

ŠKODA AUTO VYSOKÁ ŠKOLA o.p.s.

Studijní program: B6208 Ekonomika a management

Studijní obor/specializace: 6208R190 Podniková ekonomika a řízení lidských zdrojů

**SPOKOJENOST ZAMĚSTNANCŮ A JEJICH
MOTIVACE PRO PRÁCI**

Bakalářská práce

Iveta JANKOVSKÁ

Vedoucí práce: PhDr. Alemayehu Kumsa, Ph.D.



ŠKODA AUTO Vysoká škola

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Zpracovatelka: **Iveta Jankovská**

Studijní program: **Ekonomika a management**

Obor: **Podniková ekonomika a řízení lidských zdrojů**

Název tématu: **Spokojenost zaměstnanců a jejich motivace pro práci**

Cíl: Cílem práce je zhodnotit současný stav spokojenosti zaměstnanců ve společnosti Filipa PLUS k.s. a vliv této spokojenosti na fluktuaci zaměstnanců ve společnosti. Dále pak zjistit, jak zaměstnance lépe motivovat, aby došlo ke zvýšení spokojenosti a snížení fluktuace. Navrhnout konkrétní řešení, která ve společnosti aplikovat, aby došlo ke zlepšení stavu.

Rámcový obsah:

1. Úvod a cíl práce
Představení struktury práce a motivace pro výběr zvoleného tématu.
Shrnutí cíle práce.
2. Teoretická východiska
Představení pojmů spokojenost a motivace zaměstnanců. Bližší pohled na teorie motivace.
3. Praktická část – analýza
Analýza současného stavu ve společnosti Filipa PLUS k.s. a zhodnocení výsledků analýzy.
4. Návrhy na zlepšení
Představení návrhů na zlepšení situace ve společnosti Filipa PLUS k.s.
5. Zhodnocení a závěr
Shrnutí hlavních výsledků práce z hlediska cíle vytyčeného v úvodu a jejich zhodnocení.

Rozsah práce: 25 – 30 stran


Seznam odborné literatury:

1. ARMSTRONG, M. – TAYLOR, S. *Armstrong's handbook of human resource management practice*. 13. vyd. London: Kogan Page, 2014. ISBN 978-0-7494-6964-1.
2. ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů.: 10. vydání*. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.
3. BEDRNOVÁ, E. – FABINGER, F. – NOVÝ, I. *Psychologie a sociologie řízení*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2007. 798 s. ISBN 978-80-7261-169-0.
4. HORVÁTHOVÁ, P. – BLÁHA, J. – ČOPÍKOVÁ, A. *Řízení lidských zdrojů: nové trendy*. 1. vyd. Management Press, 2016. 428 s. ISBN 978-80-7261-430-1.
5. URBAN, J. *Motivace a odměňování pracovníků: co musíte vědět, abyste ze svých spolupracovníků dostali to nejlepší*. 1. vyd. Grada, 2017. 157 s. Manažer. ISBN 978-80-271-0227-3.


Datum zadání bakalářské práce: prosinec 2019

Termín odevzdání bakalářské práce: prosinec 2020

L. S.


PhDr. Alemayehu Kumsa, Ph.D.
Vedoucí práce


doc. PhDr. Karel Pavlica, Ph.D.
Garant studijního oboru


Mgr. Petr Šulc
Prorektor ŠAVŠ


Iveta Jankovská
Autorka práce

Prohlašuji, že jsem závěrečnou práci vypracovala samostatně a použité zdroje uvádím v seznamu literatury. Prohlašuji, že jsem se při vypracování řídila vnitřním předpisem ŠKODA AUTO VYSOKÉ ŠKOLY o.p.s. (dále jen ŠAVŠ) směrnici OS.17.10 Vypracování závěrečné práce.

Jsem si vědoma, že se na tuto závěrečnou práci vztahuje zákon č. 121/2000 Sb., autorský zákon, že se jedná ve smyslu § 60 o školní dílo a že podle § 35 odst. 3 je ŠAVŠ oprávněna mou práci využít k výuce nebo k vlastní vnitřní potřebě. Souhlasím, aby moje práce byla zveřejněna podle § 47b zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách.

Beru na vědomí, že ŠAVŠ má právo na uzavření licenční smlouvy k této práci za obvyklých podmínek. Užiji-li tuto práci, nebo poskytnu-li licenci k jejímu využití, mám povinnost o této skutečnosti informovat ŠAVŠ. V takovém případě má ŠAVŠ právo ode mne požadovat příspěvek na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložila, a to až do jejich skutečné výše.

V Mladé Boleslavi dne 3.12.2020

Ineta Jankovská

Děkuji PhDr. Alemayehu Kumsovi, Ph.D. za odborné vedení závěrečné práce, poskytování rad a informačních podkladů.

Obsah

Úvod	7
1 Teoretická část práce.....	8
1.1 Spokojenost zaměstnanců	8
1.2 Znaky pracovní spokojenosti.....	10
1.3 Faktory pracovní spokojenosti.....	11
1.4 Motivace	12
1.5 Vztah mezi pracovní spokojeností a fluktuací	20
2 Praktická část práce.....	22
2.1 Společnost Filipa PLUS k.s.	22
2.2 Metoda zkoumání.....	22
2.3 Vlastní šetření fluktuace ve společnosti	23
2.4 Výsledky dotazníkového šetření.....	24
3 Vlastní návrh řešení či aplikace	33
3.1 HR oddělení	33
3.2 Odměňování.....	33
3.3 Vzdělávání, osobní rozvoj a komunikace	35
Závěr.....	37
Seznam literatury.....	39
Seznam obrázků a tabulek	41
Seznam příloh.....	42

Seznam použitých zkratek a symbolů

HR Human Resources

JIS Just in Sequence

JIT Just in Time

KPI Key Performance Indicator

Úvod

Předmětem práce je spokojenost zaměstnanců a jejich motivace pro práci. Význam tématu tkví v nutnosti péče o zaměstnance, aby se v práci cítili lépe a rádi do ní chodili. Téma je stále aktuální, jelikož je potřeba zvyšovat spokojenost zaměstnanců vzhledem k velké konkurenci na trhu práce, aby došlo k zamezení jejich odchodu z důvodu nespokojenosti a zároveň ke zlepšení stability společnosti.

K výběru tématu vedlo mé působení ve společnosti Filipa PLUS k.s. na odborné praxi. Za několik měsíců, co jsem zde strávila, jsem si všimla, že odchází větší množství zaměstnanců. Což by nebylo tak neobvyklé, jelikož je odchod zaměstnance součástí životního cyklu, ale ne ve větším množství, nehledě na úroveň pozice. Avšak zarazilo mne, že odcházeli zaměstnanci z vyšších pozic. Lépe řečeno z top managementu. Všichni tito zaměstnanci byli vysoce kvalifikovaní a znali nutné procesy ve společnosti. Právě proto je velmi obtížné tyto zaměstnance nahradit. Například na pozici HR manažera se v posledních 8 měsících vystříдалo 6 různých zaměstnanců.

Cílem práce je zhodnotit současný stav spokojenosti zaměstnanců ve společnosti Filipa PLUS k.s. a vliv této spokojenosti na fluktuaci zaměstnanců ve společnosti. Dále pak zjistit, jak zaměstnance lépe motivovat, aby došlo ke zvýšení spokojenosti a snížení fluktuace. Navrhnout konkrétní řešení, která ve společnosti aplikovat, aby došlo ke zlepšení stavu.

První část bakalářské práce se zabývá teoretickou částí problematiky. Je zde blíže představen pojem spokojenost zaměstnanců a její znaky a faktory, ale i její vztah k fluktuaci zaměstnanců. Dále je rozebrána motivace zaměstnanců a bližší pohled na vybrané teorie motivace.

Druhá část se zabývá praktickou částí problematiky. Nejdříve je představena společnost, ve které byl výzkum prováděn. Poté následuje představení použitých metod při výzkumu a prezentace výsledků dotazníkového šetření a jejich rozbor.

Třetí část obsahuje návrhy řešení, jak nejlépe zvýšit pracovní spokojenost a motivaci pro práci u zaměstnanců Filipa PLUS k.s.

1 Teoretická část práce

Teoretická část práce obsahuje vymezení pojmů jako je pracovní spokojenost zaměstnanců, její znaky a faktory, motivace a fluktuace a jejich propojení s pracovní spokojeností.

1.1 Spokojenost zaměstnanců

V první řadě si představíme, kdo se skrývá pod názvem **zaměstnanec**. Při nástupu člověka do zaměstnání vzniká zaměstnanecký vztah. Tento vztah vzniká na základě propojení mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem (Armstrong, 2007, str. 193). Jak uvádí Koubek (2007, str. 325), tyto vztahy mohou být jak formální, upravovány jasně danými pravidly, tak ale i neformální. V České republice se velmi často využívají názvy zaměstnanec a pracovník. Pod pojem zaměstnanec, jsou zahrnuti pouze ti, co u zaměstnavatele pracují na základě pracovní smlouvy. Naopak pod pojmem pracovník, nalezneme všechny osoby, které jsou u zaměstnavatele zaměstnány na jinou smlouvu, než je smlouva pracovní. To znamená, že jsou to například osoby pracující na dohodu o provedení práce či dohodu o pracovní činnosti (Koubek, 2007, str. 326-327).

Termín **pracovní spokojenost** je postupně rozvíjen už od 30. let 20. století. K rozvoji termínu přispěly nové výzkumy o člověku a jeho vztahu k práci. Na spokojenost v práci se začalo více nahlížet z psychologického hlediska. Zaměřili se na člověka jako na součást pracovního procesu a jeho pocity a vztahy k práci. K tomu, aby se téma více řešilo, přispěla potřeba zvýšení produktivity. Například se zaměřili na zlepšování vztahů na pracovišti, jelikož se předpokládalo, že pokud budou na pracovišti dobré vztahy, bude to mít za následek lepší výkonnost a produktivitu. V tehdejší Československu se termín začal rozvíjet v období 60.let 20.století. Mezi autory, kteří se v této době začali o tento trend zajímat, řadí Kollárik kromě sebe i Jurovského, který s výzkumy začal jako první (Kollárik, 1986, str. 12-13).

V odborné literatuře se hovoří o pracovní spokojenosti různě. Pracovní spokojenost je velmi subjektivní. Její subjektivita pochází ze dvou hlavních zdrojů, a těmi jsou pocity jak z osobního, tak z pracovního života. Často je spojována její návaznost na pracovní motivaci či výkonnost (Kocianová, 2010, str. 34), a právě to může být důvodem nejednotné definice. A snad právě proto, že se každý na spokojenost

zaměřuje z jiného úhlu, nevytvořili jednotnou definici. „Všeobecně pojem spokojenost vyjadřuje určitou míru osobního vyrovnání se, osobního štěstí a často i míru osobního působení a zařazení se ve společnosti“ (Kollárik, 1986, str. 14). Tuto myšlenku dále rozvíjí Kocianová „Pracovní spokojenost je součástí celkové životní spokojenosti. Přesto, že je význam práce pro život různých jedinců rozdílný, pro mnoho lidí je práce velmi důležitým aspektem jejich života“ (2010, str. 34). „Pracovní spokojenost může být definována jako postoje a pocity, které lidé mají k jejich práci. Pozitivní a příznivé postoje k práci značí pracovní spokojenost. Negativní a nepříznivé postoje k práci značí pracovní nespokojenost“ (Armstrong a Taylor, 2014, str. 177). Avšak jak upozornil Kollárik (1986, str. 14), je nutné rozlišovat pracovní spokojenost, která se skládá ze dvou pojmů:

- **spokojenost s prací** – spokojenost s náplní práce,
- **spokojenost v práci** – širší pojem, jsou v něm zahrnuty všechny faktory, které ovlivňují pracovní činnost zaměstnance.

Podle Bedrnové, Nového a kol. (2007, str. 392) je pracovní spokojenost trojího typu. „Na jedné straně je spokojenost zaměstnanců s prací a pracovními podmínkami [...]. Na druhé straně se o spokojenosti zaměstnanců hovoří jako o podmínce efektivního využívání jejich pracovního potenciálu [...]. Může však také jít i o spokojenost ve smyslu uspokojení člověka na základě dosahování nízkých cílů [...]“ (Bedrnová, Nový a kol., 2007, str. 392). Dále uvádějí, že všechny tři typy spokojenosti ovlivňují kvalitu výkonu práce. První dvě ji ovlivňují pozitivně. Avšak třetí typ může působit negativně, jelikož se zaměstnanec spokojí s minimem a nemá poté potřebu pracovat více, než musí (Bedrnová, Nový a kol., 2007, str. 392).

