se mezi ně výše mzdy, výše odměn, odpovídající mzda kvalifikaci, odpovídající mzda senioritě a spravedlnost v odměňování. Analýza této oblasti odpovídá na dílčí výzkumnou otázku „Do jaké míry jsou zaměstnanci spokojeni s finančním ohodnocením?“ K odpovědi na tuto otázku napomáhá opět tabulka č. 4 se statistickými hodnotami.

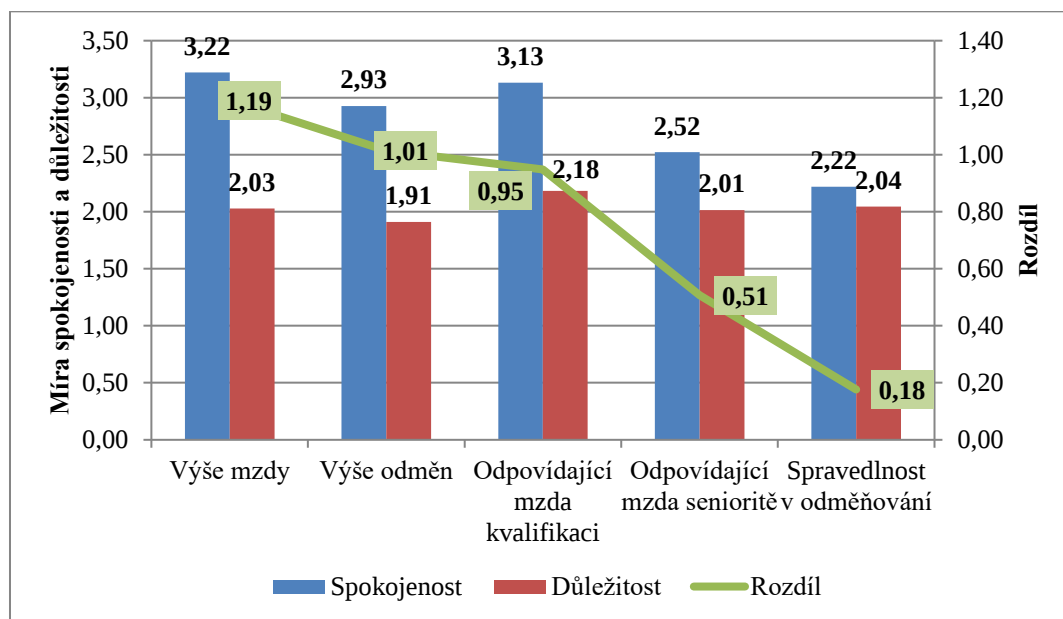
Tabulka 4: Statistické výpočty spokojenosti pro faktor finanční ohodnocení

Aspekt pracovní spokojenosti	Průměr	Četnosti spokojenosti						Modus	
		1	2	3	4	5	6	S	D
Finanční ohodnocení	2,80	138	166	168	115	79	14	3	1
Výše mzdy	3,22	3	35	46	28	19	5	3	1
Výše odměn	2,93	20	37	47	7	21	4	3	2
Odpovídající mzda kvalifikaci	3,13	19	32	21	40	24	0	4	2
Odpovídající mzda senioritě	2,52	35	39	34	16	8	4	2	1
Spravedlnost v odměňování	2,22	61	23	20	24	7	1	1	1

Zdroj: vlastní zpracování

S hodnotou 2,80 je spokojenost s faktorem finančního ohodnocení v celkovém hodnocení druhá nejhorší. V tabulce č. 4 můžeme vyhledat nejhůře hodnocené aspekty, které se podílí na celkovém špatném výsledku. Ze všech dílčích aspektů se nejhůře umístila výše mzdy s průměrnou hodnotou 3,22 bodu. Velmi těsně se nachází ještě aspekt odpovídající mzda kvalifikaci, která také přesahuje bodovou hranici 3 s hodnotou 3,13. Na opačném pólu se nachází aspekt spravedlnost v odměňování, který si s hodnotou 2,22 bodu vede v této oblasti nejlépe. Zajímavým ukazatelem je zde u aspektu odpovídající mzda kvalifikaci hodnota modu spokojenosti, jenž je 4. To znamená, že nejvíce respondentů je s tímto aspektem spíše nespokojena.

Graf 17: Rozdíl mezi mírou spokojenosti a mírou důležitosti u finančního ohodnocení



Zdroj: vlastní zpracování

Z výše uvedeného grafu rozdílu míry spokojenosti a míry důležitosti je jako nejproblematictější aspekt hodnocena výše mzdy s rozdílem 1,19 bodu. Následována je výší odměn s rozdílem 1,01 bodu a také odpovídající mzdou kvalifikaci s rozdílem 0,95 bodu. Rozdíl, který se pohybuje nebo dokonce převyšuje hodnotu 1, udává rozdíl mezi celou jednou škálou. Například u výše mzdy je spokojenost hodnocena 3,22 bodu (spíše spokojen), ale její důležitost vnímají zaměstnanci s hodnotou 2,03 (důležitý). Proto by se u zlepšování spokojenosti měla firma u tohoto faktoru zaměřit především na tyto tři výše zmíněné aspekty s důrazem na výši mzdy. Jako vyrovnaný aspekt se dá hodnotit spravedlnost v odměňování, kde rozdíl dosahuje pouze hodnoty 0,18. Avšak jelikož jsou všechny hodnoty rozdílů kladné, je možné zapracovat na zlepšení ve všech aspektech faktoru.

Nadřízený pracovník

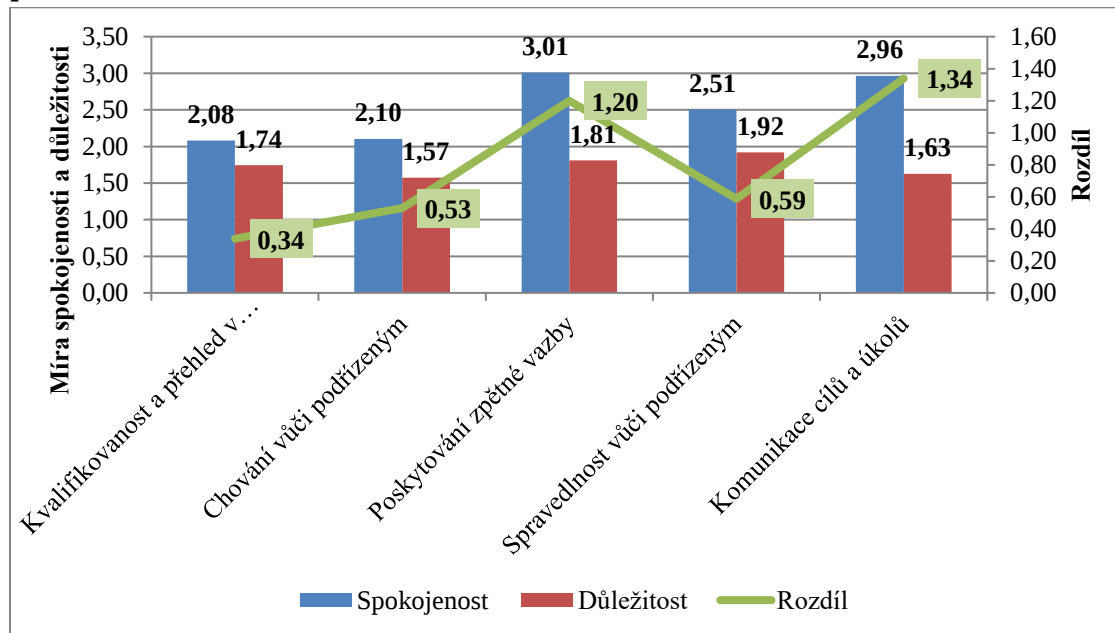
I v dalším zkoumaném faktoru pracovní spokojenosti je definováno 5 dílčích aspektů, ze kterých je faktor složen. Řadí se mezi ně: kvalifikovanost a přehled v dané oblasti, chování vůči podřízeným, poskytování zpětné vazby, spravedlnost vůči podřízeným a komunikace cílů a úkolů. Analýza této oblasti dává odpověď na dílčí výzkumnou otázku „Do jaké míry jsou zaměstnanci spokojeni s nadřízeným pracovníkem?“ S volbou správné odpovědi pomůže statistická tabulka věnovaná faktoru nadřízený pracovník.

Tabulka 5: Statistické výpočty spokojenosti pro faktor nadřízený pracovník

Aspekt pracovní spokojenosti	Průměr	Četnosti spokojenosti						Modus	
		1	2	3	4	5	6	S	D
Nadřízený pracovník	2,53	275	124	62	122	80	17	1	1
Kvalifikovanost a přehled v dané oblasti	2,08	61	32	19	13	11	0	1	1
Chování vůči podřízeným	2,10	74	18	8	28	8	0	1	1
Poskytování zpětné vazby	3,01	42	33	12	18	22	9	1	1
Spravedlnost vůči podřízeným	2,51	47	37	4	32	16	0	1	1
Komunikace cílů a úkolů	2,96	51	4	19	31	23	8	1	1

Zdroj: vlastní zpracování

Celkové hodnocení spokojenosti 2,53 je ve sledované analýze průměrné. Ve slovním hodnocení se nachází mezi úrovní „spokojen“ a „spíše spokojen“. Nejvyšší negativní podíl na celkové hodnotě zde tvoří aspekt poskytování zpětné vazby s 3,01 body. Jako jediná překročila hranici 3, avšak aspekt komunikace cílů a úkolů je v těsné blízkosti s hodnotou 2,96 bodu. Pouze tyto dva dílčí faktory jsou v této oblasti dotazníkového šetření hodnoceny nejzápornějším hodnocení 6 a to v devíti respektive osmi případech. Nejlépe hodnocenou položkou v této oblasti je kvalifikovanost a přehled nadřízeného v dané oblasti (2,08) a dále chování vůči podřízeným (2,10).

