



Ekonomická
fakulta
Faculty
of Economics

Jihočeská univerzita
v Českých Budějovicích
University of South Bohemia
in České Budějovice

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
EKONOMICKÁ FAKULTA
KATEDRA PRÁVA

Bakalářská práce

Pracovní spokojenost

Vypracovala: Markéta Motlová
Vedoucí práce: PhDr. Danuše Nichtburgerová

České Budějovice 2014

Prohlášení

Prohlašuji, že svoji bakalářskou práci jsem vypracovala samostatně pouze s použitím pramenů a literatury uvedených v seznamu citované literatury.

Prohlašuji, že v souladu s § 47 zákona č. 111/1998 Sb. v platném znění souhlasím se zveřejněním své bakalářské práce, a to - v nezkrácené podobě - elektronickou cestou ve veřejně přístupné části databáze STAG provozované Jihočeskou univerzitou v Českých Budějovicích na jejích internetových stránkách, a to se zachováním mého autorského práva k odevzdanému textu této kvalifikační práce. Souhlasím dále s tím, aby toutéž elektronickou cestou byly v souladu s uvedeným ustanovením zákona č. 111/1998 Sb. zveřejněny posudky školitele a oponentů práce i záznam o průběhu a výsledku obhajoby kvalifikační práce. Rovněž souhlasím s porovnáním textu mé kvalifikační práce s databází kvalifikačních prací Theses.cz provozovanou Národním registrem vysokoškolských kvalifikačních prací a systémem na odhalování plagiátů.

30. dubna 2014

Podpis studenta

Poděkování

Děkuji paní PhDr. Danuši Nichtburgerové za odborné vedení při zpracování této bakalářské práce. Dále bych touto cestou ráda poděkovala paní doc. Ing. Růženě Krninské, CSc. a Ing. Ivetě Pavezové, Ph.D. za jejich cenné rady.

Děkuji také mé rodině a přátelům za jejich psychickou podporu. A v neposlední řadě děkuji také společnosti Aquazona, s. r. o., zejména jejím zaměstnancům, resp. i bývalé zaměstnankyni za jejich čas a ochotu při poskytování informací.

Obsah

ÚVOD	3
1 LITERÁRNÍ PŘEHLED.....	5
1.1 PRÁCE.....	5
1.2 MOTIVACE	7
1.2.1 Proces motivace.....	7
1.2.2 Motivace vs. stimulace.....	8
1.2.3 Motivační teorie.....	9
1.3 PRACOVNÍ SPOKOJENOST	11
1.3.1 Definice spokojenosti.....	12
1.4 FAKTORY PŮSOBÍCÍ NA PRACOVNÍ SPOKOJENOST.....	13
1.4.1 Povaha práce.....	14
1.4.2 Způsob vedení.....	14
1.4.3 Organizace práce	14
1.4.4 Vztahy na pracovišti	15
1.4.5 Fyzické podmínky práce	15
1.4.6 Mzdové ohodnocení a zaměstnanecké benefity	16
1.5 VZTAH MEZI PRACOVNÍ SPOKOJENOSTÍ A CHOVÁNÍM	17
1.6 METODY ZJIŠŤOVÁNÍ PRACOVNÍ SPOKOJENOSTI	18
1.7 PROBLÉMOVÉ TYPY ZAMĚSTNANCŮ	20
1.7.1 Definice pojmu.....	20
1.7.2 Nevýhody diskriminace.....	21
2 METODIKA.....	22
2.1 CÍL PRÁCE.....	22
2.2 STANOVENÍ HYPOTÉZY.....	22
2.3 POUŽITÉ METODY.....	22
2.3.1 Studium odborné literatury.....	22
2.3.2 Interní dokumenty společnosti.....	22
2.3.3 Řízené rozhovory	23
3 CHARAKTERISTIKA VYBRANÉ ORGANIZACE	25
3.1 HISTORIE	25
3.1.1 Obchodní jméno.....	25
3.1.2 Zakladatelé	25

3.1.3	<i>Sídlo firmy</i>	25
3.1	EXPANZE FIRMY	26
4	VÝSLEDKY VLASTNÍHO ŠETŘENÍ	27
4.1	PERSONÁLNÍ POLITIKA	27
4.1.1	<i>Organizační struktura</i>	27
4.1.2	<i>Pracovní doba</i>	27
4.1.3	<i>Odměňování</i>	28
4.1.4	<i>Stravování</i>	28
4.1.5	<i>Zázemí pro zaměstnance</i>	28
4.1.6	<i>Dovolená</i>	29
4.2	STRUKTURA A POČET ZAMĚSTNANCŮ	29
4.2.1	<i>Vzdělání pracovníků</i>	30
4.3	VYHODNOCENÍ ROZHOVORŮ	31
4.3.1	<i>Povaha práce</i>	34
4.3.2	<i>Způsob vedení</i>	37
4.3.3	<i>Organizace práce</i>	38
4.3.4	<i>Vztahy na pracovišti</i>	39
4.3.5	<i>Komunikace ve firmě</i>	40
4.3.6	<i>Pracovní oblečení</i>	41
4.3.7	<i>Fyzické podmínky práce</i>	42
4.3.8	<i>Mzdové ohodnocení</i>	43
4.3.9	<i>Zaměstnanecké benefity</i>	44
5	SHRNUTÍ VÝSLEDKŮ A NÁVRH OPATŘENÍ	45
5.1	SHRNUTÍ VÝSLEDKŮ	45
5.2	NÁVRHY NA ZLEPŠENÍ.....	45
	ZÁVĚR	48
	SUMMARY A KEY WORDS	49
	SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ	50
	SEZNAM TABULEK, OBRÁZKŮ A PŘÍLOH	55
	PŘÍLOHY	56

Úvod

Každá firma chce na trhu uspět a zaujmout dobré postavení. K tomu potřebuje mít dobré vztahy se svými obchodními partnery a zákazníky. Jedná se o zákazníky, jak vnější, tak i vnitřní, tj. zaměstnance. Tato práce je zaměřena na vnitřní zákazníky firmy, tedy zaměstnance. Firma se musí snažit nejen vytvářet dobré vztahy, ale také je udržovat. Z tohoto důvodu se firmy snaží o to, aby byli jejich zákazníci, resp. zaměstnanci spokojeni.

V organizaci probíhá mnoho procesů. V každé firmě jsou do těchto procesů zapojeni lidé. Někde jsou lidé zapojeni více, tj. tam, kde se provádí manuální práce, což je převážně v menších firmách. Jinde jsou zapojeni méně, tj. tam, kde se používá mechanizace, resp. více se používají stroje ovládané lidmi nebo automatizace, tj. ve větších firmách. Lidé jsou tedy srdcem organizace. Sice se používá stále více strojů a zařízení, ale zatím je stále potřeba, aby je lidé ovládali a případně také opravovali, seřizovali či programovali. Lidský faktor je dosud ve firmách nezastupitelný, a to zejména ve firmách, které nevyrábí výrobky, ale poskytují služby. Jelikož jsou lidé pro firmu tak důležití, je třeba se starat o jejich spokojenost.

Důležité také je, aby tito lidé spolupracovali a vytvářeli tak pracovní týmy. Práce v týmu vede k synergickému efektu. Tzn., lidé, kteří pracují společně, dosahují lepších výsledků, než kterých by dosahoval jednotlivci. Lepších výkonů lidé také dosahují, když jsou spokojeni, motivováni, správně odměňováni a chváleni za dobře odvedenou práci. Z tohoto důvodu je potřeba mít ve firmě dobrou personální politiku a také organizační strukturu. Určitě by se mělo předcházet případům, kdy např. zaměstnanec nad sebou bude mít dva nadřízené a každý po něm bude chtít v termínu stihnout něco jiného nebo po něm budou společně požadovat splnění jednoho úkolu, ale jejich příkazy se budou lišit či si dokonce protirečít.

Téma pracovní spokojenosti je aktuálním tématem, které se týká každodenního chodu firmy. O pracovní spokojenost by se měl zajímat každý dobrý zaměstnavatel. To zda jsou zaměstnanci spokojeni, se odráží totiž v jejich pracovním výkonu. Bude-li mít firma spokojené zaměstnance, bude je to motivovat k dosahování lepších výsledků. Zaměstnanci budou odvádět kvalitnější práci a budou pracovat rychleji, než by tomu bylo v případě nespokojených zaměstnanců. Navíc budou mít dobrý pocit z toho, že svou

prací přispívají k rozvoji organizace. Naopak v případě, že zaměstnanci spokojeni nejsou, jejich pracovní výkon klesá. Takoví zaměstnanci pracují pomaleji a jejich práce nemusí být tak kvalitní. Nejsou-li dostatečně motivováni a odměňováni mohou si připadat bezcenní a jejich práce jim přijde zbytečná. Dobré také není přehlcování zaměstnanců informacemi a úkoly, jelikož zaměstnanci jsou pak vyčerpaní, nervózní a nesoustředění.

Hlavním cílem práce je navrhnout změny, které by ve společnosti Aquazona, s. r. o. vedly ke zlepšení pracovní spokojenosti jejích zaměstnanců. Pro dosažení cíle bude proveden kvalitativní výzkum personální politiky. Tento kvalitativní výzkum bude zaměřen na pracovní spokojenost problémových typů zaměstnanců, na které se vztahují antidiskriminační zákony.

Bakalářská práce je rozdělena do několika kapitol. První kapitola je zaměřena na práci. V této kapitole je uvedeno, co to vůbec práce je, jak ji lze rozčlenit, či proč je pro člověka tak důležitá. Další kapitola je věnována motivaci, přičemž je zde rozebrán proces motivace a popsány některé motivační teorie. Následují kapitoly, které jsou zaměřeny na pracovní spokojenost. Nejprve je definováno, co je spokojenost, jaké faktory působí na pracovní spokojenost a jaké pracovní prostředí by měl zaměstnavatel vytvářet, aby byli jeho zaměstnanci spokojeni. Další kapitola obsahuje informace o vztahu mezi pracovní spokojeností a pracovním chováním a také o tom, jakými metodami lze pracovní spokojenost zjišťovat. Poslední kapitola se zabývá problémovými typy zaměstnanců. Zde jsou vymezeny problémové typy zaměstnanců, kterých se týká antidiskriminační zákon.

Další část práce je již věnována pracovní spokojenosti zaměstnanců společnosti Aquazona. Nejdříve je zde uvedeno několik informací o společnosti a dále je v této kapitole stanoveno, zda jsou zaměstnanci společnosti Aquazona, s. r. o. spokojeni či zda jsou v podniku některé skupiny zaměstnanců diskriminovány. Součástí kapitoly je také vyhodnocení vlastního výzkumu v organizaci. V závěru práce jsou pak navržnuta vhodná doporučení, která mohou zkoumanému podniku napomoci ve zvyšování pracovní spokojenosti jejích zaměstnanců.

1 Literární přehled

1.1 Práce

Práce je každodenní činnost mnoha lidí, kteří jsou v produktivním věku. Díky práci získávají tito lidé peníze, za které si kupují potraviny, oblečení, atd. a tím uspokojují své potřeby. Práce představuje pro člověka zcela přirozenou činnost, která je nutná proto, aby se udržel naživu (Nový, Surynek, Kašparová & Šindelářová, 2006). Nutnou podmínkou rozumíme, že člověk musí pracovat, aby se uživil, resp. aby uživil nejen sebe, ale i svou rodinu. Neboli, jak říká přísloví, "Bez práce nejsou koláče."

Mnoho autorů, kteří se tématem práce zabývali, uvádí podobnou definici práce. Práce je představována jako uvědomělá činnost, která směřuje k určitému cíli a při níž se přetváří příroda (Nový et al., 2006). Jak je patrné, jedná se o činnost vědomou, záměrnou a úmyslnou, kterou člověk vykonává s cílem již zmíněného uspokojování potřeb. Potřeby člověk uspokojuje zejména prostřednictvím výrobků, které vznikají přetvořením nebo zpracováním přírodních zdrojů.

Práce však pro člověka není důležitá jen proto, že za ní dostává finanční ohodnocení, ale také z toho důvodu, že má pro něho také sociální význam (Nový et al., 2006). Během pracovní činnosti totiž vznikají mezi pracovníky určitá pouta. Jedná se o navazování vztahů formálního a neformálního charakteru. Rozdíl mezi těmito dvěma skupinami vztahů je následující. Formální vztahy nevznikají náhodně, ale jsou vytvářeny úmyslně, aby se díky nim dosáhlo podnikem stanovených cílů. Oproti tomu neformální vztahy se vytvářejí samy od sebe. Vznikají tak, že se seskupí několik lidí z různých pozic v podniku, kteří mají něco společného (např. koníčky, sportovní aktivity, atd.). V organizaci se mezi zaměstnanci vytváří pocit sounáležitosti, kdy zaměstnanec cítí, že do nějaké skupiny patří, pocituje jistotu a podporu ze strany kolektivu (Duchoň & Šafránková, 2008).

Z pohledu ekonomů je práce chápána především jako jeden ze tří výrobních faktorů. Dalšími jsou půda a kapitál. Práce je však považována za faktor nejdůležitější. Vlastníkem pracovní síly je člověk s určitými schopnostmi a dovednostmi, kterými se liší od ostatních (Jurečka, Hon, Jánošíková, Kolcunová & Spáčilová, 2010). Svou pracovní sílu nabízí na trhu práce firmám za cenu, kterou je mzda. Na základě výše mzdy se pak lidé rozhodují, jaké množství práce nabídnou. Přitom porovnávají užitek, který jim přinese práce, s užitekem, který mají ze svého volného času (Keřkovský & Luňáček, 2012). Ve výši mzdy se také odráží to, o jaký druh práce se jedná. Práci můžeme rozdělit na

- fyzickou a duševní,
- tvůrčí a monotónní,
- bezpečnou a rizikovou,
- či stresující a bez stresu, atd.

Fyzická neboli manuální práce znamená velkou zátěž pro lidský organismus. Pro výkon této práce je důležitá dobrá fyzická kondice a také dobrý zdravotní stav. Pracovník by měl po pracovním dni dostatečně odpočívat, aby načerpal nové síly. Fyzicky náročná jsou povolání jako dělník na ropné plošině, dřevorubec, dělník v hutním průmyslu, zemědělec, svářeč či popelář (NEJ práce: Co táhne a co ne? ŽEBŘÍČEK, 2010). Duševní práce je taková, kde lidé nepracují příliš manuálně, ale spíše pracují intelektuálně. Intelektuálně náročná povolání jsou např. antropolog, historik, filosof, psycholog či pracovník ve výzkumu a vývoji. Lidé vykonávající tyto profese by měli odpočívat aktivně, tzn. sportovat, pracovat na zahradě či rybařit a tím se odreagovat (Pauknerová, Hubinková, Králová & Lorencová, 2006). Zatímco lidé vykonávající fyzickou práci by měli např. luštit křížovky, řešit hlavolamy či si zajít na masáž.

Dále lze práci rozdělit na monotónní a tvůrčí. Monotónní práce je taková, kde se činnost, kterou pracovník vykonává, neustále opakuje. Výhodou sice může být, že když tuto činnost vykonává pracovník delší dobu, může při tom získat určitý grif, díky kterému mu jde práce velmi rychle. Je tu však jedno velké ale, a to, že práce může mít pro tohoto člověka ubíjející charakter, což může vést až k nemoci z povolání. V České republice je registr těchto nemocí veden od roku 1991 (Urban, 2007). Nejčastěji hlášenou nemocí byl v roce 2012 syndrom karpálního tunelu (Fenclová et al., 2013). Tvůrčí práce má na rozdíl od monotónní tu výhodu, že se stále neopakuje. Při těchto činnostech pracovník do této práce dává kus sebe samého. Jedná se o povolání jako např. skladatel hudby, malíř obrazů, spisovatel, sochař či programátor.