Kollárik (1986, str. 15) se dále zabývá tím, co vše ovlivňuje spokojenost v práci. Podle něho je potřeba rozlišovat „celkovou spokojenost a spokojenost s jednotlivými faktory práce a aspekty mimo ni“ (Kollárik, 1986, str. 15-16). Spokojenost v práci vidí jako projev zaměstnance a jeho postoj nejen k částem pracoviště, ale i k samotnému pracovišti. Právě to, jakou váhu konkrétní zaměstnanec přikládá jednotlivým částem práce a pracovišti, utváří jeho celkovou spokojenost. Spokojenost tedy neovlivňuje pouze celkovou spokojenost, ale i celkovou životní spokojenost, na čemž se shodují s Kocianovou (2010, str. 34). V případě nespokojenosti může být následkem zvýšené nervové napětí, nespavost, únava,

vředy nebo vysoký krevní tlak. Jelikož, je práce většinou vykonávána ve skupině, mezi lidmi, je spokojenost ovlivňována sociálním prostředím. Tím, že lidé v práci navazují mezilidské vztahy, dochází k tomu, že uspokojují i své sociální a osobní potřeby (Kollárik, 1986, str. 15, 119).

Práce je pro lidi jednou ze základních cest, jak uspokojit své potřeby. „Práce je základním, historicky prvotním druhem lidské činnosti, která – na rozdíl od zvířat – je charakterizována schopností předvídat a plánovat, čím se stává činností cílevědomou a uvědomělou“ (Kollárik, 1986, str. 11). A právě pracovní činnost je jedním z důležitých faktorů, které ovlivňují spokojenost zaměstnanců.

Štikar a kol. (2003, str. 111) poukázali na rozdělení pracovní činnosti z psychologického hlediska na:

- objektivní stránku – patří do ní např. efektivita, výkonnost nebo výsledek činnosti, dohromady se dají označit jako projevy pracovního chování,
- subjektivní stránku – zahrnuje spokojenost jako odraz pracovní činnosti a jejích podmínek, které byly jednotlivcem posouzeny podle jím daných norem, snahou ale i očekáváním, které mají od vykonávané práce.

Obě tyto stránky jsou navzájem spjaté a vzájemně se ovlivňují, ale nemusí být totožné. To znamená, že kvalita stránek se může lišit. Může se tedy stát, že spokojenost nemusí vždy vést k výkonnosti (Štikar a kol., 2003, str. 111).

1.2 Znaky pracovní spokojenosti

Existují různé **znaky spokojenosti** v práci a mezi základními jsou (Kollárik, 1986, str. 16-20):

- **trvanlivost,**
- **intenzita,**
- **nezávislá/závislá proměnná,**
- **vázanost na jednotlivce.**

„**Trvanlivost** je definována stálostí spokojenosti, která se může pohybovat od maximální stability po maximální nestálost. Podstatou je, že vlivem mnohých proměnných se může spokojenost měnit“ (Kollárik, 1986, str. 16). Výsledkem by mělo být, že se bude spokojenost měnit právě podle aktuálních podnětů a okolí,

které na člověka působí. Nemělo by tedy docházet k tomu, že bude spokojenost stagnovat nebo bude mít klesající tendenci.

Na trvanlivost navazuje **intenzita**, která se pohybuje mezi spokojeností a nespokojeností. Více je však zaměřena na její míru. Avšak je třeba dávat pozor, jelikož míra spokojenosti či nespokojenosti může být velmi často ovlivňována krátkodobými podněty a zapříčinit její kolísání.

Dalším znakem je náhled na spokojenost v práci jako na **nezávislou a závislou proměnnou**. V případě, že se jedná o nezávislou proměnnou, ovlivňuje se tak pomocí ní pracovní chování u zaměstnanců. Závislá proměnná se přímo odvíjí od toho, jak jednotliví zaměstnanci vnímají konkrétní podmínky a okolí.

Posledním znakem je **vázanost na jedince**. Tato vázanost se odvíjí od potřeb, které jedinci mají. Základem je, že jedinci pracují pro uspokojení základních potřeb. Avšak toto tvrzení by znamenalo, že v případě, kdy jednotlivec uspokojí své základní potřeby, už nebude nadále pracovat. Proto se dospělo k závěru, že práce slouží i k uspokojování jiných potřeb než jen těch základních. Mimo to, práce napomáhá jedinci k vybudování určitého postavení a prestiže ve společnosti (Kollárik, 1986, str. 16-20).

1.3 Faktory pracovní spokojenosti

Pracovní spokojenost je utvářena mnoha různými **faktory**, jež přispívají k její míře. Řadí se do nich faktory, které jsou nejčastěji vázány k pracovnímu prostředí, pracovní činnosti či pracovním a mimopracovním podmínkám. Jsou úzce vázané na to, jak si zaměstnanec zvykne na vykonávanou práci a jak je v práci spokojen. Základní rozdělení faktorů je na **vnitřní** (potřeby, očekávání, zájmy jednotlivých zaměstnanců) a **vnější** (faktory související s fyzikálním a sociálním prostředím práce a pracoviště, znaky práce, mzda, styl řízení). Do **vnějších faktorů** patří (Kollárik, 1986, str. 121-155):

- **fyzikální prostředí** – osvětlení, hluk, mikroklimatické podmínky (teplota, průvan, vlhkost a čistota vzduchu), prach, vzhled pracoviště,
- **bezpečnost a hygiena práce** – psychická (deprese, nespavost) a fyzická (zdraví) zátěž práce,

- **druh, charakter práce** – psychická a fyzická práce, nároky, jednotvárnost a monotónnost práce, směnnost,
- **finanční odměna** – výše platu (základní odměna za vykonanou práci), systém odměňování (vlastní hodnocení své práce),
- **sociální prostředí** – pracovní skupina, organizace, společnost,
- **vedoucí pracovník** – osobnost vedoucího pracovníka (plánování, organizace, kontrola a vedení lidí),
- **objektivní osobnostní faktory** – věk, pohlaví, délka zaměstnání, funkce, rodinný stav, úroveň vzdělání.

Do **vnitřních faktorů** jsou pak zahrnuty (Kollárik, 1986, str. 157-168):

- **aktuálnost potřeb a jejich hierarchie,**
- **očekávání,**
- **zájmy – volba povolání,**
- **osobnostní vlastnosti** – introverze, extroverze,
- **schopnosti a jejich úroveň.**

Armstrong (2007, str. 228) mezi faktory ovlivňující spokojenost s prací řadí nejenom vnitřní a vnější motivační faktory, ale i kvalitu řízení, sociální vztahy s pracovní skupinou a míru úspěchu či neúspěchu v zaměstnání. Purcell a kol. v roce 2003 (in Armstrong, 2007, str. 228-229) provedli výzkum na jehož základě zařadili mezi hlavní faktory spokojenosti s prací karierní růst, možnost ovlivňování práce, týmovou práci, podnětnost a náročnost práce.

1.4 Motivace

„**Motiv** je důvod k tomu, něco dělat. **Motivace** je síla a směr chování a faktory, které ovlivňují lidi tak, aby se chovali určitými způsoby“ (Armstrong a Taylor, 2014, str. 170). Nakonečný (2005, str. 61) rozlišuje tři podstatné termíny v konceptu motivu a motivace. Motiv, který vychází z cíle jednání a uvádí se jako příčina jednání. Dále motivace, jež je následný proces, který byl vyvolán motivem. Následným projevem motivace je pak výsledný stav označovaný jako **potřeba**. Jak uvádí Urban (2017, str. 12) je nutné pochopit všechny faktory, které motivaci

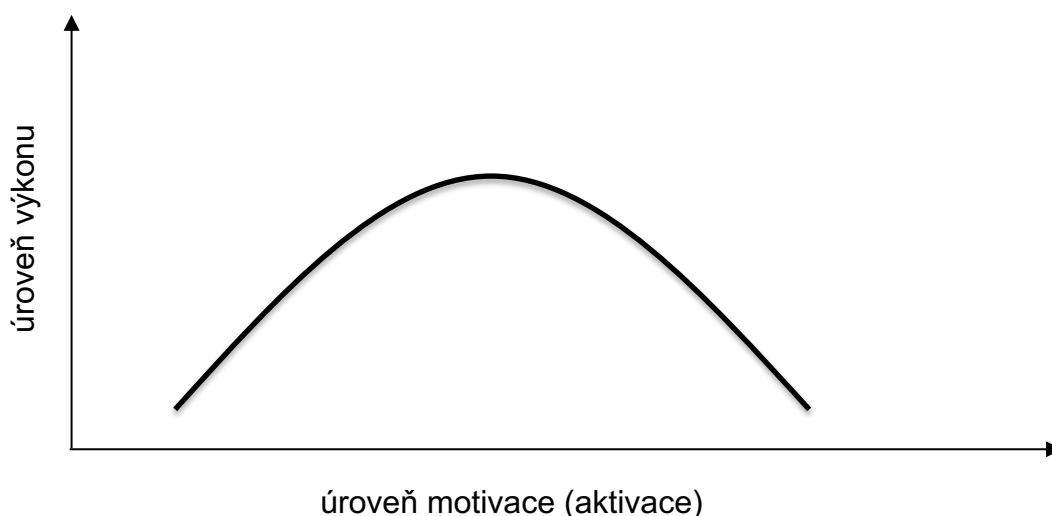
podporují, anebo jí naopak snižují k tomu, aby docházelo ke správné motivaci zaměstnanců. Tyto faktory se nazývají **motivační faktory** a primárně slouží k uspokojování či neuspokojování lidských potřeb. Plamínek (2015, str. 16) uvádí **vnitřní pohnutky (motivy)** a **vnější pobídky (stimuly)**. Při snaze podnítit zaměstnance k práci pomocí stimulu, se tento jev nazývá stimulace. V případě, že již v zaměstnanci existuje nějaký motiv, jedná se o motivaci.

Motivace se většinou rozděluje na **vnitřní** a **vnější**. „K vnitřní motivaci dochází pokud jednotlivci cítí, že jejich práce je důležitá, zajímavá a náročná, a že jim poskytuje přiměřenou míru autonomie (svobodu jednání), příležitosti k dosažení a postupu, a prostor k využití a rozvoji jejich dovedností a schopností [...]. Vnější motivace se vyskytuje, když se něco děje lidem anebo pro lidi, za účelem jejich motivace. Spadají sem odměny jako pobídky, zvýšení platu, pochvala nebo povýšení; a tresty jako disciplinární řízení, neposkytnutí platu nebo kritika“ (Armstrong a Taylor, 2014, str. 170). Na druhou stranu, Urban (2017, str. 12) mimo vnitřních a vnějších motivačních faktorů ještě uvádí i hmotné a nehmotné, které jsou sice podobné, ale nedají se ztotožnit.

Avšak je velmi důležité si uvědomit, že by nemělo docházet k nedostatečné, ale ani k nadměrné motivaci. Pokud je motivace nedostatečná, tak nemá jedinec chuť něco dělat. V případě, kdy dojde k nadměrné motivaci, dochází k vyvolání psychického napětí, jež má negativní vliv na běžné fungování lidské psychiky a tím snižuje i předpokládaný výsledný výkon jedince (Bedrnová, Nový a kol., 2007, str. 374-375). Je nutné si uvědomit, že každý je motivován jinak. Pokud se lidé necítí motivováni, nesmí to brát jako selhání, ale pouze jako fázi, skrze kterou se dostanou postupem času (Garnett, 2020).

To, že existuje určitá **optimální míra motivace** ukazuje Yerkesův-Dodsonův zákon. Tento zákon vychází z experimentů na myších, které v roce 1908 prováděli R. M. Yerkes a J. D. Dodson. Z jejich výzkum vyplynulo, že myši se pod vlivem zvyšujících se elektrošoků hůře učí náročné úkoly (Nakonečný, 2005, str. 127). Křivka optimální míry motivace (viz Obr. 1) poukazuje na vztah mezi motivací, výkonem a tím, jak je úkol náročný. **Yerkesův-Dodsonův zákon** znázorňuje, že pokud bude motivace nízká, tak bude i výkon nízký. Avšak pokud bude motivace příliš vysoká, dojde k tomu, že výsledek bude opačný a výkon tak bude nízký. Vždy je však potřeba si uvědomit, že ne všechny úkoly mají stejnou optimální úroveň

motivace a právě optimální úroveň motivace se mění podle náročnosti jednotlivých úkolů (Bedrnová, Nový a kol., 2007, str. 375).