Graf 18: Rozdíl mezi mírou spokojenosti a mírou důležitosti u nadřízeného pracovníka

Zdroj: vlastní zpracování

Z grafu číslo 18 plyne, že ve faktoru nadřízeného pracovníka jsou dva nejproblematictější aspekty. Prvním z nich je s rozdílem 1,34 komunikace cílů a úkolů, druhým je poskytování zpětné vazby s hodnotou 1,2. U obou těchto částí je velký nepoměr mezi měrami spokojenosti a důležitosti jejich vnímání respondenty. Míra spokojenosti je 3,01 resp. 2,96, přitom míra

důležitosti je určena jako 1,81 resp. 1,63. Nejlépe je rozdílem hodnocena kvalifikovanost nadřízeného a přehled v dané oblasti hodnotou 0,34, přesto i toto číslo je poměrně vysoké a společnost by se měla zaměřit na zlepšení pracovní spokojenosti ve všech zkoumaných aspektech u nadřízené osoby s důrazem na poskytování zpětné vazby a komunikaci cílů a úkolů.

Kulturní prostředí

Pro faktor kulturního prostředí jsou určeny 4 podoblasti, ze kterých je složen. Patří mezi ně: atmosféra na pracovišti, vztahy s kolegy, spolupráce s kolegy a mimopracovní a teambuildingové akce. Tato část si klade za cíl zodpovědět dílčí výzkumnou otázku ve znění: „Do jaké míry jsou zaměstnanci spokojeni s kulturním prostředím? Pro snazší vyhodnocení je opět zhotovena tabulka se statistickými hodnotami. I přes název oblasti kulturní prostředí si dává za úkol tato část zanalyzovat jak kulturní, tak sociální prostředí ve firmě a vzájemnou spolupráci mezi pracovníky.

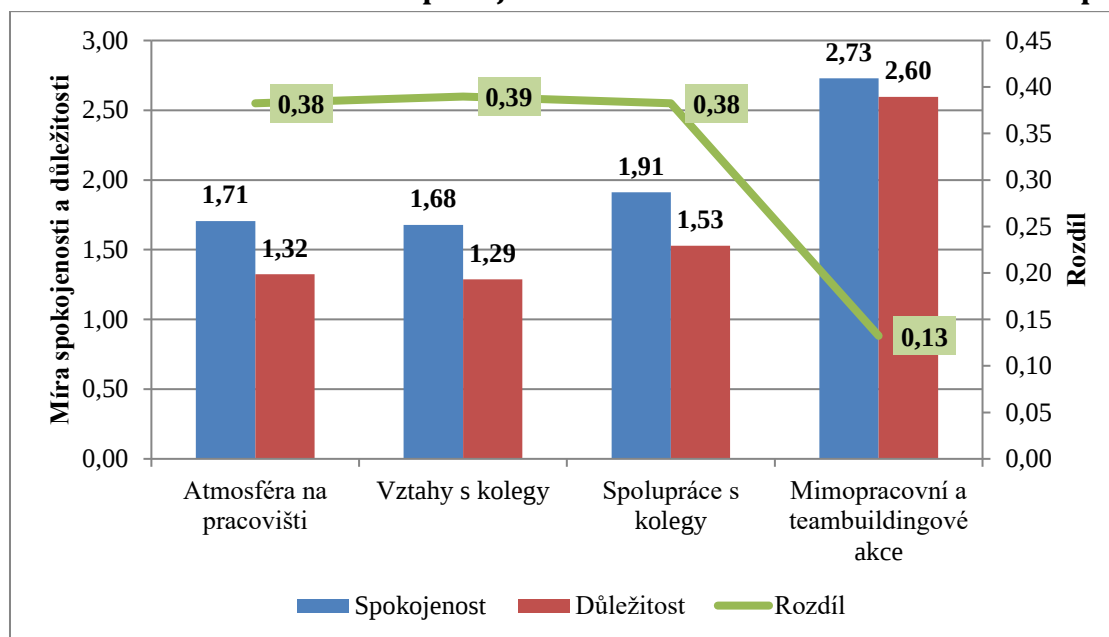
Tabulka 6: Statistické výpočty spokojenosti pro faktor kulturní prostředí

Aspekt pracovní spokojenosti	Průměr	Četnosti spokojenosti						Modus	
		1	2	3	4	5	6	S	D
Kulturní prostředí	2,01	280	120	68	29	24	23	1	1
Atmosféra na pracovišti	1,71	80	35	5	13	3	0	1	1
Vztahy s kolegy	1,68	85	32	3	4	9	3	1	1
Spolupráce s kolegy	1,91	68	29	27	7	5	0	1	1
Mimopracovní a teambuildingové akce	2,73	47	24	33	5	7	20	1	1

Zdroj: vlastní zpracování

Celkové hodnocení spokojenosti 2,01 je druhé nejlepší. Shoduje se se slovním hodnocením „spokojený“. Nejhorší hodnotu zde zastupuje aspekt mimopracovní a teambuildingové akce s hodnotou 2,73, kde dokonce 20 respondentů použilo nejnegativnější hodnocení. Ovšem ostatní 3 aspekty se nacházejí pod hranicí 2, což značí velmi velkou spokojenost. Nejlépe jsou hodnoceny vztahy s kolegy (1,68), i když i tento oddíl má v tabulce tři nejzápornější hlasy.

Graf 19: Rozdíl mezi mírou spokojenosti a mírou důležitosti u kulturního prostředí



Zdroj: vlastní zpracování

Z grafu č. 19 je patrné, že i když ve statistických hodnotách vycházela spokojenost jednoznačně nejhůře pro oblast mimopracovních a teambuildingových akcí, po srovnání s vnímanou důležitostí výsledky ukazují, že je to naopak aspekt, kterému není příliš nutné se věnovat, jelikož hodnota rozdílu spokojenosti a důležitosti je pouze 0,13. Na druhou stranu ostatní hodnoty, jež byly ve spokojenosti relativně nízké, mají rozdíl mezi spokojeností a důležitostí vyšší v rozmezí 0,38 – 0,39. I tyto hodnoty jsou však poměrně nízké a spokojenost s kulturním a sociálním faktorem je na vysoké úrovni. Nízkou důležitost zájmu o mimopracovní akce potvrdil i rozhovor s majitelkou firmy, která tvrdila, že po pokusech o společné aktivity se setkala s většinovým nezájmem.

Kariérní růst a možnosti vzdělávání

Pod oblast zkoumaného kariérního růstu a možnosti vzdělávání se řadí pouze tři vybrané aspekty, jimiž jsou možnost kariérního postupu, možnost odborného zdokonalování a možnost vzdělávacích kurzů. I zde se odpovídá na dílčí výzkumnou otázku, která zní: „Do jaké míry jsou zaměstnanci spokojeni s kariérním růstem a možnostmi vzdělávání?“ Jako obvykle je přehled doplněn o statistickou tabulku.

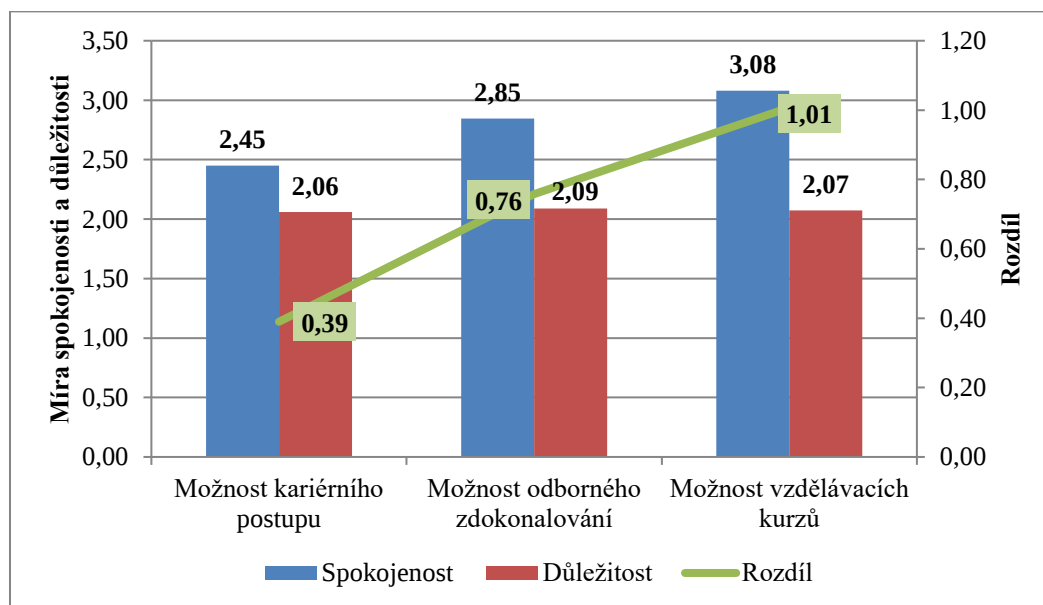
Tabulka 7: Statistické výpočty spokojenosti pro faktor kariérní růst a možnosti vzdělávání

Aspekt pracovní spokojenosti	Průměr	Četnosti spokojenosti						Modus	
		1	2	3	4	5	6	S	D
Kariérní růst a možnosti vzdělávání	2,79	122	77	79	41	76	13	1	1
Možnost kariérního postupu	2,45	50	23	31	16	16	0	1	1
Možnost odborného zdokonalování	2,85	36	28	26	12	29	5	1	1
Možnost vzdělávacích kurzů	3,08	36	26	22	13	31	8	1	1

Zdroj: vlastní zpracování

Celkové hodnocení dané oblasti je jedno z nejvyšších s průměrem 2,79. Z tabulky č. 7 je možné vyčíst, že to není dáno extrémem u jediné hodnoty, ale že všechny tři jsou poměrně vysoké. Nejvyšší z nich je určena u aspektu možnosti vzdělávacích kurzů (3,08). Zároveň ale i aspekt možnosti kariérního postupu s nejnižší průměrnou hodnotou (2,45) je v celkovém srovnání s ostatními faktory hodnotou vysokou. Je zajímavé sledovat, že i když se všechny průměrné hodnoty aspektů pohybují blízko hodnoty 3, modus spokojenosti i důležitosti zůstává ve všech případech 1. Tedy nejvíce respondentů hodnotí jako „velmi spokojen“ popř. „velmi důležitý“.