Pracovní činnosti je možno rozlišit i podle míry rizika, které s sebou nesou. Bezpečné činnosti jsou takové, při kterých není příliš velká pravděpodobnost, že dojde k nějakému závažnému pracovnímu úrazu. Mezi taková povolání patří květinářka, IT specialista, administrativní pracovník, dietolog či osobní trenér (15 profesí, které (ne)prospívají zdraví, 2013). Na druhé straně existují ale i takové profese, kde je riziko úrazu velké. Může dojít např. k různým pádům z výšky, výbuchu chemikálií, závalům, postřelení či popálení nebo dopravním nehodám. Mezi tato povolání se řadí zejména hasič, voják, policista, dělník na ropné plošině či v různých dolech, úředník v bance nebo řidič kamionu (15 profesí, které (ne)prospívají zdraví, 2013).

V souvislosti s předchozími členěními lze roztřídit pracovní činnosti i podle stresu. Tento stres může být spojen s odpovědností a nároky při vykonávané práci nebo s již zmíněným rizikem pracovního úrazu. Z těchto důvodů patří k nejvíce stresujícím povoláním voják, hasič, policista, pilot, reportér či taxikář. Lze sem však zařadit i různé vedoucí a manažerské pozice, při kterých jsou na tyto osoby kladeny velké nároky (Jelínková, 2013). Do druhé skupiny, resp. skupiny, kde není taková stresová zátěž, jsou řazena povolání vysokoškolský profesor, krejčí, zdravotnický asistent, klenotník, kadeřník či knihovník (Pazderová, 2013).

1.2 Motivace

Pro dosažení optimálních výkonů je důležité, aby pracovníci byli optimálně motivováni. Nejen, že by se měli snažit motivovat sami, ale i nadřízený by jim měl dávat podněty pro to, aby se cítili při práci dobře a díky tomu odváděli i maximální výkony. Motivace je proces, který vede lidi určitým směrem, aby tak dosáhli kýženého výsledku (Armstrong & Stephens, 2008). Jde v podstatě o jakousi neviditelnou sílu, která žene člověka kupředu a díky které člověk dělá určitou činnost rád. Motivace je tedy chování lidí zaměřené na uspokojování potřeb, které pociťují (Armstrong, 2007).

1.2.1 Proces motivace

Proces motivace vychází z určité potřeby, tj. pocit, že člověku něco schází, např. má hlad, je osamělý či vyčerpaný, atd. Poté si stanoví cíl, tedy dát si něco k jídlu nebo sejít se s přáteli, čímž chce dosáhnout uspokojení této potřeby. Proto, aby tohoto cíle dosáhl, však musí podniknout nějaké potřebné kroky, jako je uvařit si jídlo či zavolat přátelům a domluvit se s nimi na schůzce. Když tato osoba sní jídlo nebo se sejde s přáteli, dosáh-

la stanovených cílů a tím tedy uspokojila svou potřebu. Nyní začíná pociťovat další potřeby a proces se znovu opakuje, jak je vidět na obrázku č. 1.

Obrázek 1: Proces motivace



Zdroj: Amrstrong, 2007, s. 220, upraveno

1.2.2 Motivace vs. stimulace

Lidé nemusí být motivováni pouze svými potřebami a pocity, ale mohou je motivovat i ostatní lidé v jejich okolí. Tato motivace se nazývá stimulace a je důležitá zejména při práci a vlastně při podávání jakéhokoli výkonu. Stimulace spočívá v tom, že podněty pro určité chování nevycházejí zevnitř, ale z okolí. V pracovním prostředí by tyto podněty měl zaměstnanci poskytovat jeho nadřízený. Stimulace může mít podobu peněžní či nepeněžní odměny a dokonce může být i nehmotná. Peněžní odměnou mohou být různé bonusy ke mzdě, prémie atd., nepeněžní formou jsou např. vitamínové balíčky, masáže, vstupenky na kulturní akce apod. Významnou roli však hraje také nehmotná stimulace, což jsou různé pochvaly a povzbuzující slova. Pochvala má mnohdy větší efekt než jakákoli peněžní částka. I když mnoho lidí je potom, co je někdo pochváli v rozpacích, ten vnitřní pocit, co přitom pociťují je nenahraditelný (Matthews, 1998).

Správný nadřízený by měl poznat, co kterého pracovníka nejvíce motivuje a tomu se přizpůsobit. Většina zaměstnavatelů si myslí, že pro pracovníky je motivující především plat. Skutečnost je však jiná. Pro zaměstnance je důležité uznání a pocit, že jsou ve firmě potřební (Eggert, 2005). Zcela nevhodné také je, když firma používá neustále ten samý druh motivačního prostředku, např. stejná výše prémie každý rok či každoročně vitamínový balíček. Nevhodné je to z toho důvodu, že používání stejného motivačního prostředku ztrácí v čase svůj efekt (Volek, 2013).

Motivaci resp. stimulaci není možné pozorovat přímo, ale pouze nepřímo (Kanfer, Chen & Pritchard, 2008). Toto pozorování se provádí tak, že nadřízený udělá změnu v motivujících prostředcích, které používá. Např. sníží příplatek na penzijní připojištění a sleduje, jak na tuto situaci bude pracovník reagovat, resp. jaký má tato změna dopad na jeho pracovní výkon.

1.2.3 Motivační teorie

Když se řekne motivace resp. motivační teorie, tak si každý jistě vybaví jména jako Maslow, Herzberg či McGregor. Jedná se o významné osobnosti, které jsou autory nejznámějších teorií motivace.

Maslowova hierarchie potřeb je nejčastěji znázorňována v podobě pyramidy, jak je vidět na obrázku č. 2. Tato teorie vychází z potřeb, které lidé pociťují. Při jejich uspokojování se postupuje od spodních pater pyramidy až po její vrchol. Úplně dole jsou potřeby fyziologické, které musí člověk uspokojit, neboť jsou nutné pro jeho existenci. Jedná se např. o pocit hladu, žízně, únavy či chladu. Poté člověk uspokojuje potřebu bezpečí, kam patří jistota práce, zabezpečení ve stáří, v nemoci či zabezpečení rodiny v případě smrti. Uprostřed pyramidy se nachází potřeba sounáležitosti. Jelikož člověk je od přírody tvor společenský, tak se rád druží. To znamená, že navazuje přátelství, miluje atd. a také rád sdílí své pocity s ostatními. Tyto pocity mohou být, jak pozitivní tj. radost, štěstí, tak negativní např. smutek, úzkost či stesk. Dále následuje potřeba uznání, což znamená, že člověk chce být oceněn za vykonanou práci a také být chválen druhými. Na vrcholu pyramidy se pak nachází potřeba seberealizace, kdy se člověk snaží co nejvíce využít a také zdokonalovat své schopnosti a dovednosti (Řepa, 2012).

Obrázek 2: Maslowova pyramida potřeb

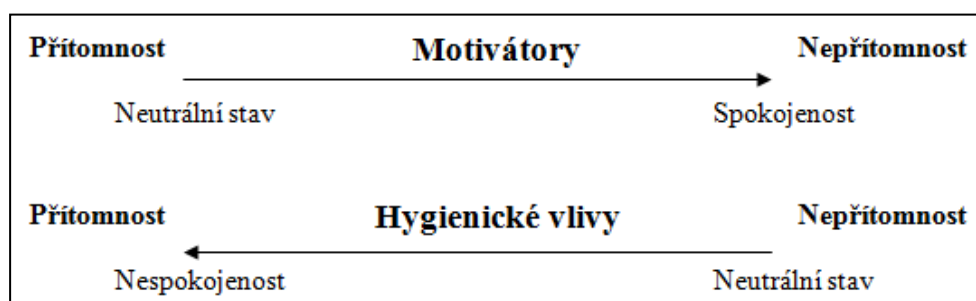


Zdroj: Řepa, 2012, s. 154

Další známou teorií motivace je Herzbergova dvoufaktorová teorie, která má na jedné straně motivátory a na druhé hygienické vlivy. Obě tyto skupiny faktorů jsou zachyceny na obrázku č. 3.

Motivátory jsou faktory, jejichž existence podněcuje pozitivní pocity (tj. spokojenost), avšak nejsou-li ve firmě přítomny, pak to vede pouze k neutrálním pocitům (tj. žádná spokojenost). Patří sem úspěch, uznání, samotná povaha práce, pravomoci či možnost povýšení. Naopak hygienické vlivy mohou vyvolávat pouze negativní (tj. nespokojenost) příp. neutrální pocity. Mezi tyto vlivy se řadí plat, pracovní podmínky, pracovní vztahy atd. (Koubek, 2007)

Obrázek 3: Herzbergova dvoufaktorová teorie



Zdroj: Koubek, 2007, s. 60, upraveno

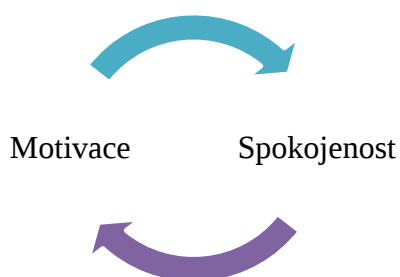
Velmi proslulou motivační teorií je také teorie X a Y, jejímž autorem je D. McGregor. Tato teorie pohlíží na člověka dvěma zcela opačnými způsoby. Teorie X říká, že člověk je líný, nerad pracuje a práci vykonává jen proto, aby za ni získal peněžní odměnu. Tento člověk si dělá jen na své práci, resp. nikdy nedělá nic navíc a ani nepomáhá či neposkytuje rady ostatním. Jejich nadřízený uplatňuje autokratický styl vedení, tzn., používá příkazy, rozkazy a za splnění úkolů dává zaměstnancům odměny. Jinými slovy nadřízený používá metodu cukru a biče.

Druhá teorie, tedy teorie Y, tvrdí pravý opak. Podle ní je člověk od přírody tvořivý, rád pracuje, uplatňuje své znalosti a dovednosti. V práci touží po tom, aby byl úspěšný a neustále zlepšoval své schopnosti a dovednosti a také získával nové znalosti (Forsyth, 2009). Tito lidé také rádi pomáhají či poskytují rady svým spolupracovníkům. Dle této teorie nepracují lidé, protože by museli, ale pracují z toho důvodu, že mají svou práci rádi a naplňuje je. Díky práci mají radost, že mohou být nějak prospěšní.

1.3 Pracovní spokojenost

S již zmíněnou motivací bezpodmínečně souvisí také spokojenost. Když je totiž člověk motivován, může se díky této motivaci cítit spokojen. Samozřejmě lze však říci i to, že pokud je člověk spokojen, tak ho tento pocit také motivuje. Tento koloběh znázorňuje obrázek č. 4. Jinými slovy lze podle tohoto obrázku říci, že motivace přináší spokojenost a spokojenost pak lidi dále motivuje k dalším výkonům.

Obrázek 4: Koloběh motivace a spokojenosti



Zdroj: Autorka

Spokojenosti by tedy firma měla věnovat velkou pozornost, a to nejen, co se týká vlastníků firmy (tj. spokojenost s dividendami, podílem na zisku, prosperitou firmy, atd.), ale i ostatních zainteresovaných stran. Mezi ty nejdůležitější zainteresované strany patří bezpodmínečně zákazníci a zaměstnanci. U zákazníků jejich spokojenost spočívá především ve splnění požadavků kladených na produkt, resp. službu, tedy na poměru kvality a ceny, ale také např. v přístupu zaměstnanců k zákazníkům atd.

U zaměstnanců je spokojenost dána především pocity souvisejícími s prací ve společnosti, a to, ať se jedná o spokojenost s pracovním klimatem, mzdovým ohodnocením nebo vztahy se spolupracovníky. Právě spokojenosti zaměstnanců by měla firma věnovat velkou péči. Spokojenost zaměstnanců se totiž může promítat do jejich práce. To znamená, že zaměstnanci mohou ovlivnit kvalitu vyráběných produktů či poskytovaných služeb, což také částečně utváří image firmy. Co je však neméně důležité si uvědomit, je to, že pracovníci také přichází do kontaktu se zákazníky, které mohou, svým chováním či náladou vycházející z jejich spokojenosti, značně ovlivnit.

1.3.1 Definice spokojenosti

Spokojenost znamená stupeň naplnění nějakých očekávání, která si člověk stanovil. Lze ji také vysvětlit jako radost, kterou člověk při splnění těchto očekávání má. Nespokojenost je naopak pocitem zklamání, který se dostaví, když tato očekávání nejsou naplněna nebo jsou splněna pouze částečně. Spokojenost se dá také definovat jako dlouhodobě pociťovaná pohoda ve všech oblastech života (Blatný et al., 2010).

V literatuře jsou však uváděny i další definice spokojenosti. Možné je nalézt i literaturu, jejíž autoři definují spokojenost z několika pohledů. V jedné odborné publikaci je např. uvedeno, že spokojenost je

- popis určitého stavu, resp. vyhodnocení personálních činností v podniku,
- uspokojení, které vychází z toho, že má práce nějaký smysl,
- či brzda, která brání stanovování vyšších cílů (Bedrnová et al., 2007).

V žádném případě se nejedná o konstantní jev, který zůstává v čase stejný. Jinak řečeno, jakmile člověk dosáhne spokojenosti, nemusí si tento stav udržet navždy. Přesto, že to zní velmi negativisticky, lze na tuto skutečnost pohlížet i z opačného pohledu, tedy, nespokojenost také není konstanta. Tyto změny ve spokojenosti jsou dány tím, že se mění celý svět, např. jsou vyvíjeny nové technologie, nové formy komunikace a samozřejmě se mění i lidské potřeby (Russell, 2011). O spokojenost pracovníků je tedy nutno pečovat, aby se z ní nakonec nestala nespokojenost.

Většina firem se však více zajímá o výkon než o spokojenost svých zaměstnanců. Jde jim především o to, aby pracovníci vyráběli co nejvíce, s materiálem pracovali co nejhospodárněji a výrobky byly v co nejlepší kvalitě. Tito zaměstnavatelé si ale neuvědomují, že pracovníkův výkon v dlouhodobém horizontu ovlivňuje i jeho radost, kterou při práci má (Gallwey, 2004).

Zaměstnavatelé by se měli vynasnažit nespokojenosti u svých zaměstnanců předcházet. To zda jsou jejich pracovníci spokojeni či nikoliv, mohou zjistit např. při provádění jedné z personálních činností v podniku, kterou je hodnocení zaměstnanců. Při této činnosti jsou porovnávány současné výkony pracovníka oproti výkonům minulým. Zaměstnavatel přitom získává různé podklady nejen pro rozmisťování, odměňování, apod., ale může zjistit např. i to, co by se dalo dle pracovníka v organizaci zlepšit či co mu naopak ve firmě vyhovuje (Kocianová, 2010).

1.4 Faktory působící na pracovní spokojenost

Pracovní spokojenost či nespokojenost nevzniká jen tak z ničeho. Počátky jejího původu spočívají ve vlivu mnoha různých faktorů, které působí v různé míře. Tyto faktory lze podle jejich ovlivnitelnosti zaměstnavatelem rozdělit do dvou skupin, a to na faktory ovlivnitelné a neovlivnitelné.