Zdroj: (R. M. Yerkes, J. D. Dodson in Nakonečný, 2005, str. 127)

Obr. 1 Křivka optimální úrovně motivace

Teorie motivace určují, jak budou lidé k motivaci přistupovat. Daly by se rozdělit na tři základní skupiny (Armstrong, 2007, str. 221):

- **teorie instrumentality** – Taylor,
- **teorie zaměřené na obsah** – Maslow, Herzberg,
- **teorie zaměřené na proces** – Vroom, Latham a Locke, Adams.

1.4.1 Maslowova hierarchie potřeb

Mezi jednu z neznámějších a nejčastěji využívaných teorií motivace zaměřených na obsah patří **Maslowova hierarchie potřeb**. Tuto teorii vypracoval americký psycholog Abraham Maslow již v roce 1943 a nejčastěji se vyobrazuje ve tvaru pyramidy. Bedrnová, Nový a kol. (2007, str. 382) uvádí, že je tento **model univerzální** a jeho naplňování je dáno v závislosti na:

- **specifických podmínkách a předpokladech subjektivních** – z hlediska jedince vnitřních (vrozených i získaných),
- **podmínkách objektivních** – vnějších (sociálních, materiálních, kulturních).

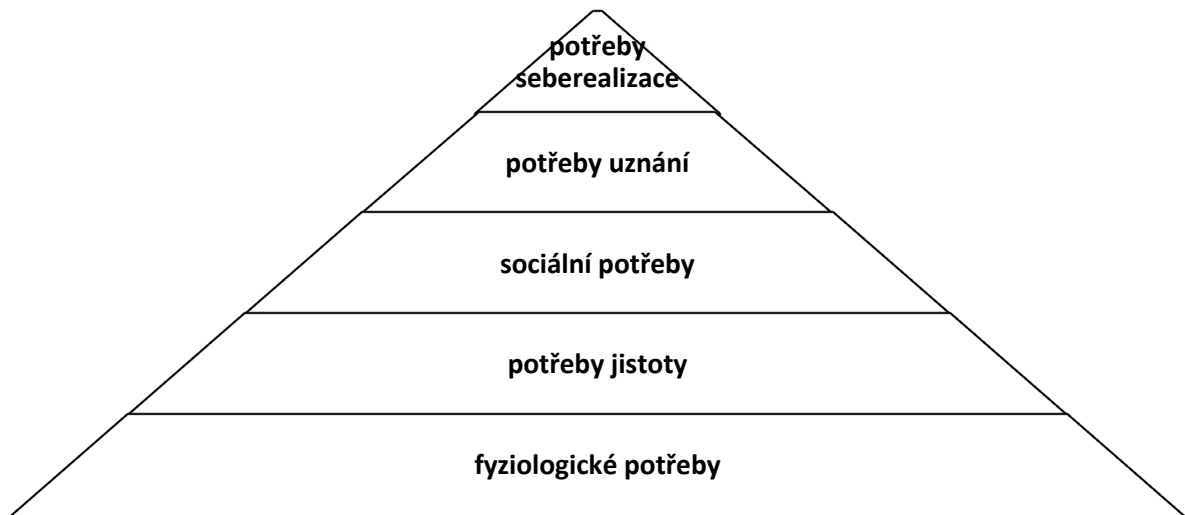
Dále ještě uvádějí, že aby model byl univerzální a obecný, existují dva důležité principy (Bedrnová, Nový a kol., 2007, str. 382):

- **hierarchické uspořádání potřeb,**
- **funkční autonomie potřeb.**

Jak uvádí Armstrong (2007, str. 223), Maslow předpokládal, že lidé mají společných pět základních kategorií potřeb. Těchto pět kategorií je uspořádáno do hierarchie, kdy na spodní části pyramidy jsou základní potřeby a směrem nahoru jsou potřeby specifitější, více zaměřené na jedince (Nakonečný, 2005, str. 130). Jak uvádí Urban (2017, str. 13), pouze až po uspokojení potřeb ve spodní části pyramidy mohou být uspokojovány potřeby, které se nacházejí výše v pyramidě. Tímto je naplňován funkční princip. Maslow (1943, str. 18) upozornil na fakt, že lidské vědomí se samo zaměří na nejsilnější potřebu a snaží se ji uspokojit. Potřeby, jež jsou slabé či méně intenzivní, jsou upozaděny a mohou být dokonce i zapomenuty. Navíc, právě ty potřeby, které jsou neuspokojené, nejvíce působí na pracovní motivaci. Výjimkou, je potřeba seberealizace, jež nemůže být plně uspokojena nikdy. Jejím uspokojením, může docházet k tomu, že potřeba nabývá na síle a intenzitě (Urban, 2017, str.13). Bedrnová, Nový a kol. (2007, str. 382) ještě dodávají, že právě ty potřeby, jež určují konkrétní úroveň motivace, předurčují, jak bude jedinec jednat.

Urban (2017, str. 13) rozděluje Maslowovu hierarchii potřeb na **5 skupin**:

- **potřeby fyziologické** – uspokojení je podmínkou přežití, např. mzda za práci,
- **potřeby jistoty** – bezpečí a zdraví, zahrnuje pracovní podmínky a prostředí pracoviště,
- **potřeby sociální** – přátelství, sounáležitost, společenské přijetí, např. příjemná atmosféra na pracovišti či sociální kontakty v práci,
- **potřeby uznání** – ocenění, sebeúcta, prestiž, úspěch respekt, pozornost ostatních, pomáhají zvyšovat vlastní sebehodnocení či sebevědomí,
- **potřeby seberealizace** – rozvoj a uplatňování vlastních schopností, získání nových zkušeností, řešení problémů, kreativita.



Zdroj: (Urban, 2017, str. 13)

Obr. 2 Maslowova hierarchie potřeb

Plamínek (2015, str. 88-90) ještě k původnímu rozdělení (viz Obr. 2) přidává k pyramidě nulté patro zvané **příjemné pocity**. Je to proto, že lidé se velmi často řídí právě svými pocity. V případě, že jsou pocity příjemné, jsou motivováni se určitým způsobem chovat nebo něco dělat. Naopak pokud mají s činností spojený nepříjemný pocit, jsou demotivováni a budou se této činnosti vyhýbat.

Naopak Ciccarelli a White (2014, str. 362) rozšířili původní pětistupňovou pyramidu na 8 stupňů. Mezi stupně potřeby uznání a seberealizace ještě zařadili další 2 stupně: **kognitivní potřeby** (touha po poznání a pochopení) a **estetické potřeby** (ocenění symetrie, řádu a krásy). Dále uvádějí, že na vrcholu pyramidy se nachází **potřeby transcendence**, jež Maslow přidal mnoho let poté, co vytvořil původní pyramidu potřeb. Potřeby transcendence zahrnují hledání duchovního smyslu mimo své já.

1.4.2 Herzbergova dvoufaktorová teorie motivace

Po Maslowově hierarchii potřeb bývá velmi často využívána **Herzbergova dvoufaktorová teorie**. Teorii vypracoval americký psycholog Frederick Herzberg spolu s dalšími kolegy a poukazuje na to, že na spokojenost a nespokojenost je nutné hledět jako na nezávislé faktory, a nikoliv jako na protiklady (Koubek, 2007, str. 59).


Miner (2005, str. 63) uvádí dvě hypotézy na než hledal Herzberg původně odpověď. První hypotéza se týkala odlišnosti faktorů vyvolávající pozitivní a negativní postoje. Druhá hypotéza řešila otázku faktorů a výkonu a jejich odlišnosti v závislosti na délce trvání pracovních úloh. Na základě výsledků výzkumu specifikoval faktory, které vedou k pracovní spokojenosti či nespokojenosti, čímž se stali součástí této teorie.

V Herzbergově teorii je zkoumán výskyt **vnějších** (motivačních) a **vnitřních** (hygienických) **faktorů spokojenosti s prací** (Kollárik, 1986, str. 29). Teorie byla vytvářena na základě předpokladu, že jsou si zaměstnanci vědomi, co je v práci uspokojuje, či neuspokojuje. Tím, byly vytvořeny dvě základní skupiny faktorů, jež se v teorii vyskytují (Armstrong, 2007, str. 227):

- **satisfactory** (motivátory) – motivují k vyššímu výkonu a úsilí,
- **dissatisfactory** (hygienické faktory) – charakterizují prostředí, jejich cílem je pouze prevence nespokojenosti se zaměstnáním a jejich dopad na pozitivní postoj k práci je velmi malý.

Ke zvýšení či udržení spokojenosti zaměstnanců jsou využívány motivátory. Oproti tomu hygienické faktory slouží ke snížení nespokojenosti zaměstnanců (Koubek, 2007, str. 59). Jak uvádí Kollárik (1986, str. 29) v případě, že některý faktor schází, neznamená to, že ovlivňuje obě skupiny. Jako příklad je uveden plat. Ten může způsobovat nespokojenost, ale na druhou stranu nezvyšuje spokojenost.

Bedrnová, Nový a kol. (2007, str. 392-393) poukazují na spokojenost a nespokojenost s vnějšími podmínkami. Pokud se jedná o spokojenost s vnějšími podmínkami, mělo by to značit, že je vše tak, jak má být. Jelikož, jsou tyto podmínky brány jako samozřejmost, tak tato spokojenost na zaměstnance motivačně nepůsobí. Na druhou stranu nespokojenost s vnějšími podmínkami může být demotivační, jelikož působí na vnitřní pocit důležitosti a může u zaměstnance podněcovat myšlenku, že zaměstnavateli na jeho práci nezáleží a není dostatečně ceněná.

MOTIVÁTORY		HYGIENICKÉ FAKTORY	
Spokojenost  Neutrální stav (žádná spokojenost)	Přítomnost	Přítomnost	Neutrální stav (žádná nespokojenost) 
	Úspěch (dosažení cíle) Uznání Práce sama Odpovědnost (pravomoci) Povýšení Možnost osobního růstu	Podniková politika a správa Dozor (odborný dozor) Vztahy s nadřízeným Vztahy s kolegy Vztahy s podřízenými Mzda/plat Pracovní podmínky Jistota práce Osobní život	
	Nepřítomnost	Nepřítomnost	Nespokojenost

Zdroj: (Koubek, 2007, str. 60)

Obr. 3 Faktory Herzbergovy dvoufaktorové teorie motivace

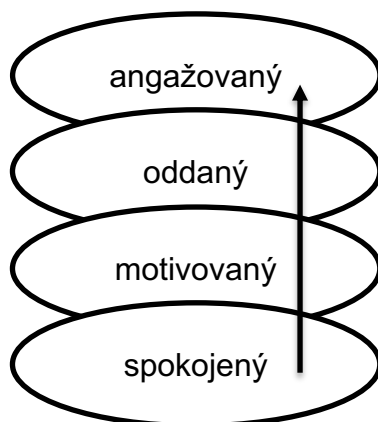
Z obrázku 3 lze konstatovat, že „zařadí-li se tedy motivátory (např. uznání či přidání pravomocí a odpovědnosti) do pracovních úkolů a práce, může se zvýšit (a nejspíš také zvýší) motivace, zatímco hygienické faktory mohou udržet nebo snížit motivaci, ale nikoliv ji zvýšit“ (Koubek, 2007, str. 59).

Armstrong (2007, str. 228) popisuje výhrady, které se váží k Herzbergově teorii. Často je kritizována metoda, na jejímž základě teorie vznikla, dále také respondenti, jež se výzkumu zúčastnili. Kritizováno je především to, že zapojení respondenti byli malá a specifická skupina, čímž mohlo dojít ke zkreslení výsledků. Přesto všechno je teorie hojně využívána, jelikož je pro neodborníky lehce pochopitelná a navazuje například na myšlenky Maslowa. Stejně tak mu nelze odepřít jeho přínos v oblasti vnější a vnitřní motivace.

1.4.3 Vztah mezi pracovní spokojeností a motivací

Jak uvádí společnost Mercer (2007, str. 1) k tomu, aby zaměstnanci dosahovali organizačních cílů a podávali dostatečný pracovní výkon nestačí, aby byli pouze spokojeni.

Vytvořili **Mercer's Employee Engagement Model**© (viz Obr. 4), který poukazuje na vztah nejen mezi spokojeností a motivací, ale i oddaností a angažovaností.