Graf 20: Rozdíl mezi mírou spokojenosti a mírou důležitosti u kariérního růstu a možností vzdělávání



Zdroj: vlastní zpracování

Z grafu č. 20 lze vyzkoumat, že míry důležitosti u všech tří aspektů jsou téměř totožné, avšak rozdílnost se tvoří ve vnímání s jejich spokojeností. Nejvyšší rozdíl tvoří aspekt možnost vzdělávacích kurzů (1,01). Jakmile je rozdíl vyšší než 1 celý stupeň, je to známka vysokého rozdílu ve vnímání spokojenosti a důležitosti. Nejnižší rozdíl (0,39) je u možnosti kariérního postupu. Avšak všechny sledované rozdíly hodnot jsou opět kladné, což indikuje možný prostor

pro zlepšení. Graf č.18 zároveň částečně oponuje slovům majitelky, která tvrdila, že u zaměstnanců není zájem o vzdělávací kurzy.

Organizace práce

Oblast organizace práce se skládá z dalších šesti podčástí, jimiž jsou: délka pracovní doby, flexibilní pracovní doba, možnost home office, jasná komunikace v organizaci, srozumitelnost zadané práce a pracovní vytíženost. V této podkapitole je odpovězeno na otázku, „*Do jaké míry jsou zaměstnanci spokojeni s organizací práce?*“ Níže v tabulce se nachází statistická data, určena k další analýze.

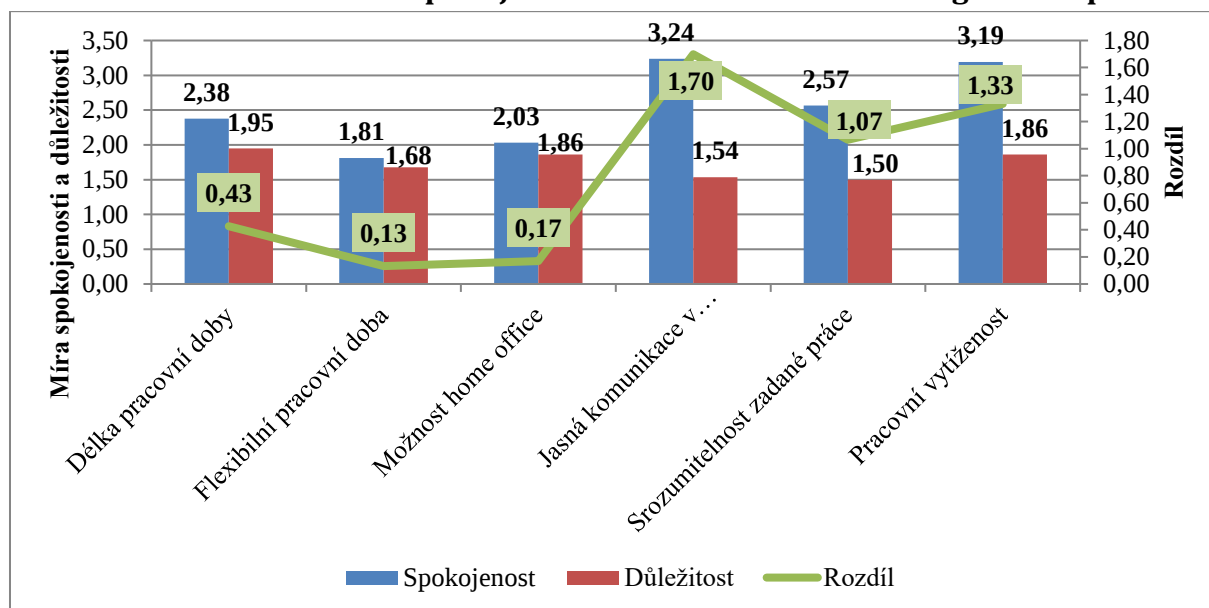
Tabulka 8: Statistické výpočty spokojenosti pro faktor organizace práce

Aspekt pracovní spokojenosti	Průměr	Četnosti spokojenosti						Modus	
		1	2	3	4	5	6	S	D
Organizace práce	2,53	332	155	116	80	77	56	1	1
Délka pracovní doby	2,38	61	23	16	20	8	8	1	1
Flexibilní pracovní doba	1,81	81	24	15	7	6	3	1	1
Možnost home office	2,03	65	28	28	8	3	4	1	1
Jasná komunikace v organizaci	3,24	46	16	11	15	33	15	1	1
Srozumitelnost zadané práce	2,57	51	25	24	17	12	7	1	1
Pracovní vytíženost	3,19	28	39	22	13	15	19	2	1

Zdroj: vlastní zpracování

Celková spokojenost je s hodnotou 2,53 průměrnou spokojeností ve sledovaném vzorku faktorů. Tato hodnota je však zapříčiněna i extrémnějšími rozdíly mezi spokojeností u jednotlivých aspektů. Nejhorší průměr (3,24) má jasná komunikace v organizaci. Na opačné straně s hodnotou 1,81 je flexibilní pracovní doba. Rozdíl mezi těmito dvěma spokojenostmi je 1,43 bodu, což je nejvyšší rozdíl v rámci jednoho faktoru. Druhý nejvyšší průměr má pracovní vytíženost, jež s hodnotou 3,19 patří celkově k nejvyšším.

Graf 21: Rozdíl mezi mírou spokojenosti a mírou důležitosti u organizace práce



Zdroj: vlastní zpracování

Graf číslo 21 sledovanou oblast rozděluje na dvě poloviny. První polovině (délka pracovní doby, flexibilní pracovní doba, možnost home office) se průměr pohybuje v přijatelném rozmezí 0,13 – 0,43. Avšak druhá polovina (jasná komunikace v organizaci, srozumitelnost zadané práce, pracovní vytíženost) má své rozdíly přes hodnotu 1 v rozpětí 1,07 – 1,70. Nejvyššího rozdílu dosahuje aspekt jasné komunikace v organizaci (1,70). Takovýto rozdíl se téměř blíží rozdílům na škále o dva stupně a je tak nejmarkantnější ze všech sledovaných aspektů vůbec. U tohoto aspektu míra spokojenosti dosahuje až na 3,24 bodu, ale důležitost zaměstnanci hodnotí na 1,54 bodu. Velmi závažná nesrovnalost je i u druhého aspektu pořadí s rozdílovou hodnotou 1,33 (pracovní vytíženost). I zde je vysoká hodnota na škále při měření spokojenosti. Na rozdíl lehce ubírá zvýšená hodnota důležitosti pro pracovníky.

Pracovní prostředí

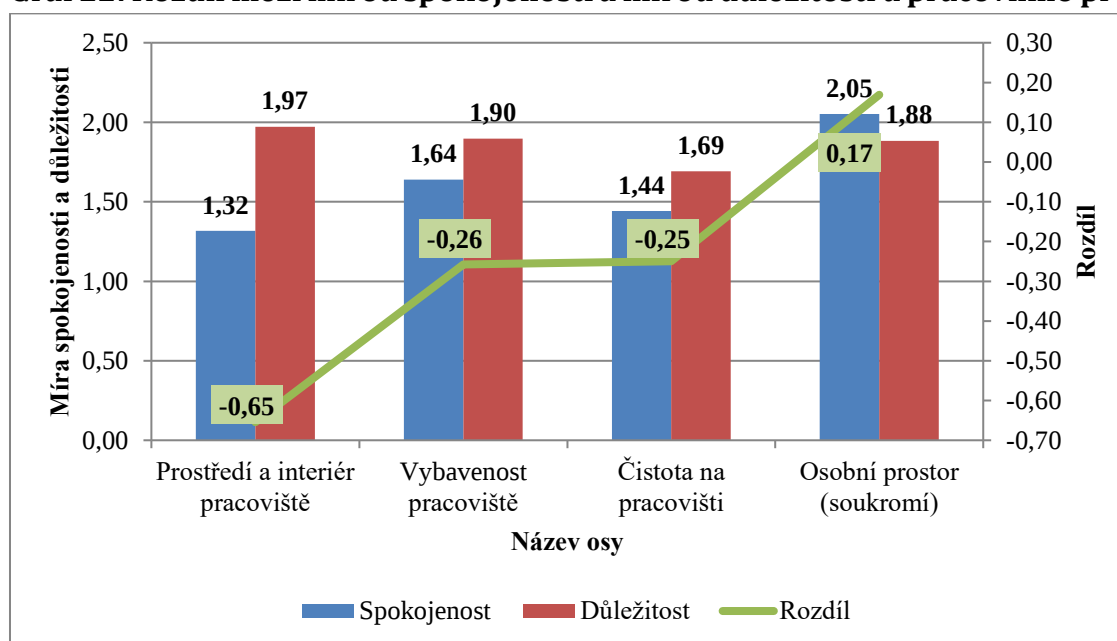
V následující části jsou zohledněny čtyři aspekty, které společně tvoří faktor pracovního prostředí. Jsou to: prostředí a interiér pracoviště, vybavenost pracoviště, čistota na pracovišti a osobní prostor (soulad). Tento oddíl odpovídá na otázku, „Do jaké míry jsou zaměstnanci spokojeni s pracovními podmínkami?“ Následující tabulka obsahuje statistické hodnoty potřebné k další analýze.

Tabulka 9: Statistické výpočty spokojenosti pro faktor pracovní prostředí

Aspekt pracovní spokojenosti	Průměr	Četnosti spokojenosti						Modus	
		1	2	3	4	5	6	S	D
Pracovní prostředí	1,61	332	106	91	15	0	0	1	1
Prostředí a interiér pracoviště	1,32	105	19	12	0	0	0	1	2
Vybavenost pracoviště	1,64	77	31	28	0	0	0	1	2
Čistota na pracovišti	1,44	96	20	20	0	0	0	1	1
Osobní prostor (soulkromí)	2,05	54	36	31	15	0	0	1	1

Zdroj: vlastní zpracování

Průměrné celkové hodnocení spokojenosti (1,61) je nejlepší ze všech faktorů a napovídá, že i v dílčích aspektech bude převažovat spokojenost. Nejhorším z pohledu průměrného hodnocení spokojenosti je zde osobní prostor soukromí s hodnotou 2,05 bodu, což odpovídá slovnímu hodnocení „spokojen“. Nejlepší ze všech průměrů spokojenosti (1,32) u aspektů vůbec je prostředí a interiér pracoviště, jež se blíží téměř slovnímu hodnocení „velmi spokojen“. Zbylé dva aspekty jsou hodnoceny také velmi dobře hodnotami 1,44 (čistota na pracovišti) a 1,66 (vybavenost pracoviště).