Mezi zaměstnavatelem neovlivnitelné faktory se řadí, jak individuální a osobnostní znaky zaměstnanců, tak mimopodnikové vlivy. Individuální a osobnostní znaky jsou u každého pracovníka odlišné. Za znaky individuální jsou považovány aspekty jako věk, pohlaví, rodinný stav či vzdělání, zatímco pod osobnostními znaky si lze představit např. zájmy, schopnosti, postoje či názory (Kocianová, 2010). Mimopodnikové vlivy působí nejen na jeden konkrétní podnik, ale na všechny firmy podnikající např. ve stejném oboru či na stejném území. Sem lze zařadit vlivy měnící se legislativy zejména Zákoníku práce, vliv ekonomické situace země nebo působení regionálních a oborových standardů (Kocianová, 2010).

Druhou skupinu tvoří faktory ovlivnitelné, které mohou zaměstnavatelé ve své firmě měnit. Tyto faktory jsou v každé organizaci nastaveny jinak, jelikož existuje mnoho odvětví, které se zabývají různou činností. Např. jinak budou tyto faktory nastavené v oborech zdravotnictví, pohostinství či pohřebnictví. Do této skupiny faktorů lze zařadit veškeré pracovní podmínky, tzn., že sem patří

- povaha práce,
- způsob vedení lidí,
- organizace práce,
- vztahy na pracovišti,
- fyzické podmínky práce,
- mzdové ohodnocení pracovníků
- a zaměstnanecké benefity (Plevová et al., 2012; Doležal et al., 2012)

Všechny výše uvedené pracovní podmínky mohou a také by měli zaměstnavatelé ovlivňovat tak, aby se zaměstnanci při vykonávání své práce cítili dobře, resp. spokojeně.

1.4.1 Povaha práce

Povaha práce je jeden z hlavních faktorů, které ovlivňují pracovníkovu motivaci a také spokojenost. Jak již bylo uvedeno v kapitole 1.1, existuje několik kritérií, podle kterých lze povahu práce členit. Se spokojeností souvisí především to, zda se jedná o práci monotónní, což je např. práce u pásu, nebo zda jde spíše o práci tvůrčí, kde se kreativité a fantazii zaměstnanců meze nekladou. Pokud se pracovník bude moci při práci seberealizovat, tato práce ho bude bavit a posléze se dostaví spokojenost z vykonávané činnosti (Doležal et al., 2012).

Pro pracovní spokojenost je také důležitá jistota, že při výkonu práce nedojde k úrazu či úmrtí zaměstnanců. Bezpečnost při práci zaměstnavatelé zajišťují především tím, že každoročně pořádají školení týkající se předpisů BOZP. Tato školení a také dodržování těchto předpisů jsou zaměstnavatelé povinni zajišťovat ze zákona (Česko, 2006a). Dále je třeba, aby firmy dbaly na dodržování pravidel pro manipulaci s těžkými břemeny a také používání ochranných pomůcek.

1.4.2 Způsob vedení

Spokojenost spočívá také v tom, jaký způsob vedení se ve firmě využívá. Nadřízený si může vybrat ze tří různých stylů vedení, z nichž každý dává pracovníkům jinou míru volnosti při výkonu práce. Tyto styly jsou autokratický, demokratický a liberální.

Zatímco autokratický styl je založen na příkazech a rozkazech přicházejících od nadřízeného, který o všem rozhoduje sám a vůbec nebere v úvahu návrhy podřízených, při demokratickém stylu jsou brány v úvahu i návrhy podřízených, avšak konečné rozhodnutí je na samotném vedoucím. V případě liberálního stylu, neboli tzv. laissez-faire, zaměstnanci rozhodují sami, mají volnost ve svém jednání a nadřízený jim pouze poskytuje případné rady (Cejthamr & Dědina, 2010).

1.4.3 Organizace práce

Podstatou organizace práce je, aby na sebe činnosti navazovaly, jak časově, tak prostorově. Z tohoto důvodu se ve firmách vytvářejí pracovní týmy, které mezi sebou musí komunikovat. Jejich čas určený na veškeré činnosti spadající pod jejich pracovní náplň musí být dobře naplánovaný, aby vše fungovalo, tak jak má.

1.4.4 Vztahy na pracovišti

Jedná se o vztahy, které mezi sebou mají nadřízený a podřízený a také spolupracovníci, zejména v rámci pracovního týmu. Pokud si spolu pracovníci dobře rozumí, tzn., mají stejné záliby, provozují stejný sport či poslouchají stejnou hudbu, mohou tyto vztahy přerůst dokonce v přátelství. Tito lidé se pak při výkonu pracovní činnosti lépe synchronizují a v týmu se buduje důvěra mezi jeho členy (Mládková, 2005).

Pokud si však lidé na pracovišti vůbec nerozumí, a to např. nejen kvůli jazykové bariéře, ale i z důvodu jiných zájmů či různých typů osobností, které spolu navzájem nevychází, mohou vznikat různé konflikty či pomluvy nebo na pracovišti může dojít dokonce i k šikaně. Šikana na pracovišti může mít podobu

- mobbingu, tj. psychické útoky ze strany spolupracovníků,
- bossingu, což je psychické týrání podřízených nadřízeným,
- anebo staffingu, kdy je šikanován nadřízený svými podřízenými (Hubinková, Bakić-Tomić & Surynek, 2008).

Těmto negativním situacím by se měl snažit podnik zabránit nebo ještě lépe snažit se jim předcházet. Dále na pracovišti mohou kromě šikany vznikat již zmíněné konflikty, jež pramení ze soupeření jednotlivých oddělení mezi sebou. Toto soupeření může vycházet z toho, kdo, resp. které oddělení zajistí pro společnost větší přínos. Snahou manažerů by proto mělo být směřovat lidi k jednotnému cíli, a to k cíli celé organizace namísto cílů jednotlivých oddělení.

1.4.5 Fyzické podmínky práce

Fyzické podmínky práce jsou takové, které ovlivňují soustředění pracovníků. Mezi tyto faktory lze zahrnout hluk, vibrace, světelné podmínky, teplotu v místnosti, odvětrávání, míru prašnosti, ale i barevné a prostorové řešení pracoviště (Plevová et al., 2012).

Hluk na pracovišti může působit velmi nepříznivě, jak na soustředění pracovníků, tak na komunikaci mezi nimi. Během přenosu informací od odesílatele k příjemci mohou být díky šumu z okolí některé přenášené informace zkresleny či dokonce ztraceny. Navíc opakovaně působící zvuky vyšší frekvence a s tím související vibrace mohou být pro pracovníky nejen rušivým elementem, ale i příčinou zdravotních komplikací (Štikar, Rymeš, Riegel & Hoskovec, 2003).

Světelné a teplotní podmínky by na pracovišti měly být také dostatečně vyvážené. Optimálním osvětlením je takové, které zaměstnancům nekazí zrak. To znamená světlo, které je po pracovišti dobře rozmístěno a jehož intenzita je pro práci příznivá. Co se týká teploty, tak by neměly být příliš velké rozdíly mezi teplotou v místnosti a teplotou venkovní. Při přechodu mezi těmito prostředím by totiž mohl nastat tzv. teplotní šok. V případě práce v prašném prostředí, resp. ztíženém pracovním prostředí, mají zaměstnanci ze zákona nárok na příplatek ke mzdě, a to ve výši alespoň 10 % z minimální mzdy (Česko, 2006b).

Důležité také je brát v potaz i barevné řešení pracoviště, jelikož každá barva na člověka nějak působí a ovlivňuje jeho náladu. Např. červená působí pozitivně na energii a sebevědomí, žlutá povzbuzuje a navozuje pocit harmonie, modrá znamená důvěru a klid a fialová pokoru a skromnost (Fráňová, 2009).

1.4.6 Mzdové ohodnocení a zaměstnanecké benefity

K dosažení spokojenosti také přispívá spravedlivé odměňování za vykonanou práci. Zde se nejedná jen o základní mzdu, která může být ve formě mzdy časové, úkolové či podílové, ale i o různé příplatky ke mzdě. Mezi tyto příplatky patří např. výše uvedený příplatek za práci ve ztíženém pracovním prostředí, za práci přesčas, ve svátek, v sobotu a neděli či v noci (Česko, 2006a). Někteří zaměstnanci nemusí o skutečnosti, že mají ze zákona na tyto příplatky nárok ani vědět, čehož se mohou snažit využít jejich zaměstnavatelé a tyto příspěvky jim ve vyplácené částce nevyplatí. Z tohoto důvodu má pro zaměstnance velký význam orientovat se v pracovně-právní legislativě.

Dále mohou zaměstnanci ke mzdě obdržet také bonusy a prémie za splnění určitých kritérií a cílů (Volek, 2013). Kromě základní mzdy, příplatků, bonusů a prémie mohou pracovníci získávat i různé zaměstnanecké benefity. Tyto benefity lze rozdělit do čtyř skupin, a to na benefity

- sociální, tj. příspěvky na pojištění, půjčky, firemní školky či hrazení léků,
- se vztahem k práci, např. stravenky či závodní stravování, slevy na produkty,
- za určité postavení ve firmě, tj. služební automobil, mobilní telefon či hrazení nákladů na ubytování,
- související s trávením volného času, např. permanentky či volné vstupenky na kulturní a jiné akce (Srpková et al. 2010; Volek, 2013)

Některé z benefitů jsou v praxi hodně využívány a na jiné se naopak zapomíná. Z toho důvodu lze i zde sestavit žebříček nejvyužívanějších zaměstnaneckých benefitů. Mezi 5 nejčastěji poskytovaných patří příspěvek na stravování, dovolená navíc, odměna a také poskytování volna (vč. náhrady mzdy) při významných výročích nebo příspěvek na důchodové připojištění (Hovorková, 2011).

Od té doby, co byly použity první benefity, se mnohé změnilo. Stejně jako v jiných oblastech i zde existují vývojové tendence a nové trendy. K těmto trendům lze zařadit

- tzv. "sick days", tj. týden volna navíc nepočítající se do dovolené,
- vybudování firemní školky pro děti zaměstnanců,
- systém cafeteria, tj. výměna nasbíraných bodů za benefit dle vlastního výběru,
- benefity zaměřené na zdraví a životní styl zaměstnanců,
- a program Outplacement, tj. poradna pro propuštěné (Morávek, 2013).

1.5 Vztah mezi pracovní spokojeností a chováním

Pracovní spokojenost či nespokojenost s sebou může nést určité důsledky. Názory mnohých autorů se však ve vlivu pracovní spokojenosti na výkon rozcházejí. Někteří tvrdí, že pracovní spokojenost se odráží ve vyšším výkonu, jiní naopak zastávají názor, že spolu tyto dva jevy téměř nesouvisí.

První skupinou jsou příznivci toho, že spokojenost ovlivňuje produktivitu. Tito autoři jsou zastánci názoru, že lidé dělající smysluplnou práci, která je baví, jsou mnohem úspěšnější, šťastnější, kreativnější a také produktivnější než ti, kteří chodí do práce jen proto, že musí (Williams, 2012).

Na obrázku č. 5 je vidět, že díky pracovní spokojenosti se zvyšuje kvalita vyráběných produktů či nabízených služeb, a proto jsou také zákazníci spokojeni a firma dosahuje vyššího zisku. Část toho zisku by však měla být investována do zlepšení faktorů, které ovlivňují pracovní spokojenost. Díky pracovní spokojenosti si firma udržuje zaměstnance, kteří jsou produktivnější, pracují rychleji a díky tomu také klesá nákladovost výroby. Následným zvyšováním kvality nejen, že roste spokojenost zákazníků a tím i jejich loajalita, ale také to ovlivňuje příchod nových zákazníků, kteří dříve tyto výrobky buď vůbec nekupovali, nebo je kupovali u konkurence.

Obrázek 5: Důsledky spokojenosti



Zdroj: Vodák & Kucharčíková, 2011, upraveno

Podle výše uvedeného obrázku lze tedy také říci, že pokud jsou spokojeni zaměstnanci, jsou spokojenější i klienti, které tyto pracovníci obsluhovali (Vodák & Kucharčíková, 2011). Stejně jako v případě zákazníků, i zaměstnanci, jsou-li spokojeni, jsou také loajální. Tuto věrnost k firmě mohou dát pracovníci najevo například tím, že doporučují výrobky či služby firmy i v době svého pracovního volna. Dále svou loajalitu mohou ukázat tak, že přijmou i nepříjemná nařízení či projeví zájem o to, že jim záleží na pověsti a budoucnosti firmy atd. (Kalivoda & Eisel, 2012)

Druhou skupinou autorů jsou ti, kteří hlásají, že je mezi spokojeností a produktivitou zanedbatelný vztah. Tito autoři však uvádí, že zde však existuje značný vliv spokojenosti, resp. nespokojenosti na přítomnost v zaměstnání a fluktuaci pracovníků. V případě, že jsou pracovníci spokojeni, je jejich docházka pravidelná a fluktuace nízká. Naopak, jsou-li nespokojeni, jejich absence se zvyšuje a posléze dochází také k jejich fluktuaci z firmy k jiným zaměstnavatelům. (Štikar et al., 2003; Wagnerová, 2008)

1.6 Metody zjišťování pracovní spokojenosti

Pokud se nadřízený rozhodne, že chce zjistit, jaká je ve firmě u zaměstnanců jejich spokojenost, musí učinit několik rozhodnutí. Jedním z nich je, zda firma bude tento průzkum zjišťovat sama z vlastních zdrojů, tj. její pracovníci nebo zda spíše využije outsourcingu. Outsourcing znamená, že si najme na tuto činnost jinou specializovanou firmu, kterých je na trhu nespočet. Využitím outsourcingu zajistí, že výzkum bude proveden profesionálně a pohled na tuto problematiku bude nezájatý.

Dále je důležité zvolit účinnou metodu zjišťování a příp. také oblast, na kterou bude tento výzkum zaměřen. Zkoumán může být vztah nadřízeného k podřízeným, zda jeho styl vedení zaměstnancům vyhovuje, zda je dostatečně motivuje. Dále pak spokojenost se systémem odměňování, pracovními podmínkami, přístupem k informacím důležitým pro lepší výkon, možností povýšení či to, zda pracovníci shledávají svou práci jako smysluplnou či naopak zbytečnou. (Vodák & Kucharčíková, 2011)

Mezi metody zjišťování, které mohou být použity, patří dotazník, řízený rozhovor příp. focus group nebo pozorování. Každá z těchto metod má své výhody i nevýhody a u každé se začíná stanovením výzkumné otázky.

U dotazníkového šetření je vhodné důkladně připravit pilotáž, vybrat nejvhodnější formu, tj. písemné, elektronické, tváří v tvář, atd. a vyhodnotit dotazník ve více lidech nezávisle na sobě. Tyto jednotlivé formy mají také svá pro a proti a také mají jedno společné, a to, že lze získat data od většího množství respondentů. Při dotazování tváří v tvář lze respondentovi zodpovědět případné dotazy, avšak tazatel může respondentovo rozhodnutí i nevědomě ovlivňovat. U písemného je zase např. vliv tazatele nulový, ale návratnost je také nižší.