Zdroj: (Mercer, 2007, str. 10)

Obr. 4 Mercer's Employee Engagement Model©

Spokojení zaměstnanci se dají charakterizovat jako zaměstnanci, kteří odvádí svou práci dobře a spolehlivě a jsou spokojeni s pracovními podmínkami, ale na druhou stranu jsou více zaměřeni na své osobní zájmy. Ze spokojených zaměstnanců se mohou stát **motivovaní zaměstnanci**. Ti už se více zapojují a aktivně spolupracují, ale i tak je pro ně velmi důležité dosahovat více svých stanovených cílů než cílů organizace (Mercer, 2007, str. 13). „Ve vztahu mezi pracovní spokojeností a motivací platí, že dobré pracovní podmínky ve většině případů alespoň nepřímo stimulují motivaci k práci“ (Bednová, Nový a kol., 2007, str. 393). Ještě k tomu doplňují, že ideálním stavem je, pokud jsou zaměstnanci naplňování prací, kterou vykonávají. O stupeň výše se nachází **oddaní zaměstnanci**. Oddaní zaměstnanci jsou více propojeni se společností, ve které pracují a jsou jí více věrní. Uvědomují si, jak je jejich práce důležitá pro hladký chod firmy a proto se nezaměřují jen na své osobní cíle, ale i na cíle týmu a celé organizace. Tím napomáhají k lepšímu vývoji organizace do budoucnosti. **Angažovaní zaměstnanci** aktivně podporují organizaci a jsou schopni v této fázi přijmout kritiku, ale i ji objektivně podávat. Protože jsou hlouběji zapojeni do chodu organizace, mají lepší odolnost vůči krátkodobému stresu, který se může u zaměstnanců vyskytovat (Mercer, 2007, str. 10).

Bedrnová, Nový a kol. (2007, str. 394) konstatují, že nelze prokázat, že by existoval jeden konkrétní faktor pracovní spokojenosti, jež by ovlivňoval pracovní motivaci. K tomu, aby byla motivace efektivní, je potřeba, aby měli vedoucí manažeři dostatek informací a znalostí o lidech a konkrétních podmínkách spokojenosti zaměstnanců.

1.5 Vztah mezi pracovní spokojeností a fluktuací

Fluktuace zaměstnanců se zabývá tím, kolik lidí do organizace přijde a kolik z ní odejde. Přesto se tento pojem velmi často zaměňuje a používá pro konstatování počtu zaměstnanců, kteří organizaci opustili. Pokud se analyzují pouze výstupy z organizace označuje se tento jev jako **odchody zaměstnanců z organizace** (Armstrong, 2007, str. 314).

Pracovní spokojenost úzce souvisí s fluktuací. Tento vztah je založen na předpokladu, že spokojenost vytváří stabilitu a oproti tomu nespokojenost fluktuaci. Díky tomu se dá podle míry spokojenosti předpokládat odchod zaměstnanců. V případě velké nespokojenosti a nedostatku ostatních řešení dojde k odchodu zaměstnance, jelikož nevidí jinou cestu ven z bezvýchodné situace a proto zvolí cestu úniku (Kollárik, 1986, str. 109).

Nutnost řešit míru fluktuace (resp. míru odchodů) vychází z potřeby stabilizace zaměstnanců ve společnosti (Armstrong, 2007, str. 314). Avšak ne všechny míry fluktuace jsou kritické a je nutné je řešit. „Je dobré vědět, že určitá míra fluktuace je ve firmě normální, a dokonce je pro ni prospěšná. Nesmí však překročit mez, při které se vymkne naší kontrole“ (Bednář, 2018, str. 25). Prospěšná může být například v případě, že je do společnosti potřeba dostat novou krev a nové nápady. Z psychologického hlediska fluktuace navazuje na nemožnost uspokojovat potřeby. Mezi potřeby, které mohou být u zaměstnanců neuspokojeny, může patřit nízký plat, nedostatek uplatnění, nedostatek ocenění vykonané práce či mezilidské vztahy na pracovišti (Kollárik, 1986, str. 207).

Mezi **nejčastější příčiny odchodů** patří (Armstrong, 2007, str. 318):

- **výhodnější mzda,**
- **možnost kariérního růstu,**
- **větší jistota zaměstnání jinde,**

- možnost rozvíjet dovednosti,
- lepší pracovní podmínky v jiné firmě,
- neshody s manažerem/vedoucím týmu,
- neshody se spolupracovníky,
- šikana,
- **ostatní důvody** – těhotenství, nemoc, stěhování atd.

Kollárik (1986, str. 212) ještě do příčin odchodů zahrnuje práci v nižší kvalifikaci, nevyhovující pracovní náplň či špatné pracovní podmínky. Častou snahou snížit fluktuaci a zvýšit pracovní spokojenost je zvýšení mezd. Organizace by se měly snažit snížit fluktuaci i jinými prostředky, než je zvyšování mezd. Zvyšování mezd může vést ke zhoršení situace organizace. Fluktuaci lze snižovat opatřeními, které jsou rozdělné na **opatření hodnotícího a motivačního systému** (výroční benefit, oceňování nejlepších) a **opatření na podporu komunikace a spolupráce ve firmě** (podpora vlastní iniciativy, podpora zlepšování, mimopracovní aktivity a společné akce) (Bednář, 2018, str. 12, 28-57).

2 Praktická část práce

V praktické části je představena společnost Filipa PLUS k.s. Dále se tato kapitola zaměřuje na metodu zkoumání, vlastní šetření fluktuace a výsledky dotazníku, který zaměstnanci společnosti vyplnili a jejich interpretaci.

2.1 Společnost Filipa PLUS k.s.

Tato společnost byla založena v roce 2017. O rok dříve byla založena Filipa KV s.r.o. a v roce 1998 Filipa, s.r.o., které společně tvoří skupinu FILIPA. Společnost Filipa PLUS k.s. je významným logistickým partnerem při poskytování logistických služeb, především v oblasti automotive. Mezi činnosti, které společnost Filipa PLUS k.s. realizuje, patří JIS a JIT dodávky, montáž a balení automobilových dílů. Jedním z hlavních odběratelů je ŠKODA AUTO a.s.

Ke dni 23.7. 2020 měla skupina FILIPA více než 10 provozoven po celé České republice a zaměstnávala přibližně 1000 pracovníků. Z toho 500 pracovníků patří právě pod Filipu PLUS, k.s. jež pracují v provozovnách v Mladé Boleslavi, Kosmonosech a Liberci.

Společnost dlouhodobě podporuje zaměstnávání osob se zdravotním postižením. Tyto osoby jsou zaměstnány pod Filipou s.r.o. a v současnosti zde nachází uplatnění cca 500 osob se zdravotním postižením. Nejčastější činnosti, kterou vykonávají, je balení malých dílů.

Organizační struktura společnosti Filipa PLUS k.s. se dá k 23.7.2020 rozdělit na tři části. Nejvýše se nachází top management, kde bylo zaměstnáno 43 lidí. Pod top managementem se nachází střední management, kde bylo zaměstnáno 62 lidí. Poslední skupinou jsou dělnické pozice s 376 lidmi.

2.2 Metoda zkoumání

K získání dat potřebných k analýze spokojenosti zaměstnanců bylo použito výběrové šetření. Z časového hlediska se jedná o průřezová data, jelikož se váží ke stejnému období. Základní metodou, jež byla použita, bylo dotazování. Další metodou, která byla realizována, byla analýza dokumentů.

Z důvodu časové náročnosti a lepší možnosti distribuce dotazníku mezi zaměstnance byl vytvořen reprezentativní výběr zaměstnanců dle předem

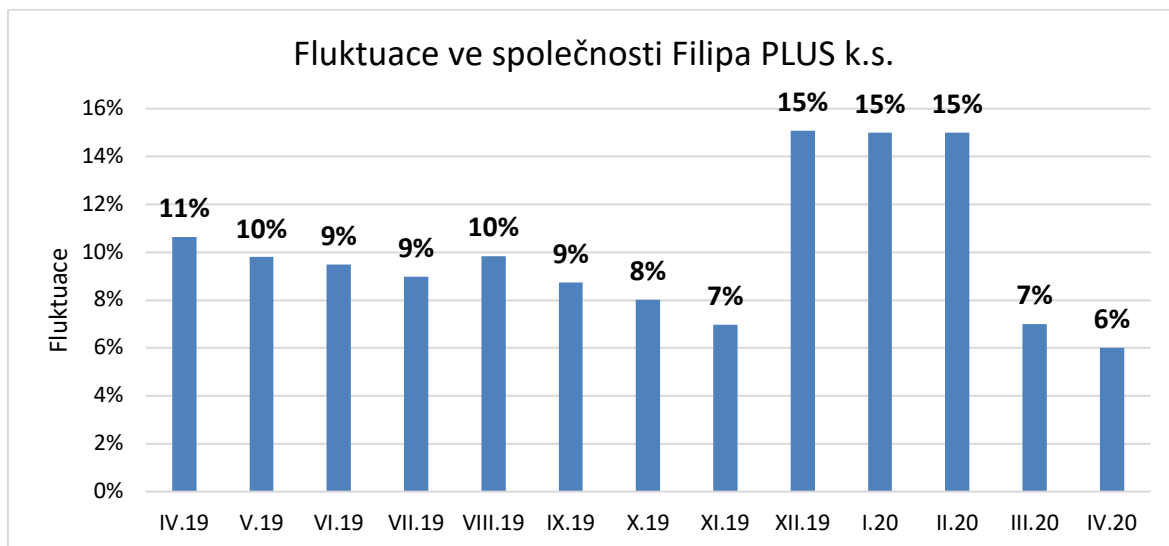
stanovených kvót, aby výsledné hodnoty odpovídaly všem zaměstnancům a nedošlo ke zkreslení výsledků.

Ve společnosti Filipa PLUS k.s. v provozech v Mladé Boleslavi a Kosmonosech bylo ke dni 23.7.2020 zaměstnáno 228 kmenových zaměstnanců. Z toho 126 zaměstnanců jsou muži a zbylých 102 zaměstnanců jsou ženy. Z toho vyplývá, že první kvóta k dotazníkovému šetření se týká pohlaví zaměstnanců. Přibližně 55 % odpovědí tedy musí pocházet od zaměstnanců – mužů.

Druhou kvótou k dotazníkovému šetření je věk zaměstnanců. Zaměstnanci se dají rozdělit do tří základních skupin. První skupina jsou zaměstnanci do 30 let a spadá do ní 50 zaměstnanců. Druhou skupinou je 133 zaměstnanců, kterým je mezi 30 až 49 lety. Poslední skupina jsou zaměstnanci spadající do věkové kategorie 50+. V této věkové kategorii je ve společnosti 45 zaměstnanců.

2.3 Vlastní šetření fluktuace ve společnosti

Společnost Filipa Plus k.s. v rámci sledování interních KPI pravidelně aktualizuje fluktuaci zaměstnanců společnosti. Analýzou dokumentů byl zjištěn vývoj fluktuace v rámci posledních 12 měsíců.



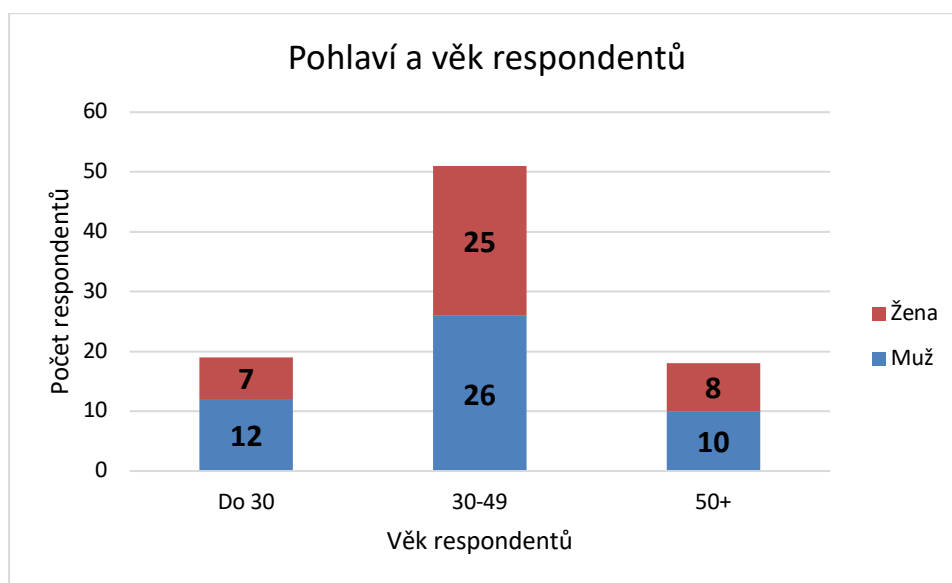
Obr. 5 Fluktuace ve společnosti Filipa PLUS k.s.

Na obrázku č. 5 můžeme vidět vývoj fluktuace od dubna 2019 do dubna 2020. Přestože by při ukončování pracovního poměru měl být v rámci interních postupů společnosti vždy realizován tzv. Exit Interview – výstupní pohovor, bylo pozorováním a analýzou dokumentů zjištěno, že toto se děje jen výjimečně.