Graf 22: Rozdíl mezi mírou spokojenosti a mírou důležitosti u pracovního prostředí

Zdroj: vlastní zpracování

Jak ukazuje graf č. 22, faktor pracovního prostředí je jediný, který má celkový rozdíl záporný. Pouze aspekt osobního prostoru zde dosahuje kladné hodnoty (0,17), jež je i tak velmi nízká. Jedná se o faktor, v jehož případě převyšuje spokojenost nad důležitostí. Nejvyšší rozdíl zde představuje aspekt prostředí a interiéru pracoviště se zápornou hodnotou -0,65, což je zároveň nejlepší výsledek z celého sledovaného souboru. Celkově jsou zaměstnanci s faktorem pracovního prostředí spokojeni a není tak nutné se na něj momentálně zaměřovat.

Péče o zaměstnance

Poslední zkoumaný faktor péče o zaměstnance je složen opět ze čtyř faktorů. Mezi ně se řadí: druh poskytovaných benefitů, množství poskytovaných benefitů, dostupnost stravování v okolí pracoviště, možnost stravování na pracovišti. Tento oddíl odpovídá na otázku: „Do jaké míry jsou zaměstnanci spokojeni s péčí o zaměstnance?“ Tabulka č. 10 přehledně zpracovává údaje z dotazníkového šetření určené pro další potřebu.

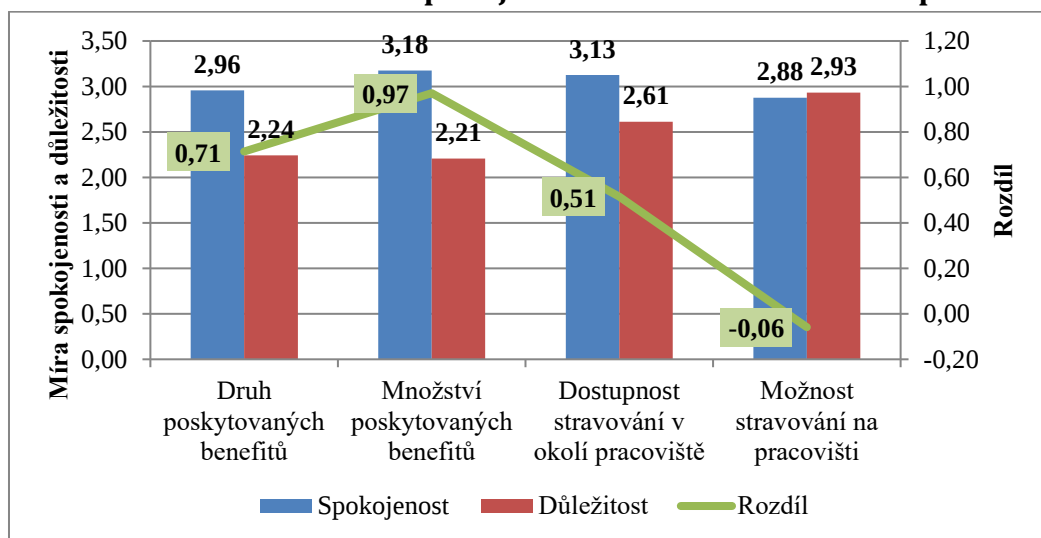
Tabulka 10: Statistické výpočty spokojenosti pro faktor péče o zaměstnance

Aspekt pracovní spokojenosti	Průměr	Četnosti spokojenosti						Modus	
		1	2	3	4	5	6	S	D
Péče o zaměstnance	3,03	134	95	102	110	47	56	1	1
Druh poskytovaných benefitů	2,96	35	20	33	28	4	16	1	1
Množství poskytovaných benefitů	3,18	31	22	27	20	20	16	1	1
Dostupnost stravování v okolí pracoviště	3,13	27	26	21	43	12	7	4	2
Možnost stravování na pracovišti	2,88	41	27	21	19	11	17	1	1

Zdroj: vlastní zpracování

Jediný celkový průměr přesahující hodnotu 3 je právě u tohoto faktoru. Se zaměřením na průměry jednotlivých aspektů se dá soudit, že právem. Celkový průměr péče o zaměstnance není vyhnáný nahoru jedním extrémem, ale naopak jsou všechny čtyři hodnoty průměru spokojenosti velmi vysoké. Nacházejí se v rozpětí hodnot 2,88 – 3,18. Nejvyšší hodnotu obsadilo množství poskytovaných benefitů. Všechny uvedené průměry aspektů by se do slovní škály překládaly jako „spíše spokojený“. V řádku s dostupností stravování v okolí pracoviště vychází modus 4, což znamená, že lidé nejčastěji volili možnost „spíše nespokojený“. Zároveň u každého aspektu alespoň sedm lidí volí možnost odpovědi 6 – „zcela nespokojený“.

Graf 23: Rozdíl mezi mírou spokojenosti a mírou důležitosti u péče o zaměstnance



Zdroj: vlastní zpracování

Graf č. 23 ukazuje, že nejproblematictější oblastí je množství poskytovaných benefitů, kde rozdíl je 0,97. Naopak můžeme sledovat, že i když míra spokojenosti u možnosti stavování na pracovišti dosahuje vysoké hodnoty 2,88, tak po konfrontaci s důležitostí aspektu vychází celkový rozdíl v záporném čísle, a proto není pro spokojenost rozhodujícím kritériem. Výše uvedený graf také znázorňuje, že i když faktor péče o zaměstnance dosáhl nejhoršího výsledku ze všech faktorů, jsou nakonec identifikovány problematictější aspekty u jiných oblastí než u péče o zaměstnance.

7.2.7. Vyhodnocení otevřených otázek

V této kapitole dochází k vyhodnocení poslední části dotazníku, ve které mají respondenti prostor pro doplnění dvou otevřených výroků a tím možnost na doplnění případných návrhů, které jim v předchozí části scházejí.

Doplnění výroku: Ke zvýšení mé pracovní spokojenosti by přispělo...:

Na výše uvedený výrok v dotazníku reagovalo 24 respondentů, což činí 17,7% z celkového počtu. V tabulce níže jsou všechny zaneseny. Výroky se stejným smyslem jsou zaneseny pod jeden termín.

Tabulka 11: Odpovědi pro doplnění prvního z otevřených výroků

Ke zvýšení mé pracovní spokojenosti by přispělo...:	četnost odpovědí
lepší komunikace s nadřízenými	7
nižší pracovní vytížení	5
zvýšení mzdy	3
školení	2
kvalita odvedené práce před kvantitou	1
více flexibilní pracovní doba	1
teambuildingové akce	1
větší podpora od vedení společnosti	1
lepší organizace práce	1
mimořádné roční odměny	1
ticho	1

Zdroj: vlastní zpracování

Nejvíce zaměstnanců doplnilo výrok lepší komunikací s nadřízenými (7). I když to z tabulky není možné vypočítat, tak všichni z těchto pracovníků byli z pobočkové sítě. Dalším častým návrhem bylo snížení pracovního vytížení, celkem 5krát. K čemuž se vyjadřovala i majitelka v rozhovoru, že tuto odpověď bude očekávat, jelikož si je vědoma, že práce na člověka je opravdu dost, ale stojí si za svým nastavením. Tři zaměstnanci navrhovali zvýšení mzdy. A dva doporučovali zavedení školení pro zvýšení jejich spokojenosti. Po jednom hlase padli návrhy upřednostňovat kvalitu práce před kvantitou, více flexibilní pracovní doba, teambuildingové akce, větší podpora od vedení společnosti, lepší organizace práce, mimořádné roční odměny a ticho na pracovišti.

Doplnění výroku: Rád bych doplnil nabídku benefitů o...:

Tento výrok se rozhodlo doplnit už pouze 16 zaměstnanců, což představuje zhruba 11,7% z celkového počtu zaměstnanců. Jejich návrhy na doplnění stávající nabídky benefitů shrnuje následující tabulka.

Tabulka 12: Odpovědi pro doplnění druhého z otevřených výroků

Rád bych doplnil nabídku benefitů o...:	četnost odpovědí
týden dovolené navíc	5
stravenky pro lidi s částečným úvazkem	3
kratší pracovní doba	2
multisport karta	2
dovoz obědů na pracoviště	1
více home office	1
odměna za včasné splnění úkolů	1
příspěvek na dovolenou	1

Zdroj: vlastní zpracování

Nejvíce návrhů na doplnění benefitů získala možnost zvýšení dovolené o týden nad rámec stanovený státem, celkem 5 zaměstnanců, dalším návrhem bylo zajistit stravenky i pro pracovníky s částečným úvazkem (3). Dva pracovníci navrhli možnost kratší pracovní doby a dalším návrhem, podpořeným dvěma pracovníky, bylo zajištění multisport karty. Ostatní možnosti (dovoz obědů na pracoviště, více home office, odměna za včasné splnění úkolů a příspěvek na dovolenou) v tabulce navrhovali už pouze jednotlivci.

7.3. Shrnutí a diskuze výsledků

Provedená analýza pracovní spokojenosti mezi zaměstnanci účetní firmy měla především za úkol nalézt odpověď na hlavní výzkumnou otázku: „*Do jaké míry jsou zaměstnanci účetní firmy v práci spokojeni?*“

K naplnění zjištění míry spokojenosti zaměstnanců účetní firmy jsou vytvořeny dílčí výzkumné otázky, jež napomáhají při analýze osmi dílčích faktorů pracovní spokojenosti, na které je celková pracovní spokojenost v této práci rozdělena. Těchto osm faktorů se skládá ještě z dalších 37 různých aspektů, jež jsou detailně analyzovány.