Při využití řízeného rozhovoru je pevně dané pořadí a formulace otázek. Výhodou je možnost zjistit nejen odpovědi na otázky, ale i nevědomé reakce z neverbálních projevů. Dále lze také pozorovat rozdíly v reakcích na stejný podnět. Nevýhodou této metody je časová náročnost při větším počtu respondentů. (Bedrnová et al., 2007)

Podobnou metodou jako je řízený rozhovor je focus group. Tato metoda je založena na skupinovém rozhovoru, který je řízen moderátorem. Moderátor si musí před zahájením vlastního sezení důkladně připravit scénář rozhovoru, ve kterém si stanoví několik okruhů, vč. časového plánu. Jako nevýhodu lze označit časovou náročnost, jelikož tento skupinový rozhovor trvá cca 2 hodiny. Výhodou je díky menšímu počtu účastníků možnost zkoumat danou problematiku do hloubky a také je díky tomu zajištěna rozmanitost obsahu jednotlivých okruhů diskuze. (Vojtko, 2012)

Další metodou, kterou lze využít je pozorování. Pozorování se používá především ke zjištění návštěvnosti či chování v určitých místech. Výhodné je, že i když nejsou respondenti ochotni poskytovat informace, lze je díky této metodě získat, jelikož jejich účast není nutná. Nevýhodou je náročnost pro pozorovatele. (Kozel, Mynářová & Svobodová, 2011)

1.7 Problémové typy zaměstnanců

1.7.1 Definice pojmu

Na pojem problémové typy zaměstnanců lze pohlížet dvěma způsoby. Zaprvé, mohou být chápáni jako lidé, kteří nedodržují v organizaci určitá pravidla či předpisy, resp. pracovní kázeň. Těmito předpisy mohou být např. pracovní řád, kdy zaměstnanci nedodržují pracovní dobu, nevedou řádnou evidenci své docházky a pracovních cest apod. Dále mezi pravidla, která jsou porušována, mohou patřit podmínky bezpečnosti a ochrany zdraví při práci a s tím související pravidla pro manipulaci s těžkými břemeny a v nejhroších případech může dojít i k vyzrazení obchodního tajemství ze strany těchto problémových zaměstnanců.

Druhý způsob, jak pojem problémové typy zaměstnanců chápat je, že jsou to pracovníci, u kterých je velké riziko, že budou při práci z nějakých důvodů diskriminováni. K ochraně těchto osob slouží poměrně nový právní předpis z roku 2009, a to tzv. Antidiskriminační zákon, který má zabezpečit rovné zacházení se všemi zaměstnanci a také jejich ochranu před diskriminací. Tento zákon zajišťuje rovné zacházení např. v oblasti zaměstnání, odměňování, vzdělávání, sociálního zabezpečení, poskytování zdravotní péče či sociálních výhod, kterými jsou různé slevy, osvobození od poplatků atd. (Česko, 2008).

Tyto osoby jsou chráněny Antidiskriminačním zákonem, jelikož by s nimi mohlo být v některých případech zacházeno jinak než s ostatními, a to z důvodu jejich odlišnosti. Mezi tyto důvody diskriminace patří:

- věk
- pohlaví,
- náboženství,
- státní příslušnost,
- rasa či etnický původ,
- zdravotní postižení
- či sexuální orientace (Česko, 2008).

1.7.2 Nevýhody diskriminace

Diskriminace kvůli věku je zakázána, aby na trhu práce byla pracovní síla nestejnorodá (Evropská unie, 2000). Zaměstnavatelé by měli na různorodost svých pracovníků, a to nejen z pohledu věku, pohlížet spíše optimisticky. Každá tato skupina jim může do firmy přinést mnoho výhod, resp. pohledů na věc.

Starší lidé jsou díky svému věku zdrojem moudrosti a mají dlouholeté zkušenosti, zatímco mladší vnáší nový pohled na věc a lépe rozumí moderním technologiím. Pro nadřazeného je výhodné, když do pracovní skupiny zařadí jak mladší, tak starší pracovníky. Mladší lidé budou působit na starší generaci svou rázností a naopak starší budou chování té mladší usměrňovat (Urbánková, J., personal communication, December 3, 2013).

Mezi muži a ženami je také rozdíl v jejich uvažování při práci. Ženy jsou citlivější, resp. více používají při práci emoce a o problémech rády diskutují s ostatními. Naopak, muži používají více logiku a vše se snaží analyzovat. Tento rozdíl je způsoben tím, že každý z nich využívá více jinou hemisféru mozku. Muži používají více levou hemisféru, kdežto ženy využívají spíše pravou hemisféru (Holá, 2011).

Ženy mají na rozdíl od mužů velkou nevýhodu, v tom, že je vedení firem vidí nejen jako pracovní sílu, ale také jako starostlivé matky. Zaměstnavatelé si většinou myslí, že pokud má žena děti, tak nebude svou práci časově zvládat a bude potřebovat trávit více času s nimi, jelikož budou často nemocné. Kvůli tomu, že chce být žena dobrou matkou, však nemusí zanechat kariéry. V tomto případě je důležité si vše dobře zorganizovat, přenést některé domácí povinnosti na ostatní členy rodiny a zejména si připravit plán pro případ nečekaného zvratu např. nemoc dítěte (Fritz, 2006). Ačkoli je to obtížné, mnoho žen to harmonicky snoubí dohromady. Tyto tzv. křehké bytosti jsou mnohdy mnohem silnější, než vypadají a dokážou vydržet téměř cokoli. Neboli, jak stojí v citátu bývalé první dámy USA Eleanor Rooseveltové: *"Žena je jako sáček čaje - dokud ji neponoříte do horké vody, nezjistíte, jak je silná."*¹ (Šafaříková, 2011)

Z výše uvedeného tedy vyplývá, že pokud by zaměstnavatel i přesto porušil Antidiskriminační zákon a zaměstnával by např. pouze muže ve věku do 30 let, jen by si tím uškodil. Ve firmě by mu totiž chyběly zkušenosti starších a také způsob uvažování žen, zejména jejich emotivní přístup k vedení lidí.

¹ "A woman is like a tea bag - you can't tell how strong she is until you put her in hot water." (Roosevelt, n. d.)

2 Metodika

2.1 Cíl práce

Hlavním cílem práce je navržení změn, které by vedly ke zlepšení pracovní spokojenosti zaměstnanců společnosti Aquazona, s. r. o. K jeho dosažení bude v dané organizaci proveden kvalitativní výzkum.

2.2 Stanovení hypotézy

Výše uvedený cíl se stal základem pro stanovení hypotézy. Vzhledem k tomu, že se jedná o kvalitativní výzkum, byla stanovena pouze jedna obecnější hypotéza, jež je posouzena v praktické části této bakalářské práce.

Hypotéza: Zaměstnanci společnosti Aquazona jsou z hlediska pracovní stránky spíše spokojeni.

2.3 Použité metody

2.3.1 Studium odborné literatury

Pro vytvoření této bakalářské práce bylo nejdříve potřeba zjistit podrobnější informace o dané problematice. Z tohoto důvodu byla nejprve nastudována příslušná odborná literatura, na jejímž základě byla posléze vytvořena teoretická část této práce. Prostudování odborných textů také přispělo k následnému výběru metody pro zjišťování pracovní spokojenosti ve společnosti Aquazona, na kterou je zaměřena praktická část této práce.

2.3.2 Interní dokumenty společnosti

Informace pro zpracování základní charakteristiky společnosti Aquazona byly získány zejména z interních dokumentů, které byly poskytnuty společností. Dále byly použity informace z obchodního rejstříku dostupného na internetové stránce www.justice.cz a také z pozorování.

2.3.3 Řízené rozhovory

Pro tento výzkum by bylo nejlepší využít metodu focus group, díky které by bylo zjištěno mnoho užitečných informací o pracovní spokojenosti zaměstnanců v dané organizaci. Vzhledem k rozhodnutí provést vyčerpávající šetření v sídle firmy, kde se nachází kanceláře, sklad a také maloobchodní jednotka, tzn. provést průzkum u všech řadových zaměstnanců v sídle společnosti, však nebylo možné tuto metodu použít. Důvodem byla především skutečnost, že zaměstnanci společnosti jsou pracovním vytížení a proto nebylo možné je všechny shromáždit ve stejný čas na stejné místo.

Z tohoto důvodu byla pro průzkum pracovní spokojenosti použita metoda řízených rozhovorů s jednotlivci, které předcházelo pozorování. Účelem pozorování bylo zejména zjistit, na jakou oblast pracovní spokojenosti by bylo vhodné se zaměřit. Po provedení pozorování byly zjištěné skutečnosti vyhodnoceny a na jejich základě byly následně formulovány otázky a utvořeno jejich pořadí pro řízené rozhovory.

Otázky byly rozděleny do několika skupin, a to následovně:

- na začátku - obecné otázky,
- otázky zaměřené na jednotlivé faktory působící na pracovní spokojenost,
- v závěru - identifikační otázky.

Každý rozhovor trval přibližně 30 minut. Na začátku byli zaměstnanci ubezpečeni, že jimi poskytnuté informace budou použity pouze pro účely této bakalářské práce a nedostanou se ke třetím osobám, resp. k jejich nadřízenému.

Tento průzkum pracovní spokojenosti byl v organizaci proveden koncem ledna roku 2014. Průzkumu se zúčastnilo celkem 12 řadových zaměstnanců pracujících v sídle společnosti Aquazona, z celkového počtu 13. Důvodem neúčasti jednoho zaměstnance bylo jeho pracovní vytížení. Z těchto 12 pracovníků však 2 odpověděli pouze na identifikační otázky a také na otázku týkající se celkové spokojenosti. Jako důvod jejich rozhodnutí nezúčastnit se podrobnějšího průzkumu uvedli obavy z toho, že se jejich odpovědi i přes ubezpečení, že tomu tak nebude, dostanou do rukou vedení firmy a z toho pro ně posléze budou vyvozeny nepříznivé důsledky. Průzkumu pracovní spokojenosti se zúčastnila také jedna bývalá pracovnice, se kterou byl pracovní poměr ukončen ke dni 31. ledna 2014.

Při vyhodnocování řízených rozhovorů byla též použita metoda komparace. Porovnávalo bylo především to, jak jsou spokojeni muži a jak ženy, které patří k problémovým typům zaměstnanců, na něž se vztahuje antidiskriminační zákon. Některé otázky byly též vyhodnoceny z pohledu jednotlivých oddělení.

3 Charakteristika vybrané organizace

Firma Aquazona je společností s ručením omezeným, která má sídlo v Českých Budějovicích. Tato společnost se od začátku zabývala obchodem s rybářskými potřebami a díky svým úspěchům je nyní na trhu již více než 20 let.

3.1 Historie

3.1.1 Obchodní jméno

Tato organizace byla založena v Českých Budějovicích v roce 1990, a to pod názvem Akvazona, spol. s r. o. Toto obchodní jméno užívala firma jen do 9. února 1994, kdy byl její název mírně pozměněn na Aquazona, s. r. o. Tento název je užíván dodnes.

3.1.2 Zakladatelé

Zakládajícími členy společnosti byli v roce 1990 pan Vladimír Nedorost a firma PSTRUHAŘSTVÍ-SALMONIDES, spol. s r. o., zastoupená jediným členem a jednatelem firmy Ing. Zbyňkem Zajícem. Společnost PSTRUHAŘSTVÍ-SALMONIDES, spol. s r. o. však v prosinci roku 2007 zanikla a tak se pan Nedorost stal jejím jediným majitelem. (Ministerstvo spravedlnosti České republiky, 2014)

3.1.3 Sídlo firmy

Z počátku měla společnost sídlo v Široké ulici a již od svého založení se zabývala jak maloobchodním, tak velkoobchodním prodejem rybářských potřeb. V roce 1992 firma zakoupila nemovitost, resp. statek, na jihu Českých Budějovic - v Rožnově. Tato nemovitost byla v následujících letech přebudována na skladový areál tak, aby vyhovovala požadavkům nutným pro úspěšný obchod s rybářskými potřebami. Prostory v Široké ulici, kde se dříve nacházelo sídlo, si firma ponechala a vybudovala zde obchod s chovatelskými potřebami a zvířaty. Do komplexu budov v Rožnově byl umístěn nejen sklad, ale také kancelářské prostory, přičemž provoz zde byl zahájen 19. ledna 1994.

3.1 Expanze firmy

Majitel společnosti nezhálel a vytvořil ve firmě pracovní pozice obchodních zástupců, kteří začali rozvážet zboží do dalších oblastí České republiky, a to na Moravu i do Čech. Dále si také společnost pronajala prostory v Sokolské ulici, kde byl vybudován kamenný obchod s potřebami pro chovatele. Prodej v této maloobchodní jednotce byl zahájen 29. března 1995.

V průběhu let byla také z části skladu vybudována vzorkovna. V té si zákazníci vybírali zboží podle vystavených vzorků, a to jim poté bylo vydáno ze skladu. Tato forma prodeje se však neukázala být tak efektivní, jak se očekávalo, jelikož to bylo zdlouhavé a nepraktické. Z tohoto důvodu byla vzorkovna přestavěna na maloobchodní jednotku se samoobslužným i s obslužným prodejem. Přestavba byla dokončena v březnu roku 2009 a obchod byl otevřen 1. června téhož roku.

Obchod se nachází na ploše 520 m² a má celkem dvě patra. V přízemí maloobchodní jednotky jsou umístěny rybářské potřeby, potřeby pro myslivost, turistiku, volný čas včetně oděvů a obuvi pro myslivce a rybáře. V patře pak zákazníci mohou nalézt vystavené motory, čluny, rafty, stany, deštníky, spací pytle, atd. Před obchodem mají zákazníci také možnost zaparkovat, jelikož je zde malé parkoviště pro cca 10 automobilů.

4 Výsledky vlastního šetření

4.1 Personální politika

Na základě pozorování a studia interní dokumentace společnosti Aquazona bylo zjištěno několik skutečností o personální politice této firmy. Jedná se o organizační strukturu, pracovní dobu, zázemí vybudované pro zaměstnance, odměňování, stravování pracovníků, rozsah a čerpání dovolené.

4.1.1 Organizační struktura

Organizační strukturu společnosti Aquazona lze zařadit mezi ploché, funkční a liniové struktury. Jako plochou, resp. se širokým rozpětím, ji lze označit díky tomu, že majitel a jednatel společnosti v jedné osobě má pod sebou více než dva zaměstnance. Řízení v organizaci je soustředěno do jednoho místa a pracovníci jsou ve společnosti seskupeni do oddělení podle podobnosti jejich pracovních úkolů, což bylo důvodem zařazení organizační struktury mezi funkční. Vedoucí, resp. majitel a jednatel společnosti, dává pracovníkům příkazy přímo a sám, není zde tedy žádný specializovaný orgán, který by vedoucímu poskytoval rady, takže se jedná o organizační strukturu liniovou.

Schéma organizační struktury společnosti Aquazona je zachyceno na obrázku v příloze 1.

4.1.2 Pracovní doba

Délka týdenní pracovní doby je 40 hodin a zaměstnanci pracují v době od 7:15 do 15:45. Přestávka na jídlo, trvající 30 minut, je v době od 11:15 do 11:45, přičemž i v této době musí být ve firmě některý ze zaměstnanců k dispozici, pro případ, že by přišel zákazník. V maloobchodní jednotce zaměstnanci pracují na dvě směny, tj. ranní a odpolední. Pracovní doba ranní směny je od 7:15 do 15:45 a odpolední od 9:45 do 17:45. Při odpolední směně pracují zaměstnanci také v sobotu, kdy je jejich pracovní doba od 8:00 do 12:15. Za odpracovanou sobotu si zaměstnanci vybírají volno následující týden ve středu, tj. při ranní směně, a jejich pracovní doba končí již ve 14:00.