V osobních spisech ukončených pracovníků bylo dohledáno jen 5 % vyplněných dotazníků. Lze tak konstatovat, že ve společnosti v této době nebyly řešeny důvody odchodů zaměstnanců. V prosinci, lednu a únoru došlo k výraznému zvýšení fluktuace. Důvodem byly pravděpodobně personální změny ve společnosti a také snížení výroby. Analýzou vyplněných dotazníků bylo zjištěno, že zaměstnanci v té době odcházeli nejčastěji z důvodů neshod s vedoucími či špatných pracovních podmínek.

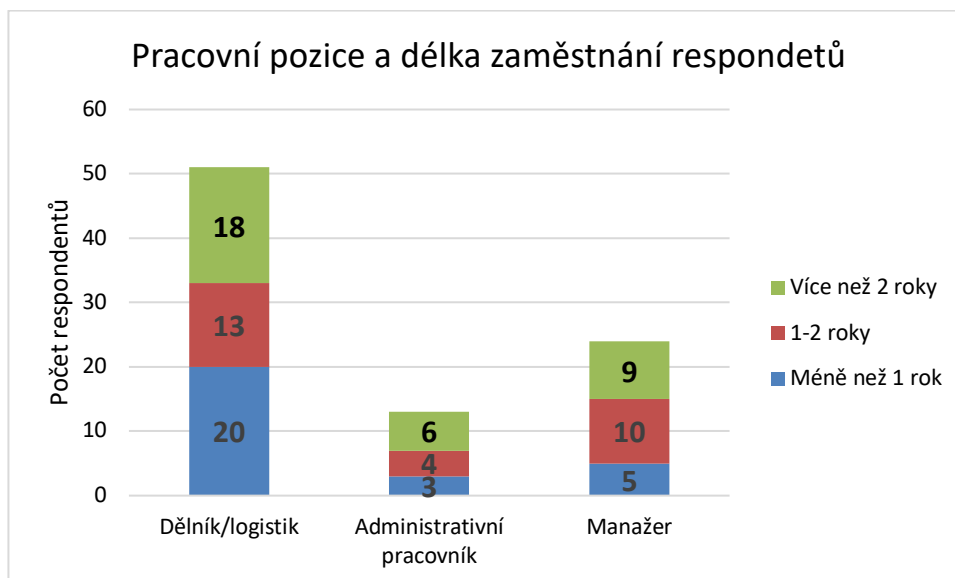
2.4 Výsledky dotazníkového šetření

V měsíci červenci byl vytvořen a distribuován mezi zaměstnance v mladoboleslavské pobočce dotazník (viz Příloha 1), který se zabýval jejich spokojeností jak s prací, tak i v práci. Na vyplnění dotazníku měli zaměstnanci 14 dní. Do společnosti bylo distribuováno 140 dotazníků, z nichž se vrátilo 76 % vyplněných. Do výsledků dotazníkového šetření bylo zahrnuto 88 zaměstnanců, což činí 63 %. První otázka v dotazníku se zabývá pohlavím a věkem respondentů.



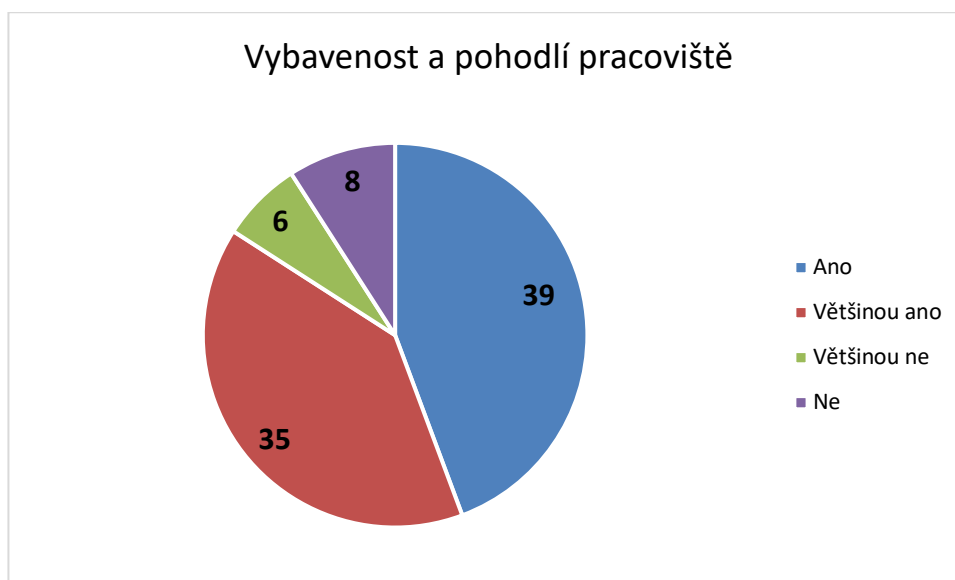
Obr. 6 Pohlaví a věk respondentů

Na obrázku 6 lze vidět složení respondentů, jež vyplnili dotazník. Z celkového počtu 88 osob, tvoří nejpočetnější skupinu respondenti ve věku od 30 do 49 let. Ostatní dvě skupiny jsou tvořeny téměř stejným počtem respondentů.



Obr. 7 Pracovní pozice a délka zaměstnání respondentů

Nejpočetněji zastoupenou skupinou je pozice dělník/logistik s celkovým počtem 51 osob (viz Obr. 7). Na druhém místě je zastoupena pozice manažer s počtem 24 osob. Zbýlých 13 respondentů je zaměstnáno na pozici administrativního pracovníka. Celkem 33 respondentů je ve společnosti zaměstnáno déle než 2 roky. Ve společnosti je 1-2 roky zaměstnáno 27 osob, což je skoro shodné se zaměstnanci, jež jsou ve společnosti méně než 1 rok (28 osob).



Obr. 8 Vybavenost a pohodlí pracoviště

Na otázku, zda je pracoviště dostatečně vybaveno a umožňuje zaměstnancům pohodlně pracovat a soustředit se na práci, odpovědělo 74 osob ano nebo většinou

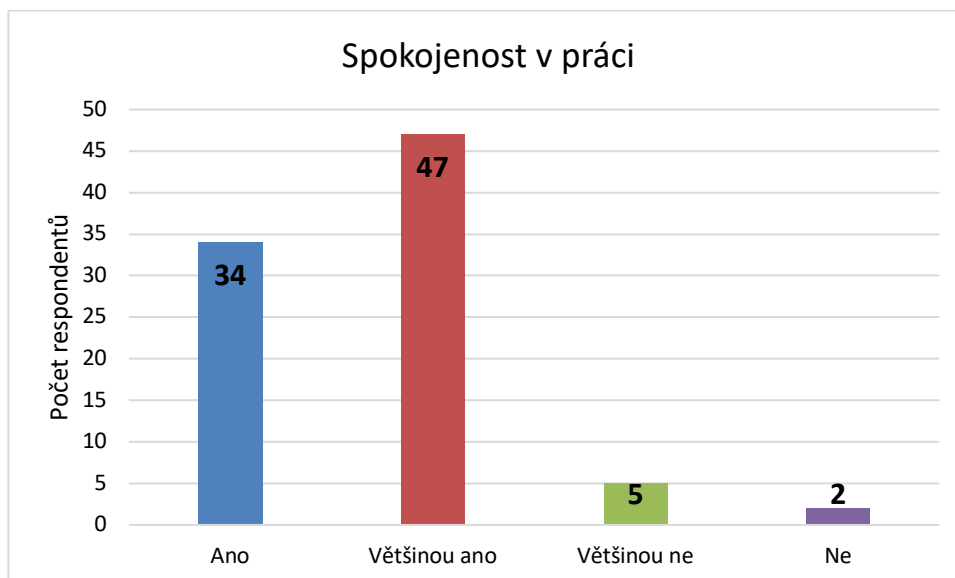
ano (viz Obr. 8). Pouze 14 zaměstnanců pociťuje na pracovišti nedostatečnost vybavení pracoviště a nemožnost soustředit se na práci.



Obr. 9 Spokojenost se zázemím

Z obrázku 9 je patrné, že více jak polovina zaměstnanců je nespokojena se zázemím (sociální zařízení, stravovací zařízení, šatny), které jim je na pracovišti poskytováno. Následující otázkou bylo zjištěno, že nejvíce zaměstnanci postrádají stravovací zařízení poblíž pracoviště. Na druhém místě se objevila nespokojenost s vybavením šaten a údržbou sociálního zařízení. Dále pak byly v jednotkách případy zmíněny problémy s parkováním či nemožnost větrat pracovní prostory.

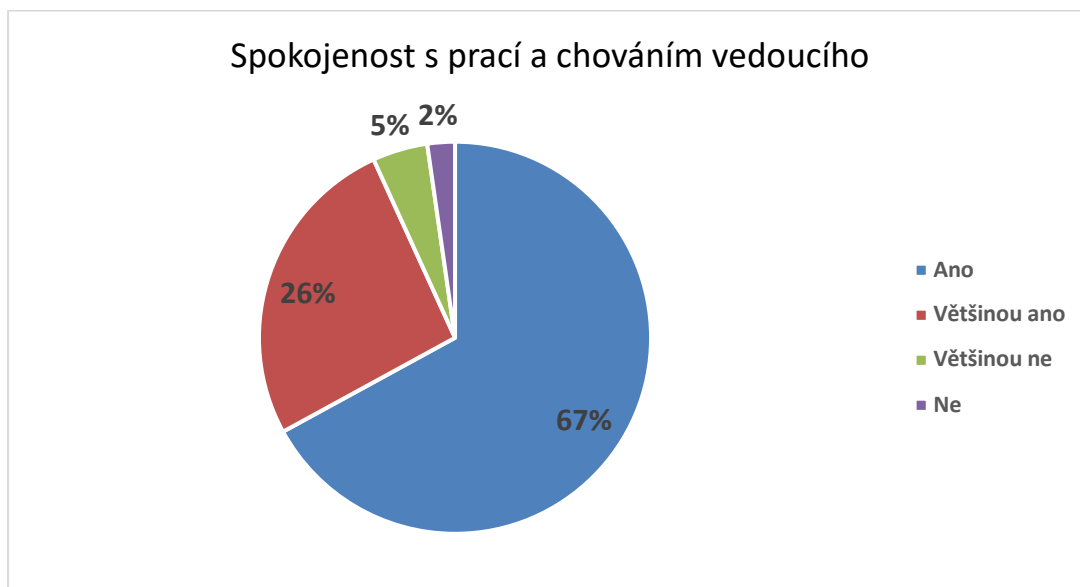
Stravování se společnost snaží vyřešit a od září tohoto roku byla otevřena provozovna závodního stravování v areálu společnosti kde se mohou zaměstnanci stravovat. Nevýhodou je však otevírací doba, jež je od 10:00 do 14:30 hodin. Kvůli tomu služby závodního stravování nemohou využít zaměstnanci, kteří jsou na odpolední a noční směně. Přestávky v práci jsou totiž nastaveny v 18:00 – 18:30 hodin pro odpolední směnu, a 2:00 – 2:30 hodin pro noční směnu. V tuto dobu tedy nemají možnost využít zaměstnanci závodní stravování. Tento problém by se dal vyřešit domluvou s provozovatelem o prodloužení otevírací doby, je ale nutné diskutovat rentabilitu provozu, což se jeví jako velký problém.



Obr. 10 Spokojenost v práci

Ze všech 88 respondentů pouze 7 osob odpovědělo, že nejsou v práci spokojeni stále nebo většinou (viz Obr. 10). V následující otázce byli respondenti dotázáni, jestli jsou spokojeni s prací. Odpovědi byly velmi podobné výsledkům na dotaz spokojenosti v práci. 60 % respondentů uvedlo, že je jejich práce baví. Dalších 34 % jejich práce baví a naplňuje. 4 % respondentů jejich práce nebaví a nenaplňuje. Pouze 2 % zaměstnanců práce nebaví a čekají na příležitost k odchodu. Z tohoto vyplývá, že více než 90 % zaměstnanců jejich práce baví a vykonávají ji rádi.

V následující otázce byli respondenti dotázáni na pracovní kolektiv. Zda se na sebe mohou vzájemně spolehnout a pracují jako jeden tým. Ano zvolilo 41 % a většinou ano 46 % respondentů. Na druhou stranu pouze minimum respondentů odpovědělo většinou ne (7 %) či ne (6 %). Z těchto výsledků se dá konstatovat, že pouze 13 % zaměstnanců není spokojeno se vztahy s kolegy v pracovním kolektivu a nevidí je jako jeden tým.