U všech osmi analyzovaných oblastí lze tvrdit, že jsou zaměstnanci v celkové míře spokojeni. Rozpětí spokojenosti se pohybovalo mezi hodnotami 1,61 – 3,03 bodu. Po hrubém zaokrouhlení výsledků by se slovní hodnocení nalézalo mezi „spokojen“ a „spíše spokojen“. Při porovnání centrály s pobočkovou sítí se ukázalo, že jsou spokojenější zaměstnanci centrály v průměru o 0,33 bodu než zaměstnanci na pobočkách. Nejvýraznější rozdíly se projeví v oblastech péče o zaměstnance (rozdíl 0,76), obsahem práce (rozdíl 0,59) a kariérním růstem s možnostmi vzdělávání (rozdíl 0,53). Naopak zaměstnanci poboček byly spokojenější pouze ve faktorech pracovního prostředí a kulturního prostředí, ale jen s naprosto nepatrnými rozdíly od pracovníků v Praze.

Také u důležitosti lze tvrdit, že zaměstnancům účetní firmy připadají všechny zkoumané oblasti pracovní spokojenosti důležité, jelikož se po analýze všechny hodnoty nacházejí v rozmezí

1,68 – 2,50 bodu. Což znamená, že by se téměř všechny faktory daly slovně hodnotit jako „důležité“. Pouze faktor péče o zaměstnance je přesně mezi hodnoceními „důležité“ a „spíše důležité“. Při opětovném srovnání poboček s centrálou lze říci, že všechny zkoumané faktory jsou důležitější pro pracovníky na centrále v Praze. Avšak rozdíl mezi důležitostmi na centrále a na pobočkách není tak velký, jako byl u spokojeností. Jeho průměrná hodnota je 0,21. Nejvyšší možné rozdíly u důležitosti faktoru je možné sledovat u kulturního prostředí (rozdíl 0,38) a u obsahu práce (rozdíl 0,33). V tomto případě u žádné oblasti není pro zaměstnance na pobočkách sledovaný faktor důležitější než pro zaměstnance na centrále v Praze.

Důležitým přínosem práce je také detailnější analýza nejproblematictějších míst, které by měly být vedením společnosti řešeny. Vyhodnocení kritičnosti těchto míst bylo možné díky rozpadu jednotlivých faktorů na aspekty, ze kterých se skládají. Jednotlivé aspekty tak bylo možné podrobit stejné analýze pracovní spokojenosti jako celkové faktory. Při analýze spokojenosti zaměstnanců s jednotlivými aspekty byly identifikovány jako nejproblematictější tyto: jasná komunikace v organizaci, výše mzdy, pracovní vytíženost, množství poskytovaných benefitů, dostupnost stravování na pracovišti a odpovídající mzda kvalifikaci. Z výsledku analýzy aspektů plyne, že jsou zaměstnanci nejméně spokojeni s oblastmi organizace práce, finanční ohodnocení a péče o zaměstnance. Na druhou stranu mezi nejlépe hodnocené aspekty ve spokojenosti patří: prostředí a interiér pracoviště, čistota na pracovišti, vztahy s kolegy a atmosféra na pracovišti. Analýza aspektů tak potvrzuje nejvyšší spokojenost v oblasti pracovního prostředí a kulturního prostředí.

Další zkoumanou charakteristikou je důležitost jednotlivých aspektů pro zaměstnance účetní společnosti. Na základě výsledků lze stanovit nejdůležitěji vnímané aspekty, kterými jsou: Vztahy s kolegy, atmosféra na pracovišti, srozumitelnost zadané práce a jasná komunikace na pracovišti. Tyto nejdůležitější aspekty se řadí do faktorů kulturního prostředí a organizace práce. Na opačné straně mezi nejméně důležité aspekty jsou zařazeny: možnost stravování na pracovišti, dostupnost stravování v okolí pracoviště, potřeba uznání okolí, mimopracovní a teambuildingové akce.

Avšak nejdůležitějším výstupem celé analýzy pracovní spokojenosti zaměstnanců účetní firmy je porovnání výsledků spokojenosti a důležitosti jednotlivých aspektů faktorů, a tak nalezení opravdu **nejproblematictějších oblastí firmy v pracovní spokojenosti zaměstnanců**. Jako nejproblematictější aspekty jsou identifikovány takové, které mají nejvyšší rozdíl mezi mírou spokojenosti a mírou důležitosti. Těmito aspekty jsou: jasná komunikace v organizaci, komunikace cílů a úkolů, pracovní vytížení, poskytování zpětné vazby a výše mzdy. Tudíž nejproblematictějšími oblastmi jsou **organizace práce, nadřizený pracovník a finanční ohodnocení**. Naopak aspekty, kterým není potřeba věnovat nyní tolik pozornosti, jsou ty, kde spokojenost převyšuje důležitost, mezi nim jsou: prostředí a interiér pracoviště, vybavenost pracoviště, čistota na pracovišti, pracovní náplň a možnost stravování na pracovišti. Řadí se především mezi faktory pracovního prostředí.

Tabulka 13: Nejproblematictější aspekty pracovní spokojenosti

Aspekt	Spokojenost	Důležitost	Rozdíl	Faktor
Jasná komunikace v organizaci	3,24	1,54	1,7	Organizace práce
Komunikace cílů a úkolů	2,96	1,63	1,34	Nadřízený pracovník
Pracovní vytížení	3,19	1,86	1,33	Organizace práce
Poskytování zpětné vazby	3,01	1,81	1,2	Nadřízený pracovník
Výše mzdy	3,22	2,03	1,19	Finanční ohodnocení

Zdroj: vlastní zpracování

Zajímavé také je povšimnout si rozdílů v nejproblematictějších oblastech mezi pobočkami a centrálou. U poboček po porovnání spokojenosti a důležitosti plyne, že nejproblematictějšími oblastmi jsou kariérní růst s možnostmi vzdělávání a nadřízený pracovník. U centrály tomu však jsou faktory finančního ohodnocení a organizace práce. Proto bude důležité zaměřit svou pozornost u zlepšování pracovní spokojenosti zaměstnanců na různé faktory dle místa výkonu práce zaměstnanců.

Vyhodnocení dílčích otázek:

- *Je rozdílná pracovní spokojenost na centrále a na pobočkách?* Ano, pracovní spokojenost se liší v závislosti na pracovním působišti. Nelze však tvrdit, že jsou zaměstnanci spokojenější na centrále nebo na pobočkách. Jejich pracovní spokojenost se liší v různých faktorech. V některých faktorech jsou spokojenější na pobočkách a v některých v Praze na centrále. Největší rozdíl ve spokojenosti nastává u faktoru péče o zaměstnance (0,58), kde spokojenější jsou zaměstnanci na centrále a u faktoru kulturního prostředí (0,41), kde jsou naopak spokojenější zaměstnanci na pobočkách.
- *Do jaké míry jsou zaměstnanci spokojeni s obsahem práce?* Průměrná hodnota míry spokojenosti s obsahem práce je 2,3 bodu.
- *Do jaké míry jsou zaměstnanci spokojeni s finančním ohodnocením?* Průměrná hodnota míry spokojenosti s finančním ohodnocením je 2,8 bodu.
- *Do jaké míry jsou zaměstnanci spokojeni s nadřízeným pracovníkem?* Průměrná hodnota míry spokojenosti s nadřízeným pracovníkem je 2,53 bodu.
- *Do jaké míry jsou zaměstnanci spokojeni s kulturním prostředím?* Průměrná hodnota míry spokojenosti s kulturním prostředím je 2,01 bodu.
- *Do jaké míry jsou zaměstnanci spokojeni s kariérním růstem a možnostmi vzdělávání?* Průměrná hodnota míry spokojenosti s kariérním růstem a možnostmi vzdělávání je 2,79 bodu.
- *Do jaké míry jsou zaměstnanci spokojeni s organizací práce?* Průměrná hodnota míry spokojenosti s obsahem práce je 2,53 bodu.
- *Do jaké míry jsou zaměstnanci spokojeni s pracovním prostředím?* Průměrná hodnota míry spokojenosti s obsahem práce je 1,61 bodu.
- *Do jaké míry jsou zaměstnanci spokojeni s péčí o zaměstnance?* Průměrná hodnota míry spokojenosti s obsahem práce je 3,03 bodu.

7.4. Limity provedeného výzkumu

Tato kapitola slouží k uvedení možných limitů, kterými vypracovaná práce může být zasažena. Základem celého výzkumu je dotazníkové šetření, na jehož základě proběhla finální analýza a vyřčeny její výsledky. Z toho důvodu jsou největším limitem právě sesbíraná data v dotazníkovém šetření, která mohou být z několika příčin zkreslena.

- Nedostatečné pokrytí všech aspektů – jak bylo popsáno v teoretické části, motivace každého člověka je složena z různých aspektů, a proto dotazník, který byl vytvořen za účelem provedení analýzy spokojenosti zaměstnanců účetní firmy, nemusel obsahovat všechny důležité aspekty, které by postihly motivaci všech pracovníků.
- Nepravdivé odpovědi – je možné, že lidé vyplňující dotazník, i přes ujištění absolutní anonymity, nevyplní všechny odpovědi podle pravdy, z důvodu obav úniku informací. Raději volí odpovědi dle přijímaných kolektivních názorů.
- Momentální rozpoložení respondenta – je možné, že i momentální nálada, respondenta při vyplňování dotazníku hráli roli při výběru odpovědí. A tak mohl být více nakloněn negativním či pozitivním odpovědím.

Přestože je možné, že proběhlá analýza byla více či méně nějakým způsobem limitována, pro účely diplomové práce nejsou tyto záležitosti klíčové. Zároveň nemají ani dopad na pravdivost výsledků a tím pádem na prospěšnost ve využití práce pro samotnou účetní firmu.

8. Doporučení pro zlepšení pracovní spokojenosti

Na základě výsledků analýzy pracovní spokojenosti zaměstnanců účetní firmy, jež je shrnuta a diskutována v předešlé kapitole. Je uděleno doporučení a návrhy pro možné zlepšení pracovní spokojenosti zaměstnanců, které má vedení společnosti v praxi využít. Pro zlepšení jsou vybrány tři oblasti, které jsou následně více popsány.

Zlepšení komunikace

Jasná komunikace v organizaci vyšla jasně jako nejproblematictější aspekt. V nejhůře hodnocené pětce ji ještě doplnily komunikace cílů a úkolů a poskytování zpětné vazby, jež se také těsně pojí s pojmem komunikace. Je zřejmé, že nejde pouze o komunikaci mezi top managementem a řadovými zaměstnanci, ale i mezi zaměstnanci a jejich přímými nadřízenými.