4.1.3 Odměňování

Zaměstnanci jsou odměňováni časovou, resp. hodinovou mzdou. Tato mzda je jim vyplácena v hotovosti vždy k 10. dni v měsíci. Obchodní zástupci mají tuto mzdu doplněnou ještě podílovou mzdou, která činí 5 % z jimi sjednaných obchodních transakcí.

4.1.4 Stravování

Dříve měli pracovníci společnosti Aquazona možnost stravovat se v blízké restauraci, kam dojížděli firemním automobilem. Z důvodu snižování nákladů na dopravu, resp. pohonné hmoty, byla tato forma stravování zrušena. V současné době je stravování zajištěno stravovací službou sídlící v Lišově, která rozváží obědy. Zaměstnanci mají možnost vybrat si ze 4 druhů jídel. Této možnosti stravování využívá však jen část zaměstnanců a zbylí pracovníci si nosí obědy z domova.

Zaměstnanci také v souvislosti se stravováním dostávají stravenky, jejichž nominální hodnota je 60,- Kč. Tyto stravenky dostávají vždy k 1. dni v měsíci, pokud tento den nepřipadá na pátek, v tom případě jsou jim stravenky vydávány v pondělí. Počet vydávaných stravenek odpovídá počtu pracovních dní v daném měsíci.

4.1.5 Zázemí pro zaměstnance

V maloobchodní jednotce je pro zaměstnance vybudováno zázemí ve vestavěném srubu. V něm se nachází nejen sociální zařízení, ale také stůl a židle, kde se mohou zaměstnanci nasvačit či naobědvat. Dále je zde umístěna rychlovarná konvice, aby si zaměstnanci mohli uvařit čaj či kávu. K dispozici je pracovníkům maloobchodu také mrazák, lednice a ventilátor. Tento ventilátor využívají především v teplých letních měsících, kdy si jej umístí do prostoru pokladny.

Prostory pro zaměstnance však nejsou pouze v maloobchodní jednotce. Ve skladu se také nachází zázemí pro pracovníky skladu, které však není soustředěno do jednoho místa. Varná konvice je v místě, kde se pracovníci pohybují největší část dne. V odlehlé části skladu je umístěna mikrovlnná trouba, jelikož v místnosti s varnou konvicí pro ni již nebylo místo.

U kanceláři společnosti se nachází kuchyňka, kde je v kuchyňské lince nádobí, resp. hrnečky, talíře a příbory. Pro zaměstnance kanceláři je zde mikrovlnná trouba, rychlovarná konvice a lednice s mrazákem. V místnosti se nachází také dřez, kde si zaměstnanci myjí nádobí.

4.1.6 Dovolená

Společnost Aquazona poskytuje svým zaměstnancům dovolenou v délce 4 týdnů. Čerpání dovolené si většina zaměstnanců společnosti, až na pár výjimek, určuje sama. Toto čerpání dovolené vychází ze vzájemné dohody s ostatními spolupracovníky. Výše uvedené se však netýká zaměstnanců pracujících na pozici obchodních zástupců. Těm je čerpání dovolené určeno zaměstnavatelem.

4.2 Struktura a počet zaměstnanců

Lze říci, že společnost Aquazona je rodinnou firmou, jelikož je zde zaměstnána rodina, tzn. obě dcery i manželka majitele. Počet zaměstnanců v sídle společnosti byl ještě k 31. lednu 2014 roven 15, z toho byl 1 řídící pracovník. Od února 2014 se však tento počet snížil na 14, včetně řídícího pracovníka, jelikož byl jeden pracovník, resp. pracovnice propuštěna z důvodu nadbytečnosti.

Strukturu pracovníků podle věku a pohlaví, zachycuje tabulka č. 1. V této tabulce je vidět, že zastoupení mužů a žen v organizaci je téměř vyrovnané. Nejpočetnější skupinou z hlediska věkové kategorie jsou zaměstnanci mezi 21 a 30 lety.

Tabulka 1: Struktura zaměstnanců

Věková kategorie	Počet zaměstnanců		
	ženy	muži	celkem
21 - 30 let	2	3	5
31 - 40 let	1	2	3
41 - 50 let	3*	0	3
nad 50 let	2	1	3
Celkem	8	6	14

Zdroj: Vlastní šetření

* zahrnuta je i bývalá pracovnice společnosti

Průměrná délka zaměstnání je ve společnosti cca 9,5 roku. V horizontu posledních pěti let byli do organizace přijímáni především zástupci z řad mladší generace, resp. pracovníci, kteří v době svého nástupu do firmy byli ve věku cca 21 - 35 let. Přehled délky zaměstnání pracovníků dle jednotlivých ve firmě zastoupených věkových skupin ukazuje tabulka č. 2.

Lze zde také vidět, že někteří ze zaměstnanců ve společnosti Aquazona pracují téměř od jejího založení, což poukazuje na jejich loajalitu a stálost. Ještě podrobněji, tedy včetně rozdělení na muže a ženy, jsou tyto údaje uvedeny v příloze 2.

Tabulka 2: Délka zaměstnání pracovníků ve firmě

Věková kategorie	Délka zaměstnání (v letech)									
	1	3	4	5	7	10	12	19	20	24
21 - 30 let	1	1	2	0	0	1	0	0	0	0
31 - 40 let	0	0	1	1	0	1	0	0	0	0
41 - 50 let	0	0	0	0	1	0	1*	1	0	0
nad 50 let	0	0	0	0	0	0	1	0	1	1
Celkem	1	1	3	1	1	2	2	1	1	1

Zdroj: Vlastní šetření

* zahrnuta je i bývalá pracovnice společnosti

4.2.1 Vzdělání pracovníků

Téměř všichni zaměstnanci společnosti uvedli, že mají středoškolské vzdělání s maturitou. Pouze pracovník na pozici správce internetového obchodu při rozhovoru uvedl, že má dokonce vysokoškolské vzdělání. Získal vysokoškolský titul magistr v oboru Ochrana veřejného zdraví.

Jedna z pracovnic také uvedla, že v současnosti studuje na vysoké škole v Českých Budějovicích, a to obor Agropodnikání. Tato pracovnice se však z obav o své místo odmítla dále účastnit podrobnějšího zkoumání pracovní spokojenosti ve firmě.

4.3 Vyhodnocení rozhovorů

Po seznámení s cílem a účelem výzkumu byla zaměstnancům položena první otázka, zda se cítí celkově ve své práci spokojeni. Jejich odpovědi byly velmi různorodé, přesto jich více uvedlo, že spokojeni či alespoň téměř spokojeni jsou. Většina žen se shodla, že jsou spokojeny, zatímco u mužů pracujících ve firmě je tomu naopak, resp. spokojeni nejsou.

Z šetření bylo také zjištěno, že nejspokojenější jsou pracovníci skladu a maloobchodní jednotky. Rozporuplné odpovědi byly získány od obchodních zástupců, z nich jeden spokojen je a druhý není. Nejméně spokojeni dle svých odpovědí jsou zaměstnanci pracující v kancelářích firmy. Důsledkem jejich nespokojenosti může být odchod z organizace. Tuto skutečnost také potvrdili svou reakcí na otázku, zda se tedy poohlíží po jiné práci. Odpověď sice nebyla zcela jednoznačná, ale v rozhovoru se zmínili, že o této možnosti uvažují.

Dále bylo v rozhovorech zjištěno, které faktory nejvíce ovlivňují spokojenost pracovníků. Pořadí pěti pro zaměstnance nejdůležitějších faktorů působících na jejich spokojenost, je vidět v tabulce č. 3. Dále byl uváděn zejména způsob vedení, fyzické podmínky práce, komunikace, motivace a na posledních místech možnost povýšení či možnost dalšího vzdělání. Jak je zde vidět, i ve společnosti Aquazona zaměstnancům záleží především na mezilidských vztazích a také na práci samotné. Mzdové ohodnocení se umístilo až na 4. místě. Vztahy také upřednostňují pracovníci skladu a maloobchodu, u nichž se též umístily na prvním místě, kdežto zbylí zaměstnanci, tedy obchodní zástupci a pracovníci v kancelářích preferují především povahu práce.

Tabulka 3: Nejdůležitější faktory

Pořadí	Faktor spokojenosti
1. - 2. místo	Vztahy na pracovišti
1. - 2. místo	Povaha práce (jistota, zajímavost)
3. místo	Pracovní doba
4. místo	Mzdové ohodnocení
5. místo	Zaměstnanecké benefity

Zdroj: Vlastní šetření

Velké odlišnosti vznikají při porovnání nejdůležitějších faktorů pro ženy a nejdůležitějších faktorů pro muže, což je vidět na obrázku č. 6. U mužů se na prvních třech příčkách umístilo mimo jiné i mzdové ohodnocení a způsob vedení. Další byly uváděny benefity, které zaujímají stejné místo jako u žen, a po nich až vztahy v organizaci. Oproti tomu ženy, považují za nejdůležitější mezilidské vztahy a pracovní dobu, proto mzdu umístily až na 5. místo. Z výše uvedeného lze říci, že muži se orientují na zabezpečení rodiny po finanční stránce, zatímco ženy by upřednostnily jinou pracovní dobu a tedy trávily více času se svými rodinami.

Obrázek 6: Důležitost faktorů dle pohlaví

Muži	VS.	Ženy
Povaha práce		Vztahy na pracovišti
Mzdové ohodnocení		Pracovní doba
Způsob vedení		Povaha práce
Zaměstnanecké benefity		Zaměstnanecké benefity
Vztahy na pracovišti		Mzdové ohodnocení

Zdroj: Vlastní šetření

Poté, co pracovníci seřadili faktory dle jejich důležitosti, směřoval dotaz na to, zda jsou s těmito faktory ve firmě spokojeni či nikoliv. Z tohoto hlediska dopadly nejlépe vztahy na pracovišti a fyzické podmínky práce a částečně i povaha práce. U těchto faktorů zaměstnanci nejvíce uváděli, že jsou spokojeni, příp. více spokojeni než s jinými faktory. Hůře, avšak ne nejhůře, to pracovníci vidí s motivací k práci a také komunikací v organizaci. U otázky na motivaci cca polovina zaměstnanců uvedla, že spokojeni nejsou, a druhá polovina se zase nedokázala rozhodnout a odpověděla, že nejsou ani spokojeni a ani nespokojeni. S komunikací ve firmě je jich také polovina nespokojena. Největší nespokojenost se u zaměstnanců projevuje především v oblasti dalšího vzdělávání, možnosti povýšení v organizaci a také v odměňování, jako ve většině firem.

Hodnocení těchto faktorů zaměstnanci je zachyceno na obrázku č. 7, přičemž s faktory umístěnými nejvýše jsou pracovníci nejvíce spokojeni a s těmi nejnižší naopak vůbec spokojeni nejsou. Na tomto obrázku je vidět, že pro zaměstnance jsou nejdůležitější faktory mezilidské vztahy a povaha práce, které jsou velmi pozitivně vnímány. Zatímco s pracovní dobou, mzdovým ohodnocením a benefity pracovníci spokojeni nejsou.

Obrázek 7: Hodnocení faktorů ve firmě

Faktor spokojenosti	Hodnocení zaměstnanců
Vztahy na pracovišti Fyzické podmínky práce Povaha práce	SPOKOJENOST
Motivace Komunikace ve firmě	NEROZHODNOST (spíše nespokojenost)
Zaměstnanecké benefity Pracovní doba Způsob vedení Mzdové ohodnocení Možnost povýšení Možnost dalšího vzdělávání	NESPOKOJENOST

Zdroj: Vlastní šetření

Názory pracovníků jednotlivých oddělení na faktory spokojenosti se opět liší. Zaměstnanci všech oddělení se shodli pouze v tom, že mezilidské vztahy jsou ve firmě velmi dobré, zatímco možnost dalšího vzdělání je téměř nulová. Nejspokojenější skupinou jsou pracovníci v maloobchodní jednotce, kteří považují za optimální také fyzické podmínky a částečně i komunikaci ve firmě. Oproti tomu nejhůře byla hodnocena pracovní doba či možnost povýšení. Pouze o něco hůře hodnotí komunikaci a fyzické podmínky pracovníci skladu, kteří také uvedli, že jsou nespokojeni především se mzdou.

Ještě méně spokojeni jsou s posuzovanými faktory zaměstnanci pracující v kancelářích společnosti. Ti sice uvedli, že jsou částečně spokojeni s povahou práce, pracovní dobou, fyzickými podmínkami a také benefity, ale také v rozhovoru zmínili, že odměňování, způsob vedení a možnost povýšení nejsou optimální. Nejméně spokojeni jsou téměř se všemi výše uvedenými faktory pracovníci na pozici obchodních zástupců. Ty při jejich pracovním výkonu těší jen vztahy se spolupracovníky a také povaha jejich práce.

Po vyhodnocení rozhovorů bylo také zjištěno, že u žen pracujících v organizaci je spokojenost větší než u mužů. Tato skutečnost je dána nejen jejich hodnocením jednotlivých faktorů, ale především také odlišností v tom, které faktory upřednostňují ženy, a které muži. Na obrázku č. 8 je vidět, že ženy jsou spokojenější zejména proto, že pozitivně hodnotí, na prvním místě uváděné vztahy se spolupracovníky a dále také na třetím a čtvrtém místě uvedenou povahu práce a zaměstnanecké benefity. Muži sice vnímají pozitivně pro ně nejdůležitější faktor, a to povahu jejich práce, ale pak jsou spokojeni až s faktorem mezilidských vztahů, který umístili na páté místo.

Obrázek 8: Hodnocení nejdůležitějších faktorů muži a ženami

Muži	Hodnocení faktoru	VS.	Ženy	Hodnocení faktoru
Povaha práce	spokojenost		Mezilidské vztahy	spokojenost
Odměňování	nespokojenost		Pracovní doba	nespokojenost
Způsob vedení	nespokojenost		Povaha práce	spokojenost
Benefity	nespokojenost		Benefity	spokojenost
Mezilidské vztahy	spokojenost		Odměňování	nespokojenost

Zdroj: Vlastní šetření

4.3.1 Povaha práce

Další skupina otázek byla zaměřena především na to, jak pracovníci vnímají svou práci. Zda ji považují za:

- tvůrčí či monotónní,
- bezpečnou či rizikovou,
- stresující či bez stresu.

Mezi zaměstnanci společnosti Aquazona převládá názor, že jejich pracovní náplň se neustále opakuje. Svou práci považují za monotónní či stereotypní a z toho důvodu ji mnoho z těchto pracovníků vidí také jako nezajímavou. Výjimkou je pracovník na pozici správce internetového obchodu. Ten i přesto, že se jeho pracovní náplň také stále opakuje, ji shledává zajímavou.

To, že se jejich práce neopakuje, ale pokaždé dělají něco jiného či nového se domnívají, pouze obchodní konzultant, pracovnice v maloobchodní jednotce a také jeden z obchodních zástupců. Tito zaměstnanci svou práci považují také za velmi impozantní.

Ve vnímání práce, jako monotónní či stále se měnící, se názory mezi muži a ženami příliš neliší. Rozdílné je pouze to, že muži svou práci vidí jako zajímavější než ženy, které ji považují spíše za fádni.