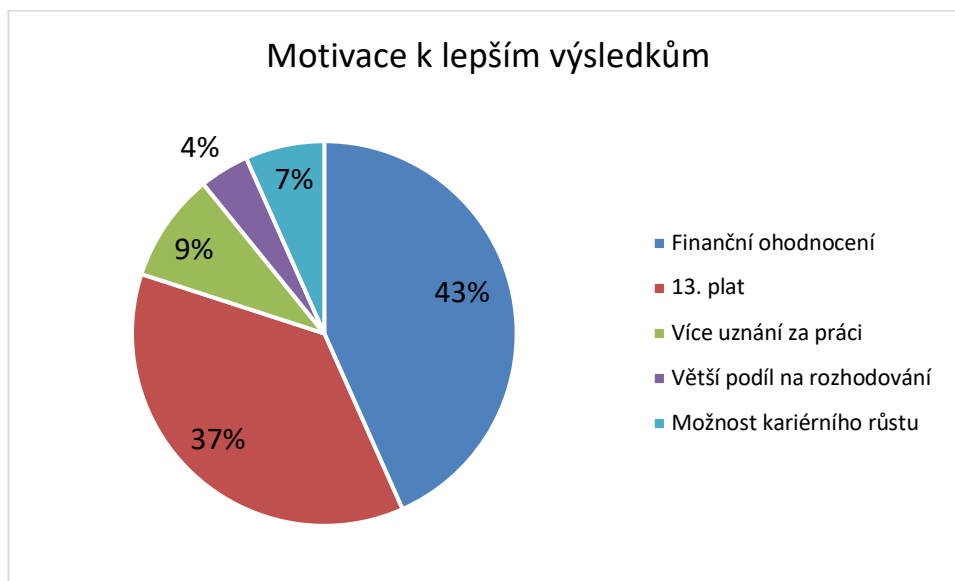


Obr. 11 Spokojenost s prací a chováním vedoucího

Vztah s vedoucím byl dotazován ve třech otázkách. První otázka se zabývala spokojeností s prací a chováním vedoucího (viz Obr. 11). Odpovědi byly velmi podobné jako u předchozího dotazu na vztah s kolegy. S prací svého vedoucího je spokojeno 67 % respondentů. Většinou spokojeno je 26 % respondentů. Zbýlých 7 % bylo rozděleno mezi odpovědi většinou ne a ne, přičemž z toho pouze 2 % byly odpovědi ne.

Druhá otázka byla zaměřená na práci vedoucího, co by si zaměstnanci přáli, aby začal dělat. Nejvíce respondentů (33 %) by si přálo, aby je jejich vedoucí více chválil a motivoval. S 29 % byl na druhém místě požadavek, aby vedoucí řešil aktuální problémy včas, čímž by pak zaměstnanci předcházeli stresu z nedostatku času a informací. Posledním přáním bylo s 26 % respondentů, aby s nimi vedoucí více komunikoval a naslouchal jim. Zbýlých 12 % uvedlo, že jsou s prací vedoucího naprosto spokojeni a nechtějí na něm nic měnit.

Poslední otázka k práci vedoucího měla za cíl zjistit, co by měl vedoucí přestat dělat. Téměř polovina (49 %) respondentů chtěla, aby vedoucí přestal řešit nedůležité věci. Na druhém místě uvedlo 24 % respondentů, že jsou s vedoucím spokojeni. Přílišnou kontrolu ze strany vedoucího pociťuje 12 % respondentů, rozdíl mezi zaměstnanci vadí 10 % respondentů a pouze 5 % cítí neustálou kritiku ze strany vedoucího.



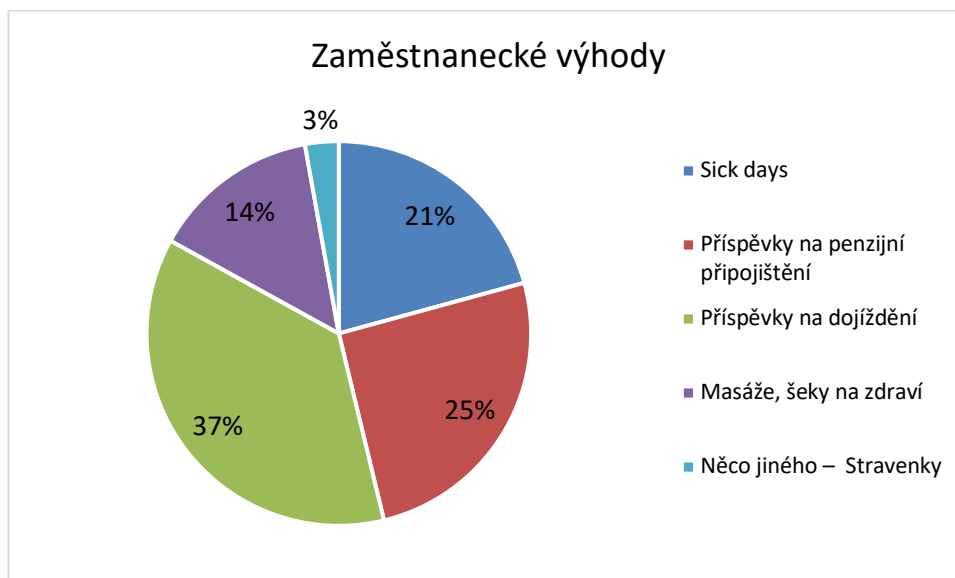
Obr. 12 Motivace k lepším výsledkům

Na otázku, co by zaměstnance motivovalo k lepším výsledkům (viz Obr. 12), zvolilo 43 % respondentů odpověď finanční ohodnocení. Těsně za ním se umístil 13. plat se 37 %. S velkým rozdílem se na třetím místě objevilo více uznání za práci s 9 %. Dále pak možnost kariérního růstu se 7 % a větší podíl na rozhodování s pouhými 4 %.

Lze konstatovat, že více o navýšení finančního ohodnocení mají zájem vzhledem k většímu počtu respondentů pozice dělník/logistik. Oproti tomu manažeři a administrativní pracovníci mají spíše zájem o větší podíl na rozhodování, více uznání za práci či možnost kariérního růstu.

Při aplikaci Herzbergovy dvoufaktorové teorie je zde vidět, že zaměstnanci zaměstnání ve středním managementu, na administrativních pozicích a jako specialisté, chtějí zvyšovat přítomnost motivátorů. Na druhou stranu finanční ohodnocení a 13. plat zvolili většinou zaměstnanci na dělnických pozicích, jež se dle Herzbergovy teorie zaměřují na uspokojování a zlepšování hygienických faktorů.

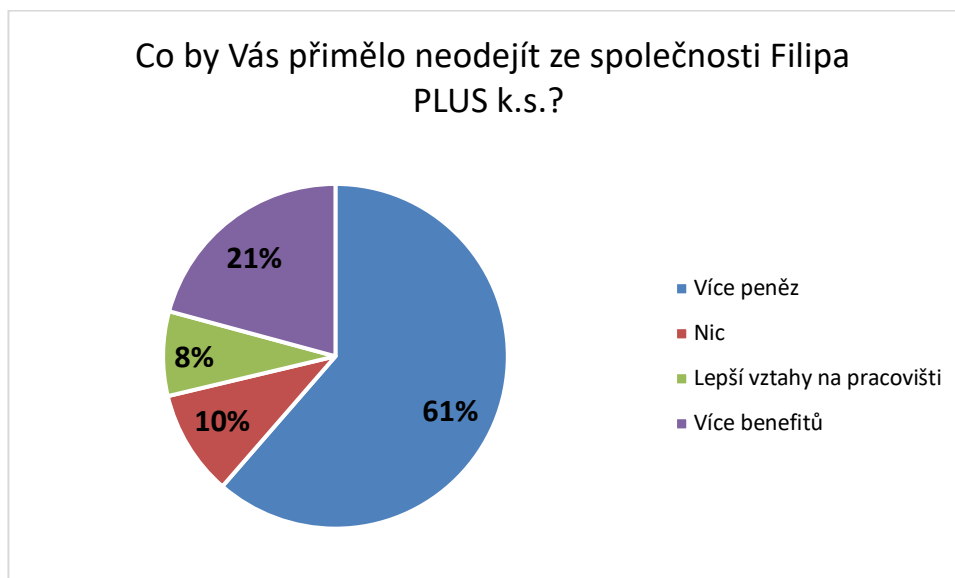
Pokud by se výsledky aplikovaly na Maslowovu hierarchii potřeb, je zřejmé, že zaměstnanci na dělnických pozicích se zaměřují na uspokojování fyziologických potřeb. U zaměstnanců pracujících ve středním a top managementu či jako administrativní pracovníci se jedná o uspokojování potřeby uznání či dokonce potřeby seberealizace.



Obr. 13 Zaměstnanecké výhody

Následující otázka se zabývala zaměstnaneckými výhodami. Z výsledků nelze označit žádný benefit za dominantní (viz Obr. 13). Nejvíce hlasů získaly příspěvky na dojíždění, pro něž se rozhodlo 37 % zaměstnanců. Tento požadavek pravděpodobně vyplývá z lokality, kde se provoz nachází. Jelikož se mladoboleslavský provoz nachází na okraji města, je špatně dostupný veřejnou a městskou hromadnou dopravou. Většina zaměstnanců je tak nucena dojíždět osobním automobilem. Příspěvky na penzijní připojištění by ocenilo 25 % zaměstnanců. Těsně za nimi se s 21 % nachází sick days. Pouze 14 % zaměstnanců označilo masáže či šeky na zdraví. Pro variantu něco jiného hlasovali 3 % respondentů, nejčastější jejich odpovědí pak byly stravenky. Zde je nutné doplnit, že stravenky v hodnotě 80,-Kč byly dříve poskytovány jako jeden z benefitů a byly plně hrazené zaměstnavatelem. Ty však byly v době koronavirové krize zrušeny.

Další dvě otázky se týkaly osobního rozvoje zaměstnanců. Na první otázku, zda je zaměstnancům poskytována možnost osobního rozvoje odpovědělo 51 % respondentů ano. Zbýlých 49 % respondentů zvolilo možnost ne. Na to navazovala druhá otázka, jež se zabývala zájmem zaměstnanců o větší možnost osobního rozvoje. Zájem o větší osobní rozvoj by mělo 78 % zaměstnanců. Naopak zájem by nemělo 22 % respondentů, z čehož více jak polovina respondentů v předchozí otázce uvedla, že mají dostatečnou možnost osobního rozvoje. Dále se pak pro možnost ne rozhodli převážně respondenti spadající do věkové kategorie 50+.

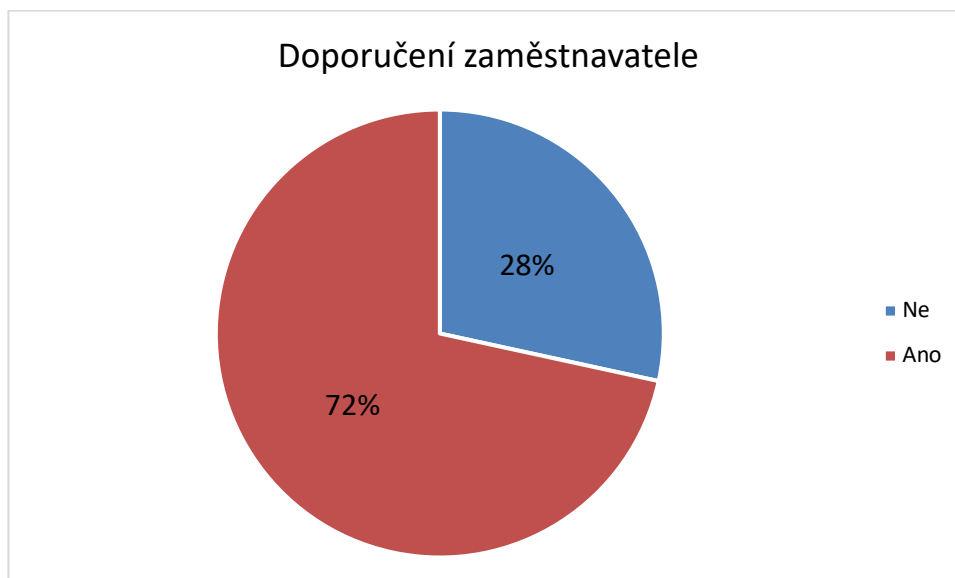


Obr. 14 Co by Vás přimělo neodejít ze společnosti Filipa PLUS k.s.?

Na dotaz, co by zaměstnanec přimělo ze společnosti neodejít (viz Obr. 14), odpovědělo 61 % respondentů více peněz. Více benefitů by přimělo zůstat 21 % respondentů. Oproti tomu 10 % respondentů by své rozhodnutí společnost opustit nezměnilo. Lepší vztahy na pracovišti by udržely na své dosavadní pozici 8 % respondentů.