Jelikož, jak sama majitelka firmy popsala, je jejich struktura chaotická, tak první doporučení je zaměřit se na výstavbu přehledné vnitřní struktury firmy a na základě toho nastavení základních procesů, se kterými bude každý srozuměn a budou se podle nich i všichni řídit. Zároveň s tímto nastavením zřídit kontrolní mechanismus, který by sledoval, zda jsou nově nastavená pravidla všemi dodržována a využívána. Tímto krokem by se měla zvýšit přehlednost v komunikaci a každý zaměstnanec by věděl, kdy a kde danou informaci dostane, pokud ji potřebuje. Také by bylo nastaveno pravidlo pravidelného udělování zpětné vazby podřízeným. Pravidelnost by záležela na nastavení organizací. Buď by byla dávana pravidelně, např. každý čtvrt rok, nebo vždy po dokončení projektu.

Konkrétní návrh struktury:

Momentální struktura je hodnocena jako fungující, avšak musí být oficiálně potvrzena vedením organizace. Řadoví zaměstnanci tak získávají veškeré informace od vedoucích svého oddělení, vedoucí oddělení komunikují s vedoucími poboček a zároveň se svými podřízenými, vedoucí poboček komunikují s vedením firmy a zároveň s vedoucími oddělení. Takto jasně nastavená komunikační dráha není zpochybnitelná a je naprosto transparentní pro všechny.

Snížení pracovní zátěže

Vysoká pracovní zátěž se umístila taky v pěti nejproblematictějších aspektech pracovní spokojenosti zaměstnanců. Zároveň se vícekrát objevila i v poslední části dotazníku otevřených otázek, co by přispělo ke zvýšení pracovní spokojenosti. Majitelka také připustila, že o velké vytíženosti zaměstnanců ví a že je to také jedním z častějších důvodů pro odchod z firmy.

V této situaci není lehké navrhnout řešení tohoto problému. Nabízelo by se řešení přijetí většího počtu zaměstnanců, jen je z dostupných informací nemožné soudit, jestli by se to finančně vyplatilo.

Konkrétní doporučení je tedy vytvořit informační systém pro sdílení práce v rámci celé firmy. IT systém by dokázal vyhodnotit pracovní vytížení každého zaměstnance a na základě této informace přerozdělit nadbytečnou pracovní náplň přetížených pracovníků. Každé účetní by zůstal přidělený klient, jako je to dodnes, ale jestliže by nějaká pobočka byla v danou chvíli velmi vytížená, mohla by sdílet přebývající úkoly i s jinou pobočkou v jiném městě, která má momentálně méně agendy k vyřízení. Tím by došlo k maximálnímu i optimálnímu vytížení všech zaměstnanců. Jelikož má organizace vlastní IT oddělení, vytvoření informačního systému by bylo zadáno interním zaměstnancům.

Rozlišovat pobočky a centrálu

Z provedené analýzy vzešly výsledky, které napovídají tomu, že jsou různé problematické oblasti v Praze a na pobočkách. V Praze byly nejproblematictější oblasti finančního ohodnocení a organizace práce u poboček se mezi nejvíce kritické faktory řadily kariérní růst s možností vzdělávání a osoba nadřízeného pracovníka. To vše nasvědčuje tomu, že je nutné zvolit rozdílné přístupy u zvyšování pracovní spokojenosti zaměstnanců na centrále a v pobočkové síti.

Doporučením je prostudovat analýzu, kterou tato práce přináší, a podle výsledků výzkumu se pokusit nastavit strategii zlepšování pracovní spokojenosti na míru pobočkám i centrále. Organizaci bude poskytnut celý excelový soubor s daty, ve kterých je možno filtrovat konkrétní hledané údaje a jít ještě více do detailu.

Konkrétní navržené opatření: Pověřit jednoho zaměstnance z oddělení hr vytvořením kontingenčních tabulek vycházejících ze sebraných dat. Na základě výsledků kontingenčních tabulek vytvořit dlouhodobý plán v rozvoji pracovní spokojenosti na centrále a na pobočkách. U obou vybrat pouze dva faktory, na které se zaměří v krátkém horizontu a uvolní se na ně nejvyšší podíl z rozpočtu na zlepšení pracovní spokojenosti. Po roce dojde k opětovnému měření pracovní spokojenosti zaměstnanců, kde proběhne srovnání se starými výsledky. Na základě rozdílu v hodnotách dojde k vyhodnocení provedených opatření. Opět proběhne revize

nově sesbíraných dat a zaměření se na dvě nejproblematictější oblasti. Nastavení systému v roční periodě dokáže vždy zvýšit pracovní spokojenost s nejvíce problematickými faktory u poboček i na centrále.

Závěr

Diplomová práce se věnovala tématu pracovní spokojenosti zaměstnanců v organizaci. Hlavním sledovaným předmětem bylo dosáhnout cíle práce, k čemuž posloužila provedená analýza zjišťující stav pracovní spokojenosti u zaměstnanců účetní firmy. Dále bylo stanoveno několik dílčích cílů, jejichž naplnění pomohlo dosáhnout cíle hlavního. Diplomová práce byla rozdělena na tři hlavní části – teoretickou, metodologickou a praktickou.

Náplní teoretické části bylo zmapování dostupných literárních zdrojů a příprava podkladů pro praktickou část. Úvodní oddíl se věnoval motivaci a jejím souvislostem s ústředním tématem pracovní spokojenosti. V návaznosti na motivaci pokračovala stěžejní podkapitola o pracovní spokojenosti zaměstnanců. Zde se shrnuly náhledy všech prostudovaných autorů a vytvořil se kompletní obraz pracovní spokojenosti díky syntéze různých definic. Důležité také bylo pochopení rozdělení dvou teorií dle počtu faktorů. Poslední podstatné rozdělení zdůraznilo rozdílnost vnitřních a vnějších faktorů. Jelikož praktická část byla založena na analýze vnějších faktorů práce, věnovala se jim větší obsahová část v teoretické části. Poslední podkapitolou byl souhrn nejdůležitějších částí teoretické části, jež poskytuje rychlý přehled o rozebíraných tématech.

Po teoretické části následovala metodologická. Ta měla za úkol společně s teoretickou připravit základy pro praktickou část s vlastním výzkumem a analýzou. Jako nejvhodnější metody pro výzkum pracovní spokojenosti v účetní firmě byl zvolen individuální hloubkový rozhovor a dotazníkové šetření. Hloubkový rozhovor, jako kvalitativní metoda, byl veden s majitelkou účetní firmy a jejím zástupcem, který má zároveň na starost personální činnost organizace. Předmětem rozhovoru bylo získání konkrétních informací o chodu firmy a zároveň pochopení náhledu majitelky na organizaci a podnikání v účetní oblasti obecně. Výstupy z rozhovorů pak následně byly použity pro potřebu části praktické části práce a také jako podklady pro doplnění sestaveného dotazníku. Jako kvantitativní metoda bylo tedy zvoleno dotazníkové šetření, které mělo za cíl zjistit míru pracovní spokojenosti všech zaměstnanců, jež se zapojí do prováděného výzkumu. Kombinace obou metod byla zvolena kvůli potřebě sběru velkého množství dat a možnosti uchování anonymity, jež zajišťuje větší pravdivost v odpovědích. Finální podoba dotazníku byla konzultována s majitelkou účetní firmy a následně i odsouhlasena vedoucím diplomové práce. V dotazníku byly sledovány následující vnější faktory: obsah práce, finanční ohodnocení, nadřízený pracovník, kulturní prostředí, kariérní růst a možnost vzdělávání, organizace práce, pracovní podmínky a péče o zaměstnance. Těchto osm vybraných oblastí bylo dále rozděleno na 37 různých aspektů, jež jednotlivé kategorie charakterizují a doplňují. V rámci vyplňování dotazníku tak respondenti hodnotili na šesti škálové stupnici spokojenost a důležitost s jednotlivými aspekty pracovní spokojenosti. Dotazník dále obsahoval otázky na demografické údaje respondentů, jež napomohly s následným detailnějším vyhodnocením, a také otevřené otázky, které sloužily jako možnost vyjádření vlastního názoru respondentů, pokud pro ně dotazník nebyl obsahově dostatečný.

V praktické části byla nejdříve představena samotná účetní firma. Všechny zde uvedené informace byly získány z rozhovoru s majitelkou a jejím zástupcem, z webových stránek organizace nebo z poskytnutých interních materiálů při osobní schůzce. Další části

charakterizovaly vznik a činnost firmy, organizační strukturu a současnou péči o zaměstnance. Po této seznamovací části s firmou následovalo vyhodnocení hloubkového rozhovoru s majitelkou a jejím zástupcem, kde byly detailně zaznamenány odpovědi obou zúčastněných.

Dotazníky byly rozeslané elektronicky na všech 147 zaměstnanců firmy. Na vyplnění dostali dostatečný časový úsek jednoho měsíce. Celkem se vrátilo 136 správně vyplněných dotazníků. Míra návratnosti tak činila 92,5 %. Na základě analýzy dotazníkového šetření byly ustanoveny závěry o pracovní spokojenosti zaměstnanců firmy. Celková míra spokojenosti se pohybovala na škále v rozmezí 1,61 – 3,03 bodu, což slovně znamená spokojení až spíše spokojení. Při rozdělení firmy na centrálu a pobočkovou síť se ukázalo, že pobočky jsou v průměru o 0,33 bodu méně spokojené než pražská centrála. Důležitost dosahovala oproti spokojenosti nižších čísel, což ve výsledku znamenalo vyšší důležitost než spokojenost. Důležitost se pohybovala v rozpětí 1,68 – 2,50. Slovně se výsledky nejvíce blíží termínu důležitý. Při srovnání poboček s centrálou se trend jako u spokojenosti opakoval. Důležitost faktorů byla pro pobočky v průměru 0,21 bodu nižší.