Práce z hlediska bezpečnosti a používání ochranných pomůcek byla zkoumána další otázkou, která byla posléze doplněna několika podotázkami. Většina zaměstnanců na otázku bezpečnosti uváděla, že se při výkonu své práce necítí nijak ohroženi na zdraví ani na životě. Ohrožení při své práci pocítují pouze obchodní zástupci, kteří se při svých cestách v rámci pracovní náplně, mohou stát účastníky automobilové nehody. Naprosto v bezpečí se necítí také servisní technik. Ten při své práci považuje za nebezpečné především to, že:

- přichází do kontaktu s různými lepidly, laky, atd.,
- obsluhuje vysokozdvizný vozík,
- napravuje různé nedokonalosti na sklolaminátových rybářských prutech, např. obrousí lak narušující estetickou stránku prutů,
- a jezdí na služební cesty, přičemž se může stát účastníkem dopravní nehody.

Tématem další otázky byly ochranné pomůcky, a to, zda k nim zaměstnanci mají na pracovišti přístup. Ochranné pomůcky ve firmě ke své práci potřebuje pouze servisní technik. K dispozici je mu na pracovišti rouška a také ochranné brýle. Roušku pracovník využívá, aby nevdechoval škodlivé výpary při manipulaci s laky a lepidly. Ochranné brýle zase používá při broušení prutů. Tyto brýle zabraňují uvolněným částicám sklolaminátu vniknout do očí, čímž chrání jeho zrak před poškozením. I přes tyto ochranné pomůcky se však, jak je výše uvedeno, necítí v práci příliš bezpečně, což také ovlivňuje jeho pracovní spokojenost.

V souvislosti s bezpečností a ochrannou zdraví při práci je vhodné také zmínit, že na pracovišti je umístěno několik lékárníček, a to v různých odděleních. Jedna se nachází v kanceláři u skladových prostor, druhá v kuchyňce a třetí ve srubu v maloobchodní jednotce.

Dále v rozhovoru všichni zaměstnanci potvrdili, že školení ohledně bezpečnosti a ochrany zdraví při práci probíhá ve firmě pravidelně, a to každý rok v průběhu měsíce ledna. Organizaci tohoto školení však někteří zaměstnanci nepovažují za ideální, což má opět vliv na jejich spokojenost. Důvodem tohoto jejich tvrzení je především fakt, že v průběhu semináře o bezpečnosti musí být několik jedinců na svých pracovních místech a školení se tak nemohou zúčastnit. Jedná se především o pracovníky v maloobchodní jednotce, kteří musejí být k dispozici případným příchozím zákazníkům a také o obchodní zástupce, kteří bývají v době konání školení v terénu. U těchto pracovníků seminář na téma bezpečnosti a ochrany zdraví při práci probíhá pouze formálně.

Pro některé pracovníky může být jejich práce stresující, pokud na plnění svých pracovních úkolů nemají dán dostatek času. To je právě případ zaměstnanců pracujících v sídle společnosti Aquazona. Většina z nich v rozhovoru uvedla, že se cítí spíše pod časovým tlakem a splnění úkolů v daném čase je pro ně velmi stresující. I zde však některé z žen pracujících zejména ve skladu zmínily, že tomu tak není, a že čas daný na jejich pracovní úkoly je optimální a v této oblasti jsou tedy spokojeny.

S pracovní spokojeností souvisí také jistota, že je se zaměstnancem v organizaci počítáno i v budoucnosti, a že nebude v blízké době propuštěn. Reakce na tuto otázku byla rozporuplná, především kvůli nedávnému propuštění jedné pracovnice z důvodu nadbytečnosti. Tato změna vyvolala v pracovnících velké pochybnosti, a proto jich většina během rozhovoru uvedla, že se cítí v této oblasti velmi nejistí. Jistotu mají pouze pracovnice, které jsou s majitelem v příbuzenském vztahu, a také obchodní konzultant.

Jak je vidět na obrázku č. 9, muži a ženy pracující ve společnosti Aquazona se nejvíce shodnou pouze v tom, že jejich pracovní náplň se neustále opakuje a práce ve firmě je pro ně nejistá. Monotónnost však vnímají jinak. Zatímco muži ji považují za zajímavou, ženám díky ní přijde jejich práce nezajímavá. Obrázek například také ukazuje, že vnímání bezpečnosti práce se také liší, což je především proto, že muži se při své práci ocitají v situacích, kde je větší pravděpodobnost nějaké nehody či pracovního úrazu.

Obrázek 9: Povaha práce

Vnímání práce muži	VS.	Vnímání práce ženami
Monotónní		Monotónní
Zajímavá		Nezajímavá
Riziková		Bezpečná
Málo času na plnění úkolů		Dostatek času na plnění úkolů
Nejistá		Nejistá

Zdroj: Vlastní šetření

Bývalá pracovnice byla také ochotna odpovědět na několik otázek týkajících se jejího odchodu ze společnosti. Díky jejím odpovědím bylo zjištěno, že při odchodu byl pracovníci sdělen důvod jejího propuštění, tj. nadbytečnost, ale výstupní pohovor, ve kterém by zaměstnavateli např. sdělila své připomínky či nápady na změny či to, co se jí ve firmě naopak líbilo, s ní veden nebyl. Dále bylo zjištěno, že zaměstnavatel ani neposkytuje při odchodu pomoc či rady při hledání nového zaměstnání, tzn. Outplacement.

4.3.2 Způsob vedení

Způsob vedení je dán zejména tím, jak jsou zaměstnanci zapojeni do rozhodování o pracovních úkolech. Reakce na toto téma byla u jednotlivých pohlaví velmi odlišná. Ženy v rozhovoru uvedly, že nadřízený o všem rozhoduje sám a jejich návrhy ho většinou nezajímají, tedy pouze jim zadá úkoly. V některých případech však jejich názory vyslechne, což je však zřídka kdy. U pracovníků mužského pohlaví převládá zase úplně jiný názor, a to, že o svých pracovních úkolech si rozhodují sami a na nadřízeného se mohou obrátit v případě, že potřebují nějakou radu.

Tento odlišný přístup vedení mužů a žen pracujících ve firmě se velmi dotýká jedné pracovnice, která v rozhovoru uvedla, že se proto cítí diskriminována jako žena. Dále také uvedla, že pokud některá z pracovník udělá chybu, pak je ihned velmi hlasitě pokárána. V případě, že se nějaké chyby však dopustí některý z mužů pracujících ve firmě, nadřízený dojde za některou z pracovník, aby to s ním vyřídila ona.

Další otázkou tedy bylo, zda pracovníci mají možnost podávat také návrhy týkající se chodu společnosti. Odpovědi zde byly obdobné jako u otázky, zda o svých úkolech mohou pracovníci rozhodovat sami. Ženy se jednoznačně shodly v tom, že takovou možnost v organizaci nemají a tuto možnost by ani neuvítaly. Muži při rozhovoru uvedli, že tuto možnost podávání návrhů mají, ale jejich návrhy jsou realizovány jen málokdy.

To, jak obě pohlaví pohlíží na způsob, kterým je nadřízený vedení, přehledně vystihuje obrázek č. 10. Obrázek jasně ukazuje, že muži mají ve firmě mnohem větší vliv než ženy a jejich návrhy jsou mnohem častěji alespoň vyslyšeny. Muži svého nadřízeného vnímají tedy jako liberála. Pracovnice však takové slovo ve společnosti nemají a většinou jsou jim jen nekompromisně rozděleny úkoly a na jejich návrhy a názory se nebere ohled. Jejich nadřízený je podle nich autokrat.

Obrázek 10: Vnímání nadřízeného a jeho způsobu vedení

Vnímání nadřízeného muži		Vnímání nadřízeného ženami
Liberál • nechává rozhodovat podřízené • vyslechne jejich návrhy • většina návrhů však není realizována	VS.	Autokrat • nadřízený rozhoduje sám • návrhy si vyslechne jen zřídka

Zdroj: Vlastní šetření

4.3.3 Organizace práce

Pracovní doba je pro zaměstnance společnosti Aquazona jedním z pěti nejdůležitějších faktorů, které ovlivňují jejich spokojenost. Jak se ukázalo, pracovníci s ní příliš spokojeni nejsou. Další důvody nespokojenosti s organizací práce jsou různé, a to od krátkých přestávek na oběd, přes práci přesčas, až po způsob, jakým je určováno čerpání dovolené.

To, zda je dodržována přestávka na oběd v délce 30 minut, bylo zjišťováno další otázkou. Zaměstnanci na to odpovídali spíše kladně, přesto se zde objevilo několik záporných odpovědí. Důvodem zkrácené přestávky je podle pracovníků to, že když mají pauzu na oběd, tak se obvykle vyskytne nějaká činnost, kde jsou tyto pracovníci zapotřebí. Obchodní zástupci si tyto přestávky zkracují spíše sami, a to proto, že chtějí více času ze své pracovní doby věnovat sjednávání obchodů.

Z rozhovorů také vyplynulo, že mnoho zaměstnanců pracuje přesčas, a to především když přijde zboží, které je potřeba rychle naskladnit nebo když přijde mnoho internetových objednávek. V maloobchodní jednotce pracují zaměstnanci přesčas, když má druhá směna dovolenou. V tom případě jsou v práci od 7:15 do 17:45. Také obchodní zástupci mají mnoho přesčasů, jelikož vyjíždí do terénu např. v 5:00 a někdy se vrací i ve 20:00.

Jak již bylo uvedeno, čerpání dovolené si většina pracovníků určuje sama, což jim také vyhovuje. Při plánování toho, kdo si vezme dovolenou, se spolu zaměstnanci vždy domluví a nevznikají zde žádné konflikty. Samozřejmě pracovníkům, kteří nemají možnost určit si, kdy budou čerpat svou dovolenou, se to moc nelíbí. Jedná se především o obchodní zástupce, kterým zaměstnavatel určuje, že si dovolenou mají vybírat především v zimních měsících. Pokud by ji totiž čerpali během rybářské sezóny, tj. cca od března do října, přišel by majitel firmy zbytečně o významnou část tržeb.

Z výše uvedeného je zřejmé, že zaměstnankyním příliš nevyhovuje pracovní doba. Některým z mužů však také vadí kratší přestávky na oběd, a to, že jim čerpání dovolené určuje zaměstnavatel.

4.3.4 Vztahy na pracovišti

Vztahy se spolupracovníky a s nadřízeným považují lidé zaměstnaní ve společnosti Aquazona za nejdůležitější faktor, který působí na jejich spokojenost. Přesto, že v organizaci jsou mezi pracovníky velké věkové rozdíly, někdy až generační, skvěle si spolu rozumí. V případě, že některý z nich potřebuje, ostatní mu rádi pomohou či poradí. Někteří pracovníci také během rozhovoru uvedli, že s některými spolupracovníky si rozumí natolik, že tento vztah přerostl až v přátelství.

Vztah se zaměstnavatelem však tak dobrý není. Několik jedinců sice uvedlo, že jejich nadřízený je přátelský, avšak v další části rozhovoru vyplynulo, že jde spíše pouze o formální, resp. pracovní vztah zaměstnanec - zaměstnavatel. Zbylí pracovníci přiznali, že mezi nimi a nadřízeným vznikají často konflikty a jejich vztah je spíše problémový. Za příčinu těchto problémů považují především povahu nadřízeného a označují ho jako arogantního cholerika, který není schopen činit důležitá rozhodnutí, a pokud se rozhodne, tak svůj názor po chvíli zase změní. Dále o něm také v rozhovoru zmínili, že je náladový, neinformovaný o situaci ve firmě a zároveň podřízeným nesdílí některé potřebné informace.

Výsledkem šetření týkajícího se vztahů ve firmě je to, že kolektiv spolupracovníků je velmi přátelský, všichni mezi sebou mají vřelé vztahy a jsou ochotni si v případě potřeby vypomoci. Vztahy s nadřízeným, resp. majitelem společnosti jsou však velmi komplikované, což vypověděli hlavně muži, kteří je nazvali velmi problémovými.

4.3.5 Komunikace ve firmě

Komunikace ve společnosti Aquazona probíhá v první řadě ústně. Zaměstnancům jsou většinou informace a úkoly sdělovány formou rozhovorů s nadřízeným. Jedenkrát měsíčně zde také probíhají porady, kterých se účastní majitel firmy, obchodní konzultant, vedoucí maloobchodní jednotky, obchodní zástupci a případně také správce internetového obchodu. Dříve se tyto porady konaly každé pondělí, ale nyní jsou pracovníci tak pracovně vytížení, že není možné, aby se jich tak často účastnili.

Někteří zaměstnanci spolu komunikují i telefonicky, příp. elektronicky, a to prostřednictvím e-mailu. Tento způsob komunikace využívají, když se potřebují urychleně o něčem domluvit.

Komunikaci, která probíhá ve firmě, vnímají zaměstnanci spíše jako nedostatečnou. Je to hlavně proto, že pracovníkům připadá, že nedostávají od zaměstnavatele všechny potřebné informace, aby mohli odvádět kvalitní výkon. Někteří také uvedli, že informace se k nim sice dostanou, ale s určitým časovým zpožděním.

Největší potíže s komunikací jsou v servisním oddělení a také u obchodních zástupců, kteří uvedli, že jsou jednak málo informováni a navíc se k nim tyto informace ani nedostávají včas. Co se týká spokojenosti s komunikací a informovaností v organizaci, tak ani zde se pracovníci s pracovníci neshodnou. Obrázek č. 11 ukazuje, že u pracovníků převládá názor, že je komunikace vcelku dostatečná a pouze někdy se k důležitým informacím dostanou později. Zato muži tvrdí, že jak včasnost, tak množství informací, které jsou jim poskytovány, jsou nedostačující. Pracovníci jsou tudíž s tímto faktorem opět méně spokojeni než ženy.

Obrázek 11: Hodnocení komunikace

Muži	VS.	Ženy
Spíše nedostatečná • málo informací • s časovým zpožděním		Spíše dostatečná • dostatek informací • časové zpoždění jen někdy

Zdroj: Vlastní šetření

4.3.6 Pracovní oblečení

Jak bylo při rozhovorech u zaměstnanců firmy vyzorováno, pracovní oblečení nosí všichni, ale pouze někteří pracovníci. Jedná se o pracovníky maloobchodní jednotky, kteří přicházejí nejčastěji do přímého kontaktu se zákazníky.

Tito zaměstnanci mají pouze firemní trička, resp. polokošile s krátkým rukávem. Tato polokošile je ve středně zelené barvě a je na ní bílou nití vyšitě logo společnosti Aquazona. Barva pracovního oblečení byla zaměstnavatelem zvolena především kvůli tomu, že je v maloobchodní jednotce prodáváno většinou oblečení pro rybáře a myslivce, a to je v zelené barvě. Důvodem zelené barvy pracovního oděvu je tedy to, aby vše na prodejní ploše barevně ladilo.

Zaměstnanci v rozhovoru mimo jiné uvedli, že se v tomto oblečení cítí velmi pohodlně, avšak rádi by měli možnost vybrat si i jinou barvu, či alespoň odstín. Nespokojeni jsou také s tím, že tento oděv, resp. 5 ks polokošil, dostávali při otevření maloobchodní jednotky v Rožnově, což je před téměř 5 lety a za tuto dobu již nové neobdrželi. Tato delší doba, po kterou zaměstnanci oděv nosí, a stejně tak i časté praní se totiž značně podepsaly na oblečení tím, že je vytahané, jsou na něm vidět žmolky a barva je již také bledší.

Rozhovor dále směřoval k údržbě těchto firemních polokošil, resp. k tomu, zda jejich praní zabezpečuje zaměstnavatel či zda je pracovníkům přidělován prací prostředek. Na tuto otázku pracovníci maloobchodu odpověděli, že oděvy si perou sami doma, a to svým vlastním pracím práškem. Dokonce jim nejsou ani hrazeny náklady na praní, tj. nejen prací prášek, ale také voda a spotřebovaná energie.