Odpověď více peněz byla dána tím, že bylo dotazníkové šetření prováděno v Mladé Boleslavi. Nachází se zde celostátně významný automobilový závod ŠKODA AUTO a.s, a někteří jeho dodavatelé. Právě blízkost takto významného a velkého zaměstnavatele může mít negativní dopad na ostatní menší zaměstnavatele, jelikož mu nejsou schopni konkurovat jak finančně, tak ani benefity.

Poslední dvě otázky v dotazníku se zajímaly o to, jak vidí zaměstnanci fungování vedení společnosti a zda by svého zaměstnavatele doporučili dál. Více jak polovina respondentů, přesněji 52 %, by popsala fungování vedení společnosti jako neefektivní. Neefektivnost vedení dle odpovědí spočívá převážně ve špatné komunikaci a nedostatku informací mezi zaměstnanci. Tato skutečnost byla popsána jako „netáhnou za jeden provaz“ či „každý hraje sám za sebe“.



Obr. 15 Doporučení zaměstnavatele

Ze všech dotázaných (viz Obr. 15) by 72 % doporučilo svého zaměstnavatele své známé či svému známému. Tři čtvrtiny zaměstnanců mají nakročeno k tomu, aby se z nich stali angažovaní zaměstnanci, podle modelu společnosti Mercer. Tím, že by zaměstnanci zaměstnavatele doporučili dále se podílí na aktivní podpoře společnosti. Avšak 28 % respondentů by svého zaměstnavatele dál nedoporučila. Z celkového počtu je to více jak jedna čtvrtina všech dotázaných, kteří jsou nespokojeni, neangažovaní a mohou mít tendenci společnost opustit.

3 Vlastní návrh řešení či aplikace

Na základě výsledků dotazníkového šetření bylo možné vytvořit několik doporučení, jak přispět ke zlepšení situace ve společnosti. Společnost by se měla zaměřit na své zaměstnance a snažit se jim zlepšit podmínky práce a benefity, aby došlo ke stabilizaci zaměstnanců. Jelikož se většina zaměstnanců adaptuje na práci již v období zkušební doby (popř. po dokončení plánu zapracování) je potřeba udržet je, aby i po uplynutí této doby chtěli pro společnost nadále pracovat. Navíc, pokud dochází k častějšímu střídání zaměstnanců, zvyšují se jak časové, tak peněžní nároky na jejich výběr, získávání a adaptaci.

Doporučení by se dala rozdělit na tři oblasti. První oblast se týká HR oddělení. Druhou oblastí je odměňování, díky němuž lze zlepšit motivaci či ovlivnit míru fluktuace. Třetí oblastí je vzdělávání, osobní rozvoj a komunikace.

3.1 HR oddělení

První oblastí doporučení je zlepšení práce HR oddělení. HR oddělení by se mělo více zajímat o spokojenost zaměstnanců a pravidelně provádět šetření. Vždy je nutné, aby byly s pracovníky komunikovány důvody těchto šetření a také zavádět opatření, která navazují na výsledky šetření. Často se stává, že se sice provede šetření, ale už se jeho výsledky nepoužijí na zlepšení situace. HR oddělení by se také mělo zaměřit na získávání zpětné vazby a informací, proč chce zaměstnanec odejít, a pokusit se tyto překážky odstranit či zmírnit. Díky zpětné vazbě, pak mohou provést analýzu a její výsledky předat vedení společnosti, jež má pravomoci k tomu, aby přijalo nová opatření a situaci změnilo. Dále by HR oddělení mělo dbát na dodržování všech interních postupů, které jsou formulované v rámci interních směrnic. V tuto chvíli se ale nedodržují.

3.2 Odměňování

Druhou oblastí doporučení ke zlepšení stavu ve společnosti jsou zaměstnanecké benefity a mzda. Lze konstatovat, že pro dělnické pozice je největším motivátorem vyšší mzda. Pro pozice středního a top managementu a pro administrativní pozice jsou motivačním prvkem spíše nepeněžní benefity. Důvodem požadavku zvýšení mzdy u dělnických pozic může být rozdělení mzdy na dvě základní složky – základní a variabilní. Společnosti by se dalo doporučit, aby část variabilní složky přesunula

do základní, a snížilo se tak procento variabilní složky z celkové mzdy. Tím by u zaměstnanců došlo ke zvýšení jistoty, že svou mzdu dostanou. Zároveň není přesně stanoveno, za jakých podmínek má zaměstnanec nárok na variabilní složku. Tato situace opět vytváří nejistotu a nenahrává dobrým vztahům na pracovišti. Doporučením je tedy přesně specifikovat v rámci mzdového systému, popř. interní směrnicí, za jakých podmínek má zaměstnanec na variabilní složku nárok, případně v jaké poměrné části.

Vzhledem ke špatnému stavu současného benefitního systému, je třeba, aby se na něj společnost zaměřila a zlepšila. Současný benefitní systém je definován jen dvěma body. Zaměstnanci mají nárok na náborový příspěvek za doporučeného zaměstnance, který nastoupí do společnosti na hlavní pracovní poměr. Dále pak příspěvek za docházku u dělnických pozic. Po odpracování plného pracovního fondu má zaměstnanec nárok na příspěvek 3 000 Kč za čtvrtletí. Hrazené stravenky byly zaměstnavatelem zrušeny. Zaměstnanci se shodli, že by jako jeden z benefitů chtěli zavést příspěvky na dojíždění. Jak vyplynulo z analýzy osobních spisů, průměrná vzdálenost bydliště od místa výkonu práce je 20 km. Pokud by zaměstnanec využil služby veřejné dopravy, náklady na cestu z a do zaměstnání by činily 72 Kč¹. Měsíční příspěvek na dopravu by tak mohl být 1 440 Kč při maximální částce. Doporučení pro zaměstnavatele je minimálně 720 Kč, aby to bylo pro zaměstnance motivační. Dále by také mohli vedoucí plánovat směny tak, aby zaměstnanci ze stejného místa bydliště, mohli využít tzv. car sharing neboli spolujízdu.

Dalším doporučením jsou příspěvky na penzijní připojištění. Zde je nutné uvést, že tento benefit je, z hlediska nákladů, výhodný i pro zaměstnavatele. Pokud zaměstnavatel poskytuje zaměstnanci příspěvek do 30 000 Kč za rok, je tento náklad daňově uznatelný pro zaměstnavatele a pro zaměstnance je příspěvek osvobozen od odvodů na sociální a zdravotní pojištění. Na základě průzkumu, který byl proveden u 5 konkurenčních firem, 4 z nich poskytují svým zaměstnancům příspěvky na penzijní připojištění. V průměru tento příspěvek činil 650 Kč. Lze tak konstatovat, že absence tohoto benefitu může společnost limitovat při náboru

¹ Ke dni 28.11. 2020 stál 1km jízdy 1,80 Kč. Zdroj: IDOS.

nových zaměstnanců, popřípadě může ovlivňovat případnou fluktuaci. Proto by bylo vhodné zavést příspěvek na penzijní připojištění v minimální hodnotě 500 Kč.

3.3 Vzdělávání, osobní rozvoj a komunikace

Třetí oblastí doporučení je vzdělávání, osobní rozvoj a komunikace. Z výsledků dotazníkového šetření vyplývá, že skoro 30 % zaměstnanců by svého zaměstnavatele nedoporučilo dále svým známým. Navíc ani hodnocení společnosti dohledatelné na internetu není velmi příznivé (např. Atmoskop). To může mít za následek, že má firma problém nabrat nové zaměstnance, z důvodu absence pozitivních referencí. Proto by se měla firma zaměřit i na to, jak ji zaměstnanci vnímají a jak komunikuje s okolím a snažit se dostat do podvědomí lidí.

Doporučení směřuje na rozvoj zaměstnanců a vedoucích. Je zapotřebí vytipovat vhodné kandidáty, kteří mají potenciál k rozvoji a těm nabízet vhodné rozvojové programy. Dále se společnost může věnovat talent managementu. Snažit se vyhledávat talentované uchazeče a vyhledávat talenty ve svých současných zaměstnancích. Zaměstnavatel by měl pořádat nebo zajišťovat odborné vzdělávací akce pro všechny zaměstnance, u kterých je to vhodné. Je nutné dbát na to, aby byly vzdělávací akce plánovány dopředu a snažit se vybrat vhodný čas pro všechny účastníky. Je nezbytné, aby rozvoj pracovníků podporovali vedoucí pracovníci. Tím, že budou mít informace o vzdělávací akci dopředu, si mohou upravit rozpis služeb, čímž by nedocházelo k tomu, že se zaměstnanci nebudou moci vzdělávací akce zúčastnit z důvodu, že nebyli uvolněni z pracoviště. Ke zvýšení zájmu o vzdělávání je nutné snažit se najít vhodná témata, která korespondují s prací zaměstnanců, ale i taková, o která by měli zaměstnanci zájem v oblasti soft skills. V návaznosti na výše uvedené je vhodné zařadit do ročního plánu vzdělávacích akcí pro vedoucí pracovníky školení zaměřené na komunikaci a vedení zaměstnanců. Efektivnost tohoto školení by pak měla být zhodnocena v rámci dotazníkového šetření spokojenosti zaměstnanců v následujícím kalendářním období.

Dále je nutné zlepšit komunikaci ve společnosti. Více jak polovina zaměstnanců vnímá komunikaci s vedením jako neefektivní. Společnost by se měla snažit více se zaměstnanci komunikovat a zlepšit předávání informací. Zde lze doporučit, aby komunikace byla vedena od shora dolů, přicházela včas a aby byla srozumitelná a stručná. V neposlední řadě vybudovat loajalitu zaměstnanců a podpořit dobré

vztahy ve společnosti. Podporovat zaměstnance ve vlastní iniciativě či pro ně pořádat mimopracovní aktivity a společné akce. Všechna tato opatření zlepšují jak vztahy ve společnosti, tak by měla vést ke snížení fluktuace.

Závěr

Cílem každého zaměstnavatele by měli být spokojení zaměstnanci. Pokud jsou zaměstnanci spokojeni, chodí do práce rádi a jsou více motivováni. V České republice je poměrně nízká nezaměstnanost, proto je pro zaměstnance jednodušší změnit zaměstnání.

Cílem práce bylo zhodnotit současný stav spokojenosti zaměstnanců ve společnosti Filipa PLUS k.s. a vliv této spokojenosti na fluktuaci zaměstnanců ve společnosti. Dále pak zjistit, jak zaměstnance lépe motivovat, aby došlo ke zvýšení spokojenosti a snížení fluktuace.

Cíl práce byl splněn. Pomocí dotazníkového šetření byl proveden výzkum a následné zhodnocení současného stavu ve společnosti Filipa PLUS k.s. Analýzou dokumentů byla zpracována fluktuace ve společnosti za posledních 12 měsíců. Z analýzy vyplývá, že existuje jistá korelace mezi zvýšenou fluktuací a spokojeností. Jelikož v období, kdy ke zvýšení fluktuace došlo, mnoho pracovníků odešlo právě kvůli nespokojenosti s pracovními podmínkami či neshodám s vedoucím. Dále z dotazníkového šetření vyplynulo několik rad, jak zaměstnance lépe motivovat a co zlepšit, aby došlo ke zvýšení spokojenosti a snížení fluktuace.

V teoretické části bakalářské práce byly shrnuty dosavadní poznatky, které se týkaly pracovní spokojenosti, jejích faktorů a znaků, ale i motivace a motivačních teorií. V neposlední řadě také informace o vztahu pracovní spokojenosti a fluktuace zaměstnanců.

V praktické části bakalářské práce byla představena vybraná společnost, konkrétně společnost Filipa PLUS k.s., v níž byl za pomoci dotazníkového šetření proveden průzkum pracovní spokojenosti zaměstnanců a analýzou dokumentů vlastní šetření míry fluktuace.