Dle podrobné analýzy byly respondenti nejvíce spokojeni s těmito aspekty práce: prostředí a interiér pracoviště, čistota na pracovišti, vztahy s kolegy a atmosféra na pracovišti. Analýza aspektů, tak konstatuje nejvyšší spokojenost v oblasti pracovního prostředí a kulturního prostředí. Na druhou stranu byly identifikovány jako nejproblematictější aspekty tyto: jasná komunikace v organizaci, výše mzdy, pracovní vytíženost, množství poskytovaných benefitů, dostupnost stravování na pracovišti a odpovídající mzda kvalifikaci. Z výsledku analýzy aspektů tak plyne, že jsou zaměstnanci nejméně spokojeni s oblastmi organizace práce, finanční ohodnocení a péče o zaměstnance. Dále byla zkoumána důležitost dílčích aspektů. Na základě výsledků lze stanovit nejdůležitěji vnímané aspekty, kterými jsou: vztahy s kolegy, atmosféra na pracovišti, srozumitelnost zadané práce a jasná komunikace na pracovišti. Tyto nejdůležitější aspekty se řadí do faktorů kulturního prostředí a organizace práce. Na opačné straně mezi nejméně důležité aspekty byly zařazeny: možnost stravování na pracovišti, dostupnost stravování v okolí pracoviště, potřeba uznání okolí, mimopracovní a teambuildingové akce.

Nejproblematictější oblasti byly ty s největším rozdílem ve vnímání spokojenosti a důležitosti. Zároveň jsou to oblasti, na které by se společnost měla nejvíce zaměřit a pracovat na jejich zlepšení. Patří sem: jasná komunikace v organizaci, komunikace cílů a úkolů, pracovní vytížení, poskytování zpětné vazby a výše mzdy. Z toho vycházelo, že nejproblematictějšími faktory jsou organizace práce, nadřizený pracovník a finanční ohodnocení.

Poslední kapitola představovala možná doporučení pro zlepšení pracovní spokojenosti zaměstnanců ve společnosti. Udělená doporučení vycházela z výsledků analýzy dat dotazníkového šetření.

První z doporučení vycházelo z odhalení nejproblematictější oblasti, jež byla identifikována jako jasná komunikace v organizaci. Jelikož i ostatní kritické faktory byly spojeny s pojmem komunikace, tak doporučení bylo zaměřit se na výstavbu přehledné vnitřní struktury firmy a na základě toho nastavit základní procesy, se kterými bude každý srozuměn a budou se podle nich i všichni řídit. Tento krok by vedl k větší transparentnosti a jasnosti v komunikaci ve společnosti.

Druhé doporučení bylo snížení pracovní zátěže. Opět na základě vyhodnocení nejproblematictějších aspektů vyplynulo, že zaměstnanci nejsou spokojeni s množstvím zpracovávané agendy. Tato zjištění potvrdili sami respondenti v otevřených otázkách, kde psali, že ke zvýšení pracovní spokojenosti by vedlo snížení pracovního vytížení. Doporučení tedy bylo sdílet práci v rámci celé firmy. Každé účetní by zůstal přidělený klient, jako to bylo dodnes, ale jestliže by nějaká pobočka byla v danou chvíli velmi vytížená, mohla by sdílet přebývající úkoly i s jinou pobočkou v jiném městě, která by měla momentálně méně agendy k vyřízení. Tím by došlo k maximálnímu i optimálnímu vytížení všech zaměstnanců.

Poslední doporučení vyplývalo z analýzy mezi pobočkami a centrálou, kde se ukázalo, že zaměstnanci z poboček jsou nespokojeni více s jinými faktory než zaměstnanci na pražské centrále. Doporučením bylo přistupovat k pobočkám jiným způsobem než k dlouhodobě nastavené centrále. Dále prostudovat analýzu, kterou tato práce přináší a podle výsledků výzkumu se pokusit nastavit strategii zlepšování pracovní spokojenosti na míru pobočkám i centrále.

Tento celý výzkum i s jeho výsledky by měl přispět k pochopení pracovní spokojenosti zaměstnanců v účetní firmě. Navržená doporučení by měla být prospěšná a pomoci tak zvýšit pracovní spokojenost napříč celou účetní firmou.

Použité zdroje

Knižní zdroje:

1. Armstrong M. & Taylor S. (2015). *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy*. Praha: Grada
2. Aron G. V. (2011). *Job Satisfaction*. Philadelphia: LAP
3. Bedrnová E., Jarošová E., Nový I. A kol. (2012). *Manažerská psychologie a sociologie*. Praha: Management Press.
4. Bénabou R. a Tirole J. (2003). *Intrinsic and Extrinsic Motivation*. Oxford: Oxford University Press
5. Botek M. (2018). *Spokojený pracovník, základ podnikatelského úspěchu*. Praha: Wolters Kluwer
6. Dědina J. a Cejthamr V. (2005). *Management a organizační chování: manažerské chování a zvyšování efektivity, řízení jednotlivců a skupin, manažerské role a styly, moc a vliv v řízení organizací*. Praha: Grada
7. Green C. a Heywood S. J. (2008). *Does Performance Pay Increase Job Satisfaction?*. Londýn: Economica
8. Kociánová R. (2010). *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada
9. Kollárik T. (2004). *Metódy sociálnopsychologickej praxe*. Bratislava: Ikar
10. Kollárik T. (2002). *Sociálna psychológia práce*. Bratislava: Univerzita Komenského
11. Kollárik T. (1986). *Spokojnosť v práci*. Bratislava: Práca
12. Mayerová M. (1997). *Stres, motivace a výkonnost*. Praha: Grada
13. Mazák E. (2010) *Firemní kultura a etické kodexy*. Praha: Bankovní institut Vysoká škola
14. Mládková L. a kol. (2009). *Management*. Plzeň: Aleš Čeněk
15. Nakonečný M. (2005). *Sociální psychologie organizace*. Praha: Grada
16. Nakonečný M. (2014). *Motivace chování*. Praha: Triton
17. Pauknerová a kol. (2012). *Psychologie pro ekonomy a manažery*. Praha: Grada
18. Provazník V. & Růžicková R. (2004). *Motivace pracovního jednání*. Praha: Oeconomica
19. Spector E. P. (1997). *Job Satisfaction, Application, Assessment, Cause and Consequences*. Thousand Oaks: SAGE Publications
20. Surynek A. (2015). *Aplikovaný sociálně psychologický výzkum v organizacích: metodická příručka*. Praha: Oeconomica
21. Štikar J. (2003). *Psychologie ve světě práce*. Praha: Karolinum

Internetové zdroje:

1. Český statistický úřad. [online]. [cit. 2019-08-21]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/zamestnanost_nezamestnanost_prace

Seznamy obrázků, tabulek, grafů a příloh

Obrázek 1: Organizační struktura	42
--	----

Tabulka 1: Významy pojmu pracovní spokojenost.....	20
Tabulka 2: Motivátory a frustrátory	23
Tabulka 3: Statistické výpočty spokojenosti pro faktor obsah práce	58
Tabulka 4: Statistické výpočty spokojenosti pro faktor finanční ohodnocení	59
Tabulka 5: Statistické výpočty spokojenosti pro faktor nadřazený pracovník	61
Tabulka 6: Statistické výpočty spokojenosti pro faktor kulturní prostředí	62
Tabulka 7: Statistické výpočty spokojenosti pro faktor kariérní růst a možnosti vzdělávání..	64
Tabulka 8: Statistické výpočty spokojenosti pro faktor organizace práce	65
Tabulka 9: Statistické výpočty spokojenosti pro faktor pracovní prostředí	67
Tabulka 10: Statistické výpočty spokojenosti pro faktor péče o zaměstnance	68
Tabulka 11: Odpovědi pro doplnění prvního z otevřených výroků	69
Tabulka 12: Odpovědi pro doplnění druhého z otevřených výroků.....	70
Tabulka 13: Nejproblematictější aspekty pracovní spokojenosti.....	72

Graf 1: Rozdělení respondentů dle pohlaví.....	46
Graf 2: Rozdělení respondentů dle věku	46
Graf 3: Rozdělení respondentů dle odpracovaných let ve společnosti.....	47
Graf 4: Rozdělení respondentů dle nejvyššího dosaženého vzdělání.....	48
Graf 5: Rozdělení respondentů dle oddělení	49
Graf 6: Rozdělení respondentů dle místa výkonu práce.....	50
Graf 7: Spokojenost s jednotlivými faktory	51
Graf 8: Porovnání spokojenosti mezi pobočkami a centrálou.....	52
Graf 9: Porovnání míry spokojenosti napříč odděleními	52
Graf 10: Důležitost jednotlivých faktorů	53
Graf 11: Porovnání důležitosti mezi pobočkami a centrálou	54
Graf 12: Porovnání míry důležitosti napříč odděleními	54
Graf 13: Rozdíl mezi mírou spokojenosti a mírou důležitosti	55
Graf 14: Míra spokojenosti a míra důležitosti v porovnání poboček a Prahy.....	56
Graf 15: Rozdíl mezi mírou spokojenosti a mírou důležitosti v porovnání poboček a Prahy .	57
Graf 16: Rozdíl mezi mírou spokojenosti a mírou důležitosti u obsahu práce	58
Graf 17: Rozdíl mezi mírou spokojenosti a mírou důležitosti u finančního ohodnocení	60
Graf 18: Rozdíl mezi mírou spokojenosti a mírou důležitosti u nadřazeného pracovníka	61
Graf 19: Rozdíl mezi mírou spokojenosti a mírou důležitosti u kulturního prostředí	63
Graf 20: Rozdíl mezi mírou spokojenosti a mírou důležitosti u kariérního růstu a možností vzdělávání.....	64
Graf 21: Rozdíl mezi mírou spokojenosti a mírou důležitosti u organizace práce	66
Graf 22: Rozdíl mezi mírou spokojenosti a mírou důležitosti u pracovního prostředí	67

Graf 23: Rozdíl mezi mírou spokojenosti a mírou důležitosti u péče o zaměstnance	68
Příloha 1: Osnova individuálního hloubkového rozhovoru	82
Příloha 2: Vzor dotazníku	84

Přílohy

Příloha 1: Osnova individuálního hloubkového rozhovoru

Společnost:

- Kdy byla založena?
- Kdy a proč došlo k přechodu na akciovou společnost?
- Organizační struktura?
- Počet a druhy oddělení?
- Počet poboček?
- Počet zaměstnanců?

Osobní:

- Proč jste si vybrala účetnictví?
- V jakou chvíli jste se rozhodla pro založení vlastní firmy?
- Jak jste časově vytížená prací? Zbývá Vám volný čas na osobní život?
- Rozhodla byste se pro založení firmy znovu?