To, že jsou pracovníci nespokojeni s firemním oblečením, nepramení ani tak z jeho designu, jako z toho, že jim bylo přiděleno jen jednu. Při rozhovoru je také překvapilo, že by jim náklady spojené s jeho praním měl hradit zaměstnavatel. Ve firmě k tomu však nedochází a veškeré náklady nesou zaměstnanci sami.

4.3.7 Fyzické podmínky práce

Fyzické podmínky práce považují zaměstnanci společnosti Aquazona za optimální. Nejlépe hodnotí osvětlení, které je ve skladových prostorách, kde je méně oken, řešeno především zářivkami. V kancelářích a také v maloobchodní jednotce napomáhá dobré viditelnosti umístění a množství oken. Na obrázku č. 12 je vidět, že příznivě je hodnoceno i prostorové řešení pracoviště a vytápění místností. Dostatečný prostor pro práci a také možnost mít na pracovišti osobní věci, jako fotografie rodiny, vlastní hrnečky, atd., má na pracovní spokojenost zaměstnanců velmi pozitivní vliv, tedy alespoň co se fyzických podmínek týká. Lepšímu proudění vzduchu pomáhá ventilátor, který zaměstnanci využívají v maloobchodní jednotce v horkých letních dnech. Vyhovující je i hladina hluku na pracovišti, a to i přesto, že budova firmy se nachází u frekventované ulice. Nízkou hladinu hluku hodnotí pracovníci také pozitivně.

Z obrázku č. 12 je také patrné, že hůře je však hodnocena prašnost, která se vyskytuje zejména ve skladových prostorech. Ani barevné řešení však neodpovídá představám pracovníků a je vnímáno nejhůře ze všech uvedených fyzických podmínek.

Obrázek 12: Spokojenost s fyzickými podmínkami

Fyzické podmínky	Hodnocení zaměstnanců
Osvětlení Prostorové uspořádání Teplota na pracovišti Odvětrání Hluk	SPOKOJENOST
Prašnost Barevné řešení pracoviště	NESPOKOJENOST

Zdroj: Vlastní šetření

S fyzickými podmínkami jsou nejméně spokojeni obchodní zástupci, což je způsobeno tím, že většinu svého času tráví ve firemních automobilech. Ve vnímání fyzických podmínek práce se obě pohlaví shodla, a nejsou zde tedy žádné významné rozdíly.

4.3.8 Mzdové ohodnocení

Zaměstnanci v rozhovorech potvrdili, že znají způsob, jakým je stanovena jejich mzda. Vědí, že jsou odměňováni za odpracovanou dobu a obchodní zástupci mají mzdu doplněnou ještě podílem ze sjednaných obchodů. Výše mzdy však podle většiny z nich neodpovídá odvedené práci, resp. odpracované době, jelikož např. za 22 odpracovaných dní dostanou nižší mzdu než za 20. Odměňování je tedy podle nich nespravedlivé.

Poté otázky směřovaly na to, jak to ve firmě funguje v oblasti zvyšování mezd. Zda je zaměstnancům mzda po určité odpracované době zvyšována automaticky, nebo zda za zaměstnavatelem spíše musí dojít a o zvýšení ho požádat. Tato oblast v rozhovorech byla vždy velmi horlivě rozvedena, avšak z odpovědí vyplynulo, že o zvýšení mzdy si musí chodit říct. Pracovníci při tom mají ovšem obavy zejména z toho, že jim majitel mzdu nezvýší. Pokud prý tyto své obavy překonají a zkusí to, je jim stejně řečeno, že na to nejsou finanční prostředky. Zaměstnanci tedy pokládají žádost o zvýšení mzdy za nesmyslnou, takže už za zaměstnavatelem kvůli tomu ani nechodí. Se skutečností, že za posledních cca 10 let se jejich mzda vůbec nezměnila a je pořád ve stejné výši, však spokojeni nejsou.

Kromě výše uvedeného, pracovníci řekli, že mají mimo příplatku za práci přesčas, který je jim vyplácen, nárok i na další příplatky ke mzdě. Ty jim však vypláceny nejsou. Jedná se zejména o příplatek za práci

- v sobotu a neděli
- a ve ztíženém prostředí.

Přestože pracovníci u otázek na fyzické podmínky práce poukazovali na větší prašnost na pracovišti, při otázce na jaké příplatky dle nich mají nárok, uváděli především příplatky za přesčas a za sobotu a neděli.

Muži a ženy zaměstnaní ve firmě se shodnou v tom, že odměňování je nespravedlivé a mzda se v poslední době zaměstnancům nezvyšuje. Jejich názory se však rozcházejí v odpovědích na otázky ohledně příplatků. Zde si ženy spíše myslí, že žádný nárok na příplatky nemají, zatímco muži to vidí opačně.

4.3.9 Zaměstnanecké benefity

Při dotazu na benefity si zaměstnanci vybavili především stravenky, příp. i služební automobil a mobilní telefon. Jiné benefity jim zaměstnavatel neposkytuje. Další otázka tedy směřovala na to, jaké benefity by ve firmě uvítali, kdyby si mohli vybrat. Zde se jednoznačně shodli, že by určitě ponechali stravenky, které jim jsou poskytovány.

Mezi dalšími benefity, které by ocenili, byly dovolená nad rámec 4 týdnů či příspěvek na dopravu do zaměstnání, což je vidět v tabulce č. 4. Tyto benefity jsou v tabulce seřazeny od těch, které by zaměstnanci uvítali nejvíce.

Tabulka 4: Zaměstnanecké benefity

Pořadí	Název benefitu
1. - 2. místo	Dovolená navíc
1. - 2. místo	Příspěvek na dopravu do práce
3. místo	Příspěvek na penzijní připojištění
4. místo	Služební automobil
5. místo	Permanentky na různé akce

Zdroj: Vlastní šetření

Nepatrné rozdíly jsou mezi pohlavími i v preferovaných benefitech. Muži upřednostňují spíše příspěvek na penzijní připojištění. Dále uváděli také slevu na prodávané zboží, z čehož lze vydedukovat, že je mezi nimi mnoho vášnivých rybářů či myslivců. U žen druhé místo zaujal příspěvek na dopravu do zaměstnání. Sem lze zahrnout například hrazení jízdného městské hromadné dopravy či spotřebovaných pohonných hmot. Jak je vidět na obrázku č. 13, sleva na zboží by u žen příliš velký úspěch neměla, což je vzhledem k prodávanému sortimentu zcela jasné.

Obrázek 13: Preferované benefity dle pohlaví

Muži	VS.	Ženy
Dovolená navíc		Dovolená navíc
Příspěvek na penzijní připojištění		Příspěvek na dopravu
Sleva na zboží		Služební automobil
Příspěvek na dopravu		Příspěvek na penzijní připojištění
Volno při událostech		Služební mobil

Zdroj: Vlastní šetření

5 Shrnutí výsledků a návrh opatření

5.1 Shrnutí výsledků

Na základě vlastního šetření bylo tedy zjištěno, že zaměstnance, resp. jejich spokojenost, nejvíce ovlivňují vztahy na pracovišti, povaha práce či pracovní doba. Vztahy mezi spolupracovníky jsou ve firmě vřelé a přátelské. Optimální jsou dle zaměstnanců i fyzické podmínky práce, u kterých jsou hůře vnímány jen prašnost a barevné řešení pracoviště.

Problematický je ve firmě však vztah nadřízeného s podřízenými a s tím související způsob vedení. Ten nevyhovuje především zaměstnankyním společnosti, jejichž názor či návrh není zaměstnavatelem často ani vyslechnut. Komplikovaná je ve společnosti také komunikace, jelikož někteří zaměstnanci jsou málo informováni a informace se k nim nedostávají včas. Co se týká mzdového ohodnocení, tak zaměstnanci vnímají negativně především to, že jim nejsou vypláceny příplatky, a že se výše jejich mzdy v posledních letech vůbec nezměnila. Toto ovlivňuje nepříznivě především jejich motivaci zvyšovat svůj pracovní výkon.

Zaměstnankyně, zastupující zde problémový typ zaměstnanců, považují za důležité zejména vztahy s kolegy i povahu práce. Tyto faktory však také hodnotí pozitivně. Svou práci sice označily za nezajímavou, avšak podstatnější jim přijde zejména její bezpečnost a dostatek času na plnění pracovních úkolů. Některé pracovnice také pociťují rozdílný přístup, který má majitel ve způsobu vedení žen a mužů.

Zaměstnanci jsou tedy s většinou faktorů nespokojeni, a proto je potřeba přistoupit k jistým opatřením.

5.2 Návrhy na zlepšení

Vzhledem k výsledkům řízených rozhovorů by bylo vhodné, aby vedení společnosti realizovalo některé z uvedených návrhů. Tato opatření by po jejich realizaci, vedla nejen ke zlepšení pracovní spokojenosti, ale i přístupu zaměstnanců k jejich práci.

Návrh č. 1 - Vztah s nadřízeným

Jelikož hlavním důvodem nespokojenosti je vztah a přístup nadřízeného k zaměstnancům, bylo by vhodné se zaměřit především na tuto oblast. Majitel by měl pracovníkům ukázat, že mu na nich a také jejich názorech záleží. Zlepšení by jistě napomohlo, kdyby jim zaměstnavatel naslouchal a případně je za jejich dobré nápady i pochválil. Tímto krokem by si nadřízený vylepšil reputaci nejen u mužů, ale i u žen, kterých se ignorování jejich návrhů velmi dotýká.

Návrh č. 2 - Komunikace

Nedostatečnou komunikaci ve společnosti by bylo možné zlepšit zejména zefektivněním pracovních porad. Efektivnějších porad lze docílit tak, že jejich program bude předem připraven a průběh porad více zorganizován. Vhodné je např. najít nějakou neutrální osobu, která při poradě zaujme roli jejího moderátora. Tato osoba by měla:

- vést poradu tak, aby všichni její účastníci mluvili ke stejnému tématu,
- každému z účastníků umožnit, aby vyjádřil svůj názor k dané problematice,
- usměrňovat reakce ostatních, když jim jeden z nich sděluje svůj názor.

Aby se předešlo pozdějším neshodám, bylo by příhodné pořizovat i zápisy z porad, které by byly účastníkům rozesílány na jejich firemní e-mail (tj. ekologicky šetrnější a méně nákladné, než kdyby byly rozesílány v tištěné podobě).

Návrh č. 3 - Pracovní oblečení

Velkým přínosem nejen pro spokojenost pracovníků, ale také pro reprezentaci celé firmy by bylo, kdyby zaměstnavatel pracovníkům poskytl nové pracovní oblečení, příp. i v jiném barevném odstínu. To současné je totiž již vytahané a vybledlé. Pozitivně by bylo zaměstnanci také vnímáno, pokud by náklady spojené s praním hradil zaměstnavatel.

Návrh č. 4 - Benefity a mzdové ohodnocení

Pozornost by měla být věnována také nespokojenosti v oblasti benefitů a mezd. U mzdy jsou pracovníci nespokojeni především s její neměnností. Z tohoto důvodu by bylo vhodné zaměstnancům mzdu po určité odpracované době automaticky zvýšit. Např. každé 3 roky, po které zaměstnanec pracuje ve firmě, zvýšit jeho hrubou mzdu o 10 %.

Co se týká benefitů, tak nyní jsou plošně, tj. všem zaměstnancům, poskytovány pouze stravenky. Pozitivní vliv na pracovní spokojenost by mělo, kdyby zaměstnavatel benefity rozšířil, např. o příspěvek na penzijní připojištění či příspěvek na dopravu do zaměstnání. Výhodou pro zaměstnavatele by bylo, že při splnění určitých podmínek může tyto benefity uplatnit jako daňově uznatelný náklad.

Návrh č. 5 - Školení BOZP

Zaměstnavatel by měl také lépe zorganizovat školení týkající se bezpečnosti a ochrany zdraví při práci. Termín konání školení by měl být naplánován tak, aby se jej mohli zúčastnit i obchodní zástupci a veškerý personál maloobchodní jednotky. Tento seminář o bezpečnosti by se měl tedy konat:

- v měsíci mimo hlavní rybářskou sezónu
- a v době, kdy je frekvence zákazníků v maloobchodní jednotce nejnižší.

Pokud se při plánování termínu a času školení zohlední výše uvedené, budou se ho moci zúčastnit všichni zaměstnanci. Tento krok by především posílil to, že by se pracovníci cítili při práci bezpečněji. Navíc pokud bude jednou ročně otevírací doba maloobchodní jednotky o hodinu kratší, nebude dopad na tržby tak velký, jako kdyby některý pracovník (kvůli neúčasti na školení) měl pracovní úraz a poté byl delší dobu v pracovní neschopnosti.

Závěr

Cílem práce bylo navrhnout takové změny, které by napomohly zvýšit pracovní spokojenost pracovníků společnosti Aquazona. Práce byla především zaměřena na spokojenost problémových typů zaměstnanců, za které byly zvoleny ženy pracující v organizaci. Pro dosažení cíle byla nejdříve nastudována příslušná literatura a následně provedeno vlastní šetření. Toto šetření probíhalo formou studia interních dokumentů společnosti, pozorováním a zejména řízenými rozhovory se zaměstnanci.

Na začátku byla zvolena obecnější hypotéza: *"Zaměstnanci společnosti Aquazona jsou z hlediska pracovní stránky spíše spokojeni."* Po uskutečnění šetření a vyhodnocení jeho výsledků lze tuto hypotézu upřesnit takto: *"Zaměstnanci společnosti Aquazona jsou z hlediska pracovní stránky spokojeni s dobrými vztahy se spolupracovníky a s příznivými fyzickými podmínkami práce."*

Vlastní šetření také ukázalo, se kterými faktory jsou zaměstnanci nejméně spokojeni. Jedná se o vztah s nadřízeným, komunikaci, pracovní oblečení, mzdy, benefity a školení BOZP. V těchto oblastech bylo tedy posléze navrženo několik nápadů na zlepšení.

Přínosem bakalářské práce je tedy v první řadě upřesnění vstupní hypotézy a v druhé řadě zjištění toho, na které oblasti by se měla firma soustředit, aby zvýšila pracovní spokojenost svých zaměstnanců.

V případě, že společnost implementuje uvedená opatření, bylo by vhodné realizovat nový průzkum spokojenosti. Tento průzkum by se mohl stát tématem diplomové práce. V té by byl porovnáván rozdíl ve spokojenosti před a po implementaci opatření a případně i přínos pro zaměstnavatele.

Summary a key words

This bachelor thesis is focused on job satisfaction of problematic employee types covered by anti-discrimination law. The theoretical part is divided into several chapters where basic concepts such as work or satisfaction are explained and discussed. Furthermore, there are factors affecting job satisfaction and the method of its determination. At the beginning of the practical part the objective of the thesis and the way in which the information was collected is described.

Job satisfaction survey was conducted in January 2014 at the company Aquazona and was attended by a total of 12 employees. Information about job satisfaction was obtained primarily through structured interviews with employees.

The survey found:

- Job satisfaction is influenced by relationships in the workplace, the nature of work and working hours.
- Employees are most satisfied with relationships with colleagues and with physical conditions.
- Workers are primarily unhappy with the assessment of superior communications and wages.