Z výsledků dotazníkového šetření, kterého se zúčastnilo 88 zaměstnanců (63 %), je zřejmé, že spokojenost zaměstnanců ve společnosti Filipa PLUS k.s. je v rámci spokojenosti s prací velmi vysoká. Ze všech respondentů 60 % uvedlo, že je jejich práce baví a 34 % zaměstnanců jejich práce baví a naplňuje. V celku je tak se svou prací spokojeno 93 % zaměstnanců. Vysoké procento spokojenosti dosahuje i vybavení pracoviště a jeho pohodlí, kdy 84 % zaměstnanců uvedlo, že jsou v prostředí pracoviště spokojeni nebo aspoň většinou spokojeni. Stejně tak jsou

zaměstnanci spokojeni se svým kolektivem a prací vedoucího. Avšak při bližším pohledu by zaměstnanci ocenili, pokud by je vedoucí více chválil a motivoval. Dále by chtěli, aby vedoucí přestal řešit nedůležité věci. Je potřeba udržovat dobré vztahy mezi zaměstnanci a vedoucími, jelikož už v minulosti to byl jeden z důvodů zvýšené fluktuace ve společnosti. O poznání hůře dopadla spokojenost zaměstnanců se zázemím, jež jim je v práci poskytováno. Nejvíce zaměstnanci postrádali stravovací zařízení poblíž pracoviště. V současné době se zaměstnavatel tento problém snaží vyřešit tím, že otevřel poblíž pracoviště nové závodní stravování. Nyní se zde vyskytl problém s otevírací dobou a nemožností všech zaměstnanců využívat její služby, avšak tento problém by se dal vyřešit prodloužením otevírací doby. Ohledně výsledků motivace ve společnosti, je prozatím nejvíce zaměstnanců motivováno penězi.

Společnosti byly navrženy tři oblasti ke zlepšení. První oblastí je HR oddělení. Zde byla doporučení pro zlepšení fungování HR oddělení. V druhé oblasti odměňování bylo doporučeno upravit mzdový systém a rozšířit nabídku benefitů. Poslední oblast se týká osobního rozvoje, vzdělávání zaměstnanců a komunikace ve společnosti. Byla navržena doporučení v oblasti vzdělávání a osobního rozvoje zaměstnanců, ale také jak zlepšit komunikaci a vztahy ve společnosti.

Seznam literatury

ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy: 10. vydání*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.

ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. *Armstrong's handbook of human resource management practice*. 13. vyd. Londýn: Kogan Page, 2014. ISBN 978-0-7494-6964-1.

BEDNÁŘ, Vojtěch. *Jak omezit fluktuaci a udržet si zaměstnance manažerskými nástroji*. Praha: Grada, 2018. Manažer. ISBN 978-80-271-0648-6.

BEDRNOVÁ, Eva a Ivan NOVÝ a kol. *Psychologie a sociologie řízení*. 3., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-169-0.

CICCARELLI, Sandra K. a J. Noland WHITE. *Psychology*. 4. vyd. Pearson Education, Inc., 2014. ISBN 978-0-205-97224-1.

GARNETT, Laura. *Navigating Uncertainty: How To Stay Motivated And Proactive At Work* [online]. Forbes, 15. dubna 2020 [2020-07-19]. Dostupné z: <https://www.forbes.com/sites/lauragarnett/2020/04/15/navigating-uncertainty-how-to-stay-motivated-and-proactive-at-work/#360a68437340>

IDOS: Spojení [online]. [2020-11-28]. Dostupné z: <https://idos.idnes.cz/vlakyautobusymhdvse/spojeni/>

KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada, 2010. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-2497-3.

KOLLÁRIK, Teodor. *Spokojnosť v práci*. Bratislava: Práca, 1986.

KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-168-3.

MASLOW, Abraham H. A theory of human motivation. *Psychological Review*, 1943, 50(4), 370–396.

MERCER. *Engaging employees to drive global business success: Insights from Mercer's What's Working™ research* [online]. Mercer, 2007 [2020-07-19].

Dostupné z: https://www.dgfp.de/hr-wiki/Engaging_employees_to_drive_global_business_success_Insights_from_Mercer_s_....pdf

MINER, John B. *Organizational behavior 1*. Armonk, N.Y.: M.E. Sharpe, 2005. ISBN 0-7656-1523-1.

NAKONEČNÝ, Milan. *Sociální psychologie organizace*. Praha: Grada, 2005. Psyché (Grada). ISBN 80-247-0577-x.

PLAMÍNEK, Jiří. *Tajemství motivace: jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali*. 3., rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, 2015. Poradce pro praxi. ISBN 978-80-247-5515-1.

ŠTIKAR, Jiří et al. *Psychologie ve světě práce*. Praha: Karolinum, 2003. ISBN 80-246-0448-5.

URBAN, Jan. *Motivace a odměňování pracovníků: co musíte vědět, abyste ze svých spolupracovníků dostali to nejlepší*. Praha: Grada, 2017. Manažer. ISBN 978-80-271-0227-3.

Seznam obrázků a tabulek

Seznam obrázků

Obr. 1 Křivka optimální úrovně motivace.....	14
Obr. 2 Maslowova hierarchie potřeb.....	16
Obr. 3 Faktory Herzbergovy dvoufaktorové teorie motivace	18
Obr. 4 Mercer's Employee Engagement Model®.....	19
Obr. 5 Fluktuace ve společnosti Filipa PLUS k.s.....	23
Obr. 6 Pohlaví a věk respondentů	24
Obr. 7 Pracovní pozice a délka zaměstnání respondentů	25
Obr. 8 Vybavenost a pohodlí pracoviště.....	25
Obr. 9 Spokojenost se zázemím.....	26
Obr. 10 Spokojenost v práci	27
Obr. 11 Spokojenost s prací a chováním vedoucího	28
Obr. 12 Motivace k lepším výsledkům	29
Obr. 13 Zaměstnanecké výhody.....	30
Obr. 14 Co by Vás přimělo neodejít ze společnosti Filipa PLUS k.s.?	31
Obr. 15 Doporučení zaměstnavatele	32

Seznam příloh

Příloha 1 Dotazník	43
--------------------------	----

Příloha 1 Dotazník

Dotazník spokojenosti

Dobrý den, jmenuji se Iveta Jankovská a studuji na ŠKODA AUTO Vysoké škole. Ráda bych Vás poprosila o vyplnění dotazníku o pracovní spokojenosti ve společnosti Filipa PLUS k.s. Dotazník je anonymní a bude zpracován pro potřeby mé bakalářské práce s názvem Spokojenost zaměstnanců a jejich motivace pro práci. Zakroužkujte vždy jednu odpověď nebo napište tu nejužitečnější. Vyplnění dotazníku Vám zabere 5–10 minut. Děkuji za Vaši spolupráci.

1. Jste:

- a) Muž
- b) Žena

2. Kolik je Vám let?

- a) Do 30
- b) 30-49
- c) 50+

3. Jakou pozici zastáváte?

- a) Dělník/logistik
- b) Administrativní pracovník
- c) Manažer

4. Jak dlouho jste ve společnosti Filipa PLUS k.s. zaměstnán/a?

- a) Méně než 1 rok
- b) 1–2 roky
- c) Více než 2 roky

5. Pracoviště je plně vybaveno a umožňuje Vám pohodlně pracovat a soustředit se na práci.

- a) Ano
- b) Ne
- c) Většinou ano
- d) Většinou ne

6. Jste spokojen/a se zázemím na pracovišti (stravovací možnosti, šatny...)?

- a) Ano
- b) Ne

7. Pokud jste v předchozí otázce (č. 6) odpověděl/a ne, co Vám chybí? Co chcete zlepšit?

8. V práci se cítíte spokojeně.

- a) Ano
- b) Ne
- c) Většinou ano
- d) Většinou ne

9. Vaše práce Vás:

- a) Baví a naplňuje
- b) Baví
- c) Nebaví a nenaplňuje
- d) Nebaví, čekám na příležitost k odchodu

10. Jste jeden tým, na kolegy se můžete spolehnout.

- a) Ano
- b) Ne
- c) Většinou ano
- d) Většinou ne

11. Jste spokojen/a s prací a chováním Vašeho vedoucího?

- a) Ano
- b) Ne
- c) Většinou ano
- d) Většinou ne

12. Co byste ocenil/a, aby Váš vedoucí začal dělat?

- a) Více komunikovat s podřízenými a naslouchat jim
- b) Chválit a motivovat
- c) Řešit aktuální problémy včas
- d) Něco jiného – prosím, vypište:

13. Co byste ocenil/a, aby Váš vedoucí přestal dělat?

- a) Řešit nedůležité věci
- b) Neustále kritizovat
- c) Příliš kontrolovat
- d) Rozdíly mezi zaměstnanci
- e) Něco jiného – prosím, vypište:

14. Co by Vás motivovalo k lepším výsledkům?

- a) Finanční ohodnocení
- b) 13. plat
- c) Více uznání za práci
- d) Větší podíl na rozhodování
- e) Možnost kariérního růstu
- f) Něco jiného – prosím, vypište:

15. Kterou zaměstnaneckou výhodu byste uvítal/a nejvíce?

- a) Sick days (3-5 dnů ročně, které si zaměstnanec může vybrat při začínajícím onemocnění...)
- b) Příspěvky na penzijní připojištění
- c) Příspěvky na dojíždění
- d) Masáže, šeky na zdraví
- e) Něco jiného – prosím, vypište:

16. Poskytuje Vám zaměstnavatel možnost osobního rozvoje (školení, kurzy...)?

- a) Ano
- b) Ne

17. Měl/a byste zájem o větší možnost osobního rozvoje (více školení)?

- a) Ano
- b) Ne

18. Pokud by se stávající situace ve společnosti nezměnila (zůstal stejný mzdový systém, benefitní systém, komunikace s pracovníky ze strany nadřízených atd.) a byl by to Váš důvod k odchodu, co by Vás přimělo zůstat?

- a) Více peněz
- b) Nic
- c) Lepší vztahy na pracovišti
- d) Více benefitů
- e) Něco jiného – prosím, vypište:

19. Jak byste popsal/a fungování vedení společnosti Filipa PLUS k.s.?

- a) Efektivní – dobrá komunikace, dostatek informací o chodu společnosti
- b) Neefektivní – špatná komunikace, nedostatek informací o chodu společnosti

20. Doporučil/a byste společnost Filipa PLUS k.s. své známé/svému známému?

- a) Ano
- b) Ne

Ještě jednou Vám děkuji za vyplnění.

ANOTAČNÍ ZÁZNAM

AUTOR	Iveta Jankovská		
STUDIJNÍ PROGRAM/OBOR/SPECIALIZACE	6208R190 Podniková ekonomika a řízení lidských zdrojů		
NÁZEV PRÁCE	Spokojenost zaměstnanců a jejich motivace pro práci		
VEDOUCÍ PRÁCE	PhDr. Alemayehu Kumsa, Ph.D.		
KATEDRA	KRLZ - Katedra řízení lidských zdrojů	ROK ODEVZDÁNÍ	2020
POČET STRAN	47		
POČET OBRÁZKŮ	15		
POČET TABULEK	0		
POČET PŘÍLOH	1		
STRUČNÝ POPIS	<p>Bakalářská práce se zabývá pracovní spokojeností a motivací zaměstnanců. Cílem práce je zhodnotit současný stav spokojenosti zaměstnanců ve společnosti Filipa PLUS k.s. a vliv této spokojenosti na fluktuaci zaměstnanců. Zjistit, jak zaměstnance lépe motivovat, aby došlo ke zvýšení spokojenosti a snížení fluktuace. V teoretické části jsou shrnuty dosavadní poznatky o pracovní spokojenosti, motivaci a fluktuaci. V praktické části je popsána společnost, kde bylo provedeno dotazníkové šetření a analýza dokumentů. Dále jsou zde prezentovány výsledky dotazníkového šetření. Nakonec jsou shrnuta doporučení, ke zlepšení situace. Konkrétně zlepšení fungování HR oddělení, oblast odměňování, osobní rozvoj, vzdělávání a komunikace ve společnosti.</p>		
KLÍČOVÁ SLOVA	Spokojenost zaměstnanců, pracovní spokojenost, motivace, fluktuace zaměstnanců, pracovní podmínky		

ANNOTATION

AUTHOR	Iveta Jankovská		
FIELD	6208R190 Business Administration and Human Resources Management		
THESIS TITLE	Satisfaction of employees and their motivation for work		
SUPERVISOR	PhDr. Alemayehu Kumsa, Ph.D.		
DEPARTMENT	KRLZ - Department of Human Resources Management	YEAR	2020
NUMBER OF PAGES	47		
NUMBER OF PICTURES	15		
NUMBER OF TABLES	0		
NUMBER OF APPENDICES	1		
SUMMARY	<p>The bachelor thesis deals with job satisfaction and motivation of employees. The aim of the work is to evaluate the current state of employee satisfaction in Filipa PLUS k.s. and the effect of this satisfaction on employee turnover. Find out how to better motivate employees to increase satisfaction and reduce employee turnover. The theoretical part summarizes past knowledge of job satisfaction, motivation and employee turnover. The practical part describes the company where the questionnaire investigation and the analysis of the documents were carried out. The results of the questionnaire investigation are also presented here. Next is a summary of the recommendations. Specifically, improving the functioning of HR department, the area of remuneration, personal development, education and communication in the company.</p>		
KEY WORDS	Employee satisfaction, job satisfaction, motivation, employee turnover, work conditions		