Sociální prostředí:

- Jak hodnotíte atmosféru na pracovišti?
- Snažíte se pomoci vytvářet specifickou firemní kulturu? Stejná kultura i na pobočkách?
- Je pro Vás důležitá tvář firmy na veřejnosti? (CSR, enviroment...)
- Podporujete firemní akce (teambuildingové akce, společné snídaně atd.)?

Fyzické podmínky:

- Snažíte se vytvářet interiér, který by přispíval k vyšší spokojenosti zaměstnanců v práci?
- Udržujete technickou vybavenost?
- Nabízíte možnost občerstvení zaměstnanců?

Komunikace:

- Jak hodnotíte komunikaci mezi kolegy, nadřízený/podřízený?
- Jaká je snadnost přístupu k informacím?
- Jak často se využívá zpětná vazba?

Péče o zaměstnance:

- Nabízíte vzdělávací kurzy pro zaměstnance? I na pobočkách?
- Jaké nabízíte benefity? Nabízíte stejné benefity i zaměstnancům na pobočkách?
- Uvažujete o nějakém rozšíření v oblasti péče o zaměstnance?
- Je zázemí na pobočkách srovnatelné s centrálou? Čím se liší?
- Jak probíhá odměňování?

Personální:

- Probíhají výzkumy spokojenosti? Popřípadě, k jakým došlo změnám na základě výsledků?
- Jak je snadné v dnešní době shánět zaměstnance? Na co nejvíce lidé slyší?
- Jaký byl vývoj trendů v požadavcích uchazečů v poslední době ve srovnání s minulostí.
- Jaké je fluktuace?
- Jakým způsobem se snaží udržet a rozvíjet stálé zaměstnance?
- Jakým způsobem se řeší konflikty na pracovišti?
- Jaký je rozdíl mezi požadavky uchazečů v Praze a na pobočkách? Liší se plat na centrále a na pobočkách?

Příloha 2: Vzor dotazníku

Dotazník: Hodnocení vnějších faktorů spokojenosti

Vážená paní, Vážený pane,

jsem studentem magisterského studijního oboru Management na Vysoké škole ekonomické. Rád bych Vás touto cestou požádal o vyplnění tohoto dotazníku, který mi pomůže při dokončení mé diplomové práce s názvem „Analýza pracovní spokojenosti v účetní firmě“. Cílem diplomové práce je zjistit celkovou pracovní spokojenost skládající se z jednotlivých aspektů práce ve vaší organizaci. Věřím, že se mi podaří na základě Vašich odpovědí zachytit aktuální stav pracovní spokojenosti ve firmě a popřípadě navrhnout zlepšení.

Odpovědi na dotazníkové šetření jsou zcela anonymní. Výsledky budou sloužit pouze jako podklad pro mou diplomovou práci a také pro případný návrh na zlepšení.

Očekávaná doba vyplnění dotazníku nepřekračuje 15 minut.

Dotazník je rozdělen do 3 částí:

- 1) První část se skládá ze dvou velmi podobných tabulek, ale každá zkoumá něco jiného!
 - a. Tabulka I se zaměřuje na to, jak jste s jednotlivými aspekty SPOKOJENI. V každém řádku zaškrtněte pouze jednu odpověď.
 - b. Tabulka II se zaměřuje na to, jak jsou jednotlivé aspekty pro Vás DŮLEŽITÉ. V každém řádku zaškrtněte pouze jednu odpověď.

U obou tabulek můžete vybrat na číselné škále 1 – 6. Slovní význam jednotlivých číselných škál popisují následující tabulky:

1	2	3	4	5	6
Velmi spokojen(a)	Spokojen(a)	Spíše spokojen(a)	Spíše nespokojen(a)	Nespokojen(a)	Zcela nespokojen(a)

1	2	3	4	5	6
Velmi důležitý	Důležitý	Spíše důležitý	Spíše nedůležitý	Nedůležitý	Zcela nedůležitý

- 2) V druhé části budete vyplňovat pouze základní demografické údaje, které mi budou sloužit k přesnějším vyhodnocením a doporučením. Označte křížkem pouze jednu odpověď.
- 3) Třetí část se skládá pouze ze dvou otevřených otázek. Popřípadě zde můžete vyjádřit názor na pracovní spokojenost ve Vaší firmě.

Předem Vám děkuji za ochotu a Váš čas.

S pozdravem

Bc. Kryštof Kuželka

Část 1 - Tabulka I: Spokojenost

ASPEKT PRÁCE	SPOKOJENOST					
1. Obsah práce	1	2	3	4	5	6
Pracovní náplň	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Využití vlastních znalostí v práci	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Viditelný výsledek práce	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Pestrost prováděné činnosti	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Potřeba uznání od okolí	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Jistota zaměstnání	☐	☐	☐	☐	☐	☐
2. Finanční ohodnocení	1	2	3	4	5	6
Výše mzdy	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Výše odměn	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Odpovídající mzda kvalifikaci	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Odpovídající mzda senioritě	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Spravedlnost v odměňování	☐	☐	☐	☐	☐	☐
3. Nadřízený pracovník	1	2	3	4	5	6
Kvalifikovanost a přehled v dané oblasti	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Chování vůči podřízeným	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Poskytování zpětné vazby	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Spravedlnost vůči podřízeným	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Komunikace cílů a úkolů	☐	☐	☐	☐	☐	☐
4. Kulturní prostředí	1	2	3	4	5	6
Atmosféra na pracovišti	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Vztahy s kolegy	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Spolupráce s kolegy	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Mimopracovní akce a teambuildingové akce	☐	☐	☐	☐	☐	☐
5. Kariérní růst a možnost vzdělávání	1	2	3	4	5	6
Možnost kariérního postupu	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Možnost odborného zdokonalování	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Možnost vzdělávacích kurzů	☐	☐	☐	☐	☐	☐
6. Organizace práce	1	2	3	4	5	6
Délka pracovní doby	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Flexibilní pracovní doba	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Home office	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Jasná komunikace v organizaci	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Srozumitelnost zadání práce	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Pracovní vytíženost	☐	☐	☐	☐	☐	☐
7. Pracovní prostředí	1	2	3	4	5	6
Prostředí a interiér pracoviště	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Vybavenost pracoviště	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Čistota na pracovišti	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Osobní prostor (soukromí)	☐	☐	☐	☐	☐	☐
8. Péče o zaměstnance	1	2	3	4	5	6
Druh poskytovaných benefitů	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Množství poskytovaných benefitů	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Dostupnost stravování v okolí pracoviště	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Možnost stravování na pracovišti	☐	☐	☐	☐	☐	☐

Tabulka II: Důležitost

ASPEKT PRÁCE	DŮLEŽITOST					
1. Obsah práce	1	2	3	4	5	6
Pracovní náplň	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Využití vlastních znalostí v práci	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Viditelný výsledek práce	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Pestrost prováděné činnosti	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Potřeba uznání od okolí	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Jistota zaměstnání	☐	☐	☐	☐	☐	☐
2. Finanční ohodnocení	1	2	3	4	5	6
Výše mzdy	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Výše odměn	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Odpovídající mzda kvalifikaci	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Odpovídající mzda senioritě	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Spravedlnost v odměňování	☐	☐	☐	☐	☐	☐
3. Nadřízený pracovník	1	2	3	4	5	6
Kvalifikovanost a přehled v dané oblasti	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Chování vůči podřízeným	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Poskytování zpětné vazby	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Spravedlnost vůči podřízeným	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Komunikace cílů a úkolů	☐	☐	☐	☐	☐	☐
4. Kulturní prostředí	1	2	3	4	5	6
Atmosféra na pracovišti	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Vztahy s kolegy	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Spolupráce s kolegy	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Mimopracovní akce a teambuildingové akce	☐	☐	☐	☐	☐	☐
5. Kariérní růst a možnost vzdělávání	1	2	3	4	5	6
Možnost kariérního postupu	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Možnost odborného zdokonalování	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Možnost vzdělávacích kurzů	☐	☐	☐	☐	☐	☐
6. Organizace práce	1	2	3	4	5	6
Délka pracovní doby	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Flexibilní pracovní doba	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Home office	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Jasná komunikace v organizaci	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Srozumitelnost zadané práce	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Pracovní vytíženost	☐	☐	☐	☐	☐	☐
7. Pracovní prostředí	1	2	3	4	5	6
Prostředí a interiér pracoviště	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Vybavenost pracoviště	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Čistota na pracovišti	☐	☒	☐	☐	☐	☐
Osobní prostor (soulkromí)	☐	☐	☐	☐	☐	☐
8. Péče o zaměstnance	1	2	3	4	5	6
Druh poskytovaných benefitů	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Množství poskytovaných benefitů	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Dostupnost stravování v okolí pracoviště	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Možnost stravování na pracovišti	☐	☐	☐	☐	☐	☐

Část 2 – Demografické údaje

1) **Pohlaví:**

☐ žena

☐ muž

2) **Nejvyšší dosažené vzdělání:**

☐ Středoškolské bez maturity

☐ Středoškolské s maturitou

☐ Vyšší odborné

☐ Vysokoškolské – bakalářské

☐ Vysokoškolské – magisterské

3) **Místo práce:**

☐ Praha

☐ Liberec

☐ Brandýs nad Labem

☐ Hradec Králové

☐ Benešov

☐ Příbram

☐ Ústí nad Labem

☐ Karlovy Vary

☐ Plzeň

☐ Pardubice

☐ České Budějovice

☐ Jihlava

☐ Brno

☐ Olomouc

☐ Zlín

☐ Ostrava

4) **Věk:**

☐ 18 – 25 let

☐ 26 – 35 let

☐ 36 – 45 let

☐ 46 – 55 let

☐ 56 let a více

5) **Počet let ve společnosti:**

☐ méně než 1 rok

☐ 1 – 2 roky

☐ 3 – 5 let

☐ 6 – 10 let

☐ 11 let a více

Část 3 – Otevřené otázky

Ke zvýšení mé pracovní spokojenosti by přispělo:.....

.....

.....

.....

.....

Rád bych doplnil nabídku benefitů o:

.....

.....

.....

.....