Based on the results of the survey input the hypothesis in the practical part was specified. Furthermore, it was also found on which areas the company should focus on to increase job satisfaction of their employees. In these areas, relevant measures were proposed.

Keywords: job satisfaction, job satisfaction factors, workplace relations, problem types of employees.

Seznam použitých zdrojů

Odborná literatura

Armstrong, M. & Stephens, T. (2008). *Management a leadership*. Praha: Grada.

Armstrong, M. (2007). *Řízení lidských zdrojů: Nejnovější trendy a postupy* (10th ed.). Praha: Grada.

Bedrnová, E., Nový, I., Cipro, M., Francová, T., Franková, E., Hubinková, Z. ... Surynek, A. (2007). *Psychologie a sociologie řízení* (3th ed.) Praha: Management Press.

Blatný, M., Hřebíčková, M., Millová, K., Plháková, A., Říčan, P., Slezáčková, A. & Stuchlíková, I. (2010). *Psychologie osobnosti: Hlavní témata, současné přístupy*. Praha: Grada.

Cejthamr, V. & Dědina, J. (2010). *Management a organizační chování* (2nd ed.). Praha: Grada.

Doležal, J., Máchal, P., Lacko, B., Hájek, M., Hrazdilová Bočková, K. ... Cingl, O. (2012). *Projektový management podle IPMA* (2nd ed.). Praha: Grada.

Duchoň, B. & Šafránková, J. (2008). *Management: Integrace tvrdých a měkkých prvků řízení*. Praha: C.H. Beck.

Eggert, M. A. (2005). *Motivace: Management do kapsy 3*. Praha: Portál.

Forsyth, P. (2009). *Jak motivovat svůj tým*. Praha: Grada.

Fritz, H. (2006). *Spokojeně v zaměstnání*. Praha: Portál.

Gallwey, W. T. (2004). *Tajemství vysoké pracovní výkonnosti: Metoda Inner Game*. Praha: Management Press.

Hubinková, Z., Bakić-Tomić, L., & Surynek, A. (2008). *Psychologie a sociologie ekonomického chování* (3th ed.). Praha: Grada.

Jurečka, V., Hon, M., Jánošíková, I., Kolcunová, E. & Spáčilová, L. (2010). *Mikroekonomie*. Praha: Grada.

- Kanfer, R., Chen, G. & Pritchard, R. D. (2008). *Work motivation: past, present, and future*. New York, NY: Routledge.
- Keřkovský, M. & Luňáček, J. (2012). *Úvod do mikroekonomie: S využitím prvků distančního studia*. Praha: C.H. Beck.
- Kocianová, R. (2010). *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada.
- Koubek, J. (2007). *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky* (4th ed.) Praha: Management Press.
- Kozel, R., Mynářová, L. & Svobodová, H. (2011). *Moderní metody a techniky marketingového výzkumu*. Praha: Grada.
- Matthews, A. (1998). *Jak vycházet s lidmi k vlastnímu prospěchu*. Praha: Medium.
- Mládková, L. (2005). *Moderní přístupy k managementu: Tacitní znalost a jak ji řídit*. Praha: C. H. Beck.
- Nový, I., Surynek, A., Kašparová, E. & Šindelářová, H. (2006). *Sociologie pro ekonomy a manažery* (2nd ed.). Praha: Grada.
- Pauknerová, D., Hubinková, Z., Králová, T. & Lorencová, H. (2006). *Psychologie pro ekonomy a manažery* (2nd ed.). Praha: Grada.
- Plevová, I., Babičová, M., Běčáková, M., Dolanová, D., Machová, A., Plochová, M. ... Růžková, D. (2012). *Management v ošetrovatelství*. Praha: Grada.
- Russell, P. (2011). *Okno v čase: Hledání vnitřního míru v době zrychlování a změn*. Praha: Dybbuk.
- Řepa, V. (2012). *Procesně řízená organizace*. Praha: Grada.
- Srpová, J., Řehoř, V., Grančičová, K., Habrmanová, B., Jünger, J., Kešner, M. ... Voňánka, M. (2010). *Základy podnikání: Teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů*. Praha: Grada.
- Štikar, J., Rymeš, M., Riegel, K. & Hoskovec, J. (2003). *Psychologie ve světě práce*. Praha: Karolinum.

Vodák, J. & Kucharčíková, A. (2011). *Efektivní vzdělávání zaměstnanců* (2nd ed.). Praha: Grada.

Volek, T. (2013). Mzdové soustavy [Powerpoint slides]. Unpublished manuscript, Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích, Ekonomická fakulta.

Wagnerová, I. (2008). *Hodnocení a řízení výkonnosti*. Praha: Grada.

Williams, J. (2012). *Jak dělat, co vás baví, a dostat za to zapláceno*. Praha: Grada.

Internetové zdroje

15 profesí, které (ne)prospívají zdraví. (2013, August 15). *ULékaře - vše o zdraví a nemoci*. Retrieved November 24, 2013 from <http://www.ulekare.cz/clanek/15-profesi-ktere-ne-prospivaji-zdravi-16763>

Fenclová, Z., Havlová, D., Voříšková, M., Urban, P., Pelclová, D. & Žofka, J. (2013, April). *Nemoci z povolání v České republice 2012*. Státní zdravotní ústav (SZÚ). Retrieved November 24, 2013 from http://www.szu.cz/uploads/download/Hlaseni_a_odhlaseni_2012.pdf

Fráňová, V. (2009, February 11). Psychologie barev - Symbolika barev. *Onlio*. Retrieved December 17, 2013, from <http://www.onlio.com/clanky/psychologie-barev-2.html>.

Holá, M. (2011, May 27). Vyhrává u vás pravá, či levá hemisféra?. *Zdravě*. Retrieved December 8, 2013 from <http://rozvoj-osobnosti.zdrave.cz/prava-a-leva-hemisfera/>

Hovorková, K. (2011, November 17). Zaměstnanecké benefity: v kurzu jsou pojištění a věrnostní programy. *iDNES.cz/Finance* (iDNES). Retrieved December 17, 2013 from http://finance.idnes.cz/benefity-v-kurzu-jsou-pojisteni-a-vernostni-program-pcz-/podnikani.aspx?c=A111103_1678916_podnikani_sov

Jelínková, A. (2013, March 19). Nejstresovější zaměstnání: 10 profesí, které jsou jen pro silné povahy. *Nejčtenější magazín pro studenty (StudentMag)*. Retrieved November 24, 2013 from <http://studentmag.topzine.cz/nejstresovejsi-zamestnani-10-profesi-ktere-jsou-jen-pro-silne-povahy/>

Kalivoda, D. & Eisel, J. (2012, April 27). Loajalita - fikce nebo realita? Příklady dobré praxe. *Kariéra & vzdělávání (KarieraWeb)*. Retrieved December 18, 2013 from <http://kariera.ihned.cz/c1-55617470-loajalita-fikce-nebo-realita-priklady-dobre-praxe>

Ministerstvo spravedlnosti České republiky (2014, January 12). Aquazona,s.r.o. *Veřejný rejstřík a Sbírka listin (Justice)*. Retrieved January 12, 2014 from <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-dotaz?dotaz=aquazona>

Morávek, D. (2013, September 3). 5 netradičních benefitů, které můžete nabídnout svým zaměstnancům. *Průvodce vaším podnikáním (Podnikatel)*. Retrieved December 17, 2013 from <http://www.podnikatel.cz/clanky/5-netradicnich-benefitu-ktere-muzete-nabidnout-svym-zamestnancum/>

NEJ práce: Co táhne a co ne? ŽEBŘÍČEK. (2010, January 19). *Tn.cz*. Retrieved October 28, 2013 from <http://tn.nova.cz/zpravy/ekonomika/nej-povolani-drevorubec-ne-statistik-ano-zebricek.html>

Pazderová, V. (2013, February 12). Známe 10 nejméně stresujících povolání roku 2013. Vede profesor na VŠ. *StudentMag.cz: Nejčtenější magazín pro studenty (StudentMag)*. Retrieved November 24, 2013 from <http://studentmag.topzine.cz/zname-10-nejmene-stresujicich-povolani-roku-2013-vede-profesor-na-vs/>

Roosevelt, E. (n. d.). Quotes. *BrainyQuote*. Retrieved December 11, 2013 from <http://www.brainyquote.com/quotes/quotes/e/eleanorroo127143.html>

Šafaříková, K. (2011, June 6 - 12). Christine se naučila plavat. *Euroskop*. Retrieved December 11, 2013 from <https://www.euroskop.cz/9008/19118/clanek/Christiane-se-naucila-plavat/>

Urban, P. (2007, October 18). Registr nemocí z povolání. *Státní zdravotní ústav (Szú)*. Retrieved November 24, 2013 from <http://www.szu.cz/publikace/data/nemoci-z-povolani>

Vojtko, V. (2012). Myšlenkové mapy k marketingovému výzkumu - verze v pdf. *Mooodle.ef.jcu.cz: výukový server*. České Budějovice: Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích, Ekonomická fakulta. Retrieved December 18, 2013 from http://moodle.ef.jcu.cz/pluginfile.php/5847/mod_resource/content/2/MM%20k%20MV%202012_1.pdf

Legislativa

Česko. (2006a). *Zákon č. 262 ze dne 21. dubna 2006, zákoník práce, ve znění pozdějších předpisů*. (Sbírka zákonů České republiky, 84, pp. 3146-3241). Praha, Czech Republic: Tiskárna Ministerstva vnitra. Retrieved also from <http://www.mpsv.cz/files/clanky/2919/262-2006.pdf>

Česko. (2006b). *Nářízení vlády č. 567 ze dne 6. prosince 2006, o minimální mzdě, o nejnižších úrovních zaručené mzdy, o vymezení ztíženého pracovního prostředí a o výši příplatku ke mzdě za práci ve ztíženém pracovním prostředí, ve znění pozdějších předpisů*. (Sbírka zákonů České republiky, 184, pp. 7739-7766). Praha, Czech Republic: Tiskárna Ministerstva vnitra. Retrieved also from http://www.mpsv.cz/ppropo.php?ID=nv567_2006

Česko. (2008). *Zákon č. 198 ze dne 23. dubna 2008, o rovném zacházení a o právních prostředcích ochrany před diskriminací a o změně některých zákonů: antidiskriminační zákon*. (Sbírka zákonů České republiky, 58, pp. 2822-2829). Praha, Czech Republic: Tiskárna Ministerstva vnitra. Retrieved also from <http://www.mvcr.cz/soubor/sb058-09-pdf.aspx>

Evropská unie (2000). *Směrnice Rady 2000/78/ES, kterou se stanoví obecný rámec pro rovné zacházení v zaměstnání a povolání*. (Úřední věstník Evropských společenství, L 303/16, pp. 79-85). Retrieved also from <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/CS/TXT/?qid=1396879737652&uri=CELEX:32000L0078>

Seznam tabulek, obrázků a příloh

Tabulka 1: Struktura zaměstnanců	29
Tabulka 2: Délka zaměstnání pracovníků ve firmě	30
Tabulka 3: Nejdůležitější faktory	31
Tabulka 4: Zaměstnanecké benefity	44
Tabulka 5: Délka zaměstnání dle pohlaví a věku	57

Seznam obrázků

Obrázek 1: Proces motivace	8
Obrázek 2: Maslowova pyramida potřeb	9
Obrázek 3: Herzbergova dvoufaktorová teorie	10
Obrázek 4: Koloběh motivace a spokojenosti	11
Obrázek 5: Důsledky spokojenosti	18
Obrázek 6: Důležitost faktorů dle pohlaví	32
Obrázek 7: Hodnocení faktorů ve firmě	33
Obrázek 8: Hodnocení nejdůležitějších faktorů muži a ženami	34
Obrázek 9: Povaha práce	37
Obrázek 10: Vnímání nadřízeného a jeho způsobu vedení	38
Obrázek 11: Hodnocení komunikace	41
Obrázek 12: Spokojenost s fyzickými podmínkami	42
Obrázek 13: Preferované benefity dle pohlaví	44
Obrázek 14: Organizační struktura	56

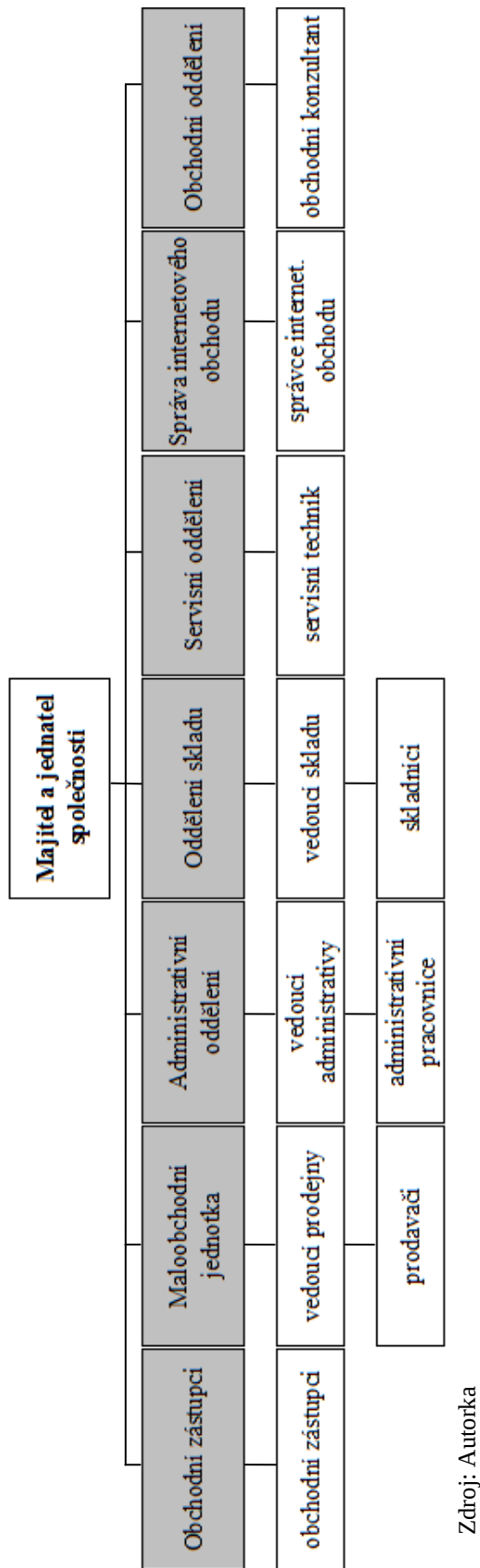
Seznam příloh

Příloha 1: Organizační struktura	56
Příloha 2: Tabulka - Délka zaměstnání dle pohlaví a věku	57

Přílohy

Příloha 1

Obrázek 14: Organizační struktura



Pozn.: Organizační struktura nezachycuje provozovny v ulici Široká a Sokolská.

Příloha 2

Tabulka 5: Délka zaměstnání dle pohlaví a věku

Pohlaví	Věková kategorie	Délka zaměstnání (v letech)									
		1	3	4	5	7	10	12	19	20	24
Muži	21 - 30 let	1	0	2	0	0	0	0	0	0	0
	31 - 40 let	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0
	nad 50 let	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0
	celkem	1	0	3	1	0	0	0	0	1	0
Ženy	21 - 30 let	0	1	0	0	0	1	0	0	0	0
	31 - 40 let	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0
	41 - 50 let	0	0	0	0	1	0	1	1	0	0
	nad 50 let	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1
	celkem	0	1	0	0	1	2	2	1	0	1

Zdroj: Vlastní šetření